

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza způsobu stimulace v návaznosti na motivaci ekonomicky aktivního
obyvatelstva

Bakalářská práce

2020

Renata Burketová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata Burketová**
Osobní číslo: **E17220**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Analýza způsobu stimulace v návaznosti na motivaci ekonomicky aktivního obyvatelstva.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je metodou analýzy definovat systém managementu zaměřený na výkonnost ekonomicky aktivního obyvatelstva ve vztahu k motivaci a stimulaci. Shrnutí poznatků metodou syntézy. V případě zjištění nedostatků, navrhnout možná opatření.

Osnova:

- Základní pojmy z managementu a personalistiky.
- Motivační teorie, motivace a stimulace.
- Analýza způsobu stimulace ve vybrané firmě.
- Shrnutí zjištění a navržení možných opatření.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- BECKER, G. Fred. Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personarbeit. 11. vyd. Schäffer Poeschel, 2017, 876 str. ISBN 978-3-7910-3737-0.
- HORVÁTOVÁ, Petra a spol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. MANAGEMENT PRESS, 2016. 432 str. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 str. ISBN 978-80-7261-288-8.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vyd. GRADA Publishing, 208 str. ISBN 987-80-9528-2.
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků - Co musíme vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1. vyd. GRADA Publishing, 2017. 160 str. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 2. září 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2020

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. května 2020

Renata Burketová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Karlovi Šaterovi, Ph.D., MBA za jeho vstřícný přístup a odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat jednateři společnosti Allnature, s.r.o. panu MDDr. Martinovi Mikulovi za poskytnuté informace a jeho ochotu. V neposlední řadě své rodině za podporu při studiu.

ANOTACE

Práce je věnována vysvětlení základních pojmů z oblasti managementu, problematice manažerské funkce vedení lidí, oblasti motivační a stimulační teorie a definici zaměstnaneckých výhod. Hlavním cílem je provést analýzu ve vybrané společnosti v oblasti stimulace zaměstnanců a navrhnout doporučení pro zvýšení efektivnosti vybrané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, manažerské funkce, odměňování, motivace, stimulace, zaměstnanecké výhody, průzkum spokojenosti

TITLE

Analysis manner of stimulation in relation on motivation of economically active population.

ANNNOTATION

The work deals with explanation of basic terms of management, the issue of managerial function leadership, motivational and stimulation theory and definition of employee benefits. Main goal is analysis in company in area of employee stimulation and proposer commendations for increase efficiency in selected company.

KEYWORDS

management, managerial functions, remuneration, motivation, stimulation, employee benefits, satisfaction survey

OBSAH

| | |
|--|----|
| SEZNAM ILUSTRACÍ..... | 9 |
| SEZNAM TABULEK..... | 9 |
| SEZNAM GRAFŮ..... | 9 |
| SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK..... | 10 |
| ÚVOD..... | 11 |
| 1 ZÁKLADNÍ POJMY Z MANAGEMENTU..... | 13 |
| 1.1 Management..... | 13 |
| 1.2 Manažerské funkce (rozdělení, vysvětlení)..... | 14 |
| 1.2.1 Plánování..... | 15 |
| 1.2.2 Organizování..... | 16 |
| 1.2.3 Personalistika..... | 16 |
| 1.2.4 Vedení lidí..... | 20 |
| 1.2.5 Kontrola..... | 20 |
| 2 VEDENÍ LIDÍ..... | 21 |
| 2.1 Styly vedení..... | 21 |
| 2.2 Motivace..... | 22 |
| 2.2.1 Motiv..... | 23 |
| 2.3 Stimulace..... | 24 |
| 2.3.1 Stimul..... | 24 |
| 2.4 Definice zaměstnaneckých výhod..... | 26 |
| 2.4.1 Členění zaměstnaneckých výhod..... | 26 |
| 2.4.2 Cíle a způsob poskytování zaměstnaneckých výhod..... | 29 |
| 2.4.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů za rok 2019..... | 29 |
| 2.5 Motivační teorie..... | 31 |
| 2.5.1 Teorie instrumentality..... | 31 |
| 2.5.2 Teorie zaměřené na obsah..... | 31 |
| 2.5.3 Teorie zaměřené na proces..... | 35 |
| 2.6 Pracovní motivace..... | 37 |
| 2.6.1 Vnitřní a vnější faktory motivace..... | 37 |
| 2.7 Moderní přístupy k motivaci..... | 38 |
| 3 ALLNATURE, S.R.O. | 40 |
| 3.1 Základní údaje o společnosti..... | 40 |
| 3.2 Pracovní pozice a jejich náplň práce..... | 41 |
| 3.3 Současná situace v oblasti motivace a stimulace..... | 43 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4 | ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ | 45 |
| 4.1 | Vyhodnocení dotazníku | 45 |
| 4.1.1 | Identifikace respondentů..... | 45 |
| 4.1.2 | Management zaměřený na stimulaci a motivaci zaměstnanců..... | 48 |
| 4.2 | Analýza závislosti..... | 56 |
| 4.2.1 | Spokojenost pracovních pozic se zaměstnaneckými benefity | 57 |
| 4.2.2 | Závislost typu pracovní pozice se spokojeností s poskytovanými benefity | 58 |
| 5 | NÁVRH NA OPATŘENÍ | 61 |
| | ZÁVĚR | 64 |
| | POUŽITÁ LITERATURA | 65 |
| | PŘÍLOHY | 68 |

SEZNAM ILUSTRACÍ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 – Plány jako základ managementu..... | 15 |
| Obrázek 2 – Proces motivace | 23 |
| Obrázek 3 – Použití stimulační teorie v praxi | 25 |
| Obrázek 4 – Maslowova pyramida potřeb..... | 32 |
| Obrázek 5 – Logo společnosti | 41 |
| Obrázek 6 – Výsledky závislosti mezi pracovní pozicí a spokojeností s benefity..... | 58 |
| Obrázek 7 – Výsledky závislosti typu pracovního úvazku a spokojeností s benefity..... | 60 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 – Formy odměňování pracovníků..... | 18 |
| Tabulka 2 – Uspořádání potřeb podle Maslowa..... | 33 |
| Tabulka 3 – Motivující a udržovací faktory | 35 |
| Tabulka 4 – Absolutní a očekávané četnosti závislosti č. 1 | 57 |
| Tabulka 5 – Absolutní a očekávané četnosti závislosti č. 2 | 59 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1 – Pohlaví respondentů | 45 |
| Graf 2 – Věk respondentů..... | 46 |
| Graf 3 – Doba trvání zaměstnání..... | 47 |
| Graf 4 – Typ pracovního úvazku..... | 47 |
| Graf 5 – Typ pracovní pozice | 48 |
| Graf 6 – Nejdominantnější stimuly | 49 |
| Graf 7 – Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím | 49 |
| Graf 8 – Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity | 50 |
| Graf 9 – Spokojenost zaměstnanců se vztahy a komunikací se svými spolupracovníky | 50 |
| Graf 10 – Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy | 51 |
| Graf 11 – Obava zaměstnanců ze ztráty svého zaměstnání..... | 52 |
| Graf 12 – Závislost zaměstnaneckých benefitů na lepším pracovním výkonu | 53 |
| Graf 14 – Dostatečná motivace ze strany nadřízeného | 54 |
| Graf 15 – Preferovaný způsob poskytnutí zaměstnaneckých benefitů..... | 54 |
| Graf 16 – Poskytované zaměstnanecké benefity | 55 |
| Graf 17 – Zájem zaměstnanců o navrhované zaměstnanecké benefity | 56 |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|----------------|---|
| aj. | a jiné |
| apod. | a podobně |
| atd. | a tak dále |
| a.s. | akciová společnost |
| BIO | certifikované označení pro produkty ekologického zemědělství |
| ČR | Česká republika |
| č. | číslo |
| DPH | daň z přidané hodnoty |
| FO | fyzická osoba |
| H ₀ | nulová hypotéza |
| H ₁ | alternativní hypotéza |
| HACCP | system analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů |
| IT | informační technologie |
| Kč | koruna česká |
| MDDr. | doktor zubního lékařství |
| MZE | Ministerstvo zemědělství |
| odst. | odstavec |
| s. | strana |
| Sb. | sbírka |
| s.r.o. | společnost s ručením omezeným |
| tj. | to je |
| tzv. | takzvaně |
| % | procento |
| § | paragraf |
| α | alfa |
| = | rovná se |

ÚVOD

Téma analýza způsobu stimulace v návaznosti na motivaci ekonomicky aktivního obyvatelstva bylo zvoleno proto, neboť se jedná o aktuální problematiku, se kterou se setkává každý z pracovníků. Celý tento námět je zařazen do jednoho velkého celku zvaného management. Konkrétně do postupné manažerské funkce vedení lidí.

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo tvoří zaměstnaní, ale i nezaměstnaní lidé, kteří si práci aktivně hledají. Obou dvou skupin se tato problematika dotýká. Zaměstnanci v první řadě vyžadují pro ně přijatelnou výši odměny. Dále se pak zajímají i o jiné aspekty jako je například prostředí, ve kterém budou trávit třetinu času svého dne či vztahy mezi nimi a jejich kolegy na pracovišti. To, zda se člověk v práci cítí dobře a do zaměstnání se těší, nese významný podíl na jeho pracovní výkonnosti. Proto je velmi zásadní, aby každý manažer znal a pochopil přání svých zaměstnanců. Poté bude moci zvolit ten správný způsob motivace a dostane z pracovníků to nejlepší.

Oblast stimulace zasahuje i nezaměstnané osoby, které si práci hledají. V dnešní době si už spousta lidí nevybírání své budoucí zaměstnání jen podle výše mzdy či platu poskytnutého za jejich odvedenou práci. Významnou roli při volbě hraje i prostředí, pracovní podmínky nebo výhody, které zaměstnavatel poskytuje. Kromě stálých zaměstnanců mohou firmy nabírat i studenty, maminky na mateřské dovolené nebo lidé v důchodu, kteří hledají zaměstnání, aby si něco přivydělali. V mnoha případech si možnosti přivýdělnku vybírají především podle výše odměny. Pro některé jsou důležité i nabízené zaměstnanecké výhody, kdy například studenti vyhledávají brigády s flexibilní pracovní dobou.

Cílem bakalářské práce je tedy metodou analýzy definovat systém managementu zaměřený na výkonnost ekonomicky aktivního obyvatelstva ve vztahu k motivaci a stimulaci. Shrnutí poznatků metodou syntézy. V případě zjištění nedostatků, navrhnout možná opatření.

Bakalářská práce je rozčleněna do několika částí. Teoretická část se v jedné kapitole zabývá základními pojmy z oblasti managementu, kde je rozebrán samotný management a jednotlivé manažerské funkce. Druhá kapitola objasňuje problematiku manažerské funkce zvané vedení lidí a v souvislosti s ní stimulační a motivační teorii.

V praktické části dojde k představení zvolené firmy Allnature, s.r.o. Bude provedena analýza zabývající se stimulací a motivací zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření a dvou testů závislosti mezi veličinami. Na závěr bude analýza vyhodnocena a navrženo opatření.

1 ZÁKLADNÍ POJMY Z MANAGEMENTU

První kapitola bakalářské práce se zabývá základními pojmy z oblasti managementu. Nejdříve si klade za úkol uvést definici, popsat podstatu, smysl a zaměřit se na management v trojím významu. Následuje stručné představení a rozdělení manažerských funkcí.

1.1 Management

V dnešní době nelze management považovat za přesný návod k řízení jakékoli organizace. Slouží manažerům pouze jako základní souhrn poznatků, které se stávají podkladem při jejich práci. Ty pak musí vhodně aplikovat, kombinovat, popř. i tvůrčím způsobem rozvíjet v případě konkrétních situací. Žádný větší organizační celek se neobejde bez specializované činnosti jako je řízení. Tento pojem pochází z anglického slova „to manage“. Jeho překlad znamená řídit, vést nebo spravovat. Pojem management má řadu významů, různých interpretací a můžeme se s ním setkat v trojím významu:

- specifická aktivita,
- vědecká disciplína,
- a skupina řídicích pracovníků (Veber, 2005, s. 17-18).

V prvním pojetí lze management chápat **jako specifickou aktivitu**, která je považována za významného činitele a ovlivňuje prosperitu organizace. I přes dokonalé technické vybavení či obsazení kvalifikovanými lidmi nemusí být organizace zárukou úspěchu, pokud je špatně řízena. V tomto smyslu se setkáváme s řadou definic, které můžeme rozdělit minimálně do tří skupin:

První skupina se zaměřuje na náplň manažerské práce a složky, které ji tvoří. Příklad definice je: „Soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.“

Druhá skupina zdůrazňuje smysluplnost managementu neboli dosažení stanovených manažerských cílů. Jako příkladnou definici můžeme uvést: „Činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu.“ nebo *„Umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba.“*

Třetí skupina se snaží o vymezení pojmu management, o vyzdvižení manažerských činností a třech faktorů s nimi spojenými. Jsou jimi riziko, realizace změny a dosažení žádoucích efektů. Příkladná definice je: „Mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci.“

Pojetí managementu, **jako vědecká disciplína**, obsahuje doporučení, která jsou proměnlivá, jelikož se pojí s realitou a ta se do jisté míry neustále mění. Mnoho názorů, přístupů a závěrů bylo na počátku tohoto století překonáno a nahrazeno novými koncepcemi, které mají za úkol lépe zajistit prosperitu řízených organizací. Management pozoruje v praxi souhrn poznatků, které poté zpracovává do formy návodů pro jednání.

Management chápaný, **jako skupina řídicích pracovníků**, označuje pracovníky (manažery), kteří realizují manažerské činnosti. Ty jsou vysvětleny v následující části (Veber, 2005, s. 18-19).

1.2 Manažerské funkce (rozdělení, vysvětlení)

Manažerské činnosti ztělesňují obvyklý způsob členění práce manažerů. Ve světové literatuře existuje mnoho různých pojetí a rozdělení manažerských funkcí, ať už je to například od H. Fayola, P. F. Druckera nebo dalších známých autorů. Mezi české autory lze zařadit například profesora Jaromíra Vebera, který rozdělil manažerské činnosti na průřezové a činnosti naplňující fáze managementu. Další známou klasifikací, definovanou manželí profesorem Leem Vodáčkem a Olgou Vodáčkovou, je rozdělení na sekvenční a paralelní manažerské funkce (Managementmania.com, 2019a).

Sekvenční neboli postupné manažerské funkce nesou tento název, protože se realizují postupně, zařazujeme do nich:

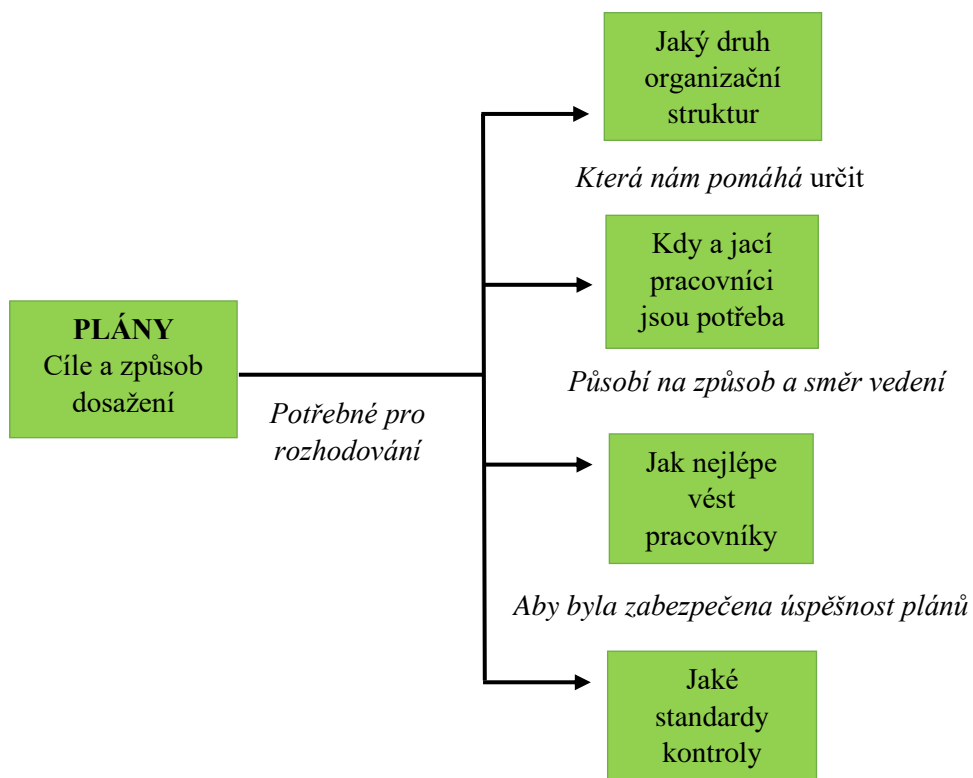
- plánování,
- organizování,
- personalistiku,
- vedení,
- a kontrolu (Weihrich, Knoontz, 1993, s. 31-32).

Paralelní manažerské funkce neustále prostupují již zmíněnými postupnými funkcemi. Do průběžných manažerských funkcí tedy patří:

- analýza,
- rozhodování,
- a implementace (Managementmania.com, 2019a).

1.2.1 Plánování

První postupnou manažerskou funkcí je plánování. Tento pojem se považuje za výchozí bod, který předchází výkonu všech dalších manažerských činností, ty pak společně vytvářejí jeden celek. Manažer musí plánovat proto, aby poznal, jaká je potřeba druhů vzájemných organizačních struktur, jakou kvalifikaci potřebují zaměstnanci, jakým způsobem je vést nebo jakou zvolit kontrolu (Weihrich, Knoontz, 1993, s. 119).



Obrázek 1 – Plány jako základ managementu

Zdroj: Weihrich, Knoontz, 1993, s. 119

Oblast plánování se především zabývá vymezením požadavků a stanovením způsobů, jak jich má být dosaženo. Splnění těchto cílů závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí. Výsledkem je plán, který přispívá k dosažení již zmíněných stanovených záměrů a cílů podniku (Veber, 2005, s. 51-52).

1.2.2 Organizování

V momentě, kdy jsou stanoveny cíle organizace, nastupuje další manažerská činnost a tou je organizování. Je chápáno jako: „*Cílevědomá činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi, tak aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů.*“ Dále také vede k zavedení pevného řádu v organizovaném objektu. Jsou s ním spojena i slova organizace a organizační struktura (Veber, 2005, s. 118).

1.2.3 Personalistika

Další pojem, označovaný jako jednou z oblastí řízení organizace, je nazýván personalistikou, která souvisí s řízením a vedením lidí (Šikýř, 2016, s. 8). Hlavním cílem je zabezpečit pro organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí neboli zaměstnanců, kteří budou dosahovat očekávaného výkonu a také stanoveného cíle organizace. Jsou s ní spojovány jednotlivé personální činnosti, jako je vytváření a analyzování pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazení volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a následné hodnocení a odměňování zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 26).

Důležitým bodem v personalistice je **hodnocení pracovníků**. Jedná se o jednu z nejdůležitějších personálních činností, bez které by nešly efektivně vykonávat další oblasti personalistiky, např. odměňování pracovníků, jejich rozmístění či vzdělávání atd. Za neúčinnější nástroj v motivování pracovníků a zlepšování pracovního výkonu v organizaci považujeme dobře zvládnuté hodnocení. Jedná se tedy o personální činnost, díky které zjišťujeme to, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky kladené na dané pracovní místo nebo jaké je jeho chování a vztahy ke spolupracovníkům či zákazníkům. Dále se zabývá hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a realizací opatření, které jim k tomu napomohou (Koubek, 2000, s. 280-281). Jaký má tedy hodnocení pracovníků v podniku význam? V první řadě zvyšuje osobní výkonnost jednotlivců, využívá a rozvíjí potenciál pracovníků a také zlepšuje komunikaci mezi nimi a vedoucími.

Pro vedoucí pracovníky je hodnocení pracovního výkonu velmi důležité, a to hned z několika důvodů. Dokážou své zaměstnance motivovat k dosažení vyššího výkonu, jelikož

vyjádří své názory na pracovníky a tím jim dávají zpětnou vazbu, díky které usměrňují jejich činnost. Lépe pochopí jejich zájmy a přání, rozvíjí jejich přednosti, eliminují slabé stránky, plánují rozvojové aktivity (vzdělání a výcvik) či stanoví spravedlivou mzdu a její pohyblivé složky. Na hodnocení můžeme nahlížet i z pohledu pracovníka, který si z něj odnáší ocenění vlastní práce nebo názor na svou práci od svého vedoucího. Má ale také možnost prezentovat potřeby a cíle a vyjádřit své rozvojové nároky (Bělohlávek, 2008, s. 59-60). V praxi se rozlišuje pět úrovní hodnocení výkonu:

- 1) **Každodenní styk** vedoucího s pracovníky. Tento styl hodnocení je velmi častý a spočívá v reagování vedoucího pracovníka na úroveň práce, kterou jeho podřízení vykonávají. Příkladem hodnocení mohou být slova: „Ano, v pořádku, můžete to poslat“ nebo „Není to pořádně dotažené, zkontrolujte to ještě jednou“. Manažeři se ale často dopouštějí velkých chyb, kdy zapomínají sdělovat názor na kvalitu práce svým zaměstnancům a tím se připravují o významný motivační nástroj.
- 2) **Hodnocení při dosažení výsledků** práce. K uskutečnění tohoto hodnocení většinou dochází při zakončení dlouhodobých činností, jako je předání stavby nebo zakázky, či naopak nedodržení termínu. Dochází k pozitivnímu nebo negativnímu hodnocení zúčastněných osob.
- 3) **Finanční hodnocení** slouží ke spravedlivému stanovení mzdy, zejména pokud jde o pohyblivou složku. I v této oblasti se manažeři dopouštějí chyb. Nevysvětlí svým podřízeným, co je vedlo k určení výše jejich odměny, tím hodnocení ztrácí motivační účinek. Druhou chybou je vyhýbání se rozlišení dobrých a špatných pracovníků.
- 4) **Systematické hodnocení** se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Firmy ho zavádějí, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Je často spojováno s hodnotícím rozhovorem, kde vedoucímu vzniká povinnost promluvit si se svým podřízeným o jeho výsledcích a zaznamenat hodnocení do formuláře.
- 5) **Hodnocení v 360°** pracuje s názory nadřízeného i pohledy kolegů na stejné úrovni a mínění vybraných podřízených. Jednotlivá hodnocení zůstávají anonymní a jsou zpracovány odborným útvarem. Výsledek dostane pouze hodnocený do svých rukou. Hlavním účelem je zpětná vazba od spolupracovníků, jiné závěry se nevyvozuji (Bělohlávek, 2008, s. 60-61).

Další významnou oblastí z personalistiky je **odměňování pracovníků**, které je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců. Velmi často je realizováno formou mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, poskytnuté pracovníkovi za vykonanou práci (Kociánová, 2010, s. 160).

V moderním řízení lidských zdrojů se rozlišují dvě formy odměňování. První typ se zabývá **peněžními formami**, do kterých lze zařadit poskytnutí mzdy nebo platu, prémie, osobního ohodnocení, mimořádných odměn, podílů na hospodářských výsledcích či různých druhů příspěvků. Druhou variantou jsou tzv. **nepeněžní formy**. Obsahují odměny, které lze vyjádřit v penězích, zařazují se tedy do této skupiny zaměstnanecké benefity. Nebo také odměny, které nejsou vyjádřitelné v peněžních jednotkách, ale zvyšují spokojenost, pocit významu či prestiže pracovníka. Příkladem je formální uznání či pochvala, povýšení, pověření významným či podnětným úkolem, úspěšným splněním významného úkolu, uznání od spolupracovníků nebo pověření reprezentací organizace atd. V následující tabulce je toto rozdělení shrnuto (Koubek, 2000, s. 351).

Tabulka 1 – Formy odměňování pracovníků

| Peněžní forma | Nepeněžní forma | |
|--------------------------------|-----------------------------|---|
| | odměna vyjádřená v penězích | odměna, která nelze vyjádřit v penězích |
| mzda/plat | zaměstnanecké benefity | pochvala |
| prémie | | povýšení |
| osobní ohodnocení | | pověření významným úkolem |
| mimořádné odměny | | splnění významného úkolu |
| podíl na hospodářském výsledku | | uznání od spolupracovníků |
| příplatky | | reprezentace organizace |

Zdroj: Koubek, 2000, s. 351

V dnešní době se lze stále více setkat s dalším dělením odměn a to na:

- vnější odměny,
- a vnitřní odměny.

Vnější odměny se vyznačují hmatatelnou povahou. Sám zaměstnavatel o nich rozhoduje a kontroluje je. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí spíše se spokojeností pracovníka, vykonávanou prací, radostí, pocity, uznání okolí, postavení, dosahování pracovních cílů a kariery apod. Ve skutečnosti existuje velmi silná souvislost mezi odměnou poskytovanou zaměstnavatelem a vnitřními pocity pracovníka. Jinými slovy lze říci, že udělení nějaké odměny často přináší i vnitřní uspokojení a radost (Koubek, 2000, s. 351). Každá organizace má k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky. Odměny mají již zmíněnou peněžitou či nepeněžitou formu, ale jsou také vázány na následující skutečnosti:

- povaha a význam vykonávané práce,
- výkon pracovníka (pracovní výsledky a chování),
- specifika jeho vztahu k organizaci (např. doba zaměstnání v organizaci),
- specifika jeho osoby (vzdělání, kvalifikace či schopnosti).

Každý manažer musí mít na paměti, že odměna je významný motivátor. Je nezbytné, aby byla určena přiměřeně, spravedlivě a promyšleně. Snaží se získat odpovědi na mnoho otázek, např. jaká je optimální struktura celkové odměny podle jednotlivých forem, v jakém poměru budou použity v celkové odměně jednotlivé formy odměňování nebo jaké pravidla, postupy či nástroje budou použity. Systém odměňování by měl být „šitý“ na míru každé organizace, jelikož se vyznačují specifickou povahou práce či specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji (Koubek, 2000, s. 352).

Nejobvyklejším způsobem odměňování zaměstnanců je poskytování mzdy či platu. Velmi často jsou s těmito pojmy spojeny nejasnosti. Mzda náleží zaměstnancům soukromých zaměstnavatelů a její nejnižší výše je omezoována tzv. minimální mzdou (Peníze.cz, 2019). Jednotlivé profese a pracovní činnosti jsou rozděleny do osmi skupin podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce (Euro.cz, 2017). Plat naopak dostávají zaměstnanci státu, obcí nebo příspěvkových organizací. Tento typ odměňování je určován příslušným nařízením vlády, které udává stupnici platových tarifů nebo výši příplatků, jedná se o tzv. platové tabulky, které musí zaměstnavatelé ve veřejném sektoru respektovat (Euro.cz, 2017).

1.2.4 Vedení lidí

Velmi často se plete pojem vedení a řízení, rozdíl mezi nimi definují autoři Wehrich, Knoontz (1993, s. 438) takto: „*Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením.*“ Jednoznačný návod na to, jak vést lidi, zvýšit jejich výkonnost, vyhnout se konfliktům či využít maximálně jejich lidský potenciál neexistuje. Ze základní filozofie již zmíněných autorů Wehricha a Knoontze (1993, s. 438) lze například uvést tuto definici: „*Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů.*“ Tato problematika bude rozebrána podrobněji v kapitole 2.

1.2.5 Kontrola

Kontrolu neboli zpětnou vazbu využívají manažeři na všech úrovních řízení. Díky ní získávají objektivní představu o řízené realitě. Podstatou je získat kritické hodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Jinými slovy posoudí, zda bylo skutečně dosaženo stanovených cílů. Případně přijmou korigující či nápravná opatření. Kontrolu lze rozdělit do dvou skupin, a to na:

- vnitřní (interní) kontrolu,
- a vnější (externí) kontrolu.

Vnitřní kontrola probíhá uvnitř firmy a je realizována zpravidla řídicími či pověřenými pracovníky. V řadě případů musí projít i externí kontrolou, kterou provádí subjekt stojící mimo organizaci (Veber, 2005, s. 92).

2 VEDENÍ LIDÍ

Pojem vedení lidí manažerská literatura jednotně neinterpretuje. Na jedné straně je vedení chápáno jako manažerská funkce, která představuje jednu z nejdůležitějších funkcí manažera a spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené záměry, cíle a úkoly. V druhém pojetí se lze setkat s přístupem, který vedení lidí odlišuje od klasických řídicích praktik a zdůrazňuje zejména aspekt dlouhodobé vize a zadruhé aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení. Příkladná definice od J. Kottera dle internetového zdroje Publi.cz (2019a) je následující: „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, spojuje lidi ve jménu budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení navzdory všem překážkám.*“

2.1 Styly vedení

Postupem času všichni manažeři poznají, že tato problematika není vůbec jednoduchá. Každý člověk, vedoucí pracovník i prostředí, ve kterém pracuje, se liší. Dobrý manažer musí respektovat všechny zmíněné momenty, také záleží na správně zvoleném způsobu jednání s ostatními lidmi (Bělohávek, 2008, s. 1). V této oblasti se uplatňuje několik stylů vedení:

- autokratický,
- demokratický,
- a liberální.

Autokratický styl vychází z názoru, ve kterém má moc a oprávnění pouze manažer, z toho důvodu může vydávat jakékoli příkazy a nařízení. Tento styl se uplatňuje například na vojně, kde velitel dává rozkazy a voják je musí bez připomínek splnit. Není vhodný pro většinu firem, používá se v případě, kdy má dojít k zásadní změně v organizační struktuře či ve firmách s pracovní silou vyznačující se nízkou kvalitací. Uplatnění tohoto stylu vede k rychlému odstranění nedostatků, ale také k potlačení iniciativy pracovníků a následné stagnaci firmy.

Demokratický styl je přímým opakem autokratického. Na rozhodování se podílí všichni členové pracovní skupiny formou diskuse. Po vyslechnutí a posouzení všech názorů má však rozhodovací slovo vedoucí pracovník. Pro tento styl jsou podmínkou vysoce kvalifikovaní manažeři, jeho spolupracovníci i podřízení. Výhodou je dosažení skvělých výsledků, na druhé straně však může docházet k pomalému rozhodování.

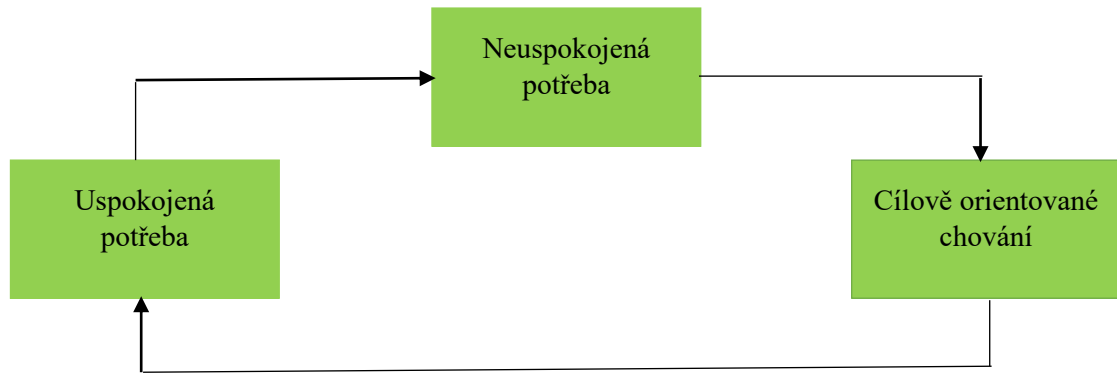
V **liberálním stylu** manažer vede své podřízené k tvořivosti (kreativitě) a přitom jim poskytuje možnost tzv. konzultanta. Tento styl je vhodné uplatnit u firem výzkumného a vývojového zaměření. Pro většinu hospodářských organizací je tento styl nevyhovující (Němec, 1998, s. 129-130).

2.2 Motivace

Motivování lidí je pravděpodobně nejdůležitější součástí práce každého manažera. Integruje fyzickou a psychickou aktivitu člověka k stanovenému cíli. Je vázáno na vnitřní podněty, které člověka vedou k určitému jednání (Veber, 2005, s. 63). Motivaci lze vyjádřit například touto definicí (Publi.cz, 2019b): „*Motivace je dynamický uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování (jednání) vyzývají člověka k činnosti a směřují tuto činnost k určitému cíli.*“

Většinu času svého života lidé tráví v práci, proto je velmi důležité poznat, zda pracují pouze za účelem získání peněz či něco navíc. Mnoho lidí považuje za prvotní důvod získání peněžních prostředků pro svou existenci a jistoty stálého zaměstnání. V případě, že se pro ně jejich příjmy stanou dostačujícími, začínají se zajímat o další faktory, jako je například komunikace s lidmi, získání sebedůvěry nebo uznání znalostí a dovedností apod. (Veber, 2005, s. 63).

Na následujícím obrázku je znázorněn motivační proces. Za jeho východisko se považuje neuspokojená potřeba, která vytváří touhu naplnit ji. Může se například jednat o potřebu potravy, bezpečí, přátelství či úspěchu. Pocit nedostatku něčeho zajistí první článek řetězu událostí vedoucí k nějakému chování jedince. Potřeby, které nejsou uspokojeny, způsobují u člověka fyzické i psychické napětí, a následně ho vede k činům směřujícím k uspokojení potřeby. Tato aktivita je zaměřena na cíl, jehož dosažení ukončí proces motivace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 824).



Obrázek 2 – Proces motivace

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 369

2.2.1 Motiv

Za motiv se považuje každá vnitřní pohnutka, která podněcuje chování člověka. V dnešní době se mnoho vedoucích pracovníků domnívá, že jedinou motivací zaměstnanců jsou peníze. Mzda určitě hraje velkou roli, ale není to jediný prostředek pro motivaci. V organizaci nalezneme mnoho typů lidí, kteří dávají přednost různým motivům:

- **Peníze** jsou považovány za významný motiv pro mnoho lidí. Nalezneme i takové jedince, kteří jsou pro peníze ochotni udělat téměř vše. Lidé se silnou motivací k finančním prostředkům jsou pro podnik velmi přínosní, jelikož z nich vedoucí pracovník dostane maximum.
- **Osobní postavení** je motiv, díky kterému se lidé také snaží být úspěšní. U každého vedoucího pracovníka se v jisté míře projevuje potřeba vést lidi, řídit chod věcí či rozhodovat. V tomto případě se může naskytnout problém, kdy o osobní postavení usilují nikoli prací, ale intrikami.
- **Pracovní výsledky a výkon** jsou pro firmu také velmi důležité. Zaměstnanci mající svou práci rádi a snažící se vyniknout, představují pro firmu něco jako hnací motor. Tito pracovníci jsou soutěživí, dělá jim dobře, když se mohou srovnávat s ostatními a pokud to tak není, snaží se je překonat.
- **Přátelství** zaručuje na pracovišti dobrou náladu a atmosféru. Pracovníci si zakládají na přátelských vztazích, nehádají se a při konfliktu raději ustoupí.

- **Jistota.** Tito lidé se raději spokojí s nižšími příjmy a postavením. Mají rádi jistotu, řídí se předpisy a neradi riskují.
- **Samostatnost** preferují lidé, kteří nad sebou nesnesou nadřízeného. Rádi rozhodují ve věcech sami.
- **Tvořivost.** Takový člověk má rád práci, u které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Pro správnou motivaci svých zaměstnanců je nutno nejprve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní (Bělohlávek, 2008, s. 42-43).

2.3 Stimulace

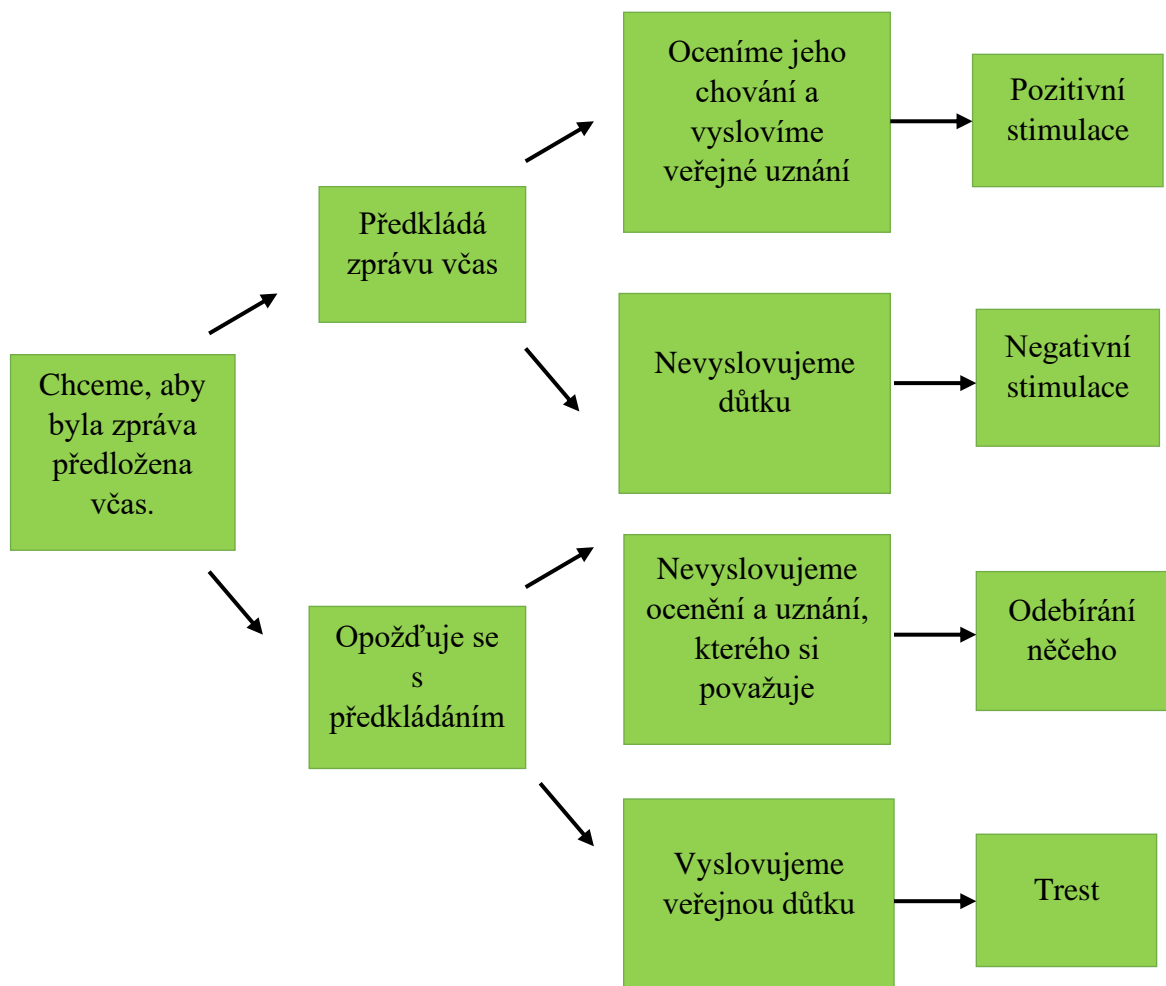
Stimulační teorie si zakládá na myšlence, která chápe chování jednotlivce jako výsledek určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování. Zaměřuje se na používání pozitivních i negativních stimulů k motivování lidí nebo k motivujícímu prostředí. Stimulace určitým způsobem usměrňuje jednání pracovníků a působí na jejich motivaci, díky souboru vnějších podnětů či pobídek (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 386-387).

2.3.1 Stimul

Pojem stimul lze definovat jako podnět, který vychází z okolního prostředí a směřuje člověka k provedení nějaké aktivity. Jsou nazývány vnějšími popudy, se kterými se pracuje při řízení podniku, příkladem je:

- výše mzdy či platu,
- stabilita zaměstnání,
- pracovní prostředí,
- pocit bezpečí,
- zaměstnanecké benefity,
- možnost postupu,
- spoluúčast na řízení a chodu organizace,
- a spoluúčast na zisku nebo vlastnictví (ManagementMania.com, 2019b).

V následující části je uveden příklad stimulační teorie v praxi. Předpokladem je nacházet se v pozici manažera. Zaměstnanec pan X se často opoždí s předkládáním požadovaných zpráv. Lze zvolit čtyři typy stimulů. Za prvé se zaměřit na stimulaci žádoucího chování, kterým je v tomto případě příprava zprávy včas. Pozitivní stimulace tu představuje odměny, pochvaly, uznání či peněžní odměnu. V případě negativní stimulace je tu „odměna“ taková, aby zaměstnanec příště vyvinul snahu vyhnout se nepříjemným důsledkům. V druhém případě manažer může usilovat o zkrácení zpoždění při předkládání zprávy pomocí jiných stimulů, a to odebrání něčeho či trestu. Díky tomu se pan X odnaučí svému zlozvyku opoždovat se s odevzdáním zprávy. Dále mu pro trest může být udělena například důtka (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 386-387).



Obrázek 3 – Použití stimulační teorie v praxi

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 388

2.4 Definice zaměstnaneckých výhod

Historie zaměstnaneckých benefitů sahá až do dob Rakouska-Uherska. Jejich vznik je spojován s počátky rozvoje námezdní práce. V této době bylo poskytnuto zaměstnancům státních drah například uhlí. K největšímu rozvoji však došlo počátkem minulého století, kdy jako první do své podnikatelské strategie zahrnul i péči o své zaměstnance Tomáš Baťa. Zavedl závodní stravování, svým zaměstnancům nechal vystavět rodinné domky a nabídl jim možnost kulturního a sportovního využití (Dumfinanci.cz, 2016). Zaměstnanecké výhody se definují jako dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci v souvislosti se zaměstnáním. Zaměstnanecké výhody v dnešní době zvýhodňují zaměstnavatele, dělají zaměstnání více atraktivnější a zlepšují zaměstnavatelskou pověst (Šikýř, 2016, s. 135).

2.4.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody, dle odborné literatury, lze dělit hned z několika hledisek:

- obecné hledisko,
- peněžní či nepeněžní hledisko,
- a hledisko daňových dopadů.

Členění zaměstnaneckých výhod z obecného hlediska

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou škálu požitků. Řadí se do třech skupin dle hledisek:

- a) Zaměstnanecké výhody se vztahem k práci tvořící součást širších pracovních podmínek, například:
 - příspěvek na stravování,
 - nadstandardní pracovní volno,
 - vzdělávání a rozvoj, nabídka odborných publikací,
 - či zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na hromadnou, místní či meziměstskou dopravu.

b) Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance sloužící i pro jeho osobní potřebu, nejčastěji:

- osobní automobil k soukromému užití, benzínové karty,
- notebooky a další technika,
- bezplatné služby telefonních operátorů,
- příspěvek na odívání,
- nebo bezplatné či zvýhodněné bydlení.

c) Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy, například:

- nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance a rodinné příslušníky (léčebné pobyty, vitamíny, očkování, rehabilitace apod.),
- péče o děti (jesle, tábory, školky),
- příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity,
- finanční výpomoc, příspěvky na stavební spoření,
- platové dorovnání v případě nemoci (sick days),
- či dárky a dárkové šeky při speciálních příležitostech jako jsou Vánoce, jubileum, narození dítěte či svatba (Financnimanagement.ihned.cz, 2007).

Členění zaměstnaneckých výhod z hlediska peněžního či nepeněžního

Existují dva základní druhy zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům. Prvním typem jsou tzv. benefity poskytované **peněžní formou**, které zaměstnanci šetří peníze. Zařazují se mezi ně:

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na sport a zdraví,
- příspěvek na kulturu a rekreaci,
- příspěvek na ubytování a dopravu,
- příspěvek k nemocenské,
- zaměstnanecké akcie,

- penzijní a životní pojištění,
- zvýhodněné půjčky,
- vzdělávací kurzy a školení,
- používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- dary k životním i jiným výročím,
- naturálie (produkty firmy) aj.

Druhým typem jsou tzv. **nepeněžní benefity**, které mají mnohdy pro zaměstnance větší hodnotu. Jejich hodnota se nedá přesně určit a tvoří je například:

- nadstandardní dovolená,
- volno pro zařizování nebo léčení,
- či pružná pracovní doba, práce z domova atd (Ipodnikatel.cz, 2011).

Členění zaměstnaneckých výhod z hlediska daňových dopadů

Dalším z důležitých aspektů, které firmy zvažují při poskytování zaměstnaneckých výhod, jsou daňové dopady. Náklady na poskytování výhod mohou, ale i nemusí být pro organizaci daňově uznatelnými náklady. Stejně je tomu tak i s osvobozením od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Mohou tedy nastat tři situace:

- a) Výhoda je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmů FO ze závislé činnosti. Do této kategorie můžeme zařadit stravenky, penzijní připojištění či životní pojištění.
- b) Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmů FO ze závislé činnosti. Příkladem uvádíme příspěvky na kulturní pořady, sportovní akce, nápoje na pracovišti a jiné.
- c) Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmu FO ze závislé činnosti. Zahrnujeme sem benzínové karty či slevy na zboží (Financnimanagement.ihned.cz, 2007).

2.4.2 Cíle a způsob poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody se považují za složku odměny, která se uděluje navíc k různým formám peněžních odměn. Mezi hlavní cíle se řadí poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru odměn, který umožňuje získat a udržet vysoce kvalitní pracovníky. Zaměstnanecké výhody dále uspokojují osobní potřeby pracovníků, posilují oddanost a vědomí závazku pracovníka vůči organizaci a v neposlední řadě poskytují některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny (Armstrong, 2007, s. 595). V dnešní době lze zaměstnanecké benefity poskytovat dvěma způsoby:

- Fixní způsob poskytování benefitů

Tento způsob spočívá v tom, že zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké výhody. Jsou určeny pro všechny zaměstnance, ale záleží pouze na nich, zda je využijí nebo ne. Tento způsob má jednu velkou nevýhodu a to tu, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale jeho zaměstnanci o tyto formy nemusí mít zájem.

- Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém)

Druhý způsob je založen na předpokladu stanovení firemního balíčku a ročního limitu bodů pro každého zaměstnavatele. Každý zaměstnanec má možnost vybrat si z něho takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Dále má k dispozici určitý počet přidělených bodů, díky kterým si může volit zaměstnanecké benefity, které jsou také ohodnoceny bodovou škálou. Zaměstnanec tak v rámci stanoveného bodového limitu optimalizuje čerpání zaměstnaneckých výhod podle vlastních preferencí.

Poskytování benefitů si klade za úkol nabízet nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale měl by být také moderním produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu při výběru. Kromě již zmíněného systému cafeteria, lze použít i tzv. předplacenou benefiční kartu, která také představuje vhodný způsob čerpání benefitů v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance (Macháček, 2010, s. 2).

2.4.3 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů za rok 2019

V dnešní době je na trhu práce nezbytné, aby zaměstnavatel nabízel velkorysý balíček výhod v případě, že chce přilákat a udržet kvalitní zaměstnance. Na základě výzkumu, který provedla společnost Glassdoor, přibližně 60 % lidí řadí výhody a benefity k nejdůležitějším faktorům při výběru budoucího zaměstnání. Průzkum dále zjistil, že až 80 % zaměstnanců by upřednostnilo další benefity před zvýšením platu. V roce 2018 provedla americká společnost

Robert Half výzkum, ve kterém vyzpovídala více než 1500 zaměstnanců a na základě jejich odpovědí sestavila žebříček nejžádanějších benefitů:

1. flexibilní doba
2. zkrácený pracovní týden
3. práce z domova
4. nadstandardní služby a prostory na pracovišti
5. placené dobrovolnictví
6. společenské akce, team building

Existuje zde nepřímá úměra mezi poptávanými a nabízenými benefity. Společenské akce se umístily až na 6. místě, přitom tento benefit nabízí většina firem. Nejvíce podceněným benefitem je práce z domova, kterou by podle výzkumu uvítalo až 88 % zaměstnanců. Poskytuje ji však pouhých 14 % dotazovaných firem. Flexibilní pracovní doba začíná být standardem, jelikož ji umožňují 2/3 pracovišť. Stále více se začíná využívat novinka a to tzv. dobrovolnictví. Jedná se o placenou dovolenou, kterou mohou zaměstnanci využít na dobrovolné aktivity.

V České republice také platí pravidlo, že musí firmy o talenty bojovat. Kdo přijde s lepšími benefity, získá lepší zaměstnance. Na rozdíl od Američanů, Češi na první místo řadí peníze. Z toho tedy vyplývá, že 13. plat je nejžádanějším benefitem v ČR. Na druhém místě se nacházejí bonusy a prémie a po nich flexibilní pracovní doba. Dále je u nás žádaná:

- delší placená dovolená,
- auto i pro soukromé účely,
- příležitostná práce z domu,
- či sick days (Zonky.cz, 2019).

2.5 Motivační teorie

Motivační teorie existují proto, aby manažeři lépe pochopili to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Ani jedna z uvedených teorií nepředstavuje jediný nejlepší přístup, ale uvádí spíše myšlenky, které mohou využít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů (Donely, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 370). Existuje celá řada teorií, které lze podle odborné literatury shrnout a rozdělit do následujících tří základních skupin:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- a teorie zaměřené na proces (Armstrong, 2007, s. 221).

2.5.1 Teorie instrumentality

V první řadě je na místě vysvětlit pojem „instrumentalita“. Jedná se o přesvědčení, že pokud člověk udělá jednu věc, povede to k věci jiné. V základní podobě tedy tato teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze, ale také že odměny a tresty neboli politika cukru a biče, slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Kořeny teorie sahají do období taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení v roce 1911. Ten pravil: *„Je nemožné přimět během, jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“* Teorie vychází z předpokladu, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, jinými slovy jsou odměny závislé na skutečném výkonu (Armstrong, 2007, s. 223).

2.5.2 Teorie zaměřené na obsah

Hlavním cílem těchto teorií je identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. Teorie zaměřené na obsah vycházejí z předpokladu, že obsahem motivace jsou potřeby jejichž neuspokojení vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu (Armstrong, Stephen, 2015, s. 220). Člověk vždy reaguje v souladu s uspokojením svých vnitřních potřeb. Ty se v závislosti na různých okolnostech mění a jsou u každého jednotlivce individuální. Mezi nejznámější představitele této koncepce řadíme A. Maslowa, F. Herzberga, D. McGregora a další, jejich teorie budou v následující části vysvětleny (Veber, 2005, s. 65).

a) Maslowova hierarchie potřeb

Jednu z nejznámějších klasifikací potřeb formuloval A. Maslow v roce 1954. Považuje za východisko jednání člověka, které ovlivňuje celá řada potřeb. Ty následně hierarchicky uspořádal do následujících kategorií, které jsou pro všechny lidi společné:



Obrázek 4 – Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Veber, 2005, s. 65

Celý princip spočívá v tom, že se člověk snaží nejdříve uspokojit své základní životní potřeby (fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí). Poté co jsou tyto potřeby uspokojeny, jejich význam klesá a začíná se soustředit na vyšší stupeň, tj. sociální potřeby, potřeby uznání a poslední v řadě potřeba seberealizace (Veber, 2005, s. 65). Potřeba seberealizace většinou nebývá uspokojena nikdy. Člověk vždy bude trpět nějakým nedostatkem. Vychází z předpokladu, že neuspokojená potřeba může motivovat chování, kdežto dominantní potřeba je základním motivátorem chování (Armstrong, Taylor, 2015, s. 220).

V následující tabulce je shrnuto uspořádání potřeb a také uvedeny příklady v obecném pojetí a pojetí v zaměstnání.

Tabulka 2 – Uspořádání potřeb podle Maslowa

| Potřeby | Obecné pojetí | Pojetí v zaměstnání | Řád potřeb |
|----------------------------------|---|---|----------------------|
| Fyziologické potřeby | jídlo, pití, teplo, spánek | mzda, plat, pracovní podmínky | potřeby nižšího řádu |
| Potřeba jistoty a bezpečí | potřeba bezpečí, ochrany, zdravotní stav | jistota zaměstnání, penze | |
| Sociální potřeby | láska, přátelství, sdružování | vytváření dobrých vztahů na pracovišti | |
| Uznání a ocenění | ocenění druhými, důvěra ve vlastní znalosti | peníze, pochvala | potřeby vyššího řádu |
| Seberealizace | rozvoj a využití vlastních schopností, potřeba formovat sama sebe | dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti | |

Zdroj: Bělohlávek, 2008, s. 40-41

b) Alderferova teorie ERG

Historie této teorie sahá do roku 1972, kdy autor C.P. Alderfer vytvořil jednoduchou a přesvědčivou teorii, která si zakládá na existenci tří základních kategorií potřeb:

- **Existence**, která představuje základní potřeby jako je například hlad nebo žízeň. V zaměstnání je to pak mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.
- **Sounáležitosti**, vycházejí z předpokladu, že lidé nejsou soběstační a potřebují se zapojit do „transakcí“ probíhajících v okolí, ve kterém žijí. Do této skupiny lze zařadit potřebu přijetí, pochopení, potvrzení či vliv.

- **Růstu.** Každý člověk hledá příležitost, jak nejlépe využít to co umí a čím je. Jedná se o nejnámennější kategorii potřeb (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221).

c) **McClellandova teorie potřeb**

Je velmi podobná předchozí teorii ERG. McClelland v roce 1961 také definoval klasifikaci potřeb, která si zakládá především na studiu manažerů. Identifikoval tři druhy potřeb:

- **Potřeba úspěchu** je definována jako potřeba uspět v konkurenci a posoudit ji na základě osobního standardu kvality. V této teorii se jedná o tu nejdůležitější potřebu.
- **Potřeba sounáležitosti** je definována jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními.
- **Potřeba moci** je definována jako potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221).

d) **Herzbergův dvoufaktorový model**

Byl proveden americkým profesorem psychologie Frederickem Herzbergem, který požádal okolo 200 účetních a techniků, aby zaznamenali a popsali okamžiky, kdy se v práci cítí výjimečně dobře a kdy špatně (Veber, 2005, s. 65-66). Na základě tohoto výzkumu dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti lidí v zaměstnání. Stanovil tzv. motivující faktory týkající se obsahu práce, zahrnují potřebu vykonávat práci, dosáhnout úspěchu, zájmu o práci, odpovědnosti nebo možnosti povýšení. Tyto faktory lze považovat za vnitřní motivátory související s vnitřní motivací, která vyplývá z práce jako samotné. Druhé jsou tzv. hygienické (udržovací) faktory, které se týkají spíše kontextu práce, včetně záležitostí jako jsou mzdy nebo pracovní podmínky. Hygienické faktory mají za úkol sloužit jako prevence nespokojenosti s prací (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221).

V následující tabulce jsou uvedeny některé příklady:

Tabulka 3 – Motivující a udržovací faktory

| Motivující faktory | Udržovací faktory (hygienické) |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| dosažení cíle (úspěch) | pracovní podmínky |
| uznání | mezilidské vztahy |
| povýšení | platové podmínky |
| odpovědnost | jistota zaměstnání |
| zajímavost práce, rozmanitost práce | podniková politika a správa |

Zdroj: ManagementMania.com, 2019c

2.5.3 Teorie zaměřené na proces

Posledním typem jsou tzv. teorie zaměřené na proces, které kladou důraz především na psychické procesy a síly ovlivňující motivaci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 222). Jinými slovy se soustředí na to, jak dochází k motivaci (Donely, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 370). Velmi často se také označují jako kognitivní neboli poznávací teorie, jelikož analyzují to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí či způsoby a jak lidé toto prostředí interpretují a chápou. Rozlišuje se hned několik typů teorií, popsanych v další části (Armstrong, Taylor, 2015, s. 222).

a) Teorie posilování

Představuje nejjednodušší a nejstarší teorii, vycházející z tzv. zákona účinku, který zformuloval E. Thorndike v roce 1911. V průběhu času si právě díky tomuto zákonu začali lidé uvědomovat souvislosti mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což vede k ovlivnění jejich budoucího chování. Jinými slovy lze říci, že pokud se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu. Díky teorii posilování se vysvětluje motivace k práci, podporuje se pracovní výkon nebo se odůvodňuje odměňování podle výkonu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 22).

b) Teorie očekávání (expektační teorie)

Původně tato teorie byla formulována V. Vroomem v roce 1964, který ji také nazýval jako teorií valence – instrumentality – expektace. Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita přesvědčení a expektace víru v pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. V souladu s teorií očekávání je motivace pravděpodobná jen v tom případě, kdy mezi výkonem a výsledky existuje nějaký jasně vnímaný a použitelný vztah a výsledky jsou považovány za nástroje uspokojování potřeb. Příkladem můžeme uvést vnější peněžní motivování, které bude fungovat jako motivátor jen tehdy, když bude fungovat jasná vazba mezi úsilím a odměnou a hodnota odměny bude stát za to. Tato teorie byla dále rozvinuta Porterem a Lawlerem, kteří objasnili čtyři faktory ovlivňující úsilí a plnění úkolů:

- hodnota a význam odměn pro jednotlivé pracovníky,
- pravděpodobnost, že odměny budou odrážet úsilí v podobě, v jaké to vnímají jednotliví pracovníci,
- individuální charakteristiky (inteligence, znalost věci a dovednosti),
- vnímání role neboli to, co si jednotliví pracovníci myslí, že chtějí dělat, nebo co se od nich žádá, aby dělali.

Teorie očekávání tedy slouží procesům řízení pracovního výkonu, které jsou určeny k zabezpečování vnitřní motivace pomocí poskytování příležitostí k růstu a prostoru pro využívání a rozvíjení schopností (Amstrong, 2011, s. 52).

c) Teorie cíle

Za hlavní zakladatele „teorie cíle“ považujeme Lathama a Locka, kteří ji zformulovali v roce 1979. Vycházeli z přesvědčení, že motivace a výkon se zlepší, pokud se jednotlivcům stanoví konkrétní cíle, tyto cíle budou akceptovány, budou dosažitelné a zaměstnancům bude poskytována zpětná vazba tykající se výkonu (Armstrong, Taylor, 2015, s. 225).

d) Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti zavedl v roce 1965 J. S. Adams. Zabývá se tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými. Tvůrce vycházel z myšlenky, kdy zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn ve vztahu ke svému úsilí či kvalifikaci, a přitom porovnávají sebe a ostatní jedince. Jestliže se jim jejich odměna poskytnuta v závislosti na úsilí a kvalifikaci zdá nepříznivá, poté ji považují za nespravedlivou (Armstrong, Taylor, 2015, s. 225).

e) Teorie sociálního učení

V roce 1977 Albert Bandura stanovil teorii sociálního učení, která kombinuje aspekty teorie posilování a teorie očekávání. Vymezuje budoucí chování, ale také zdůrazňuje důležitost vnitřních psychologických faktorů, a to zejména očekávání týkající se hodnot, význam cílů a schopnost jedinců těchto cílů dosáhnout (Armstrong, 2011, s. 53).

f) Teorie kognitivního hodnocení

Poslední teorii zaměřenou na proces formulovali Deci a Ryan v roce 1985. Vychází z myšlenky, kde použití vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci vyplývající ze zájmu o práci samotnou. Autoři uvedli: *„Když se odměny vyplácejí podobně, jako se poskytuje zpětná vazba, tak aby lidem vyjádřili uznání za dobře odvedenou práci, jsou používány spontánně a budou vnitřní motivaci udržovat nebo posilovat. Když se ale odměny vyplácejí, aby lidi motivovaly, jsou prožívány nuceně a budou vnitřní motivaci oslabovat.“* Teorie byla postupem času doplněna o mnoho dalších výzkumů (Armstrong, Taylor, 2015, s.226).

2.6 Pracovní motivace

Dalším důležitým pojmem je pracovní motivace. Lze ji definovat jako schopnost vedoucího pracovníka vyvolat u svých podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy a tím vytvořit pocit uspokojení. Jinými slovy jde o vytvoření vnitřního pocitu, kdy daná osoba chce určitou činnost dělat (Veber, 2005, s. 63). S pracovní motivací souvisí pojmy vnitřní a vnější faktory motivace, které budou v následujících krocích rozebrány.

2.6.1 Vnitřní a vnější faktory motivace

Toto rozdělení nahlíží na motivaci jako na proces, čímž se liší od Maslowovy teorie, která se zaměřuje na povahu jednotlivých potřeb. Vnitřní faktory motivace zařazují ty, které souvisí s prací jako takovou. Jedná se o čtvrtý a pátý stupeň potřeb Maslowovy pyramidy, které člověka uspokojí až při výkonu práce. Mezi nejzákladnější vnitřní faktory lze zařadit hned 4 pojmy. Prvním je **samostatnost**, se kterou lidé svou práci vykonávají. Vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. Neznamená to však, že pracovník bude o své práci rozhodovat zcela samostatně, ale postupem času na něho lze určité rozhodovací pravomoci delegovat či převádět. Dále je to **možnost rozvíjet nové schopnosti**, které získají prováděním jejich práce. Odráží v sobě potřebu se ve své činnosti zdokonalovat. Stoprocentního účinku lze dosáhnout v tom momentě, kdy zaměstnanci zvyšují a získávají schopnosti, na kterých jim záleží nebo posilují jejich sebevědomí. Lidé chtějí **pozorovat** za svou odvedenou práci

viditelné výsledky, které jim následně napomáhají ke zvýšení sebevědomí a sebedůvěry. Z toho důvodu je tento třetí faktor vnitřní motivace považován za nejdůležitější a nejsilnější. Posledním pojmem je **společenský smysl a význam**, pro který zaměstnanci svou práci vykonávají. Je samozřejmostí, že tyto faktory nemusí působit na každého zaměstnance stejně. S výjimkou zaměstnanců, kteří svou práci nemají rádi, lze motivaci vnitřních faktorů aplikovat u většiny pracujících osob. Další skupinou jsou vnější faktory, které lze definovat jako to, co zaměstnanci za svou správně a včas odvedenou práci získají. Jedná se především o finanční odměnu jako je mzda, prémie, bonusy, ale také pochvala, uznání či zvýšená naděje na povýšení v budoucnu (Urban, 2017, s. 14–16).

2.7 Moderní přístupy k motivaci

Již zmíněné vnější odměny teorie cukru či biče mohou fungovat v případě, kdy se jedná o nezajímavou rutinní práci, která má jasně vymezený postup. U kreativních činností byl však prováděn výzkum Samem Glucksgergem, který prokázal, že vnější motivace může mít naopak negativní vliv na výsledky. Během dalších 40 až 50 let byly prováděny i další experimenty, které tuto skutečnost také potvrdily. Hlavním postřehem bylo to, že odměna zužuje vnímání a díky tomu také omezuje naše možnosti. Díky tomu se došlo k závěru, že 21. století potřebuje jiný přístup k motivaci.

Zavádí se nová moderní teorie motivace a to tzv. motivace 3.0, která se vrací k lidské přirozenosti a zaměřuje se na vnitřní motivaci. Využívá zde „Sawyerův efekt“, který doplňuje prvek hry. Pokud práce bude zábavná a promění se v hru, budou ji lidé vykonávat, protože chtějí, nikoli proto, že musí. Odborná literatura popisuje tři prvky motivace:

- autonomie,
- mistrovství,
- a smysl.

Autonomie vychází z předpokladu, že tvořiví lidé potřebují svobodu. Jsou motivováni tím, že si sami mohou definovat úkoly a zvolit způsob jejich splnění. Mají volnou ruku i v případě určení času, plnění práce a termínu splnění. Sami si zvolí spolupracovníky, se kterými chtějí danou aktivitu řešit a určují si, jaké typy lidí se do jejich týmu hodí. Manažer v tomto případě hodnotí výsledky, nikoli jejich způsob dosažení.

Mistrovství. Do tohoto prvku se řadí lidé, kteří věří, že je možné stále se zlepšovat, bez ohledu na aktuální stav. Tento pojem zde představuje cestu, nikoli bod, kterého lze v budoucnu dosáhnout.

Pochopení **smyslu** dává kontext pro autonomii a mistrovství. Maximalizace smyslu je velmi důležitá, jelikož motivuje a ukazuje cestu sama o sobě. Je důležité stanovit smysluplné cíle a strategie, které vedou k cílům.

Důležitou otázkou je, pro koho je tato teorie vůbec vhodná. McGregor rozlišuje pracovníky na X a Y. První skupina je líná a vyhýbá se práci, ta druhá považuje práci za stejně přirozenou záležitost jako je hra. Autor moderní teorie motivace 3.0 Pink navázal na tuto teorii akorát s tím rozdílem, že lidi rozlišuje na X, u kterých je hlavním motivem vnější odměna a na I, které pak pohání jejich svoboda, výzva a smysl neboli vnitřní touha. Typ I je získaný, nikoli vrozený (Hanahola.cz, 2016).

3 ALLNATURE, S.R.O.

Třetí kapitola bakalářské práce je věnována praktické části, ve které dojde k analýze způsobu stimulace v návaznosti na motivaci ve vybrané společnosti. Pro výzkum byla zvolena společnost Allnature, s.r.o. V první části bude firma krátce představena a v té následující zanalyzovaná současná situace této problematiky.

3.1 Základní údaje o společnosti

Allnature, s.r.o. je česká společnost působící na trhu se zdravou výživou již od roku 2013. Jediným zakladatelem a zároveň majitelem společnosti je pan MDDr. Martin Mikula, který jak sám řekl, považuje její založení za jednu velkou náhodu. Před sedmi lety jeho maminka pravidelně docházela k masérovi, který zákazníkům prodával v tu dobu velmi oblíbenou šťávu z Aloe Vera, cena jedné lahve dosahovala výše 900 Kč. Když si domů zakoupila celý karton, zděsil se z celkové ceny a začal se zajímat o to, kde lze šťávy zakoupit a za jakou cenu. Nakonec ho jeho pátrání dovedlo na německé e-shopy a koupil pár kartonů šťáv. Samotného ho překvapilo, jak rychle se šťávy prodávaly. Poté co se zorientoval v této oblasti se zdravými nápoji, chtěl do svých obchodů zahrnout i jiné zboží, a to především Goji, která ale v tu dobu na trhu nebyla moc k dostání, a z toho důvodu začal prodávat kosmetiku s výtažkem z této rostliny. V tu dobu, co začal podnikat, studoval medicínu a ze začátku své obchody považoval pouze za přivýdělek. Po vystudování však tento obor opustil a založil si svou vlastní firmu. Dá se tedy říci, že společnost ve svých začátcích podnikala především v oblasti zdravých šťáv a později začala prodávat i jiné potraviny.

V dnešní době se zabývá výrobou a prodejem zboží v oblasti zdravé výživy, především velkoobchodním zákazníkům. Nabízí široký výběr zdravých potravin a doplňků stravy, který neustále rozšiřuje. V sortimentu společnosti Allnature nalezneme již zmíněné stoprocentně přírodní šťávy, obsahující spoustu vitamínů a minerálů. Dále jsou to pak bylinné čaje, BIO koření, luštěniny, obiloviny, másla na mlsání, bezlepkové mouky, mrazem sušené ovoce, oleje a omáčky, různé ořechy, semínka či suché plody, proteinové tyčinky, rostlinné proteiny, přírodní náhradní sladidla, zdravé nápoje či svačinky, bezlepkové křupky a placičky, bonbóny bez obsahu želatiny nebo super potraviny, jako je např. prášek z mladého ječmene určený pro přírodní detoxikaci. Všechny sortiment se vyznačuje vysokou kvalitou, jelikož potraviny pochází z různých koutů světa. Suroviny firma objednává u externích dodavatelů a následně z nich vyrábí své vlastní výrobky. Konečný spotřebitel si může produkty zakoupit na mnoha místech, a to od kamenných prodejen se zdravou výživou přes e-shopy až po drogerie.

Shrnutí základních údajů o společnosti:

| | |
|---------------------------|--|
| <i>Název:</i> | Allnature, s.r.o. |
| <i>Datum vzniku:</i> | 8. února 2013 |
| <i>Sídlo:</i> | Březhradská 148/3, Březhrad, 503 32 Hradec Králové |
| <i>Majitel:</i> | MDDr. Martin Mikula |
| <i>Základní Kapitál:</i> | 200 000 Kč |
| <i>Počet zaměstnanců:</i> | 23 (Justice.cz, 2020) |

Logo:



Obrázek 5 – Logo společnosti

Zdroj: Zdravevyzivy.cz, 2020

3.2 Pracovní pozice a jejich náplň práce

Společnost Allnature se zařazuje do skupiny malých firem. Zaměstnává dohromady 23 zaměstnanců, mezi které patří 15 stálých kmenových zaměstnanců a 8 zaměstnankyň na mateřské dovolené. Zároveň pro ni vykonávají činnost čtyři živnostníci a pravidelně sem dochází vypomáhat i brigádníci. Z toho vyplývá, že většina pracovních pozic má celkem rozmanitou náplň práce. Chod firmy tvoří pět oblastí:

- administrativní oddělení,
- účetní oddělení,
- oblast IT,
- expedice zboží,
- a výrobní proces.

Administrativní oddělení zastává širokou škálu operací, počínající od analýzy stavu zásob, provádění objednávek u dodavatelů, nákupu zboží, logistiky neboli zajištění vnitrostátní a mezinárodní přepravy, komunikace s přepravci, vedení paletového konta, vyřizování dobropisů a reklamací, archivace dodacích listů a opravných daňových dokladů, registrace nových doplňků stravy na MZE, tvorba specifikací výrobků a jejich zakládání, shromažďování certifikátů o analýze výrobků, obsluha zákaznické infolinky, správy stavu zásob etiket, objednávka etiket, nastavení cen pro zákazníky, zalistování nových produktů do sortimentu odběratelů, zakládání nových karet výrobků, tvorba ceníků, úprava cen, tvorba českých štítků, překlady štítků do jiných jazyků a v neposlední řadě úprava vzhledu webu.

Oblast účetního oddělení zabezpečuje také mnoho činností, a to zadávání a zaúčtování přijatých a vydaných faktur, pokladních a interních dokladů, ostatních závazků, zaúčtování bankovních výpisů, kontrolu salda, zadávání příkazů k úhradě, vedení evidence hmotného majetku, včetně kontace a drobného majetku, měsíční zpracování a podání DPH, kontrolní a souhrnné hlášení, měsíční uzávěrky, kontroly stavu účtů, zpracování a vedení podkladů pro intrastat a jeho odeslání, vedení personalistiky, zpracování mezd, roční vyúčtování záloh na daň u zaměstnanců, vyúčtování zálohové a srážkové daně, zpracování silniční daně, přípravy roční závěrky, zpracování podkladů pro daň z příjmu, provádění fakturace, zadávání přijatých objednávek do systému, příjem a výdej zboží, kontrolu docházky zaměstnanců, vedení pokladny, provádění inventury, registraci výrobků na Pharmdata či objednávání spotřebního materiálu pro firmu.

Oblast expedice zboží přejímá dodávky od dodavatelů, zároveň provádí jejich kontrolu a naskladnění. Další činností je zaskladnění nových výrobků na své lokace či příprava objednávek, které vytvořili odběratelé k expedici. Celý proces začíná kontrolou kusů, zabalením do krabic, přípravou palety až po předání dopravci. Kromě těchto operací také vypomáhají například s polepováním zboží. Od některých dodavatelů přichází sortiment bez etikety nebo pouze s etiketou v cizím jazyce. V tomto případě je potřeba každý kus polepit příslušnou etiketou, popřípadě datem expirace a šarží. Na cizojazyčné etikety pak nalepit štítek s českým překladem. Dalšími kompetencemi je provádění fyzické inventury.

Na základě výrobního plánu, **oblast výroby** vyrobí stanovený počet určitého výrobku. Surovinu rozváží a zabalí do sáčku nebo butelky. Následně ji musí polepit etiketou, označit šarží a datem expirace. Také zabezpečuje fyzickou kontrolu a správu etiket. Dále obstarává

zaškolení zaměstnanců ve výrobě, školení v rámci HACCP a zabezpečení činností v oblasti hygieny.

Do **IT oblasti** spadá pozice grafika, který v první řadě navrhuje a vytváří etikety, ale také katalogy či banery. Dále se stará o korekturu etiket na základě žádostí jednotlivých tiskáren. V neposlední řadě vytváří vizualizace, které se pak vkládají na web nebo posílají jednotlivým firmám k zalistování nových produktů. Druhou pracovní pozicí je IT technik, který obstarává správu firemní sítě, správu systémů pro e-shop a běžné opravy a údržbu technologického vybavení společnosti.

Obchodní oddělení zastává funkci klasických „obchodňáků“, kteří navštěvují nové potenciaální zákazníky a nabízí jim sortiment společnosti. Také ale ty stávající partnery společnosti, kdy na základě této návštěvy sestavují objednávku, kterou pak zadávají do systému.

3.3 Současná situace v oblasti motivace a stimulace

Jelikož se jedná o malou firmu, která na trhu nepůsobí zas tak dlouho, je celkem pochopitelné, že oblast stimulace není tak obsáhlá a rozvinutá. Čím se ale společnost může pyšnit, je velmi příjemné a moderní pracoviště s mladým kolektivem. V roce 2016 opustila své původní místo působnosti a přestěhovala se do nových zrekonstruovaných, prostorných míst v areálu bývalého masokombinátu nacházející se v jedné z částí Hradce Králové, v Březhradě.

Jak již bylo zmíněno, zaměstnání navštěvuje velmi mladý kolektiv. Věkové rozložení zaměstnanců je téměř vyrovnané a možná právě tento fakt způsobuje, že vztahy mezi zaměstnanci nejsou vůbec špatné, dokonce velmi dobré. Komunikace mezi pracovníky probíhá nejčastěji na základě osobní domluvy, ale také telefonicky či prostřednictvím emailu.

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni na základě předem sjednané mzdy, jejíž výše se odvíjí od kvality provedené práce. Před začátkem pracovního výkonu byl každý ze zaměstnanců seznámen se způsobem odměňování, o termínu, místě či způsobu výplaty mzdy. Všechny tyto informace obsahuje pracovní smlouva, která se uzavírá ve dvou vyhotovení, jedno obdrží zaměstnanec a druhé si ponechává zaměstnavatel. Za vykonanou práci je vyplacena odměna k 15. dni následujícího měsíce. Ve většině případů je to prováděno na bankovní účet, který zaměstnanec uvedl taktéž před začátkem výkonu práce. Při výplatě odměny pracovníci dostávají výplatní pásku, kde je uvedeno jejich jméno, přidělené osobní

číslo, počet odpracovaných dnů a hodin, postup, jakým je vypočtena mzda, čistá mzda či počet dnů týkající se zbývajících dovolených. V případě brigádníků je před začátkem výkonu práce uzavřena dohoda o provedení práce, která obsahuje například místo výkonu a rozsah výkonu práce, který ve většině případů nesmí překročit více jak 300 hodin za kalendářní rok, dále je to den a způsob vyplacení mzdy. Jako u zaměstnanců i tady je dohoda vyhotovena ve dvou provedení, kdy jedno zůstává u zaměstnavatele a druhé u zaměstnance.

Počet poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zde také není moc rozsáhlý. Jednotlivé nabízené benefity se odvíjí od oblasti, do které daná pracovní pozice spadá. V tomto případě lze pracovní pozice rozčlenit do třech skupin. Do první se zařazuje oblast administrativy, účetnictví a IT oddělení, kde je velkou a zároveň v dnešní době velmi oblíbenou zaměstnaneckou výhodou flexibilní pracovní doba. Velmi často je zde využívána možnost pracovat z domu jinými slovy home office. Po domluvě se svým zaměstnavatelem mohou zaměstnanci vykonávat své povinnosti z prostředí domova, nejčastěji se to stává v případě nemoci. Za další zaměstnaneckou výhodu lze například považovat služební telefon či možnost nákupu zboží za zvýhodněné ceny. Poslední výhoda se týká přesčasů, které zde zaměstnanci nedostávají proplacené, ale mohou si je vybrat, tzn. že v podstatě získávají v náhradní volno.

Druhá skupina v sobě zahrnuje oblast expedice zboží a výroby, kde počet poskytovaných výhod není tak obsáhlý. Zde už home office nelze využít, a to z toho důvodu, že je nutná fyzická přítomnost. Ani flexibilní pracovní doba nepřipadá v úvahu. Po celou dobu pevné pracovní doby, která začíná sedmou hodinou ránní a končí o půl 4 odpoledne, přijíždí nasmlouvaní dopravci a je nutné zásilky vyexpedovat. Občas ale přijde i taková situace, kdy se dopravci do pracovní doby netrefí nebo je mnoho přijatých objednávek. Pak je potřeba, aby zaměstnanci zůstali v práci déle, přesčasy jsou jim proplaceny. Jediným poskytovaným benefitem je nákup zboží za zvýhodněné ceny.

Poslední skupinou je oblast obchodní, do které lze zařadit již všechny zmíněné zaměstnanecké výhody. Rozhodně tam patří flexibilní pracovní doba, home office, slevy od zaměstnavatele na zboží či služební telefon. Jediné, čím se tato skupina liší, je fakt, že jim zaměstnavatel poskytuje služební automobil.

4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ

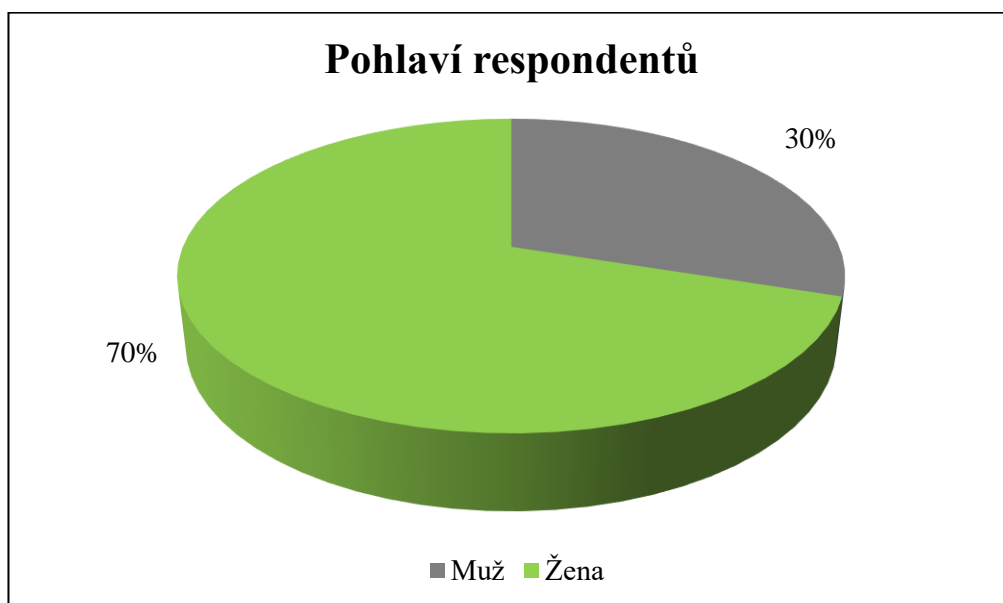
Analýza dané situace ve společnosti Allnature, s.r.o. byla provedena na základě dotazníkové metody, která měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se stimulací a motivací ve svém zaměstnání. Na závěr práce dojde k posouzení zda, jednotlivé pracovní pozice a typy pracovního úvazku prokazují závislost se spokojeností s poskytovanými zaměstnaneckými benefity.

4.1 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník se skládal ze třinácti otázek, z toho bylo 9 otázek uzavřených, 2 maticové, 1 otevřená a 1 polouzavřená. 5 otázek sloužilo k identifikaci respondentů a zbylých 8 k analýze dané problematiky.

4.1.1 Identifikace respondentů

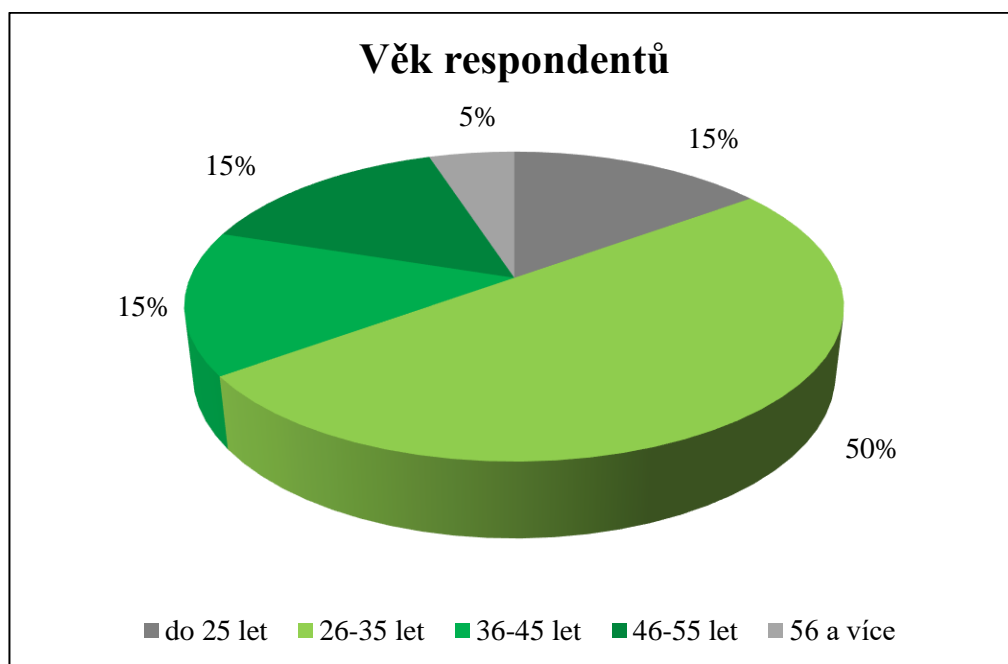
Celkový počet respondentů, kteří mohli vyplnit dotazník, činí 31. Do tohoto počtu se zařazují stálí zaměstnanci, zaměstnankyně na mateřské dovolené, živnostníci a brigádníci. Vyplnilo ho celkem 20 respondentů, mezi které patřilo 14 žen a 6 mužů.



Graf 1 – Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

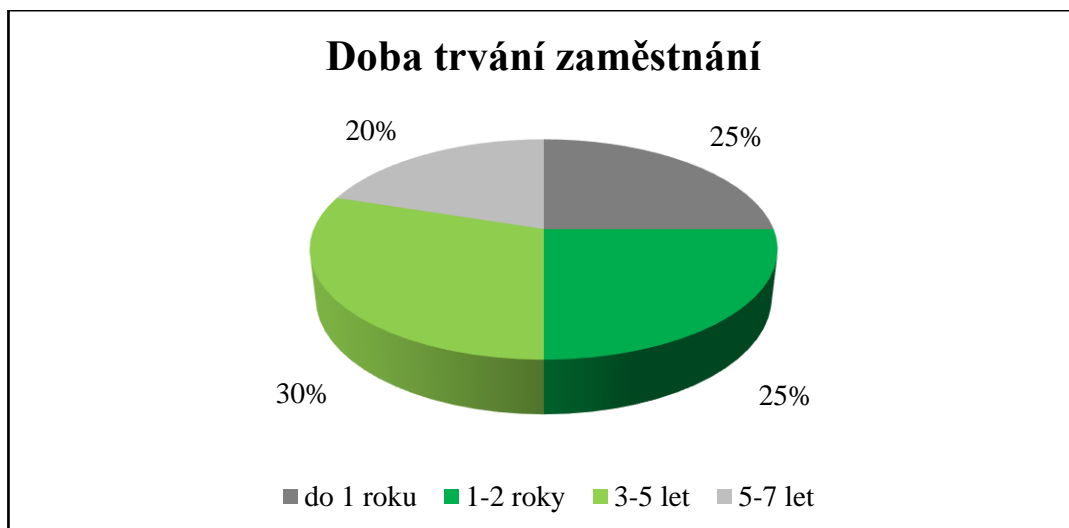
Nejvíce zastoupená věková skupina respondentů byla v rozmezí od 26 do 35 let, konkrétně je to 10 zaměstnanců. Tento fakt je pravděpodobně zapříčiněn tím, že v době, kdy společnost vznikala, dostávali příležitost ucházet se o zaměstnání především absolventi vysokých škol. Rozmezí do 25 let, 36 až 45 let a 46 až 55 let získali stejný počet odpovědí, tedy 3 hlasy. Ve věku 56 let a více dochází jeden brigádník vypomáhat do oblasti expedice zboží.



Graf 2 – Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

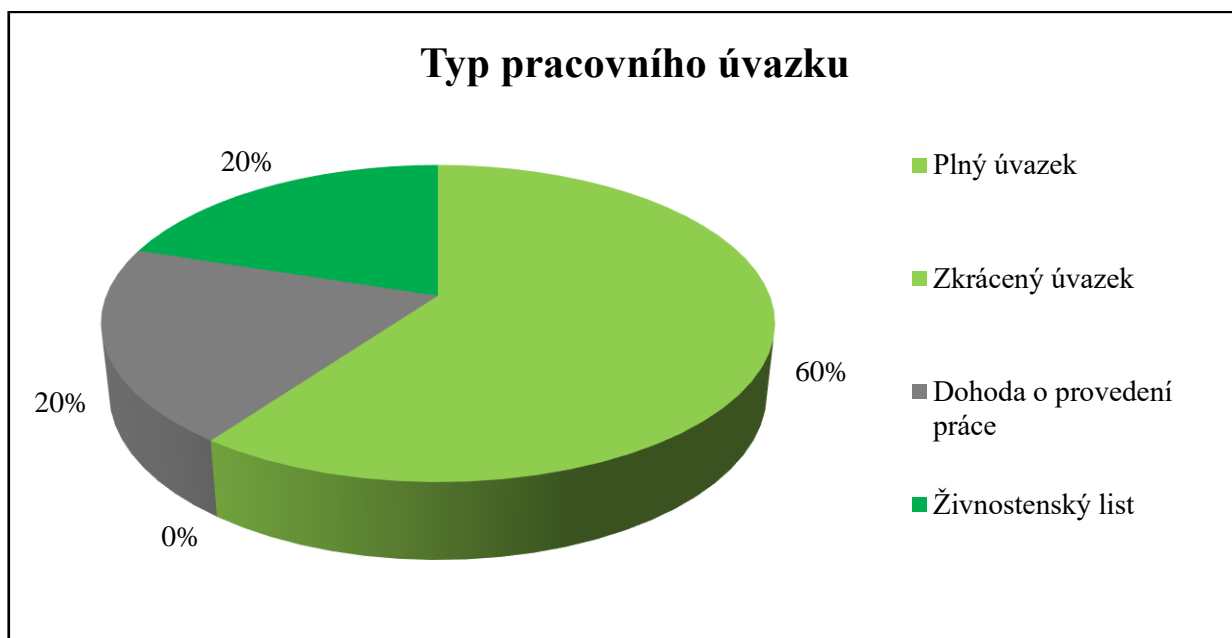
Další část dotazníku se zabývala tím, jak dlouho jsou zaměstnanci u společnosti zaměstnání. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností. Nejvíce odpovědí získala varianta v rozmezí 3 až 5 let. Po tuto dobu vykonává činnost pro organizaci 6 zaměstnanců. Rozmezí do 1 roku a 1 až 2 roky získala stejný počet hlasů, tedy 5. Čtyři pracovníci jsou zaměstnání u společnosti již od jejího počátku podnikání.



Graf 3 – Doba trvání zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

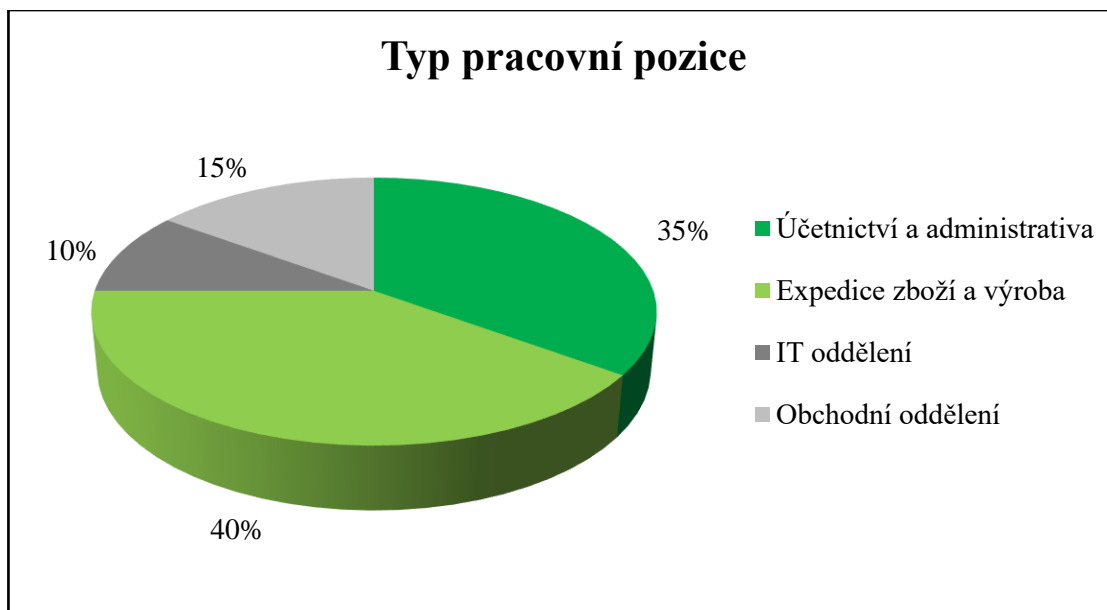
Allnature nabízí celkem čtyři způsoby a typy pracovních úvazků. První z možností je klasický plný úvazek, na který zaměstnává nejvíce zaměstnanců, v konečných číslech je jich 12. Druhým používaným postupem je zkrácený úvazek, který ale momentálně nevyužívá žádný ze zaměstnanců. V současné době mají uzavřenou dohodu o provedení práce 4 brigádníci. Posledním ze způsobů, jak vykonávat činnost pro tuto firmu je na základě živnostenského listu, dohromady jsou to 4 respondenti.



Graf 4 – Typ pracovního úvazku

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu je znázorněna struktura zaměstnanců v rámci jednotlivých pracovních oblastí v dané firmě. Respondenti měli na výběr ze 4 možností. Nejvíce hlasů získala oblast expedice zboží a výroba. V konkrétních číslech tuto variantu zaškrtno 8 dotazovaných. Druhou nejvíce obsazovanou oblastí jsou pozice v účetnictví a administrativě, kde je v současné době zaměstnáno 7 pracovníků. 3 respondenti pro firmu vykonávají obchodní činnost a zbylí 2 jsou zařazeni v IT oddělení, do kterého se zařazuje 1 grafik a 1 zaměstnanec zabezpečující správu serveru firmy.

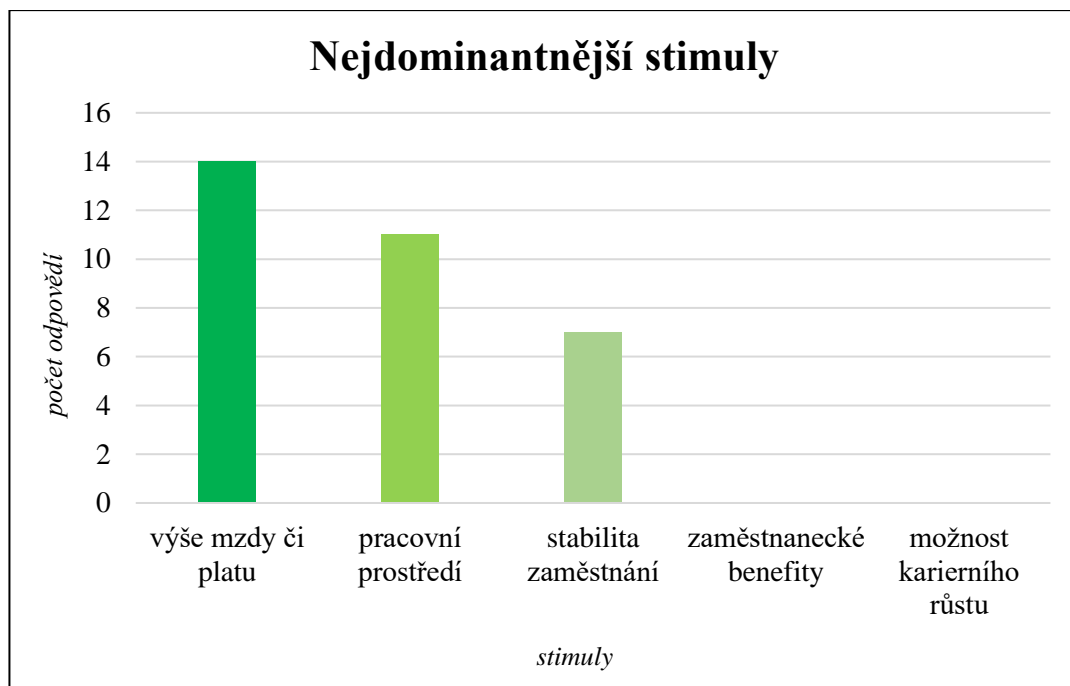


Graf 5 – Typ pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Management zaměřený na stimulaci a motivaci zaměstnanců

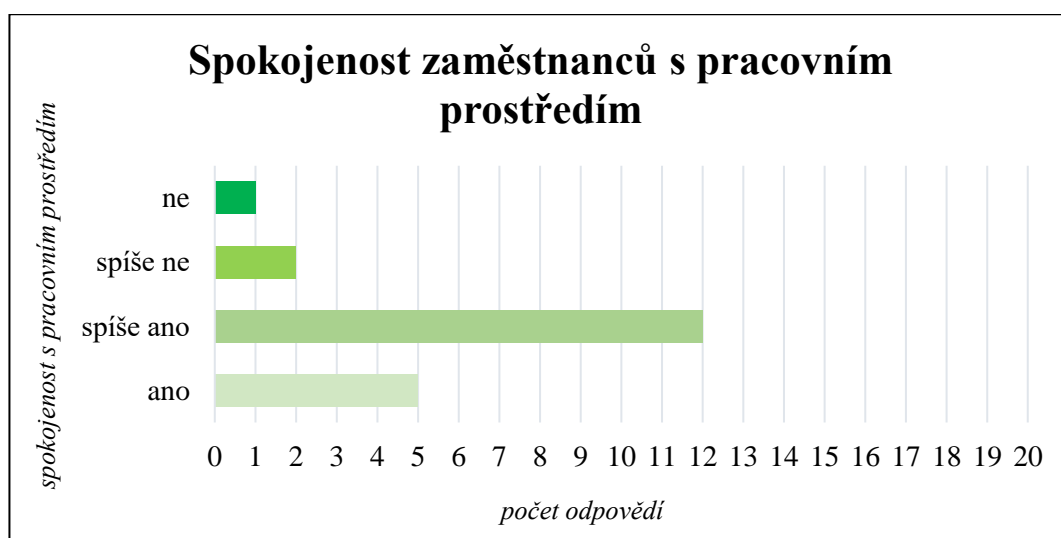
V první otázce zabývající se problematikou stimulace, měli respondenti na výběr z pěti uvedených příkladů a jejich úkolem bylo určit stimul, který považují za nejdůležitější. V této otázce byl povolen vyšší počet odpovědí. Spoustu lidí totiž považuje za dominantní výši mzdy či platu. Z následujícího grafu lze vyčíst, že hypotéza se potvrdila. Skutečně nejvíce hlasů získala již zmíněná výše mzdy či platu, konkrétně 14 hlasů. Druhou nejvíce volenou možností bylo pracovní prostředí, které získalo pouze o 3 hlasy méně, tedy 11. Stabilita v zaměstnání je pro respondenty také velmi důležitá. Za nejvíce dominantní ji považuje 7 tázaných. Varianta zaměstnaneckých benefitů a možnost karierního růstu nezískala hlas žádný.



Graf 6 – Nejdominantnější stimuly

Zdroj: vlastní zpracování

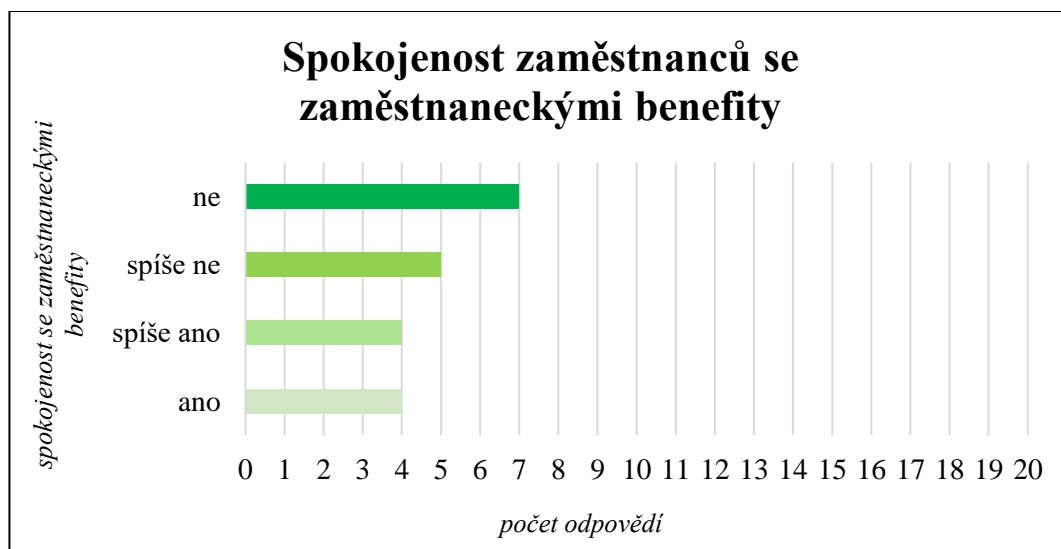
Ani další otázka problematiku stimulace pracovníků neopouští. Zde měli respondenti ohodnotit, jak jsou spokojeni s pracovním prostředím, zaměstnaneckými benefity, vztahy a komunikací se svými spolupracovníky a výší své mzdy. První možnost neboli pracovní prostředí bylo ohodnoceno velmi kladně. 5 respondentů uvedlo, že jsou spokojeni, 12 tázaných zvolilo možnost „spíše ano“. Našli se zde ale i ty záporné odpovědi. 2 respondenti zvolili možnost „spíše ne“ a jeden s pracovním prostředím není spokojen vůbec.



Graf 7 – Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení spokojenosti se zaměstnaneckými benefity už není na první pohled tak jednoznačné. Po sečtení všech kladných a záporných hlasů se konečné výsledky přiklání spíše k nespokojenosti se zaměstnaneckými benefity. Kladných odpovědí je 8, kdežto záporných 12.



Graf 8 – Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity

Zdroj: vlastní zpracování

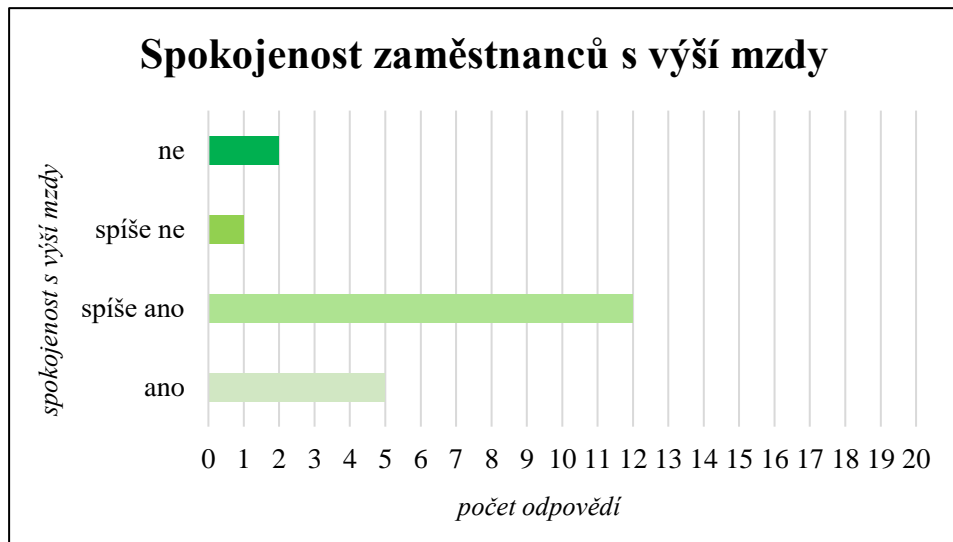
Nejlépe hodnocená z těchto čtyř možností byla spokojenost se vztahy a komunikací se svými spolupracovníky. Ani jeden respondent nezaškrtl záporné hodnocení. 11 tázaných zvolilo možnost „spíše ano“ a zbylých 9 „ano“. Vztahy a komunikaci mezi pracovníky na pracovišti můžeme tedy zhodnotit velmi pozitivně.



Graf 9 – Spokojenost zaměstnanců se vztahy a komunikací se svými spolupracovníky

Zdroj: vlastní zpracování

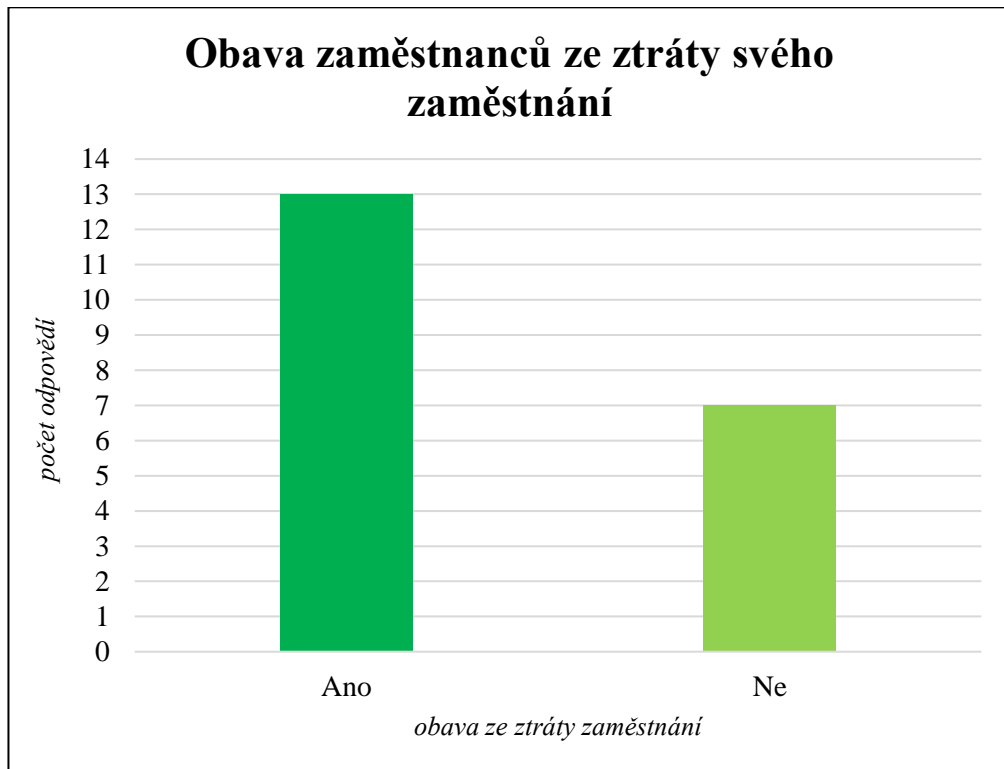
Poslední graf týkající se spokojenosti se zabývá výší mzdy pracovníků. Výsledky opět nedopadly vůbec špatně. Pouze 3 respondenti zvolili zápornou variantu, zbylých 17 odpovědělo kladně. Většinu hlasů získala možnost „spíše ano“, celkem jich bylo 12. Po celkovém zhodnocení lze říct, že zaměstnanci jsou s výší své mzdy spíše spokojeni.



Graf 10 – Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

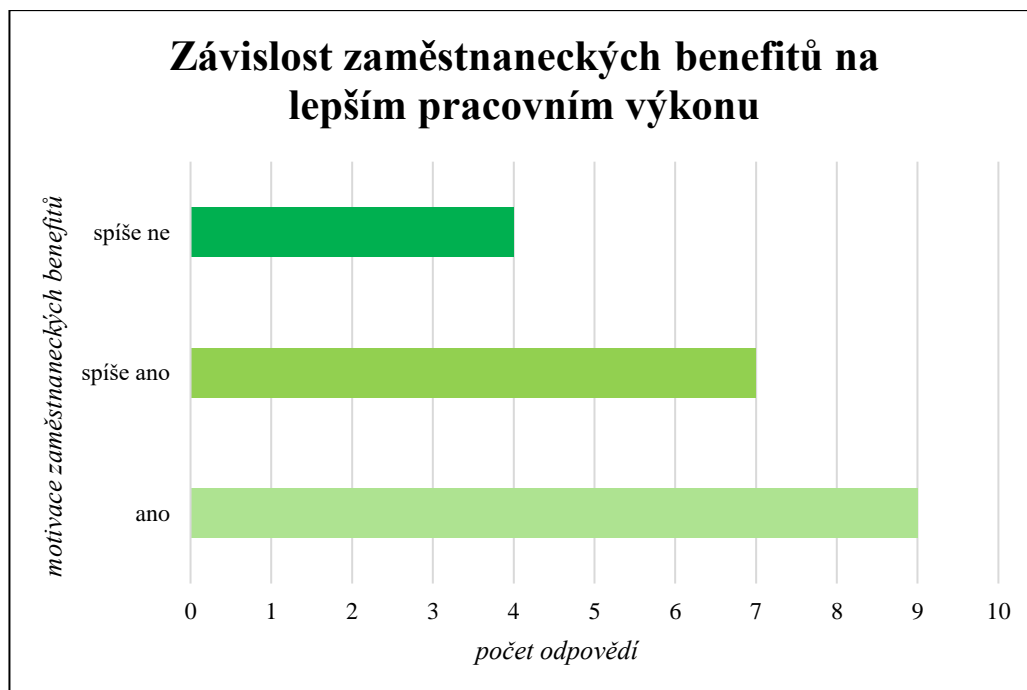
Následující otázka měla za úkol ověřit, zda se zaměstnanci obávají ztráty svého zaměstnání. 13 respondentů odpovědělo, že mají obavy a 7 nemá. Tato analýza může být trochu zkreslena z toho důvodu, že dotazník měli všichni respondenti stejný a byli dotazováni i živnostníci.



Graf 11 – Obava zaměstnanců ze ztráty svého zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

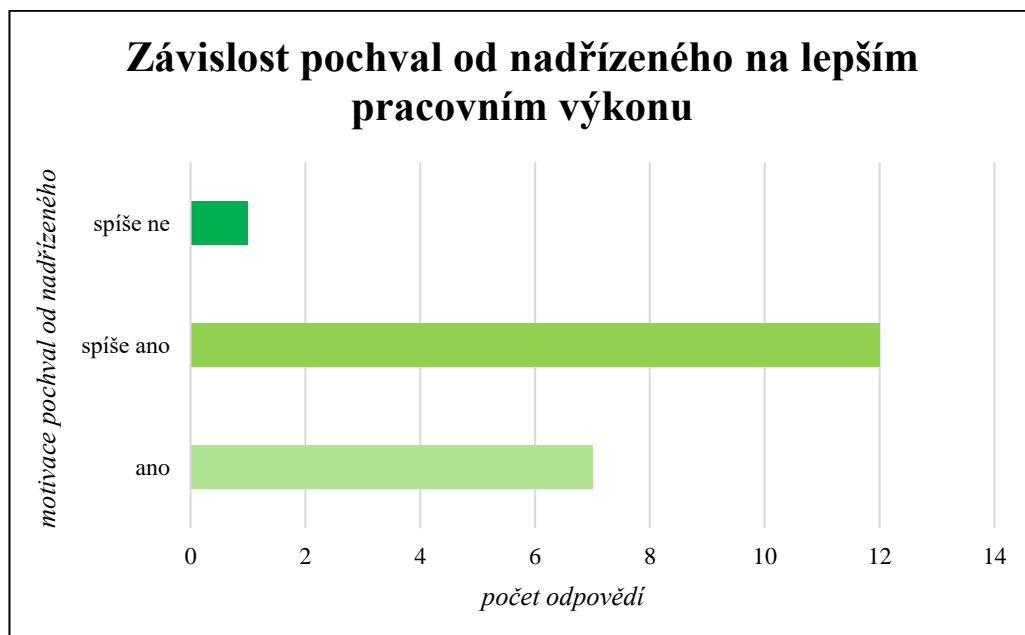
Motivují Vás níže uvedené možnosti k lepšímu pracovnímu výkonu? To je další otázka kladena na respondenty, kteří hodnotili tuto záležitost u dvou faktorů. A to u zaměstnaneckých benefitů a pochval od nadřízeného. Graf č. 13 analyzuje závislost zaměstnaneckých benefitů na lepším pracovním výkonu. Po sečtení kladných hlasů bylo získáno číslo 16, lze tedy říct, že zaměstnanci poskytované benefity motivují k lepší výkonnosti v zaměstnání.



Graf 12 – Závislost zaměstnaneckých benefitů na lepším pracovním výkonu

Zdroj: vlastní pracování

Druhým posuzovaným prvkem jsou pochvaly od nadřízeného. Podobně jako v předchozím případě i tady se na první pohled prokazuje, že pochvaly od nadřízeného zaměstnance motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Vyplývá to z následujícího grafu, ze kterého lze vyčíst, že 19 z 20 respondentů zvolilo kladnou odpověď.



Graf 13 – Závislost pochval od nadřízeného na lepším pracovním výkonu

Zdroj: vlastní zpracování

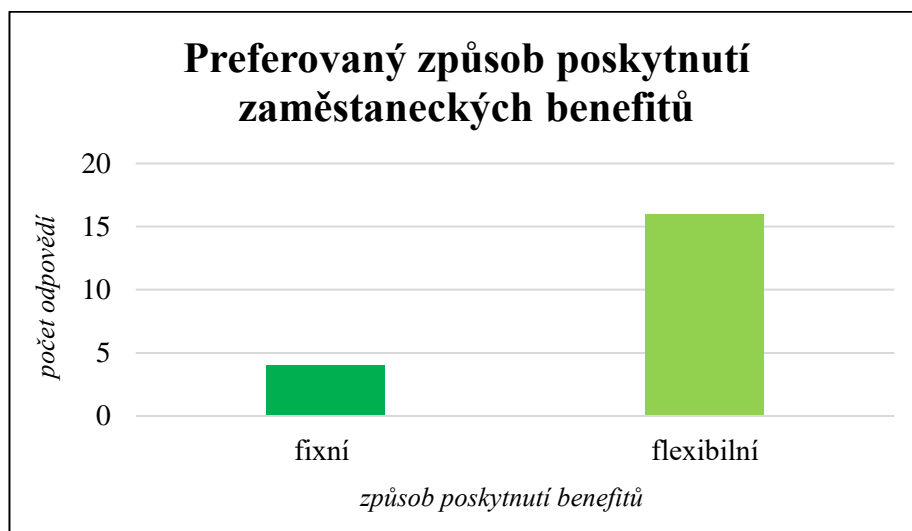
Otázka 11 analyzuje dostatečnou motivaci ze strany nadřízeného. Výsledky jsou skoro vyrovnané. 12 respondentů odpovědělo, že jsou dostatečně motivováni a zbylých 8, že ne.



Graf 14 – Dostatečná motivace ze strany nadřízeného

Zdroj: vlastní zpracování

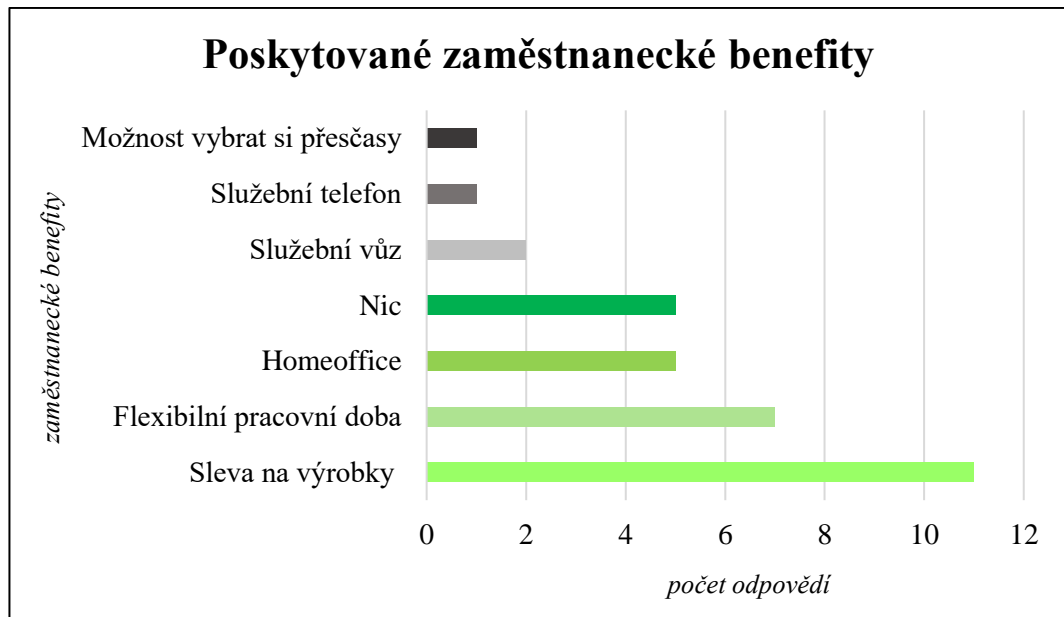
Následující tři otázky se zabývaly problematikou zaměstnaneckých benefitů. První část se snažila zjistit, který ze způsobů poskytnutí výhod respondenti preferují. Měli na výběr ze dvou možností a to fixní, kdy zaměstnavatel nabízí vybrané druhy benefitů nebo flexibilní, kde si zaměstnanci mohou sami zvolit, které z benefitů jim nejvíce vyhovují. 16 respondentů z 20 by preferovalo flexibilní způsob poskytování.



Graf 15 – Preferovaný způsob poskytnutí zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

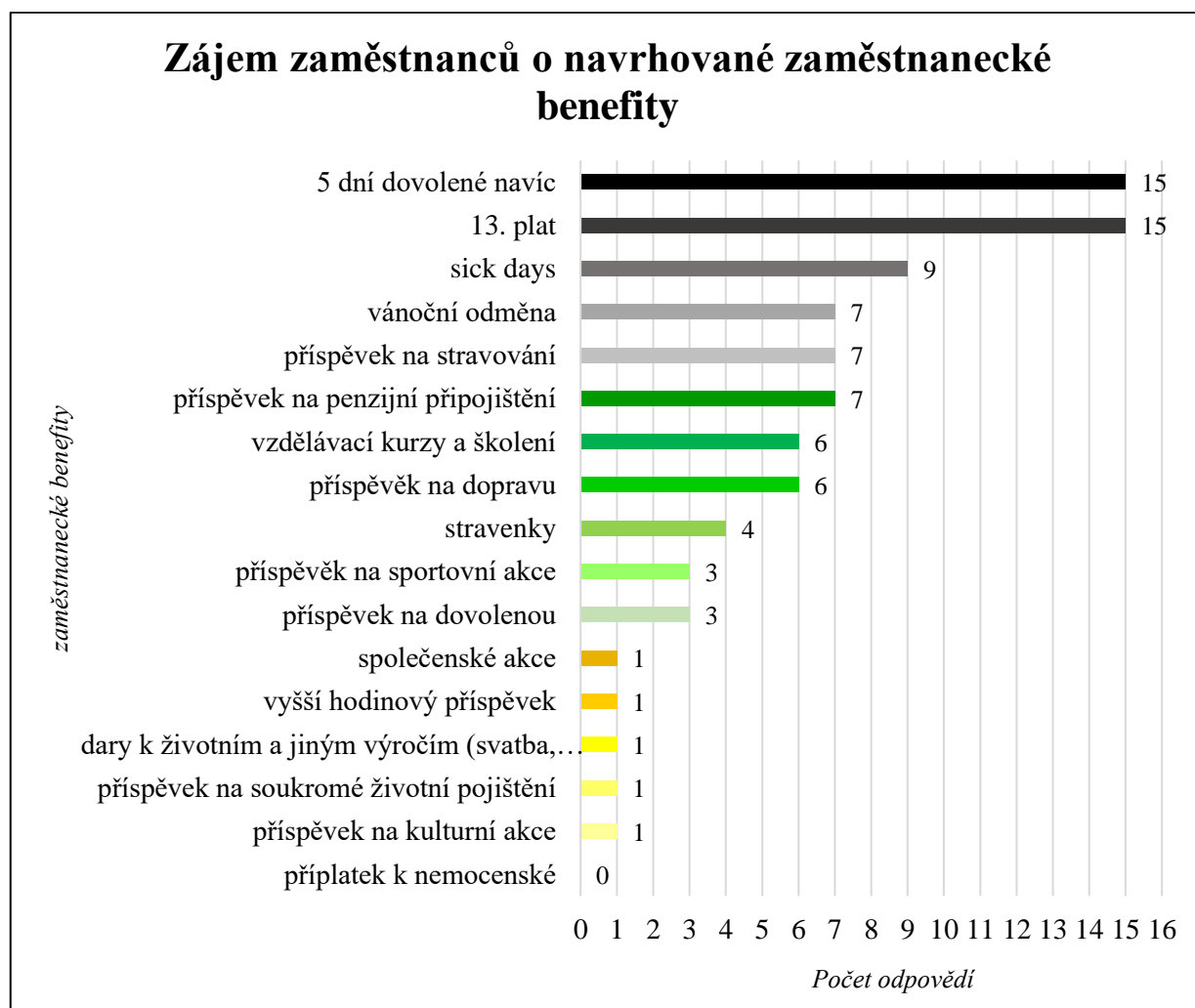
Otázka č. 12 byla pro respondenty otevřená, měli zde vypsát, které zaměstnanecké benefity jsou jim poskytovány. Nejčastěji byly vypsány tyto odpovědi.



Graf 16 – Poskytované zaměstnanecké benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Na závěr dotazníku došlo k analýze posuzující, o který z navrhovaných benefitů by měli respondenti případně největší zájem. Bylo zde možné zaškrtnout maximálně pět odpovědí. Nejvíce odpovědí získali hned dvě možnosti, a to 5 dní dovolené navíc a 13. plat. Obě dvě získaly 15 hlasů. Dalšími oblíbenými benefity by byly sick days, vánoční odměna, příspěvek na stravování, na penzijní připojištění nebo vzdělávací kurzy a školení či příspěvek na dopravu.



Graf 17 – Zájem zaměstnanců o navrhované zaměstnanecké benefity

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Analýza závislosti

V následující části bakalářské práci jsou výsledky z dotazníkového šetření dále využity, a to k analýze závislosti mezi dvěma proměnnými. Cílem bylo zjistit, zda se mezi výsledky projevuje určitá závislost. Budou provedeny dva testy.

4.2.1 Spokojenost pracovních pozic se zaměstnaneckými benefity

První test má za úkol zanalyzovat, zda existuje nějaká závislost mezi typem pracovní pozice a spokojeností se zaměstnaneckými benefity. Konkrétně se jedná o dotazníkovou otázku č. 5 a část otázky č. 7. Ze všeho nejdříve byly jednotlivé výsledky dotazníkového šetření zaneseny do Excelu a následně vytvořena v programu Statistica kontingenční tabulka. Po zhodnocení bylo zjištěno, že hodnoty vycházejí velmi malé. Provedení testů nezávislosti má splňovat podmínku, ve které všechny očekávané četnosti mají být větší nebo rovny 5. Nebylo tomu tak, a proto z původních čtyř oblastí pracovních pozic byly vytvořeny pouze tři. I po této změně čísla vycházejí pořád malá a dále už spojit nic nelze, protože pak by tento test ztrácel význam, analýza bude pracovat s těmito výsledky i když podmínku nesplňují. Kvůli malému počtu respondentů byly upraveny i odpovědi, kdy z možností „ano“ a „spíše ano“ vznikla nová varianta „spokojený“ a z „ne“ a „spíše ne“ vznikla druhá varianta „nespokojený“. V následující tabulce jsou znázorněny výsledky absolutních a očekávaných četností.

Tabulka 4 – Absolutní a očekávané četnosti závislosti č. 1

| Pracovní pozice | Spokojenost | | | | | |
|-----------------------------|-------------------|----|--------|-------------------|-----------------|---------|
| | absolutní četnost | | celkem | očekávaná četnost | | celkem |
| | ano | ne | | ano | ne | |
| Účetnictví a administrativa | 3 | 3 | 6 | 2,100000 | 3,900000 | 6,00000 |
| Obchodní a IT oddělení | 3 | 3 | 6 | 2,100000 | 3,900000 | 6,00000 |
| Expedice zboží a výroba | 1 | 7 | 8 | 2,800000 | 5,200000 | 8,00000 |
| Celkem | 7 | 13 | 20 | 7,000000 | 13,00000 | 20,0000 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky prvního testu nezávislosti lze shrnout takto:

H₀ – Mezi typem pracovní pozice a spokojeností s poskytovanými zaměstnaneckými benefity neexistuje závislost.

H₁ – Mezi typem pracovní pozice a spokojeností s poskytovanými zaměstnaneckými benefity existuje závislost.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

P-hodnota pro Pearsonův chí-kvadrát test dobré shody = 0,22684

Cramérovo V = 0,3851644

Na základě toho, že **p = 0,22684** je větší než zvolená hladina významnosti 0,05 **nezamítáme** hypotézu o nezávislosti zkoumaných veličin.

Cramérovo V = 0,3851644 ukazuje sílu závislosti. Čím více se blíží k 1, tím je závislost silnější, čím blíže k nule, tím je závislost slabší.

Lze podotknout, že existuje **střední závislost** mezi veličinami.

| Statist. | Chí-kvadr. | sv | p |
|-------------------------|------------|------|----------|
| Pearsonův chí-kv. | 2,967033 | df=2 | p=,22684 |
| M-V chí-kvadr. | 3,234011 | df=2 | p=,19849 |
| Fí | ,3851644 | | |
| Kontingenční koeficient | ,3594254 | | |
| Cramér. V | ,3851644 | | |

Obrázek 6 – Výsledky závislosti mezi pracovní pozicí a spokojeností s benefity

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Závislost typu pracovní pozice se spokojeností s poskytovanými benefity

Druhý test zjišťuje, zda se prokazuje nějaká závislost mezi typem pracovního úvazku, na který jsou zaměstnanci zaměstnaní se spokojeností s poskytovanými zaměstnaneckými benefity. Jinými slovy chce zjistit, zda se například spokojenost brigádníků liší od spokojenosti stálých zaměstnanců. Celý postup analýzy bude stejný jako v předchozím testu. V následující tabulce jsou znázorněny výsledky absolutních a očekávaných četností.

Tabulka 5 – Absolutní a očekávané četnosti závislosti č. 2

| Pracovní pozice | Spokojenost | | | | | |
|--------------------------|-------------------|----|--------|-------------------|------------------|----------|
| | absolutní četnost | | celkem | očekávaná četnost | | celkem |
| | ano | ne | | ano | ne | |
| Dohoda o provedení práce | 4 | 0 | 4 | 1,400000 | 2,600000 | 4,00000 |
| Živnostenský list | 1 | 2 | 3 | 1,0500000 | 1,9500000 | 3,00000 |
| Plný úvazek | 8 | 5 | 13 | 4,5500000 | 8,4500000 | 13,00000 |
| Celkem | 13 | 7 | 20 | 7,000000 | 13,00000 | 20,0000 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky druhého testu nezávislosti lze shrnout takto:

H₀ – Mezi typem pracovní pozice a spokojeností s poskytovanými zaměstnaneckými benefity neexistuje závislost.

H₁ – Mezi typem pracovní pozice a spokojeností s poskytovanými zaměstnaneckými benefity existuje závislost.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

P-hodnota pro Pearsonův chí-kvadrát test dobré shody = 0,16994

Cramérovu V = 0,4209905

Na základě toho, že **p = 016994** je větší než zvolená hladina významnosti 0,05 **nezamítáme** hypotézu o nezávislosti zkoumaných veličin.

Cramérovu V = 0,4209905 ukazuje sílu závislosti. Čím více se blíží k 1, tím je závislost silnější, čím blíže k nule, tím je závislost slabší.

Lze podotknout, že existuje **střední závislost** mezi veličinami.

| Statist. | Statist. : Typ pracovního úvazku(3) x | | |
|--------------------------|---------------------------------------|------|----------|
| | Chi-kvadr. | sv | p |
| Pearsonův chí-kv. | 3,544661 | df=2 | p=,16994 |
| M-V chí-kvadr. | 4,755541 | df=2 | p=,09276 |
| Fí | ,4209905 | | |
| Kontingenční koeficient | ,3880084 | | |
| Cramér. V | ,4209905 | | |

Obrázek 7 – Výsledky závislosti typu pracovního úvazku a spokojeností s benefity

Zdroj: vlastní zpracování

5 NÁVRH NA OPATŘENÍ

Na základě vyhodnocení dotazníkové šetření lze dospět k závěru, že oblast stimulace zaměstnanců ve firmě Allnature s.r.o. má dvě úskalí. První věc, která by se rozhodně dala vylepšit, je množství poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, jelikož se na základě výsledků zjistilo, že více jak polovina zaměstnanců je s ním nespokojena. Z poslední vyhodnocené otázky zpozorujeme, že zaměstnanci by měli největší zájem o 5 dní dovolené navíc, 13. plat a sick days. Jelikož se jedná o malého zaměstnavatele, všechny tyto tři benefity najednou poskytovat nelze, nejspíš by to finančně neustál.

Jedna z těchto tří možností je však zajímavá a to zavedení tzv. sick days, které představují zdravotní volno, respektive volné nepracovní dny, které zaměstnanec může, ale nemusí čerpat pro řešení krátkodobé pracovní neschopnosti či zdravotní indispozice. Nemusí jí dokládat žádným lékařským potvrzením či vystavení neschopenky. Sick days by tedy mohli využít například pro zotavení z klasických viróz, střevních chřipek či jiných zdravotních obtíží, jejichž přecházení mnohdy vede třeba až k měsíční pracovní neschopnosti. Jelikož zákoník práce ani související předpisy tento pojem neobsahují, má každý zaměstnavatel svobodnou volbu, zda tento benefit zavést a za jakých podmínek. Může sám rozhodnout o maximálním počtu sick days, o kolik dnů zdravotního volna může zaměstnanec požádat a za jaké období, o postupu při oznámení či schválení čerpání a v neposlední řadě o výši náhrady mzdy, která zaměstnanci náleží. Obvykle se poskytuje 3 až 5 dní zdravotního volna za kalendářní rok. Nevyčerpané sick days může zaměstnavatel převést do dalšího roku, proplatit nebo nijak nekompenzovat. Velmi důležité je však specifikovat k jakému účelu je možné sick days čerpat, mnohdy se stává, že zaměstnanci tohoto benefitu zneužívají (Epravo.cz, 2018).

Dalším zajímavým benefitem pro zaměstnance byla vánoční odměna, kterou můžeme chápat ze dvou pohledů. Buďto jako finanční, nebo odměnu v naturáliích. Může zaměstnancům v období Vánoc poskytnout například prémie, popř. 13. plat nebo každému z nich sestavit dárkový koš s výrobky firmy v určité hodnotě.

Zbytek zaměstnaneckých benefitů se týkal různých příspěvků. Jedno z možných řešení, které by vyřešilo například poskytnutí příspěvku na stravování, kulturní, společenské či sportovní akce je zavedení jednoho z nabízených systémů od společnosti Sodexo. Ta nabízí celou řadu motivačních řešení od zaměstnaneckých benefitů, dárkových poukázek až po systém Cafeteria. Pro každou firmu dokáže připravit program na míru (Sodexo.cz, 2020a). Jedním z nabízených produktů je například tzv. MultiPass CARD, která lze využít jak pro

stravování, tak i pro volnočasové aktivity. Vše je založeno na flexibilním způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů, kdy si každý ze zaměstnanců může zvolit jaký benefit chce využít. Používání karty je velmi jednoduché, funguje v podstatě jako běžná platební karta, ke které má každý pracovník přidělen svůj vlastní PIN. Zaměstnanci mohou kartou zaplatit za jídlo, zábavu, sport, dovolenou či kulturní zážitky. I pro zaměstnavatele má určité výhody, šetří čas a práci a je stejně daňově výhodná jako obyčejné poukázky (Sodexo.cz, 2020b). Druhým a velmi často používaným systémem je tzv. Caffeteria Moje Benefity, která spočívá v tom, že zaměstnavatel poskytne zaměstnanci osobní rozpočet převedený na určitý počet bodů, ty pak slouží jako platidlo pro nákup zvolených benefitů. Zaměstnanci si mohou vybrat z více než 12 500 partnerů po celé ČR. Za velkou výhodu je zde považován fakt, že na rozdíl od vyplacení částky v penězích zaměstnanec neodvádí z benefitů pro volný čas daň, sociální ani zdravotní pojištění, proto částka v benefitech může být vyšší až o 31 % (Sodexo.cz, 2020c). Pro společnost Allnature, která má 23 zaměstnanců, by to v konkrétních číslech znamenalo, že při poskytnutí zvažované výše odměny 500 Kč a předpokládané hrubé mzdě 28 000 Kč vynaložila měsíčně na jednoho zaměstnance v benefitech 618 Kč, v peněžní odměně 973 Kč. Na všechny zaměstnance pak měsíčně vynaloží v benefitech 14 214 Kč a v peněžní odměně 22 379 Kč. Z toho vyplývá, že v porovnání se zvýšením mzdy ušetří 36 %, v číslech je to až 8 165 Kč (Sodexo.cz, 2020d).

Druhou oblastí, ve které má problematika stimulace mezeru, je nedostatečná motivace ze strany zaměstnavatele. Často se stává, že zaměstnanci, kteří byli vždy aktivní a zapálení, vždy si věděli se vším rady, začíná opouštět elán. To se děje z mnoha důvodů. Mohou být v dlouhodobém stresu a pracovním nátlaku, nedostává se jim ze strany zaměstnavatele dostatečné podpory, dokonce se mohou cítit nedocenení, v některých případech se i mohou domnívat, že mají navíc, než se jim na stávající pozici dostává (Aprofes.cz, 2019). Žádný učený z nebe nespádl. Abychom se stali dobrým manažerem chce to čas a zkušenosti. Správný šéf, vedoucí či manažer by měl být pro své podřízené kladným příkladem. Pokud zaměstnancům ukážeme tu dobrou cestu, budou nás napodobovat. Dalším důležitým pilířem, jak se stát úspěšným manažerem je rozhodně vhodné chování. Měli bychom se naučit jednat se zaměstnanci tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám, zároveň je ale potřeba stanovit v organizaci pevný řád a pořádek, který je nutno dodržovat. Největší hodnotu v motivaci má obyčejná pochvala, která je pro zaměstnance mnohdy jedna z nejlepších odměn. Potřebují slyšet, že pracují dobře a mít od svého zaměstnavatele zpětnou vazbu. Dále by měl umět přiznat si svou chybu a omluvit se za ní, zaměstnanci tím poznají, že na ně zaměstnavatel nic

nehraje a budou mu více důvěřovat. Ač se to nezdá, toto je jen pár skutečností, které ovlivňují motivaci zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. Spokojení zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu každé firmy.

ZÁVĚR

Jak už bylo řečeno, jedním z předpokladů k úspěchu firmy jsou spokojení zaměstnanci. Dostatečná motivace ze strany zaměstnavatele, pracovní prostředí i kolektiv, ve kterém se budou pracovníci cítit dobře, fakt, že se do práce budou těšit, to všechno hraje velkou roli ve výkonnosti zaměstnanců. Mnohdy mezilidské vztahy a vzájemné pochopení obou stran není vůbec jednoduché, ale překonání tohoto problému povede k jednomu velkému úspěchu firmy.

Jaké poznatky tato bakalářská práce přinesla? Ze všeho nejdříve zařadila problematiku stimulace zaměstnanců do oblasti managementu a tento pojem vysvětlila. Přes postupné objasnění manažerských funkcí zařadila stimulaci do jedné z nich, konkrétně do tzv. vedení lidí. Toto všechno shrnuje kapitola č. 1. Druhá polovina teoretické části se zaměřuje na již zmíněnou manažerskou funkci trochu podrobněji. Snaží se objasnit pojmy jako motivace, motivační teorie, motiv, stimulace či stimul. Jedna podkapitola se zde věnuje i zaměstnaneckým benefitům.

Třetí kapitola představuje vybranou společnost pro danou analýzu výkonnosti jedné z částí ekonomicky aktivního obyvatelstva, konkrétně zaměstnaných osob. Průzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, pomocí dotazníků v papírové podobě. Ty pak byly rozdány zaměstnancům ve společnosti Allnature, s.r.o. Vyplněné dotazníky byly seřazeny a data vyhodnocena. Výsledky lze nalézt v kapitole č. 4.

Dle názoru autorky, po celkovém zhodnocení, došlo k naplnění cíle bakalářské práce, kterým bylo metodou analýzy definovat systém managementu zaměřený na výkonnost ekonomicky aktivního obyvatelstva ve vztahu k motivaci a stimulaci. Metodou syntézy, byly shrnuty poznatky a navržena možná opatření, jelikož došlo ke zjištění nedostatků.

V oblasti stimulace zaměstnanců má firma dvě velké mezery, a to v poskytování zaměstnaneckých benefitů a v dostatečné motivaci ze strany zaměstnavatele. Jako návrh pro změnu a vypořádání se s těmito následky bylo v rámci prvního nedostatku zmíněno zavedení tzv. sick days, poskytnutí vánoční odměny a Caffeteria systému od společnosti Sodexo. V nedostatečné motivaci ze strany zaměstnavatele bohužel moc nápravných opatření zavést nelze. Snad lze jen doporučit, aby zaměstnavatel zařadil více slovních pochval a snažil se vcítit do role zaměstnanců, což by mohlo vést k lepšímu pochopení.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 928 str. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a. s. 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Czech Edition© Fragment. 400 str. ISBN 978-80-253-1198-1.
4. BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: ComputerPress. 113 str. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. DONNELLY H. James, James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. 824 str. ISBN 80-7169-422-3.
6. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s. 224 str. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. 400 str. ISBN 80-86131-25-4.
8. MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. str. 147. ISBN 978-80-7400-301-1.
9. NĚMEC, Vladimír, 1998. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada. 320 str. ISBN 80-7169-613-7.
10. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. GRADA Publishing. 208 str. ISBN 987-809528-2.
11. ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. GRADA Publishing. 208 str. ISBN 978-80-247-4151-2.
12. URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků – Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. GRADA Publishing. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

13. VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press. 700 str. ISBN 80-7261-029-5.
14. WEIHRICH, Heinz, Harold KOONTZ, 1993. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing. 660 str. ISBN 80-85605-45-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

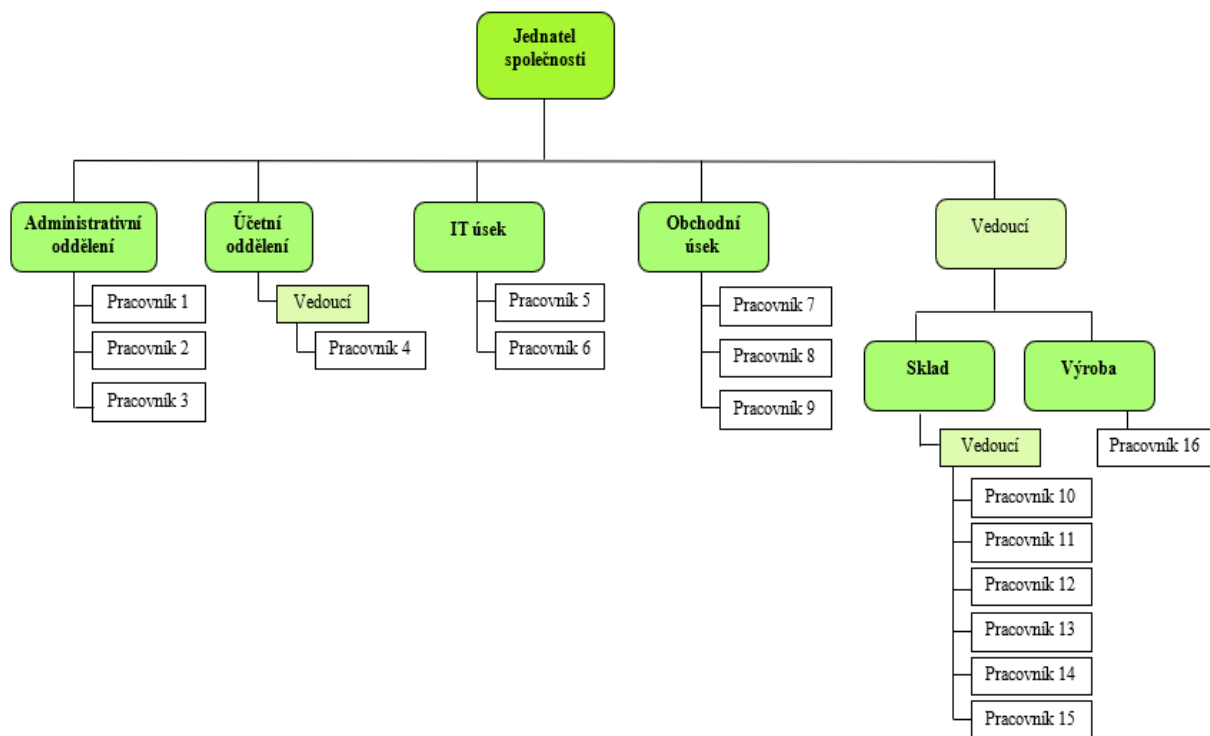
1. APROFES.CZ, 2019. *Co se slabou motivací* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/co-se-slabou-motivaci/>.
2. DUMFINANCI.CZ, 2019. *Vývoj firemních benefitů v ČR: prioritou je dnes zdraví, jazyky a svobodná volba* [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://dumfinanci.cz/clanky/5257-vyvoj-firemnych-benefitu-v-cr-prioritou-je-dnes-zdravi-jazyky-svobodna-volba/>.
3. EPRAVO.CZ, 2018. *Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sickdays* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>.
4. EURO.CZ, 2017. *Plat nebo mzda?* [online]. [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/plat-nebo-mzdu-1374103>.
5. FINANCNIMANAGEMENT.IHNED.CZ, 2007. *Cíle, problémy a efektivita benefitů* [online]. [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://financnimanagement.ihned.cz/c1-20976060-cile-problemy-efektivita>.
6. HANAHOLOLA.CZ, 2016. *Moderní přístup k motivaci a názor generace Y* [online]. [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <http://www.hanahola.cz/moderni-pristup-k-motivaci-nazor-generace-y/>.
7. IPODNIKATEL.CZ, 2011. *Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele* [online]. [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele/Nepenezni-benefity-a-benefity-u-malych-firem.html>.
8. JUSTICE.CZ, 2020. *Rejstřík firmy Allnature, s.r.o.* [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=227789&typ=PLATNY>.

9. MANAGEMENTMANIA.COM, 2019c. *Herzbergova teorie dvou faktorů* [online]. [cit. 2019-11-7]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>.
10. MANAGEMENTMANIA.COM, 2019a. *Manažerské funkce – činnosti* [online]. [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>.
11. MANAGEMENTMANIA.COM, 2019b. *Stimul* [online]. [cit. 2019-11-7]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>.
12. PENIZE.CZ, 2019. *Mzda a plat* [online]. [cit. 2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat>.
13. PUBLI.CZ, 2019a. *Metody vedení lidí* [online]. [cit. 2019-12-01]. Dostupné z <https://publi.cz/books/114/04.html>.
14. PUBLI.CZ, 2019b. *Motivace* [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z <https://publi.cz/books/114/08.html>.
15. SODEXO.CZ, 2020b. *MultiPass CARD* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/nase-reseni/multi-pass-card/>.
16. SODEXO.CZ, 2020a. *O nás* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/o-nas/>.
17. SODEXO.CZ, 2020d. *Produkty pro volný čas – Caffeteria – simulator* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity/#simulator>.
18. SODEXO.CZ, 2020c. *Produkty pro volný čas – Caffeteria* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity/>.
19. ZDRAVEVYZIVY.CZ, 2020. *Allnature*. In: *Zdravé výživy* [online]. Staré Město [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.zdravevyzivy.cz/kategorie/allnature>.
20. ZONKY.CZ, 2019. *Nežádanější a nejsilnější benefity zaměstnanců, jaké to jsou?* [online]. [cit. 2019 11 29]. Dostupné z: <https://www.zonky.cz/zonkytimes/nejzadanejsi-a-nejsilenejsi-benefity-zamestnancu-jake-to-jsou/>.

PŘÍLOHY

| | |
|--|----|
| Příloha A <i>Organizační struktura společnosti Allnature, s.r.o.</i> | 69 |
| Příloha B <i>Vzor předkládaného dotazníku</i> | 70 |

Příloha A *Organizační struktura společnosti Allnature, s.r.o.*



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B *Vzor předkládaného dotazníku*

Dotazník Způsob stimulace v návaznosti motivaci ve firmě Allnature s.r.o.

Dobrý den, jmenuji se Renata Burketová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Univerzitě v Pardubicích, fakultě Ekonomicko-správní. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Analýza způsobu stimulace v návaznosti na motivaci ekonomicky aktivního obyvatelstva“. Pro praktickou část jsem si zvolila rozbor a analýzu této problematiky ve firmě Allnature s.r.o., kam už třetím rokem docházím brigádně. Vaše odpovědi a postřehy mi poslouží jako podklad k mé bakalářské práci. Dotazník je zcela anonymní. Správnou odpověď označte křížkem.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

Renata Burketová

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
 žena

2) Do jaké z uvedených věkových skupin spadáte?

- do 25 let
 26-35 let
 36-45 let
 46-55 let
 56 a více

3) Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán/na?

- do 1 roku
 1-2 roky
 3-5 let
 5-7 let

4) Na jaký typ pracovního úvazku jste u společnosti zaměstnán/na?

- plný úvazek
 zkrácený úvazek
 dohoda o provedení práce
 živnostenský list

5) Do které oblasti spadá Vaše pracovní pozice?

- účetnictví a administrativa
- expedice zboží a výroba
- IT oddělení
- obchodní oddělení

6) Který ze stimulů je pro Vás nejvíce dominantní? (uved'te max. 2 odpovědi)

- výše mzdy či platu
- stabilita zaměstnání
- pracovní prostředí
- zaměstnanecké benefity
- možnost karierního růstu

7) Jste spokojen/a s:

| | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| pracovním prostředím | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| zaměstnaneckými benefity | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| vztahy a komunikaci se svými spolupracovníky | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| výší své mzdy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8) Bojíte se ztráty svého zaměstnání?

- ano ne

9) Motivují Vás níže uvedené možnosti k lepšímu pracovnímu výkonu?

| | ano | spíše ano | spíše ne | ne |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| zaměstnanecké výhody | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| pochvaly od nadřízeného | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10) Který ze způsobů poskytnutí benefity preferujete?

- Fixní (zaměstnavatel nabízí vybrané druhy benefity)
- Flexibilní (zaměstnanci si mohou vybrat z balíčku benefity, ty výhody, které jim nejvíce vyhovují)

11) Myslíte si, že jste ze strany svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- Ano Ne

12) Jaké benefity jsou Vám poskytovány?

13) O který z navrhovaných zaměstnaneckých benefitů byste měli případně největší zájem? (uveďte max. 5 odpovědí)

- sickdays
- 13. plat
- příspěvek na stravování
- příspěvek na dopravu
- příspěvek na kulturní akce
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na sportovní akce
- 5 dní dovolené navíc
- stravenky
- příspěvek na soukromé životní pojištění
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek k nemocenské
- vzdělávací kurzy a školení
- dary k životním a jiným výročím (svatba, děti, pracovní jubileum)
- vánoční odměna
- jiné

Prostor pro Vaše připomínky, návrhy či náměty:

Mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a čas.

Zdroj: vlastní zpracování