

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace pracovníků ve vybraném podniku

Motivation of employees in the company

Tereza Gyüreová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace pracovníků ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2023

v. r. *Tereza Gyüreová*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte pojmy motivace, pracovní motivace a další související pojmy.
2. Charakterizujte zvolený podnik a popište jeho stávající systém motivace pracovníků.
3. Zhodnoťte motivační systém z pohledu pracovníků zvoleného podniku.
4. Formulujte případná doporučení pro zkoumanou oblast.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především vedoucí mé práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za její cenné rady, návrhy, čas a ochotný přístup při zpracovávání bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat směrem ke společnosti, především řediteli závodu Rybnice a pracovním společnosti za poskytnutí potřebných informací a věnovaný čas.

Obsah

Úvod	6
1 Motivace.....	7
1.1 Motiv, stimulace a stimul.....	8
1.2 Zdroje motivace	9
2 Pracovní motivace.....	10
2.1 Typy pracovní motivace.....	10
2.2 Teorie pracovní motivace.....	12
3 Motivační nástroje	15
3.1 Finanční odměna	15
3.2 Obsah práce.....	16
3.3 Pracovní podmínky	18
3.4 Hodnocení pracovníků	19
3.5 Působení společnosti	21
3.6 Styl vedení.....	22
3.7 Vzdělávání a rozvoj.....	24
3.8 Zaměstnanecké benefity.....	25
4 BEST, a. s.....	26
4.1 O společnosti.....	26
4.2 Historie.....	27
4.3 Organizační struktura	28
4.4 Produktové portfolio	29
4.5 Politika společnosti	30
4.6 Závod Rybnice	31
5 Motivační systém závodu Rybnice	33

5.1	Finanční odměna	33
5.2	Pracovní podmínky	34
5.3	Působení společnosti	35
5.4	Vzdělávání a rozvoj.....	36
5.5	Zaměstnanecké benefity	36
6	Výzkumné šetření	37
6.1	Dotazníkové šetření.....	37
6.1.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	39
6.1.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	49
6.2	Rozhovory	51
6.2.1	Shrnutí výsledků uskutečněných rozhovorů	55
7	Navrhovaná opatření.....	57
7.1	Závodní stravování.....	57
7.2	Školení mistrů	59
7.3	Vybavení pracoviště.....	62
7.4	Informovanost pracovníků	62
	Závěr	64
	Seznam použitých zdrojů	65
	Seznam tabulek	68
	Seznam obrázků.....	70
	Seznam příloh.....	71
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Současná ekonomika se setkává s problémem vysoké fluktuace pracovníků a mnohé firmy se zabývají problematikou v oblasti volných pracovních míst, kdy je velmi často obtížné vhodného pracovníka získat. Jedním z řešení, jak si udržet současné pracovníky, je schopnost firmy dostatečně motivovat své zaměstnance. Motivace pracovníku je klíčovým faktorem pro úspěšné fungování každého podniku. Spokojení a motivování pracovníci přinášejí vysokou produktivitu, loajalitu a snižují fluktuaci. Na druhé straně neuspokojení a neangažovaní zaměstnanci mohou být zdrojem problémů a nákladů pro podnik. Z těchto důvodů je důležité soustavně monitorovat a analyzovat faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců a vytvářet strategie, které podporují jejich angažovanost a produktivitu. Téma práce bylo vybráno na základě vědomí, že motivace zaměstnanců je důležitým faktorem pro fungování každého podniku.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit motivační systém společnosti z pohledu zaměstnanců a následně navrhnout opatření pro oblast motivování pracovníků ve zvolené společnosti. Zhodnocení systému motivace je provedeno na základě výzkumného šetření, kterému je podkladem teoretická rešerše a získané informace týkající se současného motivačního systému ve společnosti.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Teoretická část nejprve vymezuje motivaci z obecného hlediska a následně je zaměřena na pracovní motivaci, konkrétně na její typy a vybrané teorie. Součástí této části je rovněž popis motivačních nástrojů, které jsou důležité při motivování pracovníků.

Úvodní kapitola praktické části se zaměřuje na společnost BEST, a. s., kdy je nejprve tato společnost charakterizována a následně je práce soustředěna na rybnický závod. Následující kapitola je zaměřena na popis současného motivačního systému, který společnost využívá k zajištění a udržení spokojenosti svých pracovníků. K naplnění cíle práce poslouží výzkumné šetření zaměřené na zaměstnance i vedoucí pracovníky závodu. Poslední kapitola praktické části obsahuje na základě informací získaných z výzkumného šetření navrhnoutá opatření, která mají pomoci zlepšit motivační systém a tím zajistit vyšší spokojenost, efektivnost a loajálnost pracovníků.

1 Motivace

Pojem motivace vnikl z latinského slova *movere*, které v překladu znamená pohyb. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování. Zahrnuje faktory, které určitým způsobem ovlivňují chování jedinců. Motivovaní lidé očekávají, že jejich specifické jednání povede s největší pravděpodobností k dosažení žádaného cíle a k získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby a naplní daná přání (Armstrong & Taylor, 2015).

Medlíková (2021) popisuje motivaci jako důvod, proč věci děláme, jádro našeho chtění, smysl dané činnosti a nástroj k uspokojení potřeby. Motivovaný člověk je cílevědomější, podává dlouhodobý a kvalitní výkon. Může se však stát, že motivace nemá pouze požadovaný pozitivní efekt. Negativní dopady nastávají, když je motivace příliš vysoká anebo nízká.

Bedrnová a kol. (2012) uvádějí, že motivace působí současně ve třech rovinách neboli dimenzích:

- **Dimenze směru** orientuje motivaci jedince určitým směrem nebo ji od jiných směrů odvrací. Dimenzi směru lze vyjádřit pojmy „chci to a to“, „rád bych to a to“, „nezajímá mne to či ono“.
- **Dimenze intenzity** vyjadřuje sílu motivace, která se vyznačuje úsilím člověka o dosažení konkrétního cíle, kdy pro jeho dosažení jedinec vynakládá značnou energii. Tuhle dimenzi lze vystihnout slovy: „docela bych chtěl“, „chci“, „velmi toužím“.
- **Dimenze stálosti** či vytrvalosti se projevuje schopností člověka překonávat různé vnější i vnitřní překážky, které mohou vzniknout při vykonávání motivované činnosti. Znamená to, že i když se motivovaný jedinec setká s nejrůznějšími překážkami, nezdary i neúspěchy, stále bude ve své motivované činnosti pokračovat stejným směrem.

1.1 Motiv, stimulace a stimul

Motiv, nebo také jinými slovy popud či pohnutka, je něco, co člověka ovlivňuje, zejména v jeho chování či jednání a působí na něj tak dlouho, dokud jedinec nezíská uspokojení neboli dokud nedosáhne svého cíle. V určitém okamžiku působí na psychiku člověka několik motivů najednou. Obecně platí, že se podobné motivy vzájemně podporují, a naopak, protikladné motivy se navzájem oslabují (Říčan, 2010).

Dle Vágnerové (2017) určují motivy především:

- Zaměření a povahu aktivity (co bude jedinec dělat, aby dosáhl spokojenosti).
- Míru úsilí, kterou je ochoten vynaložit.
- Délku trvání dané činnosti.

U každého člověka se v kombinaci vyskytují motivy vědomé i nevědomé. Tyto motivy mohou být protichůdné a poté záleží na okolnostech, která z variant převládne. Příkladem může být *pracovník, který by chtěl dosáhnout vyššího postavení, ale zároveň se bojí neúspěchu. Pracovník má tedy na výběr, zda o to usilovat, nebo ne. To, jak se rozhodne, ovlivňuje daná situace – například se pracovník o aktivitu snažit bude, jelikož jeho kolega ve stejné činnosti uspěl a on nechce být pozadu* (Vágnerová, 2017).

Vnější působení na prožívání a jednání jedince, které má za cíl ovlivňovat a usměrňovat jeho motivaci, se nazývá **stimulace**. Manažeři mohou využívat buď stimulaci *zaměřenou na posílení úspěchu* (kladné hodnocení, odměna) či stimulaci *zdůrazňující riziko selhání vyplývající z nepříznivých důsledků* (záporné hodnocení, sankce, tresty). Toto ovlivňování je nejvíce účinné, pokud koresponduje s motivací daného jedince (Pauknerová a kol., 2012).

Stimuly jsou jakékoliv podněty, které vyvolají u člověka změny jeho motivace. Ty se dělí na *impulzy* (vnitřní podněty), například bolest zubu a *iniciativy* (vnější podněty), například nabídka možnosti pracovního postupu nebo pochvala (Bedrnová a kol., 2012).

1.2 Zdroje motivace

Bedrnová a kol. (2012) definují zdroje motivace jako skutečnosti, díky kterým motivace vzniká. Existuje nespočet těchto zdrojů, ale mezi ty základní řadí: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřebu lze chápat jako ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho, který je pro daného jedince velice významný. Pokud má člověk jistou potřebu, snaží se uskutečňovat určité činnosti, které směřují k odstranění daného nedostatku. Usiluje tedy o uspokojení své potřeby (Bedrnová a kol., 2012).

Návyk, či jinými slovy stereotyp, je aktivita, kterou jedinec vykonává pravidelně a opakovaně. Je to něco jako naučený vzorec chování, který vyvolává motiv učinit cosi konkrétního. Člověk jedná v souladu se svým návykem, když se dostane do situace, která odpovídá okolnostem, s nimiž má spojeny určité činnosti (Bedrnová a kol., 2012).

Zájem je označován jako pozitivní zaměřenost na konkrétní oblast aktivit či objektů, které jedince naplňují či v nich dosahuje dobrých výsledků. Existuje celá řada zájmů. Podle oblasti zaměření se rozdělují například na sociální, mechanické, manuální, ekonomické či teoretické. Osobní zkušenost, pohlaví, sociální status, kulturní příležitosti, výchova a věk jsou jedny z mnoha vlivů, které ovlivňují zájem člověka (Mikuláščík, 2015).

Hodnota znamená něco, co má pro člověka danou cenu, pro co je schopen vynaložit značné úsilí. Člověk si hodnoty vytváří v průběhu svého života, kdy si tvoří vlastní hodnotovou stupnici, kam zahrnuje jak žádoucí, tak i nežádoucí hodnoty. Jedinec bude tedy více motivovaný, pokud bude vykonávat ty činnosti, kterým přisuzuje vyšší hodnotu, a naopak se bude vyhýbat těm variantám, které mají pro něj hodnotu nízkou (Vágnerová, 2017).

Ideál představuje pro jedince žádoucí cíl s pozitivní hodnotou, o který usiluje. Tyto názorové představy vznikají na základě vývoje osobnosti a velkou roli při jejich utváření hraje především rodina či vliv autorit (Bedrnová a kol., 2012).

2 Pracovní motivace

Manažer ve své práci vykonává nespočet důležitých činností. Jedním z hlavních úkolů, které musí vedoucí pracovník zodpovědně vykonávat, je motivace pracovníků. Správně motivovaní pracovníci usilovněji pracují, jsou ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Výsledkem je, že tito pracovníci podávají lepší výkon, tudíž vyžadují i menší dohled či kontrolu a lépe působí na zákazníky i partnery organizace. Aby manažer správně motivoval své zaměstnance, musí jasně porozumět motivačním faktorům, tedy okolnostem, které k motivaci přispívají i naopak brání (Urban, 2017).

Podle Certa a Certa (2019) své podřízené ve skutečnosti manažeři přímo nemotivují, ale vytvářejí prostředí, ve kterém se pracovníci motivují sami.

Nalezení efektivní motivace pracovníků vyžaduje zodpovězení dvou základních otázek:

1. Čím zaměstnance motivovat?
2. Kdy a jakým způsobem použít motivační nástroje? (Urban, 2017)

Pracovní motivací se rozumí taková motivace, která je spojena s výkonem práce, se zastáváním určité pracovní pozice nebo s plněním pracovních úkolů. Jinými slovy se jedná o psychologický proces, který dává do souvislosti úsilí jedince s pracovním výkonem. Pracovní jednání je tedy záměrně motivovanou činností (Bedrnová a kol., 2012).

2.1 Typy pracovní motivace

Vnitřní motivace

Tato motivace souvisí se samotnou prací. Jedná se o potřeby, které si lidé uspokojují již při výkonu práce (Armstrong & Taylor, 2015).

Urban (2017) tvrdí, že tyto faktory nemusí působit na všechny zaměstnance stejně. Do vnitřní motivace zařazuje:

- *Samostatnost*, se kterou mohou pracovníci svou práci vykonávat.
- *Nové schopnosti*, které při výkonu práce získávají.
- *Viditelné výsledky* své práce, které mají možnost sledovat.
- *Společenský význam*.

Samostatnost motivuje zaměstnance, protože vyplývá z jejich přirozené potřeby řídit svou činnost. Podpora samostatnosti je často založena na delegování, kdy nadřízený na pracovníka převádí například volbu či načasování jednotlivých kroků. Neznamená to tedy, že si pracovník rozhoduje o své práci samostatně. Vedoucí pracovník poté může zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu, která podpoří přesnost jeho prováděných úkolů. Ze základní lidské potřeby vychází i možnost *rozvíjet si své schopnosti*, konkrétně vyplývá z potřeby se ve své činnosti zdokonalovat. Jedinec je maximálně motivovaný, pokud vykonává pro něj důležité činnosti, které zároveň zvyšují jeho sebevědomí. Jako příklad lze uvést složitost zadávaných úkolů manažerem. Zadané úkoly by neměly být ani příliš lehké, ani složité. Měly by být zadávány takovým způsobem, aby měl pracovník možnost si své schopnosti rozvíjet. *Viditelné pracovní výsledky* jsou považovány za nejsilnější motivační faktor. Pokud pracovníci uvidí konkrétní výsledky za svou odvedenou práci, které navíc spolu s rostoucími schopnostmi zvyšují jejich sebevědomí, budou více odhodlaní činnosti vykonávat. Potřeba vykonávat práci, která má *širší společenský smysl* a význam, se řadí mezi poslední vnitřní faktory. Smyslem práce se rozumí přínos vykonávaných činností pro zákazníky nebo pro společnost. Pokud zaměstnanec postrádá smysl své práce, nejlepším řešením je vysvětlit mu, proč právě jeho vykonávané činnosti jsou pro zákazníky důležité (Urban, 2017).

Vnitřní motivace pracovníky „udrží na cestě“, buduje jejich vůli, sebevědomí a smysl lidské hodnoty tvrdí Medlíková (2021), která uvádí jiné vnitřní motivátory:

- *Silná osobní vize, touha a cíl* (např. získat výnosné zaměstnání ve svém oboru v Austrálii).
- *Vědomí dalších výhod, které přijdou spolu s naplňováním velkého cíle* (např. život na teplé jižní polokouli).
- *Postupné odměny za splnění dílčích cílů a velká odměna za celkový výsledek* (např. uskutečnění dovolené do Austrálie z důvodu zjištění podmínek pro žití).

Vnější motivace

To, co zaměstnanci za svou odvedenou práci od společnosti získají, je považováno za vnější faktory motivace. Jedná se například o finanční odměny, jako je mzda, prémie či bonusy. Vnější faktory zahrnují také zvýšenou naději na povýšení, zvýšení mzdy, pochvaly a uznání či osobní prestiž zaměstnance (Urban, 2017).

Podle Medlíkové (2021) je vnější motivace nezbytná, jelikož každý pracovník potřebuje občas „nakopnout“. Tyto faktory působí rychle, na druhou stranu mají pouze krátkodobý efekt. Jako vnější motivy uvádí:

- *Kvantifikovatelné hodnocení dle daných pravidel* (např. peníze a jiné odměny).
- *Iniciativy v zaměstnání i mimo něj* (např. dárkové poukazy jako odměna za vysoký pracovní výkon).
- *Zajímavé, příjemné a cílevědomé prostředí* (např. různorodý kolektiv, vybavení pro relaxaci – pytle na sezení, kulečnick).
- *Pokroky, výsledky a úspěchy* (např. osobnost měsíce, diplomy, večírek na něčí počest).
- *Motivační prostředky* (např. kouč, seminář, kniha).
- *Vytváření sítí* (např. facebookové skupiny, hobby kluby, profesní týmy).

2.2 Teorie pracovní motivace

Teorie motivace poskytují vedoucím pracovníkům psychologicko-sociální poznatky o myšlení a chování pracovníků. Ty jim mohou pomoci při vedení, jednání a motivování svých podřízených. Tyto teorie ale nedávají univerzální návody, jak docílit toho, aby pracovníci v různých situacích a podmínkách jednali v rámci podnikových cílů (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Lze definovat mnoho důležitých teorií pracovní motivace, ale z důvodu omezení bakalářské práce jsou uvedeny pouze ty základní.

Maslowova teorie potřeb

Jednou z nejznámějších teorií motivace se stala Maslowova hierarchie potřeb. Abraham Maslow formuloval pomocí žebříčku pět hlavních potřeb. Podle této teorie funguje pyramida potřeb následujícím způsobem: pokud se uspokojí nižší potřeba, pozornost se soustředí na uspokojení vyšší potřeby. Je nutno podotknout, že nižší potřeby stále existují, i když zrovna nefungují jako motivátory, jelikož se lidé k těmto nejspodnějším potřebám neustále vrací (Armstrong & Taylor, 2015).

Podrobnější popis prvků pyramidy potřeb je následující:

1. **Existenční potřeby**, též známé pod pojmem fyziologické, jsou uspokojovány vždy jako první, jinak by člověk strádal. V pyramidě potřeb se tedy nacházejí v nejspodnější vrstvě. Do této skupiny se zahrnuje uspokojení pocitu hladu neboli

zajištění přiměřeného výdělku, zajištění rodiny a snesitelné pracovní podmínky (namáhavost práce, délka pracovní doby, hygienické podmínky na pracovišti).

2. **Potřeby bezpečí**, kam se řadí nejen fyzická bezpečnost, ale i ekonomická. Pracovníci se snaží o zajištění ekonomického bezpečí jak pro sebe, tak i pro svou rodinu. Taktéž někteří požadují záruku zdravotního a důchodového pojištění.
3. **Sociální potřeby** jsou chápány jako vztah a kontakt s okolím, tedy se skupinou či organizací. Zaměstnanci si potřebují budovat mezilidské vztahy, jelikož nedostatek těchto vztahů může vést ke frustraci.
4. **Potřeby uznání**, jakož je uznání, status, prestiž, sebeúcta nebo ocenění (pochvaly, odměny, povýšení), představují významný cíl pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambic či se schopností sebeprosazování.
5. **Potřeby seberealizace** se nacházejí na úplném vrcholu pyramidy potřeb jedince. Do této skupiny lze zařadit možnost utváření vlastního života a okolí, splnutí zájmů a práce či ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního rozvoje a společenského uplatnění (Dvořáková a kol., 2012; Vodáček & Vodáčková, 2013).

Maslow dokonce ve svých pozdějších dílech uskutečnil několik úprav ohledně vrcholu pyramidy potřeb, kdy seberealizaci vyměnil za transcenci, kam se zařazuje přispění jiným lidem nebo dalším generacím a sebeuspokojení z konání něčeho vyššího (Medlíková, 2021).

Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie Fredericka Herzberga je také známá pod názvem dvoufaktorová teorie a vychází hlavně ze spokojenosti zaměstnanců. Faktory motivace rozdělil Herzberg do dvou skupin:

- Hygienické faktory (dissatisfactory).
- Motivátory (satisfactory) (Palíšková a kol., 2021).

Na jedné straně tedy stojí **hygienické faktory**, které jsou nezbytné pro spokojenost zaměstnanců. Pokud nejsou tyto faktory uspokojeny, nebudou ani se svou prací spokojeni zaměstnanci. Dissatisfactory obsahují například ocenění, jistotu zaměstnání, politiku řízení, pracovní podmínky a vztahy, technický dohled nebo strategii společnosti. Jedná se o vnější faktory, které ovlivňuje hlavně vedení podniku. Nedostatek těchto faktorů vede k nespokojenosti, ale jejich přítomnost ke spokojenosti nevede. Druhou skupinu tvoří **motivátory**, které zvyšují pracovní výkon prostřednictvím vnitřní motivace. Jde především o možnost růstu, uznání, úspěch, odpovědnost, povýšení a obsah

vykonávané práce. Absence satisfaktorů nezpůsobuje nespokojenost a jejich přítomnost u pracovníka vyvolá spokojenost (Palíšková a kol., 2021).

Dle Tureckiové (2004) motivátory podporují pracovní spokojenost, vedou tak k posílení pozitivní motivace a hygienické faktory slouží jako prevence pracovní nespokojenosti.

Hygienické faktory tudíž samy o sobě motivaci nepodněcují, tvoří ale nezbytnou základnu, díky níž je možno vytvořit nadstavbu působení motivátorů. Jinými slovy nelze pracovníka motivovat, pokud nebylo zajištěno pozitivního působení hygienických faktorů, tzn. pokud jsou pracovníci nespokojeni, vliv motivátorů je velmi nízký až nulový (Dvořáková a kol., 2012).

Armstrong a Taylor (2015) vysvětlují tuto teorii na nedostatečné nebo nespravedlivé mzdě, která pravděpodobně u pracovníka vyvolá nespokojenost, ale pokud bude mzda náležitě vyplacena, nebude vést tato skutečnost k trvalé spokojenosti.

Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti od J. S. Adamse se zabývá spravedlností a nespravedlností. Vychází z faktu, že zaměstnanec srovnává své pracovní vstupy (vzdělání, zkušenosti, dovednosti, věk, sociální postavení) a výstupy (plat, odměny, výhody, podmínky, status) s jiným pracovníkem. Pokud pracovník pocítí ve své práci nespravedlnost, může se snížit jeho produktivita i kvalita práce a někdy tato nespravedlnost vede až k rezignaci (Al-zawahreh & Faisal, 2012).

Jestliže se pracovníci domnívají, že je s nimi ve srovnání s jejich spolupracovníky zacházeno nespravedlivě, budou reagovat jedním z následujících způsobů:

- Někteří pracovníci změni své výstupy, aby lépe odpovídaly jejich odměňování.
- Jiní se pokusí o zvýšení své odměny tím, že požádají například o zvýšení platu.
- Když se jim nepodaří odstranit skutečnou nerovnost, mohou se pokusit změnit její vnímání, a to například zkreslením svých pracovních výkonů.
- Pokud se s pracovníky zachází nespravedlivě, může se v nejhorším případě stát, že z práce odejdou (Certo & Certo, 2019).

Vedoucí pracovník by proto měl sledovat úroveň pracovní výkonnosti všech jeho podřízených a nepřipustit situaci, kdy některý pracovník dlouhodobě nepřispívá ke své práci tolik jako ostatní kolegové, a to zejména v případě, kdy je úroveň jeho odměny stejná jako u ostatních (Bedrnová a kol., 2012).

3 Motivační nástroje

Lidé mají různorodé potřeby a tím pádem vyžadují individuální přístup k motivování. Naštěstí jsou stimulační prostředky velmi pestré a rozmanité, jelikož stimulem může být chápáno vše, co je pro daného pracovníka významné a co mu jeho podnik dokáže nabídnout (Bedrnová a kol., 2012).

Koubek (2015) tvrdí, že odměňování pracovníků nezahrnuje pouze mzdu nebo plat a jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi za jeho vykonávanou práci. V moderním pojetí je odměňování značně širší.

3.1 Finanční odměna

Mzda by měla být rozdělována na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, dle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Rozlišuje se mzda časová a výkonová (Dvořáková a kol., 2012).

Časová mzda se stanovuje v souladu se skutečně odpracovanou dobou v hodinách, týdnech, měsících případně v rocích. Zaměstnanci jsou placeni za to, kolik času stráví v práci nezávisle na tom, jaký výkon v ní podají. Výhodou je jednoduchý a levný systém, který je srozumitelný pro zaměstnance. Na druhou stranu tato mzda nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, nemotivuje ani pracovníky, kteří dosáhli tzv. „mzdového stropu“ a má omezený účinek pro zdokonalování systému. *Úkolová mzda* se nejčastěji využívá v prostředí výroby, především u dělnických profesí, kde se dá jednoduše kvantifikovat vytvořený produkt zaměstnancem. Tato mzda vede pracovníky k vyššímu výkonu, přináší vyšší výdělků a není třeba častého dohledu (Bláha a kol., 2005).

Prémie se řadí k velice oblíbené formě odměňování. Lze je dělit na jednorázové a pravidelné. *Jednorázové* jsou mimořádné, neopakující se a jsou udělovány například věrnostní prémie za počet odpracovaných let či prémie za nulovou absenci pracovníka za určité období. Častější jsou ale prémie *pravidelné*, které se vyplácejí za měřitelné či kvantifikovatelné výsledky pracovníka (Dvořáková a kol., 2012).

Pracovníkovi, který dosáhne určitého mimořádného cíle, například vynikajících výsledků, dokončení projektu, vysokého výsledku hospodaření nebo nepřetržitého pracovního procesu s minimálními zásobami, může zaměstnavatel poskytnout **bonus** (Dvořáková a kol., 2012).

Zaměstnavatel taktéž může pracovníkovi udělit **odměnu**, jednorázovou či mimořádnou, za jeho výjimečné pracovní úsilí či nestandardní pracovní úspěch. Jedná se například o odměny na dovolenou a k Vánocům, k pracovnímu a životnímu výročí, za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy či za záchranu lidského života nebo odstraňování důsledků živelních pohrom (Dvořáková a kol., 2012).

Účast na výsledcích je nejvíce využívaná ve velkých podnicích, kdy si společnost vytváří pověst dobrého zaměstnavatele. Uděluje se pracovníkům za přínosy k dosažení hospodářského výsledku (Dvořáková a kol., 2012).

Osobní ohodnocení je využíváno k ohodnocení náročnosti pracovních úkolů a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnance (Koubek, 2015).

Provize se nejčastěji uplatňuje v obchodních činnostech či službách. Zaměstnanci náleží odměna zcela či z části závislá na prodaném množství. Provize tedy motivuje pracovníka k podávání vyššího výkonu (Koubek, 2015).

Zaměstnanecké akcie mohou být určeny jak pro manažery, tak i pro ostatní pracovníky. Organizace může poskytnout svým zaměstnancům ke koupi akcie za určitou cenu. Tyto akcie motivují pracovníky ke zvýšení jejich zájmu o výkon organizace (Koubek, 2015).

Příplatky se dělí na povinné a nepovinné. *Povinné* vycházejí ze zákonů a patří mezi ně příplatek za práci přesčas, ve svátek, o víkendů nebo v noci. Na *nepovinných* příplatcích se dohodla organizace s odbory či je poskytuje dobrovolně. Jedná se například o příplatky na dopravu do zaměstnání, oděv, ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v podniku (Koubek, 2015).

Do **ostatních mzdových forem** lze řadit třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odstupné, odměny za zvýšení kvalifikace či lokální příplatky (Koubek, 2015).

3.2 Obsah práce

Urban (2017) tvrdí, že je obsah práce pro zaměstnance velice důležitý. Pokud jim přijde jejich práce zajímavá a bude je bavit, jsou více motivovaní zadané úkoly vykonávat. Zájem pracovníků o provedení úkolu závisí na:

- *Jasně definovaných úkolech* – nadřízený tým dává najevo, co od svých podřízených očekává, jaké by mohli využít postupy, jaké si představuje výsledky

a jak je bude za tohle všechno hodnotit. Pokud zaměstnanec obdrží jasně definovaný pracovní úkol, lépe se na něj připraví a neklesá u něj motivace například přemýšlením, co měl přesně jeho nadřízený na mysli.

- *Vyjádření důvěry* – zaměstnanci si více věří, pokud uvidí, že v ně věří i jejich nadřízený.
- *Možnosti podílet se na pracovním úkolu* – úkoly, které si částečně zaměstnanci zadali sami, jsou pro ně více motivující a spíše se budou snažit o jejich splnění.
- *Vysvětlení významu úkolu* – pracovníkům k jejich motivaci přispívá vědomí důležitosti úkolu jak pro organizaci, tak i pro ně. Měli by vědět, proč by měli zadávaný úkol vykonávat právě oni.
- *Náročnosti úkolu* – splnění náročného úkolu vyvolá u pracovníků pocit hrdosti a důvěry v sama sebe a motivují je k vykonávání dalších úkonů.

Obohatit obsah práce lze i pomocí **delegování**, kdy na rozdíl od zadávaných úkolů mohou pracovníci provádět určitá rozhodnutí sami. Hlavním pilířem delegování je důvěra v pracovníka, kdy nadřízený věří, že pracovník daná rozhodnutí provede na základě svých schopností a zkušeností správně. Zaměstnanec má větší zájem o další práci, a navíc se u něj rozvíjí samostatnost a odpovědnost (Urban, 2017).

Při monotónnosti pracovních úkolů se využívá tzv. **rotace pracovních úkolů**, kdy se zaměstnanec přemístí po určité a předem stanovenou dobu na jinou pracovní pozici či pracoviště. Rotace *krátkodobá* se uskutečňuje v rámci směny nebo týdne. Při střídání pracovních míst dochází ke zvýšení motivace i spokojenosti a pracovník se nebude cítit unaven ze stále se opakující práce. *Dlouhodobá* pracovní rotace trvá několik let a je potřeba pracovníka řádně zaškolit. Dále se ve větších korporacích využívá *mezinárodní* rotace, kdy se pracovník nejčastěji přemísťuje s celou svou rodinou (Palíšková a kol., 2021).

K obohacení práce přispívají i **autonomní pracovní týmy**. Členové tohoto týmu musí disponovat určitými schopnostmi a dovednostmi, aby mohli společně fungovat. Společně si rozdělují práci, rozhodují a přebírají zodpovědnost při plnění úkolů. Zaměstnanci mají větší zodpovědnost, více se zapojují, jsou informovanější a společně vynakládají úsilí na dosažení daného cíle. Tato kooperace zvyšuje u pracovníků týmu motivaci, úspěšnost, inovativnost i kreativitu (Palíšková a kol., 2021).

3.3 Pracovní podmínky

Flexibilní pracovní doba napomáhá k rovnováze mezi pracovním a osobním životem pracovníků. Umožňuje rozvrhnout pracovní dobu takovým způsobem, aby vyhovovala jak zaměstnancům, tak i zaměstnavateli (Palíšková a kol., 2021).

Kratší pracovní doba, též částečný úvazek, umožňuje zaměstnanci sladit práci s jeho osobním životem, jelikož je tato doba sjednána na méně než zákonem stanovenou dobu (Palíšková a kol., 2021).

Práce z domova či tzv. distanční práce se v poslední době velice rozšířila. Důvodem je jak koronavirová situace, tak i rozvoj informačních a komunikačních technologií. Tato práce umožňuje zaměstnanci vykonávat většinu pracovních úkolů mimo pracoviště, zpravidla z domova. Výhodou je úspora času i nákladů na dojíždění nebo rozvržení pracovní doby (Šikýř, 2016).

Sdílená pracovní místa fungují na principu uzavření pracovní smlouvy mezi dvěma nebo více zaměstnanci, kteří si sami rozdělují mezi sebou práci a sami si volí pracovní dobu za podmínky, že pracovní místo nezůstane neobsazené (Šikýř, 2016).

Pracovní prostředí je podle Herrityho (2022) takové prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují a které ovlivňuje jejich spokojenost a efektivitu práce, přičemž se skládá z fyzikálních (velikost, rozložení a vybavení pracovního místa) i sociálních činitelů.

V každé organizaci se vytvářejí nejrůznější **mezilidské vztahy**. Pozitivní pracovní vztahy výrazně ovlivňují spokojenost jedinců a napomáhají k dosažení jak cílů pracovníků, tak i cílů organizace. Na pracovišti vznikají především *formální* vztahy, které jsou upravovány různými pravidly či zákony. Dále si pracovníci utvářejí i běžné a přirozené *neformální* vztahy (Koubek, 2015).

Manažeři by se neměli zajímat o neformální vztahy na pracovišti, je dle Khelerové (2010) časté tvrzení, které ale není zcela správné. Vedoucí pracovníci by měli přispívat k rozvoji těchto vztahů ku prospěchu pracovních činností. Dokonce je velmi užitečné, pokud podpoří i setkávání zaměstnanců mimo firmu.

Pracovní vztahy mohou vznikat mezi:

- zaměstnanci a zaměstnavateli,
- zástupci zaměstnanců (např. odborovými organizacemi) a zaměstnavateli,

- zaměstnanci navzájem,
- zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami (vlastníky, dodavateli a odběrateli, zákazníky, úřady, veřejnosti) (Šikýř, 2016).

Pocit vědomí, že bude zaměstnanec moci dále vykonávat práci ve své organizaci, představuje jeho **jistotu zaměstnání**. Tento dojem je nejsilnější v okamžiku propouštění, ekonomických propadů či dalších faktorů, které ovlivňují zaměstnanost. Jistota pracovního místa je důležitá z mnoha důvodů:

- Dává pracovníkům pocit, že si jich zaměstnanec váží.
- Snižuje u nich stres a úzkosti, které jsou spojeny s horším výkonem.
- Zmenšuje fluktuaci a zvyšuje zapojení pracovníků.
- Zlepšuje produktivitu zaměstnanců (Miles, 2022).

Samozřejmě záleží na preferencích pracovníka, zda upřednostňuje dlouhodobější zaměstnání u jednoho zaměstnavatele či u něj chce zůstat jen na krátkou dobu (Palíšková a kol., 2021).

Jedním ze zdrojů motivace je dle Bednáře (2017) i **informovanost pracovníků**. Zaměstnancům by měla firma poskytovat jak relativní informace, tak i ty zajímavé. Důležité je, aby byli pracovníci informováni, aniž by pro to museli sami něco udělat. Společnost má na výběr z několik komunikačních kanálů, jakož je například:

- *Firemní časopis*, který vychází periodicky.
- Neustále aktualizované *vývěsky a nástěnky*, které mohou být umístěny přímo na pracovišti.
- Pravidelné *informační porady a informační letáky*.

Nejúčinnější metodou je používání několika komunikačních kanálů zároveň. Společnost v nich může sdělovat například stav firmy, střednědobou perspektivu, užitečnost produktu, výročí, jubilea a ocenění zaměstnanců, zlepšování prostředí a pracovních podmínek či používání ochranných pomůcek (Bednář, 2017).

3.4 Hodnocení pracovníků

Kontrola, hodnocení pracovníků a zpětná vazba jsou další důležité prvky využívané k motivaci zaměstnanců.

Hlavním úkolem **kontroly** je včas rozpoznat vzniklé nedostatky při práci a včas na ně zaměstnance upozornit. Pokud jsou zaměstnanci kontrolováni, manažer jim věnuje větší pozornost a pracovníci budou více motivováni ke správnému vykonávání práce. Kontrola by ale neměla být pracovníky chápána jako projev nedůvěry (Urban, 2017).

Zpětná vazba navazuje na kontrolu a měla by být poskytována okamžitě a co nejkonkrétněji. Je důležité, aby vedoucí pracovník vyjádřil zaměstnanci pochvalu hned poté, co zaměstnanec vykonal dobrou práci. Je to z toho důvodu, aby si jí byl pracovník vědom a posílil tím svou motivaci. Kritika taktéž musí být podaná ihned, jinak ztrácí důvěryhodnost a zaměstnanec ztrácí příležitost ke změně svého jednání. Již zmíněná *pochvala* za provedenou práci zaměstnancem je jednou z nejméně nákladným, na druhou stranu velice účinným nástrojem motivace. Toto slovní hodnocení by měl manažer využívat, jestliže chce zaměstnance podpořit při správně vykonaném rozhodnutí nebo pokud pracovník projevil iniciativu či přišel s novým návrhem. Pochvala může být vyjádřena slovně či třeba děkovným emailem. Každý jedinec preferuje jinou formu sdělení tohoto ocenění. Některým pochvala samozřejmě nevynahradí finanční odměnu a někteří se bez ní nedokážou obejít. Pochvala se stává více účinná, když je vyslovena před ostatními zaměstnanci. Je třeba zdůraznit, že by vedoucí pracovník neměl chválit neustále, a hlavně ne v případě, kdy si to pracovník nezaslouží, jelikož v této situaci si zaměstnanec pochvaly přestane vážit a motivace u něj klesne. Opakem pochvaly je *kritika*. Ta bývá pro zaměstnance nepříjemná, ale neměla by snižovat zaměstnancovu motivaci ani jeho sebevědomí. Nejlepší způsob, jak vyjádřit kritiku, je sdělit ji dotyčnému jen mezi čtyřma očima (Urban, 2017).

I když je kritika pro většinu pracovníků „strašák“, tak s sebou nese řadu přínosů, jakož je například šetření času a nervů, zlepšení vztahů na pracovišti, zvýšení motivace týmu i jedince, zlepšení pracovního výkonu nebo zesílení vztahu mezi zaměstnancem a manažerem (Rychtaříková, 2008).

Pravidelné **hodnocení** pracovníků zvyšuje jejich výkonnost a motivaci, zhodnocuje potenciál, stanovuje další cíle a očekávání a může podpořit kariérní růst. Manažer hodnotí jak výkon, tak i chování zaměstnance (Palíšková a kol., 2021).

Hodnocení se dělí na neformální a formální. Při *neformálním hodnocení* manažer průběžně ovlivňuje a hodnotí zaměstnancův pracovní výkon. Včasné může řešit případné nesrovnalosti a získává tak větší příležitost ke zlepšování motivace, dovedností, výsledků

a chování zaměstnance. *Formální hodnocení* je periodické a taktéž se hodnotí pracovníkův výkon, motivace i schopnosti. Zpravidla je toto hodnocení prováděno pomocí hodnotícího rozhovoru (Šikýř, 2016).

3.5 Působení společnosti

Pro některé pracovníky hraje v jejich motivaci důležitou roli **sounáležitost se společností**, kdy jsou hrdí na to, že mohou pracovat pro tuto organizaci. S touto skutečností je úzce spojeno postavení na trhu, prestiž či značka organizace. Společnost, která je velmi známá na trhu a zakládá si na dobrém jméně, bude pro pracovníky více atraktivní, a navíc tento fakt taktéž přispívá ke zlepšení pracovních výsledků (Palíšková a kol., 2021).

Image firmy ukazuje společnost jako atraktivního zaměstnavatele a zaměstnanci se s ní mohou více ztotožnit. Firma svým vystupováním například prostřednictvím sociálních sítí účelně komunikuje navenek, ale taktéž poskytuje důležitá sdělení dovnitř firmy, jelikož tímto jednáním nepřímou říká, že je důležitá jak sama firma, tak i zaměstnanci, kteří pro ni pracují. Dobře zvolené téma je základem úspěšné publicity. Výborným tématem je například pořízení nového vybavení, obsazení nového trhu, získání klíčového zákazníka, uvedení nového produktu, úspěšná volnočasová akce firmy, sponzoring či rozhovory se zaměstnanci. Toto mediální působení funguje na jednoduchém mechanismu: pokud je firma v médiích, potom ji lidé vnímají jako důležitou a pokud ji vnímají jako důležitou a pozitivní, jsou rádi, že mohou být s firmou spojeni (Bednář, 2017).

Charakter společnosti nejlépe vystihuje její **firemní kultura**. Ta obsahuje celkovou atmosféru, činnosti ovlivňující chování pracovníků, zvyklosti, rituály i sdílené firemní hodnoty. Pokud je firemní kultura zavedena správním způsobem, stává se důležitým nástrojem pro pracovní motivaci a napomáhá firemnímu rozvoji. Podniková kultura zahrnuje nespočet prvků, mezi ty základní se řadí:

- *Symbols* – firemní slang, způsob oblékání.
- *Hrdinové* – vzor pro zaměstnance, často zakladatelé společnosti.
- *Rituály* – formální schůze, plánování, informační a kontrolní systémy.
- *Hodnoty* – obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné (Vysekalová a kol., 2020).

3.6 Styl vedení

Styl vedení lze chápat jako chování manažera s cílem ovlivnit a motivovat pracovníky. Je důležité vybrat vhodný typ vedení, jelikož může mít vliv na fluktuaci, spokojenost, mezilidské vztahy i postoje zaměstnanců (Fiaz a kol., 2017).

Autokratický styl se vyznačuje tím, že vedoucí pracovník vykonává veškerou rozhodovací pravomoc a tato rozhodnutí sděluje formou příkazů. Vedoucí motivuje své podřízené formou odměn (zpravidla vnější odměny založené na výkonu) a trestů (Fiaz a kol., 2017).

Tento styl lze aplikovat při jednoduché práci vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky. Dále lze styl uplatnit v krizových situacích (Blažek, 2014).

Demokratický styl, též známý jako participativní, je založen na tom, že vedoucí předloží problém, spolu s podřízenými shromáždí návrhy řešení a poté sám rozhoduje. Motivace je založena na očekávání odměn, aktivní spoluúčasti zaměstnanců, přípravě rozhodnutí a delegování pravomocí. Demokratický styl se využívá při tvůrčí práci vykonávané kvalifikovanými pracovníky (Blažek, 2014).

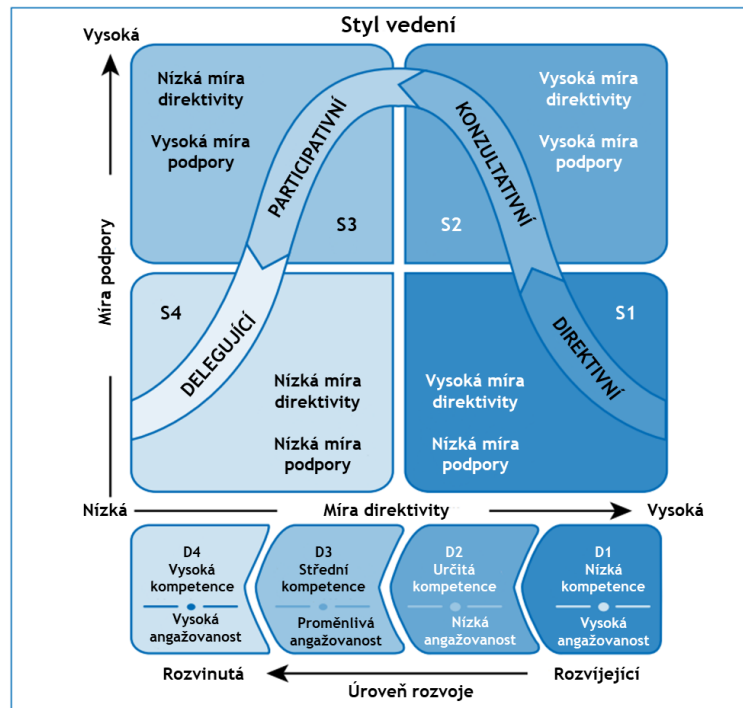
Liberální styl vedení je postaven na vysoké autonomii pracovníků. Vedoucí rozhoduje pouze o hlavních cílech a ostatní záležitosti jsou delegovány. Úkolem nadřízeného je podporovat práci podřízených pomocí poskytování důležitých informací a pomáhat jim v překonání překážek, které zaměstnanci nedokážou vyřešit sami. Toto vedení lze využít při řízení vysoce kvalifikovaných pracovníků vykonávající velmi tvůrčí činnost (Blažek, 2014).

Koučování se považuje za typ vedení, jež napomáhá překonat osobní bariéry, které zaměstnancům brání při výkonu úkolů. Manažer pracovníkům neposkytuje jednoznačný pokyn, ale inspiruje a povzbuzuje je, aby potřebné řešení našli sami. K tomu využívá zpětnou vazbu a návodové otázky (např. Jaké možnosti dalšího postupu máte?) s cílem pomoci zaměstnancům získat odlišný pohled na situaci. Koučování posiluje motivaci, podporuje důvěru, rozvoj nových znalostí a svobodné myšlení (Urban, 2017).

Situační vedení funguje na principu, že různé situace vyžadují různé druhy vedení, a tak by měl manažer přizpůsobit svůj styl vedení konkrétním okolnostem a potřebám zaměstnanců. Tento styl vedení byl vyvinut Paulem Herseyem a Kenem Blanchardem.

Ti dle následujícího obrázku rozdělují vedení na čtyři kategorie, kterým odpovídají čtyři typy zaměstnanců (Northouse, 2016).

Obr. 1: Model situačního vedení



Zdroj: Northouse (2016, s. 95), zpracováno autorkou

- **Direktivní (S1)** – manažer dává přesné instrukce o tom, jak má být cílů dosaženo a často pracovníky kontroluje. Tento typ je vhodný pro málo kvalifikované pracovníky s vysokým nasazením (D1).
- **Konzultativní (S2)** – nadřízený podporuje své zaměstnance, úkoly s nimi konzultuje a kontroluje je, ale stále provádí rozhodnutí o postupu dosažení cíle. Konzultativní styl se hodí pro pracovníky s nedostatkem kompetencí a nízkou angažovaností (D2).
- **Participativní (S3)** – vedoucí pracovník rozvíjí dovednosti pracovníků, poskytuje zpětnou vazbu a zůstává jim k dispozici při řešení složitých problémů. Styl je určen pro pracovníky, kteří mají podstatné kompetence, ale nejsou si jisti, zda by cíle dosáhli (D3).
- **Delegující (S4)** – vedoucí důvěřuje svým pracovníkům natolik, že jim přenechává autonomii a odpovědnost při plnění úkolů. Delegování se využívá u pracovníků s vysokým stupněm kompetence a vysokým stupněm odhodlání k práci (D4) (Northouse, 2016).

3.7 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání je celoživotní proces, kdy jsou pracovníci neustále vybízeni si své znalosti i dovednosti rozšiřovat a přizpůsobovat se specifickým požadavkům trhu. Tento proces závisí na druhu vykonávané práce, používané technice a technologii i na velikosti organizace (Koubek, 2015).

Podle Palíškové a kol. (2021) není tedy divu, že vzdělání a rozvoj pracovníků patří k účinným nástrojům motivace, když souvisí například s možností kariérního růstu, podporuje stabilitu zaměstnanců, zvyšuje loajalitu a angažovanost zaměstnanců. Existuje nespočet metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Podnik by tak měl vybrat ten působ, který se nejvíce shoduje s podnikovými cíli. Rozlišují se dvě hlavní skupiny:

- Metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job training).
- Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training).

Vzdělávání na pracovišti se uskutečňuje přímo na pracovišti zaměstnance při jeho výkonu práce. Tímto zaměstnanec nejlépe získá znalosti v ohledu na výrobní postupy a dovednosti v konkrétních podmínkách firmy. Jako příklad lze zmínit asistování, koučování, instruktáž při výkonu práce, pracovní porady nebo praktickou demonstraci.

Vzdělávání mimo pracoviště rozšiřuje první metodu vzdělávání. Toto vzdělávání je zaměřeno na osvojení nových poznatků v daném oboru (nové technologie, patenty), a rozvoj měkkých dovedností (komunikace, práce v týmu, vedení lidí, rozhodování pod tlakem, rychlé reagování na změny, samostatnost při řešení úkolů). Využívají se metody brainstormingu, workshopů, samostudia, e-learningu, assessment center či seminářů (Palíšková a kol., 2021).

Se stále rostoucí globalizací a rozvojem informačních technologií vznikají nové trendy v oblasti vzdělávání zaměstnanců, které více podporují jejich pracovní motivaci. Jedná se například o *gamifikaci ve vzdělávání*, tedy o zavádění herních prvků do neherního prostředí. Zaměstnanci mají tak vyšší zájem o vzdělávání a snadněji si probírané téma pamatují. Dále se více využívá *e-learning* neboli vzdělávání doma za pomoci internetu či další *digitální formy vzdělávání* jako jsou virtuální učebny a umělé inteligence (Palíšková a kol., 2021).

3.8 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody zahrnují různé požitky, služby, zboží nebo sociální péči, které by si pracovník musel jinak hradit sám. Představují tudíž dodatečná zvýhodnění zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012).

Koubek (2011) tvrdí, že jsou tyto benefity poskytovány pracovníkům zpravidla pouze za to, že jsou v dané společnosti v pracovním poměru. Ve většině případů se poskytují všem zaměstnancům stejně. Výhody rozděluje do čtyř skupin:

1. **Výhody sociální povahy** – důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti společností, životní pojištění, půjčky a ručení za ně, poradenská činnost pro pracovníky, příspěvky na děti pracovníků (rekreaci, vzdělávání, péči).
2. **Výhody zkvalitňující využívání volného času** – kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodiny, firemní posilovna, dodatečná dovolená.
3. **Výhody mající vztah k práci** – stravování, firemní produkty za zvýhodněnou cenu, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené firmou, možnost zapůjčení firemního vybavení.
4. **Výhody spojené s postavením ve firmě** – prestižní služební vůz pro vedoucí pracovníky, používání firemních automobilů pro osobní účely, poskytnutí mobilního telefonu, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv.

Je nutné poznamenat, že některé firmy prezentují za zaměstnanecké výhody to, co ze zákona svým pracovníkům dávat musí. Skutečné benefity jsou pouze ty, které společnost poskytuje ze své iniciativy za účelem motivovat, získat a udržet zaměstnance nebo upevnit jejich vztah k firmě (Koubek, 2011).

4 BEST, a. s.

V této kapitole je představena společnost BEST, a. s., konkrétně je popsána její historie, organizační struktura, produktové portfolio a politika zastávaná společností. Dále je charakterizován její výrobní závod v Rybnici, na který je tato bakalářská práce zaměřena.

4.1 O společnosti

Společnost BEST, a. s. (dále jen BEST) je největším českým výrobcem betonových stavebních prvků pro venkovní a zahradní architekturu. BEST vlastní 8 výrobních a prodejních areálů s 35 továrnami ve všech regionech Čech a Moravy, konkrétně jde o závody Rybnice, Polerady, Lučice, Vranín, Praha-Nehvizdy, Mohelnice, Ostrava a Božice. Dále společnost disponuje třemi šterkopískovými lomy Písek, Polerady a Měcholupy. BEST se nesoustředí pouze na tuzemský trh, ale exportuje také do Německa, Rakouska, Polska a na Slovensko (BEST, a. s., 2023a).

Obr. 2: Logo společnosti BEST, a. s.



Zdroj: www.best.cz, 2023

BEST se dle počtu zaměstnanců řadí mezi střední společnosti, jelikož k 31. 12. 2022 zaměstnával 493 pracovníků (Mzdová účetní, osobní komunikace, 19. 1. 2023). Následující tabulka zobrazuje základní identifikační údaje o společnosti.

Tab. 1: Základní identifikační údaje o společnosti BEST, a. s.

Obchodní firma	BEST, a. s.
Právní forma	Akciová společnost
Identifikační číslo	252 01 859
Sídlo	Rybnice 148, okres Plzeň-sever, PSČ 33151

Datum vzniku	25. července 1996
Spisová značka	B 545 vedená u Krajského soudu v Plzni
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> – Oprávnění k činnosti prováděné hornickým způsobem v rozsahu § 3 písm. a) zákona č. ČNR 61/88 Sb. – Oprávnění k hornické činnosti v rozsahu § 2 písm. b), c), d), e) zák. č. 61/88 Sb. – Výroba stavebních hmot, porcelánových, keramických a sádrových výrobků velkoobchod a maloobchod – Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
Základní kapitál	400 000 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle justice.cz, 2023

4.2 Historie

Se základní myšlenkou o vybudování výrobní společnosti přišel Ing. Tomáš Březina v roce 1990, který byl přesvědčen, že jedněmi z nových nosných stavebních hmot se stanou **BE**tonové **Stavební Tvarovky**. Tomáš Březina založil společnost BEST filozoficky i fakticky na zelené louce. Nejprve byla založena třemi českými fyzickými osobami v lednu 1991 jako společnost s ručením omezeným a zároveň byla postavena první výrobní linka v závodě Rybnice. V roce 1996 byl BEST, s. r. o. transformován na akciovou společnost ve snaze povýšit pozitivní vnímání společnosti. Na počátku existence společnosti BEST zvolili zakladatelé filozofii většího rizika – investování do drahých, ale skutečně špičkových technologií. Toto zdánlivě velké riziko bylo vyváženo větší výkonností linek, menší provozní náročností a větší efektivitou. Tato volba se již brzo po založení společnosti ukázala manažersky správnou. Společnost postupně začala budovat nové závody a prodejní areály a z původně 5 výrobků postupem času rozšířila sortiment na více než 4 000 variant. V roce 2014 získala společnost BEST ocenění Firma čtvrtletí a v roce 2021 společnost změnila svého vlastníka. Zůstává kol nadále v českých rukách pod vedením pana Ing. Víta Kutnara a stala se součástí skupiny DEK (BEST, a. s., 2023b).

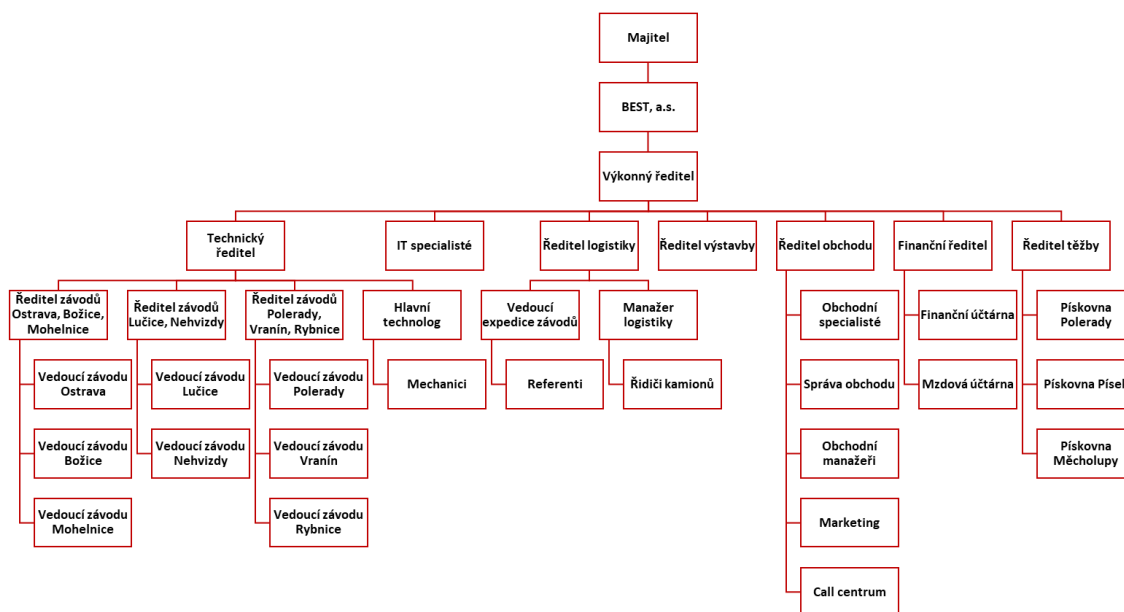
4.3 Organizační struktura

Organizační uspořádání podniku vychází z funkcionální organizační struktury, která je typická pro výrobní podniky. Pracovníci jsou tak sdruženi dle podobnosti úkolů. Nejvýše postavený majitel má v kompetenci několik společností, včetně BESTu. Společnost BEST řídí výkonný ředitel, který má na starosti šest oddělení:

- *Technické oddělení* – rozvíjí všechny výrobní závody společnosti.
- *IT specialisté* – dbají o technologický chod společnosti.
- *Logistika* – zajišťuje expedici výrobků, má na starosti veškeré procesy z hlediska toku informací od společnosti k zákazníkovi a zpět.
- *Výstavba* – uskutečňuje výstavbu výrobních hal, rozšiřování skladovacích ploch a nabývání pozemků.
- *Obchodní oddělení* – specializuje se na obchod a marketing.
- *Finanční oddělení* – spravuje finanční záležitosti společnosti.
- *Těžba* – uskutečňuje těžební práce a optimalizuje proces výroby (BEST, a. s., 2023c).

Následující obrázek zobrazuje organizační uspořádání společnosti.

Obr. 3: Organizační struktura společnosti BEST, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2023

4.4 Produktové portfolio

Společnost je největším producentem betonových výrobků v České republice. Pro výrobu kvalitního betonu jsou nezbytné dvě základní suroviny – písek a šterk. Obrovskou výhodou společnosti je vlastnění tří šterkopískových lomů, které jim zajišťují dostatek obou surovin, a tak mají největší surovinovou stabilitu v oboru (BEST, a. s., 2023d).

Více než jedna čtvrtina produktového portfolio je tvořena **zámkovými dlažbami**. Dále se BEST zaměřuje na výrobu **obrubičků, palisád, schodišť, plotů, zdí, ztraceného bednění a komponentů studen a kanalizací** (BEST, a. s., 2023e).

Společnost si zakládá na ekologicky šetrné výrobě všech svých produktů, a i když je beton tzv. „umělým kamenem“, vychází při jeho výrobě zásadně z přírodních zdrojů. Při zavádění nových technologií a výrobě nových výrobků přemýšlí o budoucnosti naší planety. Ekologicky nakládají i s odpady a obalovým materiálem a zároveň dbají na úsporu energií. Některé výrobky BESTu přímo podporují udržitelnost přírody, např. řada zatravnovacích dlažeb udržující správný koloběh dešťové vody v urbanizovaném prostředí (BEST, a. s., 2023d).

Taktéž byl ve společnosti vyvinut systém vodopropustných pochozích a pojezdových zpevněných ploch **DRENO**, který umožňuje vsakování dešťové vody do podloží a zároveň ji filtruje, odlehčuje kanalizačním sítím a čistírnám odpadních vod, redukuje lokální záplavy, oživuje funkci půdy, podporuje tvorbu spodních vod a zvětšování jejich zásoby a zlepšuje klima ve městech (BEST, a. s., 2023f).

Produkty společnosti mohou zákazníci zakoupit jak v sídle všech osmi závodů, tak i ve více než 700 stavebninách a partnerských prodejnách společnosti BEST. Společnost taktéž zákazníkům poskytuje poradenské služby, řadu návodů na pokládku dlažeb ve formě rad a tipů Pepy Libického či tipy na téměř 100 ověřených pokládkových a stavebních firem (BEST, a. s., 2023g).

4.5 Politika společnosti

Cílem BESTu je dosáhnout a udržovat takovou pověst v kvalitě, která jim zajistí významné postavení na trhu. Aby si společnost zajistila splnění tohoto cíle, přijala jednotnou politiku integrovaného systému managementu, konkretizovanou v politice kvality, v enviromentální politice, politice bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a politice systému managementu hospodaření s energií. Tato politika je pravidelně přezkoumávána a aktualizována.

Společnost se tedy zavazuje uplatňovat určité zásady:

- **Zákazník** – BEST chce dosáhnout nejvyšší možné spokojenosti zákazníka. Dle jejich názoru, patří zákazníkovi to nejlepší, a proto musí každý zaměstnanec udělat vše, co je v jeho silách. Dále usilují o trvalé zvyšování kvality svých výrobků.
- **Zaměstnanec** – společnost vytváří takové pracovní prostředí, které se vyznačuje součinností mezi všemi spolupracovníky. Dále věří spolupracovníkům a podporuje efektivnost jejich aktivit. Každý zaměstnanec je zodpovědný za snížení dopadu činností společnosti na životním prostředí a měl by trvale snižovat energetickou náročnost.
- **Dodavatelé** – společnost se chová vůči svým dodavatelům náročně a podporuje nákup energeticky úsporných produktů a služeb a návrhy vedoucí ke zlepšení energetické hospodárnosti.
- **Dopady na životní prostředí** – během projektování a přípravy výrobků hodnotí společnost dopady na životní prostředí a vlivy svých činností zjišťují, hodnotí a výsledné hodnocení využívá při enviromentální ochraně.
- **Řízení rizik a neshod** – BEST nahlíží na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci jako na zákonem stanovenou povinnost mající prioritu celospolečenského charakteru. Trvale identifikují a analyzují rizika ohrožení života a zdraví osob, technických zařízení a životního prostředí s cílem minimalizovat výskyt mimořádných událostí, tzn. odstraňují nebezpečí, snižují rizika v oblasti bezpečnosti práce a zajišťují bezpečné a zdravé pracovní podmínky.
- **Výcvik a vzdělávání** – neustálým výcvikem a vzděláváním vedou zaměstnance ke zvyšování vědomostí a k posilování jejich odpovědnosti v oblasti integrovaného systému managementu (BEST, a. s., 2023h).

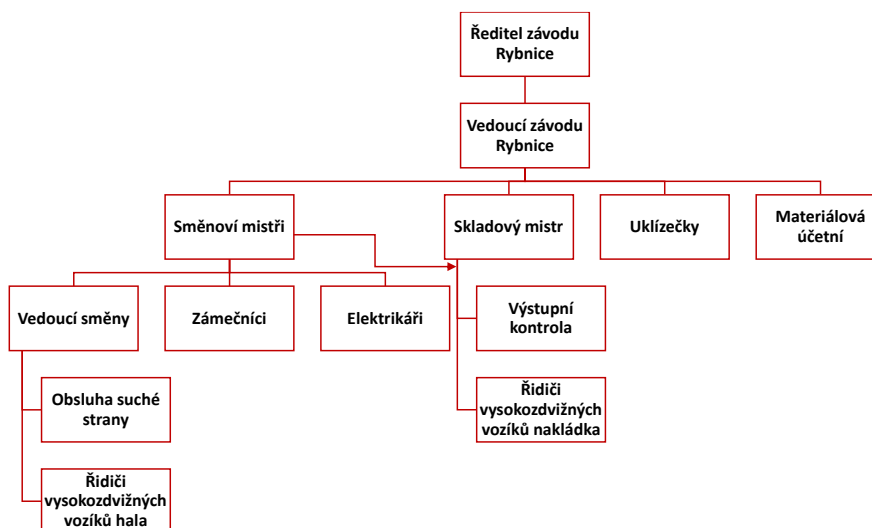
4.6 Závod Rybnice

Rybnický závod je vzdálený 20 km severně od Plzně, konkrétně se nachází na adrese Rybnice 148, Kaznějov 331 51. Areál vznikl jako první z osmi výrobních závodů a je považován za sídlo společnosti. Kromě výrobního závodu se v areálu nachází venkovní a vnitřní vzorkovna produktů, které si mohou zákazníci prohlédnout a taktéž se po nich projít (BEST, a. s., 2023g).

V závodu se nachází celkem šest hal a z toho jsou pro výrobu produktů využívány haly čtyři. K 31.12.2022 zde pracovalo 61 zaměstnanců (Mzdová účetní, osobní komunikace, 19. 1. 2023).

Hierarchické uspořádání v rybnickém závodu znázorňuje následující organizační struktura.

Obr. 4: Organizační struktura závodu Rybnice



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů, 2023

Ředitel závodu řídí prostřednictvím svých podřízených výrobní závod dle platných norem, předpisů a nařízení. Je zodpovědný za dodržování plánovaných nákladů a výnosů závodu. Svolává a řídí porady, reprezentuje firmu a prosazuje zájmy organizace, vede potřebné statistiky, přiděluje zaměstnancům prémie a vytváří písemné zprávy o plnění cílů a taktéž plány na další měsíc.

Vedoucí závodu má na starost všechny pracovníky závodu. Náplní jeho činnosti je například plánování výroby, úkolování mistrů, rozvrhování směn pracovníků, nábor

zaměstnanců, provádění kontroly měření, sledování kvality výroby a další činnosti spojené se zajištěním chodu závodu. V případě nepřítomnosti ředitele jej vedoucí závodu zastupuje, taktéž může navrhopvat organizační a technologické změny.

Celkem jsou v závodu tři směnoví mistři a jeden skladový mistr. **Směnoví mistři** se starají o svěřený úsek, tedy kontrolují výrobu a všechny činnosti s ní spojené. **Skladový mistr** má v kompetenci sklady zboží a čerpací stanice, taktéž kontroluje kvalitu nakládky.

Vedoucí směny obsluhuje technologie a zařízení. Úkoluje dělníky na halách a je zodpovědný za chod v příslušné hale. V závodu v Rybnici je celkem osm vedoucích směn, na každé hale jeden za směnu.

Dělníci jsou rozděleni na **obsahu strojů a zařízení suché strany a řidiče manipulační techniky vysokozdvíhých vozíků na hale**. Suchou stranu obsluhuje šestnáct pracovníků, dva za směnu. Vykonávají manipulační práce, obsluhují technologie a zařízení suché strany, kam se zahrnují kleště, pas, srážecí stroj a paletovač. Jsou tedy s vedoucím směny odpovědní za výrobu výrobků v závodě. Řidičů vysokozdvíhých vozíků je celkem osm, jeden na každé směně. Dovážejí, kontrolují a připravují formy pro výrobu výrobků, doplňují barvy a další materiály do strojů na hale.

Řidičů manipulační techniky vysokozdvíhých vozíků na nakládce je dvanáct, šest za směnu. Zodpovídají za správně naložené zboží dle listu k nakládce a za organizaci a nasměrování nakládek.

Výstupní kontrola se skládá ze dvou zaměstnanců, jeden za směnu a zodpovídají za správné naložení zboží dle listu k nakládce a taktéž za organizaci a nasměrování nakládek.

Pracovníci údržby strojů a zařízení se v závodě dělí na **zámečníky** a **elektrikáře**. Zámečníci provádí preventivní technické kontroly na všech výrobních halách, promazávají stroje a uskutečňují dílčí opravy a repase částí zařízení. Celkem jsou čtyři, dva za každou směnu. Elektrikáři provádějí pravidelnou údržbu elektro zařízení na strojích a jejich příslušenství a realizují správu budov v elektro oblasti. V závodu jsou dva elektrikáři, jeden na každé směně.

Uklízečky jsou v závodu dvě a jsou zodpovědné za úklid v celém areálu.

Materiálová účetní zpracovává všechny dodací listy (BEST, a. s., 2023i).

5 Motivační systém závodu Rybnice

Motivační systém společnosti BEST zahrnuje několik stimulačních prostředků, které napomáhají k motivaci zaměstnanců. Účelem této kapitoly je popsat motivační prvky využívané společností. Kapitola byla zpracována na základě poskytnutých interních materiálů a osobních rozhovorů s pověřenými pracovníky společnosti (Příloha A).

5.1 Finanční odměna

Základní mzda

Pracovníci společnosti jsou s výší mzdy seznámeni při podpisu pracovní smlouvy. Mzda se skládá z **pevné a pohyblivé části** a je vyplácena každý měsíc. Pohyblivou část mzdy využívá závod jako motivační prvek, a ne vždy je zaměstnanci vyplácena. O uznání pohyblivé části mzdy rozhoduje vedoucí závodu nebo ředitel závodu na základě výkonu pracovníků. Závod při oceňování zaměstnanců využívá pravidlo 70:30 či 80:20, tedy 70 % pevné nárokové složky a 30 % nenárokové pohyblivé složky mzdy.

Dále jsou zaměstnanci pracující na halách, tedy vedoucí směny, obsluha strojů a zařízení suché strany a řidiči manipulační techniky vysokozdvizných vozíků na hale, ohodnoceni i **výkonnostní složkou** mzdy. Ta je závislá na pracovním výkonu, převážně na plnění stanovených norem a zmetkovitosti.

Rybnický závod taktéž nabízí pracovníkům možnost přivýdělků formou přesčasů.

Příplatky

Zaměstnanci mají nárok na **příplatek za noční směny** ve výši 25 % a **příplatek za práci o víkendu** ve výši 20 %. Oba tyto příplatky jsou ve větší výši, než udává zákon. Dále společnost navíc poskytuje speciální **příplatek za odpolední směny** ve výši 10 %.

Pracovníkům na halách je vyplácen **příplatek za odpracované směny a dopravné** ve výši 2 000 Kč. Tento příplatek náleží těm pracovníkům, kteří odpracovali všechny směny v měsíci.

Ostatní mzdové formy

Noví pracovníci na halách mají nárok na **náborový příspěvek** ve výši 15 000 Kč. Nejprve je po odpracovaných 3 měsících vyplácena částka 3 000 Kč a poté měsíčně 1 000 Kč po dobu 12 měsíců.

Pokud je společnost BEST ve velmi dobré finanční situaci, poskytuje svým zaměstnancům **třináctý plat** nebo **vánoční příspěvek**. Obě tyto odměny jsou pracovníkům udělovány při poslední výplatě v kalendářním roce.

5.2 Pracovní podmínky

Pracovní poměr a pracovní doba

Společnost nabízí mimo hlavní pracovní poměr taktéž možnost zaměstnání formou částečného úvazku. Ten je využíván převážně pracovníky, kteří si chtějí více sladit práci s osobním životem.

Současně je v závodě pracovní doba uzpůsobena dvou směnnému provozu, kdy se zaměstnanci po týdně střídají na ranní a odpolední směně. Pokud to ale situace vyžaduje, pracují zaměstnanci na halách i v tří směnném provozu. Výhoda směnného provozu pro zaměstnance spočívá v podobě naplánování osobních záležitostí, jelikož přesně vědí, kdy jim pracovní doba začíná i končí.

Pracovní prostředí

Důležitým motivačním prvkem je dostatečně vybavené pracovní prostředí. Pracovníci v rybnickém závodě mají přístup k automatu s kávou a dříve byla k dispozici i závodní jídelna, ale kvůli koronavirové krizi byla trvale uzavřena. Současně je jídelna vybavena lednicí a mikrovlnou troubou a je využívána jako místnost k odpočinku při pauzách. Závod disponuje taktéž nově rekonstruovanými sprchami a šatnami.

V každé výrobní hale pracují dělníci na kvalitních a moderních strojích. Zaměstnanci společnosti mají možnost využití firemního parkoviště. Výhodou pro zaměstnance je fakt, že byl tento závod postaven uprostřed lesa, a tak zaměstnanci pracují v klidném prostředí.

Zaměstnanci závodu nosí při výkonu práce pracovní oblečení s logem společnosti, které jim BEST poskytuje. Jedná se o tričko, mikinu, montérky, softshellovou bundu, zimní bundu, čepici a boty.

Mezilidské vztahy

„U nás v BESTu si zakládáme na přátelském kolektivu,“ je jedním heslem společnosti. Dle poskytnutých informací se v závodě utvářejí jak formální, tak neformální pracovní vztahy, přičemž ty neformální vychází z uspořádaných pracovních skupin.

O dobrém přátelském kolektivu v závodě nasvědčuje například vánoční firemní večírek, který si uspořádávají sami zaměstnanci společně.

Informovanost pracovníků

Pro podpoření komunikace zavedla společnost elektronický informační časopis určený zaměstnancům s názvem BESTletter pro zaměstnance – novinky ze světa BEST. Tento týdenní časopis je zasílán zaměstnancům pomocí e-mailu. Pracovníci se tak dozví všechny důležité informace a novinky, které se týkají společnosti a taktéž na konci časopisu společnost jmenovitě přeje všem zaměstnancům, kteří v daném týdnu oslaví narozeniny.

Všichni pracovníci dále mají možnost nahlédnutí k veškeré dokumentaci u ředitele závodu a pokud ve společnosti nastane nějaká změna, jsou o ní zaměstnanci obratem informováni pomocí e-mailu.

Společnost taktéž uspořádává porady pro zaměstnance. Firemní porady jsou v závodě uskutečňovány ročně dvě.

- Jedenkrát ročně se zaměstnanci účastní porady o průběhu společnosti a dozví se, jak si tato společnost za celý rok zpětně vedla. Taktéž jim jsou poskytnuty informace o vizi společnosti do budoucna a je jim sděleno, co všechno pracovníky i společnost čeká.
- Každý rok v březnu se koná tzv. „informační kolečko po závodech“ s ředitelem společnosti, který poskytuje zaměstnancům poznatky o aktuální situaci společnosti a informuje je o plánovaných změnách.

5.3 Působení společnosti

BEST je známý jako jednička ve svém oboru a je jedním z příkladů společností, na kterou mohou být zaměstnanci pyšní. Přispívá k tomu fakt, že má společnost velmi dobré postavení na trhu a jedná se o prestižní značku. BEST poctivě splňuje všechny podmínky stanovené zákonem, a proto se jedná o velmi solidního zaměstnavatele, který pracovníkům nabízí jistotu zaměstnání. Jediná hrozba, která pracovní místo může ohrozit je situace na trhu, jež je za poslední roky velmi nestálá. I přes to se společnost, využívající další heslo ve znění: „O své kolegy se dokážeme postarat i v dnešní nejisté době“, snaží zaměstnancům poskytnout stabilní zázemí ve stále se rozvíjející společnosti.

5.4 Vzdělávání a rozvoj

Každý pracovitý zaměstnanec ve společnosti BEST má možnost povýšení. BEST se snaží odměňovat pracovníky s vysokým potenciálem možností kariérního růstu. Důležité je nebát se těžké práce ani zodpovědnosti a chtít se učit novým věcem. Příkladem může být nynější ředitel rybnického závodu, který se z dělníka na hale dopracoval přes mistra až na nejvyšší pozici v závodě. V tomto závodě všichni mistři nejprve vykonávali pracovní pozici na úrovni obsluhy strojů a zařízení suché strany.

Samozřejmě společnost dále poskytuje různá školení či možnost zvyšování kvalifikace pracovníkům, kteří to na danou pozici potřebují. Všechna školení jsou hrazena společností.

5.5 Zaměstnanecké benefity

Společnost poskytuje svým zaměstnancům několik benefitů, jakož je **příspěvek na stravování** v podobě stravovacího paušálu ve výši 99 Kč za odpracovanou směnu. Velice využívaným benefitem je zvýhodněný **tarif od T-mobile**. Společnost taktéž poskytuje **5 týdnů dovolené**. Všichni zaměstnanci mají nárok na čerpání **zaměstnaneckých slev** ve všech pobočkách stavebnin DEK.

6 Výzkumné šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak vybraní zaměstnanci společnosti BEST hodnotí současný systém motivace. K naplnění tohoto cíle byly formulované následující *výzkumné otázky*:

- **VO1:** Do jaké míry vybraní zaměstnanci hodnotí vybrané faktory využívané k motivaci zaměstnanců v dané společnosti?
- **VO2:** Do jaké míry jsou tyto vybrané motivační faktory pro zaměstnance dané společnosti důležité?
- **VO3:** Jakým způsobem motivují mistři své podřízené?

K zodpovězení těchto otázek byl zvolen smíšený výzkum obsahující kvantitativní i kvalitativní metodu. Kvantitativní přístup je reprezentován dotazníkovým šetřením, který je podle Egera a Egerové (2022) vhodný k získávání většího množství dat v relativně malém časovém intervalu a s nízkými náklady. Pro účely kvalitativního šetření byl zvolen strukturovaný rozhovor. Ten je dle výše uvedených autorů velmi přesný a umožňuje hloubkový popis dané problematiky.

6.1 Dotazníkové šetření

K zodpovězení výzkumných otázek VO1 a VO2 bylo využito dotazníkové šetření.

Dotazník byl formulován na základě synergie popisu motivačního systému, poznatků z teoretické části a poskytnutých rozhovorů s pověřenými pracovníky.

Dotazník nejprve obsahoval úvodní část v podobě průvodního textu, aby respondenti pochopili podstatu dotazníku a byli přesvědčeni o anonymitě odpovědí. Dále byl dotazník strukturován na identifikační údaje, tvrzení a otázky. Identifikační údaje byly určeny k získání obecných informací o respondentech, konkrétně se jednalo o otázky týkající se pohlaví, věku a doby trvání zaměstnání. Kromě těchto údajů obsahoval dotazník sedmnáct motivačních tvrzení, kde respondenti hodnotili jednotlivá tvrzení na základě míry souhlasu a míry důležitosti, přičemž pro měření postojů zaměstnanců byla využita forma čtyř stupňové verbální škály s možnostmi odpovědí znázorňující následující tabulka.

Tab. 2: Hodnotící škála pro míru souhlasu a míru důležitosti

Míra souhlasu	Míra důležitosti
Zcela souhlasím	Zcela důležité
Souhlasím	Důležité
Nesouhlasím	Nedůležité
Zcela nesouhlasím	Zcela nedůležité

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Důvodem, proč dotazník neobsahoval lichý počet odpovědí, tedy i vyjádření neutrálního postoje byl fakt, že by tyto odpovědi ztrácely vypovídající hodnotu.

V závěru dotazníku byly respondentům položeny dvě otevřené otázky určené pro navrzení případných zlepšení v rámci benefitů a jiných oblastí.

Zvolená papírová forma dotazníku měla zajistit co největší možnou návratnost odpovědí.

Struktura dotazníku byla průběžně konzultována s pověřenými pracovníci, schválena ředitelem závodu a poté následovala pilotáž, zda jsou otázky pochopitelné a správně položené. Tato pilotáž proběhla úspěšně a dotazník byl beze změn pracovníkům předložen. Sběr dat probíhal od 14. 3. 2023 do 30. 3. 2023. Celý dotazník je uveden v přílohách (Příloha B).

Charakteristika respondentů

Dotazník byl distribuován všem pracovníkům rybnického závodu s výjimkou mistrů a ředitele závodu. Celkem dotazník tedy obdrželo 55 pracovníků a vyplnilo ho 32 z nich, tudíž návratnost činí 58,18 %.

Tab. 3: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet
Muž	29
Žena	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z hlediska pohlaví odevzdalo vyplněný dotazník 29 mužů (90,63 %) a 3 ženy (9,37 %).

Tab. 4: Věk respondentů

Věková skupina	Počet
25 a méně	3
26-43	13
44-58	12
59-77	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dle věkové struktury jsou nejpočetnější skupinou respondenti ve věku 26-43 let, kterou tvoří 13 respondentů (40,62 %). Druhou početnou skupinou jsou respondenti ve věku 44-58 let, konkrétně 12 respondentů (37,50 %). Třetí skupina je reprezentována věkovým rozmezím 59-77 let a je tvořena 4 respondenty (12,50 %). Poslední, nejméně zastoupenou skupinu, tvoří respondenti ve věku 25 let a méně, konkrétně jen 3 dotazovaní (9,38 %).

Tab. 5: Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti

Délka pracovního poměru	Počet
0-1	4
2-5	12
6-10	6
11-15	5
16 a více	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Zkoumaný soubor obsahuje z hlediska délky trvání pracovního poměru převážnou část respondentů, kteří působí ve společnosti 2-5 let, tedy 12 respondentů (37,50 %). Následuje skupina pracující pro společnost 6-10 let, která je tvořena 6 dotazovanými (18,74 %). Skupiny zaměstnané ve společnosti po dobu 11-15 let a 16 a více let jsou obě reprezentovány 5 respondenty (15,63 %). Nejméně respondentů je zaměstnáno 0-1 rok, konkrétně jde o 4 respondenty (12,50 %).

6.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola je zpracována na základě výsledků z hlavní části dotazníku a výsledná data jsou popsána pomocí aritmetického průměru, směrodatné odchylky, modu a mediánu. Pro lepší orientaci v následujících tabulkách jsou hodnocení tvrzení označena následovně: 1-zcela souhlasím/zcela důležité, 2-souhlasím/důležité, 3-nesouhlasím/nedůležité, 4-zcela nesouhlasím/zcela nedůležité.

1. tvrzení: Výše mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.

Tab. 6: Výsledky tvrzení č. 1

Tvrzení č. 1	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	1	10	18	3	2,72	0,68	3	3
Míra důležitosti	17	15	0	0	1,47	0,51	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Pouze 11 respondentů (34,37 %) souhlasí i zcela souhlasí s daným tvrzením. Zbylých 21 respondentů nesouhlasí i zcela nesouhlasí s tím, že by výše mzdy odpovídala jejich pracovnímu výkonu, přičemž všech 32 dotazovaných uvedlo, že tento motivační faktor považují za zcela důležitý či důležitý. Z výsledků je patrné, že si většina dotazovaných myslí, že je jejich finanční ohodnocení nižší, než by jim mělo náležet.

2. tvrzení: Příplatky a osobní ohodnocení mi motivují k lepšímu výkonu.

Tab. 7: Výsledky tvrzení č. 2

Tvrzení č. 2	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	8	23	1	0	1,78	0,49	2	2
Míra důležitosti	9	20	3	0	1,81	0,59	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Příplatky a osobní ohodnocení motivují téměř většinu respondentů, jelikož na toto tvrzení vyjádřilo souhlas i úplný souhlas 31 z nich (96,88 %). Tento motivační faktor považuje za důležitý i zcela důležitý 29 respondentů (90,63 %). Z výše uvedeného hodnocení vyplývá, že má společnost z pohledu dotazovaných dobře nastavený systém odměn a příplatků.

3. tvrzení: Moje práce je pro mě zajímavá.

Tab. 8: Výsledky tvrzení č. 3

Tvrzení č. 3	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	7	21	4	0	1,91	0,59	2	2
Míra důležitosti	1	21	10	0	2,28	0,52	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Respondenti vykonávají pro ně zajímavou práci, neboť s tímto tvrzením zcela souhlasí a souhlasí 28 z nich (87,50 %), ale důležitost i zcela důležitost tohoto tvrzení vyjádřilo 22 dotazovaných (68,75 %). Ostatních 10 respondentů považuje tento faktor za nedůležitý. Značný souhlas u tohoto motivačního prvku ukazuje, že pracovníci nevnímají svou práci jako stereotyp.

4. tvrzení: Mé zaměstnání mi umožňuje sladit osobní a pracovní život.

Tab. 9: Výsledky tvrzení č. 4

Tvrzení č. 4	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	13	14	5	0	1,75	0,72	2	2
Míra důležitosti	9	17	6	0	1,91	0,69	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Vykonávané zaměstnání umožňuje sladit osobní a pracovní život 27 respondentům (84,38 %). Z výsledků z tabulky je patrné, že je tento fakt důležitý i zcela důležitý pro 26 dotazovaných (81,25 %). Tento faktor je taktéž hodnocen velmi pozitivně a respondentům vyhovuje nastavená pracovní doba a směnný provoz, které jim umožňují lepší přizpůsobení zaměstnání s osobním životem

5. tvrzení: Pracoviště je dostatečně vybaveno pro kvalitní výkon práce.

Tab. 10: Výsledky tvrzení č. 5

Tvrzení č. 5	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	2	11	14	5	2,69	0,82	3	3
Míra důležitosti	8	23	1	0	1,78	0,49	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Na toto tvrzení převládají spíše nesouhlasné odpovědi, kdy 19 respondentů (59,38 %) nesouhlasí nebo zcela nesouhlasí s dostatečným vybavením jejich pracoviště. S tvrzením souhlasí i zcela souhlasí zbylých 13 dotazovaných. Pro naprostou většinu, tedy pro 31 respondentů (96,88 %), je ale tento fakt při výkonu práce důležitý i zcela důležitý. Ze zjištěných údajů vyplývá, že respondenti dostatečné vybavení považují za důležitý motivační prvek, ale při tom si jsou vědomi absencí tohoto faktoru.

6. tvrzení: S vedoucími pracovníky udržují dobré vztahy.

Tab. 11 : Výsledky tvrzení č. 6

Tvrzení č. 6	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	6	26	0	0	1,81	0,40	2	2
Míra důležitosti	10	20	2	0	1,75	0,57	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V tomto tvrzení se nenachází žádné vyjádření nesouhlasu, jelikož 26 respondentů (81,25 %) souhlasí a 6 zcela souhlasí s tím, že s vedoucími pracovníky udržují dobré pracovní vztahy. Většinu, tedy 30 respondentům (93,75 %), přijde zachovávání dobrých vztahů s nadřízenými důležité či zcela důležité. Pouze 2 dotazovaní považují tento faktor za nedůležitý. Pozitivní výsledky míry souhlasu i míry důležitosti jsou dobrým ukazatelem toho, jak mistři vystupují vůči svým podřízeným.

7. tvrzení: Se spolupracovníky udržují dobré vztahy.

Tab. 12: Výsledky tvrzení č. 7

Tvrzení č. 7	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	10	22	0	0	1,69	0,47	2	2
Míra důležitosti	8	20	3	1	1,91	0,69	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V odpovědích pro toto tvrzení se taktéž neobjevují žádné nesouhlasné odpovědi, poněvadž zcela souhlasí 10 respondentů (31,25 %) a souhlasí 22 respondentů s tím, že mají se spolupracovníky dobré vztahy. Pro většinu, konkrétně pro 28 dotazovaných (87,50 %), je tento fakt zcela důležitý i důležitý. 3 respondenti (9,38 %) nevnímají udržování vztahů s pracovníky za důležité a pro 1 respondenta je tento motivační faktor při výkonu práce zcela nedůležitý. Z výsledků je ale patrné, že i tyto vzájemné vztahy jsou pro dotazované značně pozitivním motivačním prvkem, jelikož si mezi sebou všichni respondenti udržují příznivé vztahy.

8. tvrzení: Moje zaměstnání mi poskytuje jistotu práce.

Tab. 13: Výsledky tvrzení č. 8

Tvrzení č. 8	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	11	21	0	0	1,66	0,48	2	2
Míra důležitosti	18	14	0	0	1,44	0,50	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Všichni respondenti si myslí, že jim jejich zaměstnání jistotu práce poskytuje, jelikož zcela souhlasí 11 respondentů (34,38 %) a souhlasí zbylých 21 respondentů. Pro 18 respondentů je tato jistota zcela důležitá (56,25 %) a pro 14 respondentů důležitá. Respondenti v tomto tvrzení nevyužili v míře spokojenosti i míře důležitosti hodnocení „3“ a „4“. Daní respondenti si tedy jsou v tomto zaměstnání jisti svou pracovní pozicí. Zároveň to je dobrý ukazatel, jelikož je daný faktor pro všechny z dotazovaných důležitý a z hlediska motivace lze považovat tento výsledek za velmi pozitivní.

9. tvrzení: Jsem dostatečně informován(a) o dění ve společnosti.

Tab. 14: Výsledky tvrzení č. 9

Tvrzení č. 9	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	3	26	3	0	2,00	0,44	2	2
Míra důležitosti	5	13	11	3	2,38	0,87	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

26 respondentů (81,24 %) souhlasí a 3 respondenti (9,38 %) zcela souhlasí s výrokem, že jsou dostatečně informováni o dění ve společnosti. Tento faktor je zcela důležitý i důležitý pro 18 dotazovaných (56,25 %) a nedůležitý či zcela nedůležitý pro zbylých 14 respondentů. Všechny informace týkající se společnosti se mohou pracovníci dozvědět v elektronickém informačním časopisu, který dle výsledků plní svůj účel a respondenti jsou tak dostatečně informováni o všech záležitostech souvisejících se společností.

10. tvrzení: Včas obdržím informace o plánovaných změnách.

Tab. 15: Výsledky tvrzení č. 10

Tvrzení č. 10	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	1	10	19	2	2,69	0,64	3	3
Míra důležitosti	3	24	5	0	2,06	0,50	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

S tímto tvrzením souhlasí i zcela souhlasí pouze 11 respondentů (34,38 %) a při tom je informovanost o plánovaných změnách důležitá a zcela důležitá pro většinu z nich, konkrétně pro 27 respondentů (84,38 %). Nejčastěji využívanou stupnicí v oblasti míry souhlasu je hodnocení stupně „3“, tedy nesouhlasím. S ohledem na dané výsledky je tudíž možné uvažovat o zlepšení.

11. tvrzení: Za dobře odvedenou práci jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).

Tab. 16: Výsledky tvrzení č. 11

Tvrzení č. 11	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	0	16	15	1	2,53	0,57	2	3
Míra důležitosti	7	15	8	2	2,16	0,85	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Polovina respondentů vyjádřila souhlas s tímto tvrzením. 15 dotazovaných (46,88 %) nesouhlasí a 1 dotazovaný zcela nesouhlasí, že by za odvedenou práci byli od svého nadřízeného chváleni. Ani jeden respondent nezvolil možnost jasného souhlasu s tvrzením. Zároveň považuje vyjadřování pochvaly 22 respondentů (68,75 %) za zcela důležité a důležité. Pro 8 respondentů (25 %) je toto slovní ocenění při výkonu práce nedůležité a pro 2 respondenty zcela nedůležité. Je tedy patrné, že mistři pochvalu v rámci motivování pracovníků dostatečně nevyužívají.

12. tvrzení: Na nadřízeného se mohu v případě potřeby kdykoliv obrátit.

Tab. 17: Výsledky tvrzení č. 12

Tvrzení č. 12	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	3	22	7	0	2,13	0,55	2	2
Míra důležitosti	7	19	6	0	1,97	0,65	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

25 dotazovaných (78,13 %) vyjádřilo souhlas i jasný souhlas s tím, že se na svého nadřízeného mohou v případě potřeby obrátit. Pro 19 respondentů (59,38 %) je toto tvrzení důležité a pro 7 respondentů (21,88 %) zcela důležité. Z výsledků vyplývá, že jsou pro respondenty mistři v případě potřeby oporou, a to může být jednou z příčin vyšší motivovanosti.

13. tvrzení: Nadřízený se mnou jedná spravedlivě.

Tab. 18: Výsledky tvrzení č. 13

Tvrzení č. 13	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	2	18	12	0	2,31	0,59	2	2
Míra důležitosti	11	13	8	0	1,91	0,78	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Se spravedlivým zacházením ze strany vedoucího pracovníka souhlasí 18 respondentů (56,25 %) a zcela souhlasí 2 respondenti (6,25 %). Zároveň s tímto tvrzením nesouhlasí 12 z nich, přičemž pro 24 dotazovaných (75 %) je tento faktor zcela důležitý i důležitý. Pro zbylých 8 respondentů je tento prvek v rámci motivace nedůležitý.

14. tvrzení: Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro tuto společnost.

Tab. 19: Výsledky tvrzení č. 14

Tvrzení č. 14	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	7	21	4	0	1,91	0,59	2	2
Míra důležitosti	2	5	17	8	2,97	0,82	3	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Téměř většina, přesně 28 respondentů (87,50 %), je hrdá na to, že je v této společnosti zaměstnána. Pro 25 respondentů (78,13 %) je ale tento prvek při motivaci nedůležitý i zcela nedůležitý. Pouze 5 dotazovaných (15,63 %) považuje toto tvrzení za důležité a 2 dotazovaní za zcela důležité. To znamená, že i když jsou zaměstnanci na práci ve společnosti hrdí, není tato sounáležitost se společností pro většinu respondentů důležitým prvkem motivačního systému.

15. tvrzení: *Mám možnost povýšení.*

Tab. 20: Výsledky tvrzení č. 15

Tvrzení č. 15	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	0	11	13	8	2,91	0,78	3	3
Míra důležitosti	3	2	20	7	2,97	0,82	3	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

11 respondentů (34,38 %) souhlasí, že mají možnost kariérního růstu. 13 dotazovaných (40,63 %) nesouhlasí a 8 dotazovaných zcela nesouhlasí s tímto tvrzením. Na druhou stranu je tento motivační faktor nedůležitý i zcela nedůležitý pro 27 respondentů (84,38 %). Povýšení dle zjištěných výsledků není hlavním požadavkem při výkonu práce a na motivovanost pracovníků nemá značný vliv. Respondenti jsou pravděpodobně spokojeni se současnou pracovní pozicí, kterou vykonávají.

16. tvrzení: *Společnost nabízí dostatek benefitů.*

Tab. 21: Výsledky tvrzení č. 16

Tvrzení č. 16	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	2	7	11	12	3,03	0,93	4	3
Míra důležitosti	6	16	8	2	2,19	0,82	2	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

S tvrzením, že společnost nabízí dostatek benefitů nesouhlasí a zcela nesouhlasí 23 respondentů (71,88 %) a pouze 9 respondentů vyjádřilo v odpovědi souhlas i jasný souhlas. Pro 22 respondentů (68,88 %) je dostatek poskytovaných benefitů zcela důležitý i důležitý. Systém nastavených benefitů se z pohledu dotazovaných ukázal jako ne zcela adekvátní.

17. tvrzení: Ocenil(a) bych možnost závodního stravování.

Tab. 22: Výsledky tvrzení č. 17

Tvrzení č. 17	Absolutní četnost				Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián
	1	2	3	4				
Míra souhlasu	24	7	1	0	1,28	0,52	1	1
Míra důležitosti	25	4	2	1	1,34	0,75	1	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Závodní stravování není současně prvkem motivačního systému společnosti, ale jelikož měli dříve zaměstnanci této možnosti a prostory pro znovuzavedení jídelny jsou stále k dispozici, bylo toto tvrzení do dotazníku zařazeno. Závodní jídelnu by ocenili téměř všichni respondenti, konkrétně 31 dotazovaných (96,88 %). Stravování v místě zaměstnání je důležité i zcela důležité pro 29 respondentů (90,63 %), nedůležité pro 2 respondenty a zcela nedůležité pro 1 respondenta. Nejvyužívanější stupnicí škály hodnocení je u tohoto tvrzení v případě míry souhlasu i míry důležitosti stupeň „1“, tedy zcela souhlasím/zcela důležité. Z daných výsledků vyplývá, že by byl o tento benefit značný zájem.

18. otázka: Které benefity byste ve společnosti ocenil(a)?

Tato otázka byla otevřená a respondenti mohli vepsat více než jednu odpověď. Někteří respondenti do kolonky nevyplnili ani jednu odpověď a někteří navrhli rovnou čtyři benefity. Celkový počet odpovědí je 86. Pro snazší orientaci jsou odpovědi zaznamenány v následující tabulce dle podobnosti.

Tab. 23: Výsledky otázky č. 18

Požadovaný benefit	Počet odpovědí
Penzijní připojištění	24
Příspěvek na dovolenou	8
Příspěvek na životní pojištění	4
Spoření	17
Stravování / svačiny	12
Více dovolené	11
Příspěvky na sport / wellness / vstupenky na sportovní akce	9
Nápoje podle ročního období	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Nejčastěji žádaným benefitem je pro 24 respondentů (27,91 %) zavedení penzijního pojištění. Dále 17 respondentů (19,77 %) navrhlo spoření. Možnost stravování či alespoň poskytování svačin požaduje 12 respondentů (13,95 %). Více dnů dovolené požaduje 11 dotazovaných (12,79 %) a příspěvky týkající se sportovních a wellness aktivit 9 dotazovaných (10,47 %). Příspěvek na dovolenou navrhlo 8 respondentů (9,30 %) a příspěvek na životní pojištění 7 respondentů (7,95 %). Zavedení poskytování nápojů dle ročního období je nejméně žádaným benefitem, ocenil by ho pouze 1 respondent (1,16 %). Podle výsledků z tabulky je nejvíce požadovaným typem benefit týkající se finančního hlediska (72,10 %).

19. otázka: Co by měla společnost udělat pro to, abyste se ve svém zaměstnání cítil(a) více spokojen(a)?

Poslední otevřená otázka v dotazníku se zaměřovala na možné zvýšení spokojenosti zaměstnanců, tedy co by společnost měla udělat pro to, aby se pracovníci cítili ve svém zaměstnání více spokojeni. Respondenti vyplnili žádnou až tři odpovědi, tedy celkem tato otázka získala 49 odpovědí. Jelikož se odpovědi na tuto otázku opakovaly či byly velmi podobné, jsou pro lepší přehled taktéž seskupeny v následující tabulce dle podobného znění.

Tab. 24: Výsledky otázky č. 19

Požadavky na vyšší spokojenost	Počet odpovědí
Vyšší platové podmínky	18
Zlepšení komunikace	9
Lepší zacházení se zaměstnanci	15
Možnost stravování	7

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Podle výsledků z tabulky by 18 respondentů (36,73 %) bylo více spokojeno, kdyby jim společnost poskytla vyšší finanční ohodnocení. Tento výsledek je pochopitelný s ohledem na výsledky z prvního tvrzení týkajícího se výše mzdy. Lepší zacházení se zaměstnanci si přeje 15 dotazovaných (30,61 %). Zlepšení komunikace by ocenilo 9 respondentů (18,37 %) a možnost stravování 7 respondentů (14,29 %).

6.1.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 pracovníků z celkových 55 zaměstnanců závodu. 29 respondentů (90,63 %) byli muži. Dotazníkového šetření se nejvíce účastnili pracovníci ve věku 26-43 let, konkrétně 13 respondentů (40,62 %). Nejpočetnější skupinou z hlediska délky trvání pracovního poměru byli respondenti působící ve společnosti 2-5 let, jednalo se o 12 dotazovaných (37,50 %).

Výsledky těchto tvrzení jsou z důvodu lepší přehlednosti zaznamenány v následující souhrnné tabulce.

Poslední sloupec tabulky obsahuje rozdíly v průměrných hodnotách mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti. Barevně vyznačené hodnoty v tomto sloupci mohou být zásadní při navrhování případných opatření.

Tab. 25: Shrnutí výsledků tvrzení

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti				Rozdíl
	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus	Medián	
1. Výše mzdy	2,72	0,68	3	3	1,47	0,51	1	1	1,25
2. Příplatky a osobní ohodnocení	1,78	0,49	2	2	1,81	0,59	2	2	-0,03
3. Zajímavost práce	1,91	0,59	2	2	2,28	0,52	2	2	-0,37
4. Rovnováha mezi osobním a pracovním životem	1,75	0,72	2	2	1,91	0,69	2	2	-0,16
5. Vybavenost pracoviště	2,69	0,82	3	3	1,78	0,49	2	2	0,91
6. Vztahy s nadřízenými	1,81	0,40	2	2	1,75	0,57	2	2	0,06
7. Vztahy se spolupracovníky	1,69	0,47	2	2	1,91	0,69	2	2	-0,22
8. Jistota práce	1,66	0,48	2	2	1,44	0,50	1	1	0,22
9. Informovanost o společnosti	2,00	0,44	2	2	2,38	0,87	2	2	-0,38
10. Informovanost o změnách	2,69	0,64	3	3	2,06	0,5	2	2	0,63
11. Poskytnutá pochvala	2,53	0,57	2	3	2,16	0,85	2	2	0,37
12. Ochota nadřízeného	2,13	0,55	2	2	1,97	0,65	2	2	0,16
13. Spravedlivé jednání	2,31	0,59	2	2	1,91	0,78	2	2	0,4
14. Hrdost na práci ve společnosti	1,91	0,59	2	2	2,97	0,82	3	3	-1,06
15. Možnost povýšení	2,91	0,78	3	3	2,97	0,82	3	3	-0,06
16. Dostatek benefitů	3,03	0,93	4	3	2,19	0,82	2	2	0,84
17. Závodní stravování	1,28	0,52	1	1	1,34	0,75	1	1	-0,06

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ve sloupcích aritmetického průměru jsou vyznačeny ty hodnoty, se kterými respondenti nejvíce souhlasí anebo jsou pro ně nejvíce důležité.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření je možné zodpovědět první dvě stanovené výzkumné otázky a tím z části naplnit cíl šetření.

Výzkumná otázka č. 1

- **VO1:** Do jaké míry vybraní zaměstnanci hodnotí vybrané faktory využívané k motivaci zaměstnanců v dané společnosti?

Z výsledků znázorňující tabulka výše je zřejmé, že většina hodnocených tvrzení nabývá spíše nižších hodnot, tedy respondenti s tvrzeními spíše souhlasí. S ohledem na nízké průměrné hodnocení v posledním tvrzení (1,28) lze usoudit, že by většina respondentů ocenila možnost závodního stravování, které v závodě současně nemají.

Pokud se zaměříme na již zavedený motivační systém, je z pohledu respondentů nejlépe hodnocena jistota práce (1,66), kterou dotazovaní ve svém zaměstnání mají. Znamená to tedy, že společnost vůči svým zaměstnancům vystupuje jako solidní zaměstnavatel. Nízké průměrné hodnocení u tvrzení týkající se vztahů mezi spolupracovníky (1,69) a vztahů s vedoucími pracovníky (1,69) ukazuje, že respondenti vnímají tyto mezilidské vztahy pozitivně. Respondenti taktéž velmi kladně hodnotili nastavené příplatky a osobní ohodnocení (1,78). Tento fakt dokazuje, že má společnost velmi dobře zvolený a propracovaný systém odměňování, který respondentům vyhovuje a motivuje je k lepším pracovním výsledkům.

Na druhou stranu jsou nejhůře hodnoceny poskytované benefity (3,03). Respondenti podle výsledků nejsou spokojeni se současným systémem benefitů a nasvědčuje tomu i nejvíce volený stupeň škály „4“, zcela nesouhlasím. Taktéž na první tvrzení „Výše mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu“ respondenti neprojevili převážný souhlas (2,72). Podle vyššího průměrného hodnocení (2,91) spíše nemají respondenti možnost povýšení. O možných zlepšení lze uvažovat v oblasti informovanosti o plánovaných změnách a vybavenosti pracovního místa. Obě tato tvrzení hodnotili dotazovaní průměrně hodnotou 2,69 a z jejich pohledu se nejedná dostatečně kvalitní součást motivačního systému.

Největší odchylky v odpovědích se vyskytují u tvrzení týkajícího se benefitů (0,93). Je to nejspíše proto, že každý respondent má jiné preference.

Výzkumná otázka č. 2

- **VO2:** Do jaké míry jsou tyto vybrané motivační faktory pro zaměstnance dané společnosti důležité?

Jednoznačně nejdůležitějším faktorem je i v tomto případě možnost závodního stravování (1,34). Tento fakt také podporují odpovědi v otázce č. 18, tedy 13,95 % respondentů navrhlo stravování jako jeden z možných benefitů a v otázce č. 19 odpovědělo 14,29 % respondentů, že by se díky tomuto prvku cítili více spokojeni.

V odpovědi na tuto výzkumnou otázku je taktéž vhodné se zaměřit hlavně na stávající systém motivace. Dle průměrného hodnocení 1,44 je pro dotazované důležitá jistota práce, kterou, jak je popsáno v jedné z předchozích kapitol, společnost zaměstnancům poskytuje. Výše mzdy je pro respondenty také velice důležitá (1,47) a z předchozích rozborů není tento výsledek překvapující, jelikož je z dotazníkového šetření patrné, že jsou daní respondenti převážně orientováni na „finanční motivaci“. Respondenti dále, s ohledem na výsledky z otázky č. 18, považují za důležité angažovanost společnosti v rámci různých druhů příspěvků (72,10 %).

Nedůležitost vyjádřili respondenti u tvrzení týkajícího se možnosti povýšení a hrdosti na práci ve společnosti, obě v průměru 2,97. Znamená to, že příležitost kariérního růstu není hlavním prvkem potřebným k vyšší motivaci, a i když jsou pracovníci na společnost hrdí, taktéž to v jejich motivaci nehraje zásadní roli. Informovanost o dění ve společnosti je dle výsledků pro respondenty v rámci motivace taktéž spíše nedůležitá (2,38), a právě zde lze vidět i největší odchylky v odpovědích (0,87).

6.2 Rozhovory

K zodpovězení třetí výzkumné otázky VO3 byly využity strukturované rozhovory. Rozhovory byly uskutečněny dne 22. 2. 2023. Mistrům byly kladeny vždy stejné otázky, které dopředu neznali a tím byla zajištěna objektivita odpovědí. Mistři jsou z důvodu anonymity v této práci označováni jako mistr A, mistr B, mistr C, mistr D a mistr E.

1. Kolik pracovníků řídíte?

Většina mistrů, tedy *mistr A, B, C a D*, vedou společně všech pětapadesát pracovníků v závodě. Dle potřeby jsou přiřazováni k jednotlivým halám, kde se starají o svěřené

množství pracovníků, ale v konečném důsledku řídí pracovníky i mimo tento úsek. Jediný *mistr E* vede v závodě stálou skupinu pracovníků, která se skládá z deseti jedinců.

2. Jak dlouho jste na pozici mistra?

Na své pozici je nejkratší dobu *mistr B* a to 2 roky. *Mistr C* působí na současné pozici 5 let, *mistr A* přes 6 let a *mistr D* celkem 8 let. Nejdéle řídí své podřízené *mistr E*, který v závodě na této pozici pracuje již 11 let.

3. Máte stabilní tým lidí, které vedete?

Všech pět mistrů se shodlo na tom, že mají tým více méně stabilní. Pouze *mistr C* dodal, že nejstabilnější tým, který vede, je na hale tři. Na této hale se najdou pracovníci, kteří do zaměstnání dochází již několik let a jsou zde jedinci, kteří pro společnost pracují již od roku 1998.

4. Co přispívá k již zmíněné stabilitě? Co naopak může způsobovat to, že zaměstnanci odcházejí?

Podle slov *mistra A* jsou nejstabilnějším článkem pracovníci působící v závodě nejdelší dobu. U nich se zvyšuje pravděpodobnost, že ze zaměstnání po tolika odpracovaných letech neodejdou. Na druhou stranu nejvíce odcházejí ti pracovníci, kteří neprojdou ani tří měsíční zkušební dobou. Důvodem k odchodu ze zaměstnání je nejčastěji fakt, že se jedná o složitou a namáhavou práci, a ne každý ji zvládá.

Mistr B stabilitě přisuzuje hlavně vysoké finanční ohodnocení pracovníků, které je motivuje v zaměstnání zůstat.

Mistr C se v odpovědi shoduje s prvním mistrem, jelikož má taktéž zkušenost, že v závodě nejdéle zůstanou ti pracovníci, kteří již mají s pracovní pozicí několika letou zkušenost. Dále uvedl, že ke stabilitě přispívá i jeho slušné zacházení se svými podřízenými a nakonec dodal, že pracovníky vykonávaná práce baví. K odchodu ze zaměstnání nejčastěji dochází z důvodu nízkého nasazení, obtížnosti práce a nízké finanční odměny. V tomto posledním důvodu v odpovědi neshoduje s předchozím mistrem.

Dotazovaný *mistr D* uvedl jako příklad důvodu stability vysoké finanční ohodnocení s velkým množstvím příplatků. Taktéž do zaměstnání dojíždějí pracovníci z okolních měst a vesnic, tedy nízká vzdálenost má též vysoký vliv na délku pracovního poměru. Problém namáhavosti práce potvrdil i tento mistr. Pracovníci často díky obtížnosti

pracovních úkolů ze zaměstnání odejdou ještě dřív, než se dostatečně na dané pozici zaučí.

Poslední dotazovaný, *mistr E*, si myslí, že pracovníky práce baví, jsou s ní spokojeni, a tak nemají důvod k odchodu. Na druhou stranu, jak již bylo několikrát řečeno ostatními mistry, se v zaměstnání velmi často „neudrží“ ti pracovníci, kteří přecení své síly, nebo nedostatečně vykonávají pracovní úkoly.

5. Jak motivujete své podřízené ke splnění pracovních úkolů?

Všichni dotazovaní mistři se shodli, že pracovníky motivují pomocí pohyblivé složky, tedy za využití osobního ohodnocení. Tato metoda motivace se dle slov mistrů v závodě osvědčila a pracovníci díky tomuto faktoru vykonávají lépe zadané pracovní úkoly, jsou produktivnější a dopouštějí se menšího počtu chyb.

Mistr A využívá k motivaci pracovníků formu slovního hodnocení. Snaží se podřízené za dobře odvedenou práci chválit, i když uznává, že ne vždy je pro vyjádření ocenění prostor. Dále využívá zpětnou vazbu, aby si byli pracovníci vědomi, že se o jejich výkon mistr zajímá.

Další dotazovaný, *mistr B*, na tuto položenou otázku odpověděl: „Své pracovníky motivuji tak, že když se vcítím do jejich pozice, tak abych se já sám cítil dostatečně motivovaný. Tedy všechny pracovní povinnosti zadávám tak, abych je zvládl udělat i já.“ Toto pravidlo mistr zastává z toho důvodu, jelikož i on sám byl dříve dělníkem, a tak ví, jak mohou být zadávané úkoly často složité.

Mistr C se v zásadě snaží o vytváření příjemné pracovní atmosféry. To podle mistra C zahrnuje jeho slušné chování, férové jednání, a hlavně důvěru v pracovníky. Taktéž svým podřízeným důkladně vysvětluje důležitost zadaných pracovních úkolů, aby věděli, že na jejich odvedené práci závisí úspěch společnosti.

Podle *mistra D* není na něm, aby pracovníky motivoval. Motivaci k výkonu práce má uskutečňovat závod pomocí nastavených pravidel a forem odměňování.

Mistr E své pracovníky často chválí a tím podporuje lepší atmosféru, díky které pracovníci lépe vykonávají svou práci. Zpětnou vazbu mistr využívá často, aby jeho podřízení věděli, že se na něj mohou kdykoliv obrátit s jakoukoliv potřebou či problémem.

6. Využíváte také negativní motivaci?

Negativní motivaci jako takovou *mistr A* nevyužívá. Pokud pracovníci neplní své povinnosti tak, jak mají, tedy když je mistr přesvědčen, že není práce dostatečně a kvalitně odvedena, uskuteční s daným pracovníkem soukromý rozhovor mimo ostatní zaměstnance. Cílem tohoto jednání je pracovníkovi dostatečně vysvětlit, jak má postupovat, přesvědčit ho o důležitosti jeho práce a taktéž se mistr snaží zjistit, jaká je příčina tohoto zaměstnancovo jednání.

Ostatní mistři žádné formy negativní motivace zpravidla nevyužívají.

7. Jak přistupujete ke svým podřízeným? Jak hodnotíte práci, pracovní výkon a výsledky svých podřízených?

První dotazovaný, *mistr A*, odpověděl, že své podřízené hodnotí podle jejich odvedené práce, podle toho, jak jsou pracovníci zodpovědní a jak ke své práci přistupují. Když pracovníci precizně odvádějí svou práci, to znamená, že je vidět, že se snaží, dává mistr návrhy na přiznání odměn, jakožto vidinu toho, že si jejich dobře odvedené práce váží.

Mistr B hodnotí dle jeho slov klasicky, tedy podle odvedené práce.

U *mistra C* zaznělo přísloví: „Jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá,“ tedy pokud pracovníci kvalitně pracují a je za nimi práce vidět, pozitivně oceňuje tyto pracovníky pomocí osobního ohodnocení.

Aby docházelo ke spravedlivému ocenění výkonu práce, využívá *mistr D* výrobní deníky s uvedenou normou. Znamená to, že pracovníky hodnotí podle zmetkovitosti a dle splnění norem.

I poslední *mistr E* hodnotí své pracovníky podle toho, zda je za nimi odvedená práce vidět. K hodnocení využívá již výše zmíněné pochvaly a možnost navrhnout osobního hodnocení.

8. Co je podle Vás důležité při vedení lidí?

Pro *mistra A* je při vedení lidí nejvíce důležitá komunikace. Taktéž je vhodné si do svého týmu vybírat pracovníky, se kterými si vedoucí pracovníci rozumí. Podle něj musí dále každý rozlišovat mezi osobním a pracovním životem, tedy udržovat si přirozenou autoritu a se zaměstnanci si vytvářet pouze formální pracovní vztahy.

Mistr B uvedl, že je žádoucí pamatovat si, že jsou podřízení také jen lidi. Je to z toho důvodu, aby si vedoucí uvědomili, že veškerá odvedená práce nemusí být stoprocentní, jelikož chyb se může dopouštět každý.

Podle slov *mistra C* je nutné udržovat kontakt s pracovníky a využívat častou komunikaci a slušné chování. Právě jemu se osvědčilo, že se vždy snaží udělat něco pro své pracovníky a oni mu to několikanásobně pozitivně vrátí.

Dotazovaný *mistr D* na kladenou otázku odpověděl, že si od lidí „udržuje odstup“. Znamená to, že využívá především formální vystupování a udržuje si jako první mistr přirozenou autoritu.

Mistr E využívá individuální jednání s každým pracovníkem, poněvadž každý je svým způsobem jedinečný a s každým pracovníkem se musí zacházet jiným způsobem. Proto je taktéž důležitá komunikace a umění jednat s lidmi.

6.2.1 Shrnutí výsledků uskutečněných rozhovorů

I přes to, že všichni mistři pracují ve stejných podmínkách a vedou stejné pracovníky, s výjimkou *mistra E*, zastává každý jeden z nich jiné pohledy na motivaci svých podřízených. S ohledem na odpovědi získané pomocí rozhovorů lze zodpovědět poslední stanovenou výzkumnou otázku, která dopomůže k dosažení stanoveného cíle šetření.

Výzkumná otázka č. 3

- **VO3:** Jakým způsobem motivují mistři své podřízené?

Všichni mistři vynakládají největší úsilí k tomu, aby dostatečně motivovali své zaměstnance, přičemž využívají různé metody a postupy k dosažení tohoto cíle. V závodě je značná část motivování postavena na finanční odměně. Mistři tedy podporují vyšší produktivitu a efektivitu práce pomocí uznávání odměn těm pracovníkům, u kterých vidí snahu a určité výsledky jejich odvedené práce.

Mistra A mimo jiné využívá k zajištění motivace pochvaly a častou komunikaci. Formu trestů, při špatně odvedené práci zaměstnancem, nevyužívá, neboť upřednostňuje vzájemnou domluvu mezi „čtyřma očima“.

Mistr B se snaží svým podřízeným usnadnit vykonávanou namáhavou práci tím, že jim zadává pro něj proveditelné úkoly. K zaměstnancům se taktéž chová s respektem a všechny záležitosti s nimi dostatečně konzultuje.

Mistr C usiluje o vytváření příjemné pracovní atmosféry, s pracovníky zachází pouze v rámci slušného chování, maximálně jim vysvětluje pracovní postupy a ve všech okolnostech svým pracovníkům důvěřuje.

Mistr D zastává názor, že jeho náplní práce není uskutečňování motivace směrem k podřízeným a v rámci zachování pracovních vztahů upřednostňuje neformální vystupování.

Mistr E své pracovníky za dobře odvedenou práci chválí, komunikuje s nimi, poskytuje jim zpětnou vazbu a s každým jedincem jedná individuálně, jelikož ví, že každý z pracovníků upřednostňuje jiný typ zacházení.

Ani jeden z dotazovaných mistrů nevyužívá žádnou formu negativní motivace.

7 Navrhovaná opatření

Na základě analýzy stávajícího motivačního systému, výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů jsou v této kapitole navržena doporučení reagující na zjištěné nedostatky v rámci motivačního systému. Tato opatření mohou pozitivně ovlivnit spokojenost a motivaci zaměstnanců.

7.1 Závodní stravování

Dle výsledků z tvrzení č. 17 by si by si respondenti přáli znovuotevřít závodní jídelnu. Jídelna fungovala dříve jako výdejna jídel, přičemž obědy společnost odebírala od specializované firmy a ty následně ohřívala a vydávala v závodě. Tento způsob vydávání obědů by zůstal i nadále zachován. S ohledem na uskutečnění prohlídky jídelny lze konstatovat, že jsou prostory jídelny v závodě dostatečné. Taktéž je vybavena stoly, židlemi, lednicí i ohřívacím pultem a pomůckami pro výdej obědů. Společnost by potřebovala obstarat pouze talíře a příbory.

Pro potřebu práce jsou následující náklady propočteny dle internetového srovnávače zboží. Společnosti se nejvíce vyplatí zakoupit příbory v balení po 6 ks, které obsahuje příborový nůž, vidličku i lžici, za 259 Kč. Za 11 balení, tedy 66 kusů, by společnost zaplatila 2 849 Kč. Naopak mělký a hluboký talíř se spíše vyplatí při koupi jednoho kusu. Cena za jeden talíř činí 34 Kč. Jelikož je zde možnost rozbití talíře, jsou náklady za tyto položky propočteny s ohledem na 70 ks, tudíž 8 ks poslouží jako náhrada. Celkem by se za mělké talíře zaplatilo 2 380 Kč a stejná částka by byla potřebná i na nákup hlubokých talířů. Následující tabulka zaznamenává vykalkulované náklady za jednotlivé položky.

Tab. 26: Náklady na kuchyňské vybavení

Položka	Náklady
Přibory	2 849 Kč
Mělký talíř	2 380 Kč
Hluboký talíř	2 380 Kč
Celkem	7 609 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Dle propočtu by společnost potřebovala nakoupit kuchyňské vybavení v hodnotě 7 609 Kč.

Formou polovičního úvazku by společnost mohla zaměstnat pracovníka, který by zařizoval objednávky, převzetí, ohřev a výdej jídel. Pro účely práce vychází výpočty z průměrné mzdy pro zaměstnance na pozici výdej obědů.

Průměrná mzda pro tuto pozici je dle Jooble (2023) 21 020 Kč. Jelikož by se jednalo o poloviční úvazek, činí hrubá mzda zaměstnance 10 510 Kč. Zaměstnavatel je dále povinen za zaměstnance odvádět 24,8 % z hrubé mzdy zaměstnance na sociální pojištění a 9 % z hrubé mzdy zaměstnance na zdravotní pojištění. Tabulka 27 zobrazuje tyto propočtené náklady.

Tab. 27: Náklady na zaměstnance v pozici výdeje obědů

	Měsíční náklady
Hrubá mzda zaměstnance	10 510 Kč
Sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem	2 067 Kč
Zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem	946 Kč
Celkem	13 523 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Celkové náklady pro společnost za nově zaměstnaného pracovníka představují 13 523 Kč měsíčně.

Obědy může společnost odebírat od firmy Jídelna BAMA, s. r. o. z Horní Břízy, která je závodem nejbližší. Tato firma současně nabízí dohromady polévku i hlavní chod za 110 Kč. V ceně je zahrnuta i doprava. Kdyby obědy odebíralo všech 62 zaměstnanců, s ohledem na nově zaměstnaného pracovníka v pozici výdeje jídel, činily by měsíční náklady, s předpokladem na 21 pracovních dnů v měsíci, 143 220 Kč. Tyto náklady by byly pro společnost relevantní, kdyby hradila celou část obědů.

Tento návrh ale pojednává s tou variantou, že by zaměstnanci za tyto obědy platit pouze 80 Kč a zbylou část by hradila společnost v rámci nově poskytovaného benefitu. Znamená to, že by společnost za jeden oběd zaplatila 30 Kč, a tudíž by skutečné celkové měsíční náklady na obědy za 62 zaměstnanců, taktéž s předpokladem na 21 pracovních dnů v měsíci, činily **39 060 Kč**.

Je třeba si uvědomit, že tyto obědy nemusí odebírat všichni zaměstnanci, tudíž náklady mohou být nižší. Taktéž je možné, že si společnost s danou jídelnou vyjednává množstevní slevu.

7.2 Školení mistrů

S ohledem na výsledky šetření není respondentům v dostatečné míře poskytována zpětná vazba či pochvala, mistři mají problém s komunikací, kdy pracovníci nedostávají důležité informace včas či někteří mistři nedisponují dostatečnými znalostmi v rámci motivace pracovníků. Je tedy vhodné, kdyby mistři určitým způsobem získali znalosti z oblasti manažerských dovedností.

Mistři by si tyto dovednosti mohli osvojit za pomoci absolvování příslušného kurzu, kde se naučí všechny potřebné dovednosti pro kvalitní výkon svého zaměstnání. Toto opatření zahrnuje specifikaci dvou náležitých kurzů obsahující základy z vícero manažerských oblastí. Společnost by si tak mohla vybrat, který z kurzů odpovídá jejím potřebám i finanční situaci.

Cílem opatření je tedy uspořádání příslušného kurzu za účelem osvojení si základních znalostí potřebných při vedení podřízených. Zodpovědnou osobou za uskutečnění by měl být vedoucí závodu spolu s finančním oddělením společnosti. Přínosem tohoto opatření pro mistry i společnost je zlepšení manažerských dovedností mistrů, a to podpoří spokojenost a motivaci pracovníků. Aby bylo toto opatření efektivní, je potřeba, aby se kurzu zúčastnilo všech pět mistrů.

1. navrhovaný kurz

První zvolený kurz „Manažerská akademie I pro začínající manažery“ uskutečňuje společnost CADET GO, s. r. o. I když název kurzu obsahuje dovětek „pro začínající manažery“, je vhodný pro mistry či vedoucí skupin, kteří si chtějí osvojit postupy a techniky manažerské práce. Tento kurz byl záměrně vybrán s vědomím, že mistři žádný kurz či školení doposud neabsolvovali, a proto je vhodné si osvojit všechny základní znalosti. Manažerská akademie navíc aktivně zapojuje účastníky do tematiky a nácviků pomocí cvičení a simulací z praxe.

Délka kurzu: 2+2 dny, 28 hodin.

Místo konání: Antala Staška 34, Praha 4.

Tento kurz se skládá ze šesti modulů:

- **Modul 1 – Taktika přechodu a startu manažera:** manažerské role a odpovědnosti, posilování slabých rolí manažera, budování manažerské autority.

- **Modul 2 – Vedení lidí a týmů:** analýza stylu vedení, situační vedení, stanovení cílů a úkolů, delegování, zpětná vazba, poskytování pochvaly.
- **Modul 3 – Komunikace na pracovišti:** komunikační kanály, informační šum, krizová a preventivní komunikace, řeč těla, vedení osobních rozhovorů.
- **Modul 4 – Motivace pracovníků:** motivátory a příprava motivačního prostředí, benefity na pracovišti, demotivace, typy zaměstnanců, motivační nástroje.
- **Modul 5 – Efektivní práce s časem:** stanovení priorit, Paretovo pravidlo, plánování činností manažera, technické pomůcky pro efektivní práci.
- **Modul 6 – Vedení porad a schůzek:** techniky vedení a časový harmonogram porad, efektivní využití času na poradách, typologie účastníků porad.

Účastníci kurzu obdrží navíc od školitele zpětnou vazbu v podobě hodnocení posunů dovedností před a po školení. Znamená to, že účastníci jasně uvidí, jakým způsobem se díky kurzu v daných oblastech zlepšili (CADET GO, 2023).

V tabulce na následující straně jsou uvedeny základní náklady související s uskutečněním školení. Cena kurzu, kde budou více, jak tři účastníci, je 18 900 Kč/osoba. Následující údaje potřebné pro výpočet stravného, pohonných hmot a náhrady za používání vlastního silničního vozidla jsou převzaty z vyhlášky č. 467/2022 Sb. Kurz potrvá celkem 4 dny a s ohledem na časové rozložení kurzu náleží mistrovi stravné v minimální výši 307 Kč/den. Mistři by na školení jeli společně jedním automobilem. Dle dostupných informací by používané vozidlo mělo průměrnou spotřebu 5,5 l/100 km, přičemž průměrná cena za 1 l motorové nafty činí 44,1 Kč. Celková vzdálenost, zjištěna pomocí online mapy, ze společnosti na místo konání kurzu je 120 km, celkem tuto cestu uskuteční čtyřikrát – dvakrát cesta tam a dvakrát cesta zpět. Celkem činí cestovní náklady na pohonné hmoty 1 164 Kč. Dále je nutné vypočítat náhrady za používání vozidla, kdy základní sazba za používání osobních silničních motorových vozidel činí 5,2 Kč, celkem tedy 2 496 Kč.

Jelikož kurz trvá do odpoledních hodin, je vhodné mít zajištěné ubytování. Penzion Sofi je situován 5 minut od místa, kde se kurz koná. Nabízí dvoulůžkový pokoj v ceně 935 Kč/noc a třílůžkový pokoj v ceně 1 035 Kč/noc. (Booking Previo, 2023) Mistři by penzion využili na dvě noci.

Tab. 28: Náklady na 1. navrhovaný kurz

Položka	Náklady
Kurz	94 500 Kč
Stravné	6 140 Kč
Náhrada za spotřebu pohonných hmot	1 164 Kč
Náhrada za používání vlastního vozidla	2 496 Kč
Dvoulůžkový pokoj	1 870 Kč
Třilůžkový pokoj	2 070 Kč
Celkem	108 240 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Celková částka za uskutečnění tohoto kurzu činí 108 240 Kč. I když se částka může zdát vysoká, absolvování tohoto kurzu přinese mistrům dostatek znalostí, které mohou využít pro lepší motivaci a vedení svých podřízených.

2. navrhovaný kurz

Druhý kurz s názvem „Rozvoj řídicích dovedností manažera“ uskutečňuje Dům techniky Plzeň, s. r. o. Kurz je vhodný pro manažery, kteří by si chtěli rozvinout své schopnosti.

Délka kurzu: 1 den, 6 hodin.

Místo konání: Sady Pětatřicátníků 316/6, Plzeň.

Během školení jsou probírána následující témata: základní principy komunikace, tvorba a vedení týmů, základní manažerské úkoly a role (Dům techniky Plzeň, 2023).

Náklady na tento kurz jsou taktéž zaznamenané v následující tabulce. Cena kurzu pro jednoho účastníka činí 3 388 Kč. Stravné, náhrady za spotřebu pohonných hmot a používání vlastního vozidla jsou propočtené stejným způsobem, jako v případě prvního kurzu, avšak celková vzdálenost, za použití online mapy, představuje jen 50 km. Mistrům by náleželo stravné v minimální výši 129 Kč, jelikož na školení budou v rozmezí 5 až 12 hodin.

Tab. 29: Náklady na 2. navrhovaný kurz

Položka	Náklady
Kurz	16 940 Kč
Stravné	645 Kč
Náhrada za spotřebu pohonných hmot	121 Kč
Náhrada za používání vlastního vozidla	260 Kč
Celkem	17 966 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Celkové náklady na uskutečnění tohoto kurzu jsou ve výši 17 966 Kč. Oproti prvnímu kurzu je tento navrhovaný kurz výrazně levnější a je proto vhodný, pokud společnost nechce investovat do komplexního školení, ale přes to chce, aby mistři získali lepší přehled v daných dovednostech.

7.3 Vybavení pracoviště

Na základě získaných odpovědí vnímají respondenti své pracovní prostředí jako nedostatečně vybavené. Dotazník předložený zaměstnancům nepojednával o návrhách na konkrétní typy vybavení, které by pracovníci ocenili. Tento návrh se tedy týká **realizace dotazníkového šetření** v závodě s cílem zjistit, jaké vybavení pracovníkům v závodě chybí. Tento dotazník by byl zaslán zaměstnancům rybnického závodu pomocí emailu. Zodpovědnou osobou za uskutečnění tohoto dotazníkového šetření by měl být vedoucí závodu.

Z výsledků dotazníkového šetření by mělo příslušné vedení za pomoci finančního oddělení zvážit navrhované možnosti a dle propočtu nákladů zavést některé z nich.

7.4 Informovanost pracovníků

S ohledem na výsledky tvrzení zaměřující se na informovanost o plánovaných změnách by bylo vhodné zavést některá opatření, které by tyto nedostatky mohly eliminovat.

Jedním návrhem je realizace **pravidelných setkání s vedením závodu**. Setkání by měla být organizována měsíčně mezi ranní a odpolední směnou, tedy při střídání pracovníků, kdy jsou v závodě přítomni všichni zaměstnanci i mistři. Tato setkání musí být dostatečně předem oznámena s konkrétním datem i časem. Tento návrh pojednává o uskutečnění setkání každý poslední pracovní den v měsíci. Plán setkávání by měl obsahovat alespoň následující body:

1. Zahájení – mistři zahájí setkání, přivítají zaměstnance. Vedoucí pracovníci by měli klást důraz na vytvoření vhodné atmosféry a taktéž by bylo vhodné, kdyby zdůraznili důležitost jednání.
2. Prezentace – mistři shrnou průběh daného měsíce, tzn. zda bylo dosaženo cílů pro daný měsíc, v čem byl závod úspěšný či jaké důležité aktivity společnosti se od posledního setkání udály. Dále je důležité představit plány a změny na další

měsíc, případně na delší časové období. Mistři musí poskytovat jasné, relevantní a srozumitelné informace.

3. Diskuse – zaměstnanci budou mít prostor k vyjádření na danou problematiku a dále mohou uvést zjištěné problémy či nedostatky na pracovišti. Zaměstnanci by měli být povzbuzováni, aby přinášeli nápady. Taktéž je vhodné, aby mistři svým pracovníkům aktivně naslouchali a do budoucna s vedením hledali možná řešení případných problémů.
4. Shrnutí a závěr – mistři shrnou hlavní body a vhodně ukončí setkání.

Je tedy důležité, aby mistři informovali o všech plánovaných změnách a soustavně se zajímali o názory pracovníků. Taktéž je potřeba vyhotovit zápis ze setkání, který by byl následně dostupný všem pracovníkům. Výhodou těchto setkávání je, že budou mít zaměstnanci příležitost dozvědět se o daných rozhodnutích společnosti a zároveň budou moci ovlivňovat tato rozhodnutí svými názory a připomínkami. Tento fakt může vést k větší důvěře a angažovanosti zaměstnanců vůči společnosti.

V závodě by měla být taktéž zavedena **informační nástěnka** jako doplnění předchozího návrhu. Je třeba dbát na to, aby byly zveřejněné informace neustále aktualizované. Nástěnka by měla být umístěna na centrálním místě, které je pro všechny zaměstnance snadno přístupné. Tato informační nástěnka by měla být využita i pro zveřejňování stěžejních bodů setkání.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem motivace pracovníků ve společnosti BEST, a. s. Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit motivační systém společnosti z pohledu zaměstnanců a následně navrhnout opatření pro oblast motivování pracovníků ve zvolené společnosti.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly vymezeny za pomoci odborné literatury základní pojmy související s motivací, pracovní motivací a jejími teoriemi. Současně byly specifikovány jednotlivé motivační prvky, které mají významný vliv na motivaci pracovníků.

V praktické části byla představena společnost BEST, a. s., její historie, organizační struktura, produktové portfolio, politika společnosti a rybnický závod, na který byla tato práce zaměřena. Následující kapitola pojednávala o stávajícím motivačním systému využívaném v již zmíněném závodě, který byl popsán za pomoci poskytnutých interních materiálů a polostrukturovaných rozhovorů.

Stěžejní kapitolou bylo výzkumné šetření, které zahrnovalo dotazníkové šetření a rozhovory s mistry. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak vybraní zaměstnanci společnosti hodnotí současný systém motivace.

Mezi silné stránky současného motivačního systému patří jistota práce, systém příplatků a osobního ohodnocení, rovnováha mezi osobním a pracovním životem či kladné mezilidské vztahy na pracovišti.

Nicméně výsledky šetření taktéž poukázaly i na příležitosti ke zlepšení, konkrétně v oblasti benefitů, motivace ze strany mistrů, vybavenosti pracovního místa a informovanosti o plánovaných změnách. V závěru práce byly na základě těchto zjištění navrženy doporučení, které by mohly pomoci zlepšit motivační systém společnosti BEST, a. s. Konkrétně se jedná o znovuzavedení závodní jídelny, uskutečnění školení mistrů, vytvoření dotazníkového šetření týkajícího se otázek ohledně vybavení pracoviště a zlepšení komunikace pomocí pravidelných setkávání a informačních nástěnek.

Výsledky šetření a navržená opatření byly společnosti představeny a ta se jimi bude dále zabývat.

Seznam použitých zdrojů

- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 46(3), 159-169. <https://www.researchgate.net/publication/267783009>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd). Grada Publishing.
- Bednář, V. (2017). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., & Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- BEST, a. s. (2023a). *Výroční zpráva společnosti BEST, a. s. za rok 2020*. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=66955754&subjektId=152236&spis=473101>
- BEST, a. s. (2023b). *Historie společnosti BEST*. Interní dokument společnosti BEST, a. s. se sídlem v Rybnici.
- BEST, a. s. (2023c). *Organizační uspořádání – Pracovní náplň jednotlivých oddělení*. Interní dokument společnosti BEST, a. s. se sídlem v Rybnici.
- BEST, a. s. (2023d). *Katalog výrobků BEST 2023*. [Brožura]
- BEST, a. s. (2023e). *Pracovní katalog 2023*. [Brožura]
- BEST, a. s. (2023f). *Vodopropustný systém DRENO*. [Brožura]
- BEST, a. s. (2023g). *BEST – vzorkovny a expedice*. <https://www.best.cz/vzorkovny>
- BEST, a. s. (2023h). *Politika ISM společnosti BEST, a. s.* <https://www.best.cz/files/documents/21/politika-ism538.pdf>
- BEST, a. s. (2023i). *Pracovní pozice v závodě Rybnice*. Interní dokument společnosti BEST, a. s. se sídlem v Rybnici.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. CP Books.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Booking Previo (2023). *Penzion Sofi*. <https://booking.previo.cz/index/step-2/?hotId=14562¤cy=CZK&lang=cs&prpId=1523&guestFilter=1&hotelDetail=1&redirectType=iframe&hideTabs=pricelist&PHPSESSID=opl0kk67u6049kpnna9dose&highlightRoomType=751901>
- CADET GO (2023). *Manažerská akademie I pro začínající manažery*. https://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy/kurz/2_manazerska-akademie-i-pro-zacinajici-manazery.html
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2019). *Modern Management: Concepts and skills* (15th ed.). Pearson Education Limited.

- Dům techniky Plzeň (2023). *Rozvoj řídicích dovedností manažera*. <http://www.dtplzen.cz/katalog/rizeni-osob-a-tymu/rozvoj-ridicich-dovednosti-manazera.htm>
- Dvořáková, Z., Collins, D., Hüttlová, E., Kleibl, J., Němec, O., Soušková, M., & Svobodová, L. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Fiaz, M. S., Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156. DOI: 10.1353/jda.2017.0093
- Herrity, J. (2022). *5 types of work environments (And how to find the one for you)*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/types-of-work-environments>
- Jooble (2023). *Průměrná mzda – výdej obědů*. Dostupné 16. 4. 2023 z <https://cz.jooble.org/salary/v%C3%BDdej-ob%C4%9Bd%C5%AF>
- Khelerová, V. (2010). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4. vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Management Press.
- Medlíková, O. (2021). *Umění motivace: Návod a tipy pro pracovní i rodinný život*. Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Miles, M. (2022). *The secret to achieve job security – and why it matters*. Betterup. <https://www.betterup.com/blog/job-security-stability>
- Northouse, G. P. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- 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 Publishing.
- Rychtaříková, Y. (2008). *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Grada Publishing.
- Říčan, P. (2010). *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu* (6. vyd.). Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing.

Vágnerová, M. (2017). *Obscná psychologie: Dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Karolinum.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3. vyd.). Management Press.

Vysekalová, J., Mikeš, J., & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita* (2. vyd.). Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní identifikační údaje o společnosti BEST, a. s.	26
Tab. 2: Hodnotící škála pro míru souhlasu a míru důležitosti	38
Tab. 3: Pohlaví respondentů	38
Tab. 4: Věk respondentů	39
Tab. 5: Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti	39
Tab. 6: Výsledky tvrzení č. 1	40
Tab. 7: Výsledky tvrzení č. 2	40
Tab. 8: Výsledky tvrzení č. 3	40
Tab. 9: Výsledky tvrzení č. 4	41
Tab. 10: Výsledky tvrzení č. 5	41
Tab. 11 : Výsledky tvrzení č. 6	42
Tab. 12: Výsledky tvrzení č. 7	42
Tab. 13: Výsledky tvrzení č. 8	43
Tab. 14: Výsledky tvrzení č. 9	43
Tab. 15: Výsledky tvrzení č. 10	44
Tab. 16: Výsledky tvrzení č. 11	44
Tab. 17: Výsledky tvrzení č. 12	45
Tab. 18: Výsledky tvrzení č. 13	45
Tab. 19: Výsledky tvrzení č. 14	45
Tab. 20: Výsledky tvrzení č. 15	46
Tab. 21: Výsledky tvrzení č. 16	46
Tab. 22: Výsledky tvrzení č. 17	47
Tab. 23: Výsledky otázky č. 18	47
Tab. 24: Výsledky otázky č. 19	48
Tab. 25: Shrnutí výsledků tvrzení	49

Tab. 26: Náklady na kuchyňské vybavení	57
Tab. 27: Náklady na zaměstnance v pozici výdeje obědů	58
Tab. 28: Náklady na 1. navrhovaný kurz.....	61
Tab. 29: Náklady na 2. navrhovaný kurz.....	61

Seznam obrázků

Obr. 1: Model situačního vedení.....	23
Obr. 2: Logo společnosti BEST, a. s.....	26
Obr. 3: Organizační struktura společnosti BEST, a. s.	28
Obr. 4: Organizační struktura závodu Rybnice	31

Seznam příloh

Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor s pověřenými pracovníci

Příloha B: Dotazník

Příloha A: Polostrukturovaný rozhovor s pověřenými pracovníci

Základní údaje:

- Kolik zaměstnanců pracuje pro společnost?
- Kolik pracovníků zaměstnává rybnický závod?

Finanční odměna:

- Jakým způsobem je stanovena základní mzda?
- Poskytuje společnost příplatky nad rámec zákona?
- Využívá společnost další mzdové formy odměňování?

Pracovní podmínky:

- Zaměstnává společnost pracovníky na vedlejší pracovní poměr?
- Funguje společnost na principu směnného provozu?
- Jakým způsobem je vybaven závod?
- Využívá závod nové vybavení?
- Jaké jsou vztahy na pracovišti?
- Poskytuje společnost pracovníkům jistotu zaměstnání?
- Jakými prostředky informuje společnost své zaměstnance?

Působení společnosti:

- Jakým způsobem vystupuje společnost vůči svým zaměstnancům?

Vzdělávání a rozvoj:

- Mají pracovníci možnost kariérního růstu?
- Umožňuje společnost určitou formu vzdělávání či rozvoje?

Zaměstnanecké benefity:

- Jaké benefity společnost poskytuje svým zaměstnancům?

Příloha B: Dotazník

Dotazník motivace pracovníků

Vážení zaměstnanci společnosti BEST, a. s.,

jsem studentkou 3. ročníku Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká motivačního systému společnosti BEST, a. s.

Cílem šetření je na základě Vámi poskytnutých informací zhodnotit současný motivační systém společnosti z pohledu zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity jen pro účely bakalářské práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Tereza Gyüreová

1. Část – identifikační údaje

Pohlaví

Muž Žena

Věk

_____ let

Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve společnosti

0-1 rok 2-5 let 6-10 let 11-15 let 16 let a více

2. Část – motivace

Pokyny k vyplňování tabulky:

Tabulka na následující straně obsahuje tvrzení ohledně motivace pracovníků ve společnosti BEST, a. s.

U každého tvrzení je třeba zaškrtnout **dvě políčka**, jedno ve sloupci Míra souhlasu a druhé ve sloupci Míra důležitosti.

- **Míra souhlasu** udává, do jaké míry s tvrzením souhlasíte.
- **Míra důležitosti** udává, do jaké míry je pro vás tvrzení důležité.

Vzor vyplnění tabulky:

Tvrzení: Výše mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.

→ **Souhlasím** s tím, že má mzda odpovídá mému pracovnímu výkonu – ve sloupci **Míra souhlasu** zatrhnou políčko **souhlasím**.

→ Je pro mě **zcela nedůležité**, aby má mzda odpovídala pracovnímu výkonu – ve sloupci **Míra důležitosti** zatrhnou políčko **zcela nedůležité**.

Tvrzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	Zcela souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	Zcela důležité	Důležité	Nedůležité	Zcela nedůležité
Výše mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.		X						X

Tvzení	Míra souhlasu				Míra důležitosti			
	Zcela souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	Zcela důležité	Důležité	Nedůležité	Zcela nedůležité
Výše mzdy odpovídá mému pracovnímu výkonu.								
Příplatky a osobní ohodnocení mi motivují k lepšímu výkonu.								
Moje práce je pro mě zajímavá.								
Mé zaměstnání mi umožňuje sladit osobní a pracovní život.								
Pracoviště je dostatečně vybaveno pro kvalitní výkon práce.								
S vedoucími pracovníky udržuji dobré vztahy.								
Se spolupracovníky udržuji dobré vztahy.								
Moje zaměstnání mi poskytuje jistotu práce.								
Jsem dostatečně informován(a) o dění ve společnosti.								
Včas obdržím informace o plánovaných změnách.								
Za dobře odvedenou práci jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).								
Na nadřízeného se mohu v případě potřeby kdykoliv obrátit.								
Nadřízený se mnou jedná spravedlivě.								
Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro tuto společnost.								
Mám možnost povýšení.								
Společnost nabízí dostatek benefitů.								
Ocenil(a) bych možnost závodního stravování.								

Které benefity byste ve společnosti ocenil(a)?

.....

.....

.....

Co by měla společnost udělat pro to, abyste se ve svém zaměstnání cítil(a) více spokojen(a)?

.....

.....

.....

Abstrakt

Gyüreová, T. (2023). *Motivace pracovníků ve vybraném podniku* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: motivace, stimulace, pracovní motivace, teorie motivace, motivační systém, motivace generací

Bakalářská práce je zaměřena na téma motivace pracovníků ve vybraném podniku. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit motivační systém společnosti z pohledu zaměstnanců a následně navrhnout opatření pro oblast motivování pracovníků ve zvolené společnosti. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Kapitoly teoretické části vymezují základní pojmy motivace, pracovní motivace a její zdroje. V praktické části je charakterizována vybraná společnost a její závod, na který je práce soustředěna. Klíčovou částí práce je popis současného motivačního systému a výzkumné šetření, které hodnotí motivaci z pohledu zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Poslední kapitola praktické části obsahuje na základě výzkumného šetření navržená možná opatření, která mají přispět ke zlepšení motivačního systému společnosti.

Abstract

Gyüreová, T. (2023). *Motivation of employees in the company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: motivation, stimulation, work motivation, motivation theory, motivation system, generation motivation

The bachelor's thesis is focused on the topic of employee motivation in a selected company. The aim of this bachelor thesis is to evaluate the company's motivational system from the perspective of employees and subsequently propose measures for motivating employees in the selected company. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical chapters define basic concepts of motivation, work motivation and its sources. In the practical part, the selected company and its manufacturing plant, which is the work focused, are characterized. The key part of the thesis is the description of the current motivational system and the research investigation, which evaluates motivation from the perspectives of employees and managers. The last chapter of the practical part includes proposed measures based on the research investigation, which are aimed at improving the company's motivational system.