

Analýza motivačních nástrojů používaných ve vybrané firmě

Laura Mynaříková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Laura Mynaříková
Osobní číslo:	M21401
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza motivačních nástrojů používaných ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky týkající se motivačních nástrojů používaných ve firmách.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu.
- Analyzujte současné motivační nástroje používané ve vybrané firmě.
- Na základě analýz navrhněte alternativu pro zlepšení motivačních nástrojů ve vybrané firmě.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: Návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.
MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je vyhodnocení současných používaných motivačních nástrojů ve vybrané firmě a jejich konečné zhodnocení. V první části práce jsou zpracovány teoretické poznatky. Zabývá se především vymezením základních pojmů motivace, vybranými motivačními teoriemi a používáním motivačních a stimulačních nástrojů. V druhé části jsou zmíněny základní informace o firmě, její ekonomické ukazatele a motivační nástroje, které firma využívá. Na základě analýzy byl zjištěn názor zaměstnanců na současný stav motivačních nástrojů firmy a bylo navrženo doporučení pro firemní praxi.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, motivační nástroje, stimulační systém, odměňování pracovníků, spokojenost zaměstnanců, pracovní výkon

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is the evaluation of the current motivational tools used in the selected company and their final evaluation. In the first part of the thesis the theoretical findings are presented. It mainly deals with the definition of basic concepts of motivation, selected motivation theories and the use of motivational and incentive tools. In the second part, basic information about the firm, its economic indicators and motivational tools used by the firm are mentioned. Based on the analysis, the opinion of the employees on the current status of the company's motivational tools was determined and recommendations for company practice were proposed.

Keywords: human resource management, motivation, motivational tools, incentive system, employee remuneration, employee satisfaction, work performance

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Daně Linhartové, CSc., za její cenný čas, ochotu a odbornou pomoc při psaní mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat vedoucí zlínské a pražské pobočky logistické firmy a všem zaměstnancům, jelikož bez nich by tato práce nevznikla.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I	13
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.1 LIDÉ A ORGANIZACE	14
1.2 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.3 CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	18
1.4 NOVÉ SMĚRY V ŘÍZENÍ LIDÍ A ORGANIZACÍ	20
2 MOTIVACE	22
2.1 VYSVĚTLENÍ POJMU MOTIVACE	22
2.2 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE.....	23
2.3 MOTIVAČNÍ FAKTORY A DRUHY MOTIVACE	25
2.4 MOTIVAČNÍ A STIMULAČNÍ NÁSTROJE.....	26
2.5 PŘEDNOSTI A RIZIKA MOTIVACE.....	28
3 STIMULACE PRACOVNÍKŮ	31
3.1 SYSTÉMY STIMULACE PRACOVNÍKŮ	31
3.2 STANDARTNÍ STIMULAČNÍ NÁSTROJE	33
3.3 MODERNÍ STIMULAČNÍ NÁSTROJE.....	35
3.4 AKTUALIZACE STIMULAČNÍCH SYSTÉMŮ PRACOVNÍKŮ	38
4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II	41
PRAKTICKÁ ČÁST	41
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY.....	42
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY FIRMY	42
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	44
5.3 HISTORIE FIRMY	44
5.4 EKONOMICKÉ UKAZATELE FIRMY	45
5.5 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE V POBOČKÁCH FIRMY	46
6 VÝZKUM VE FIRMĚ	48
6.1 CÍLOVÁ SKUPINA VÝZKUMU	48
6.2 METODY VÝZKUMU	48
6.3 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	49
6.4 POPIS SBĚRU VÝZKUMNÝCH DAT.....	51
6.5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH VÝZKUMNÝCH DAT	51
6.6 ANALÝZA ROZHOVORU S VEDOUcí POBOČKY	56
7 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	58
8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	59
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	67
SEZNAM TABULEK.....	68

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	69
SEZNAM PŘÍLOH	70
PŘÍLOHA P I: TABULKOVÉ ZPRACOVÁNÍ ODPOVĚDÍ Z DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ K OTÁZKÁM 6, 7, 8.....	71
PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	74
PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR S VEDOUCÍ POBOČKY	78

ÚVOD

Motivace pracovníků je jedním z klíčových prvků moderního řízení lidských zdrojů, neboť přímo ovlivňuje výkonnost, efektivitu i celkovou atmosféru na pracovišti. V konkurenčním prostředí, kde jsou firmy nuceny čelit neustále se měnícím podmínkám na trhu práce, nabývá na důležitosti schopnost udržet si kvalitní a angažované zaměstnance. K tomu významně přispívá dobře nastavený a funkční systém používání motivačních nástrojů, který zohledňuje individuální potřeby pracovníků, ale zároveň podporuje dosažení strategických cílů organizace. Motivační účinnost je různorodá s ohledem na délku používání určitých motivačních nástrojů, a proto je nezbytné motivační nástroje pravidelně vyhodnocovat a přizpůsobovat aktuálním podmínkám.

Předmětem této bakalářské práce je analýza stávajících motivačních nástrojů uplatňovaných ve vybrané firmě působící v oblasti logistiky. Práce si klade za cíl zhodnotit účinnost a spokojenost zaměstnanců s těmito nástroji a zároveň identifikovat nástroje, které by pracovníci uvítali a které by mohly vést k dalšímu zvýšení jejich motivace a výkonnosti. Analýza je postavena na kombinaci kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím řízeného rozhovoru s vedoucí pobočky firmy.

Teoretická část práce se zabývá základními východisky v oblasti řízení lidských zdrojů, samotnou motivací, motivačními teoriemi a klasifikací motivačních a stimulačních nástrojů a následným popisem správného odměňování pracovníků. Praktická část se následně zaměřuje na popis zvoleného výzkumného postupu, vyhodnocení získaných dat a návrh konkrétních doporučení na základě zjištěných výsledků. Výstupy této práce mohou posloužit jako podklad pro optimalizaci současného systému motivačních nástrojů ve firmě a podpořit další rozvoj v oblasti stimulace pracovníků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma analýzy motivačních nástrojů ve vybrané firmě bylo autorkou zvoleno z důvodu zájmu o oblast řízení lidských zdrojů a také proto, že motivace je klíčovou oblastí v efektivitě pracovního výkonu a spokojenosti zaměstnanců.

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě provedené analýzy navrhnout doporučení pro zlepšení motivačních nástrojů používaných ve vybrané firmě. K jeho naplnění přispěje jak cíl její teoretické části, tak i praktické části.

Cílem Teoretické části této bakalářské práce je vytvořit odbornou literární rešerši s využitím 34 odborných zdrojů a celkovým rozsahem 27 stran textu. Metody, které budou využity pro zpracování teoretické části jsou analýza, syntéza a komparace názorů odborníků z oblasti psychologie a managementu.

Cílem Praktické části bakalářské práce pak bude uskutečnit výzkumné šetření v rámci vybrané firmy s celkovým rozsahem 19 stran textu. Z tohoto formulovaného cíle vyplývají dva dílčí cíle. **Prvním dílčím cílem** je zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců se stávajícími motivačními nástroji, které firma využívá. **Druhým dílčím cílem** je zhodnotit názory zaměstnanců na stimulační nástroje, které doposud ve firmě nejsou zavedeny, ale z jejich pohledu by mohly přispět ke zvýšení motivace. V rámci výzkumného šetření byl zvolen smíšený výzkumný design. Jako **výzkumná metoda** je použita metoda dotazování, a to techniky dotazníku a polostrukturovaného rozhovoru. Jejich podrobnější popis je uveden v Kapitole 6 Praktické části bakalářské práce.

Na základě výzkumného šetření jsou v kapitole 8 uvedena doporučení pro využití výsledků výzkumného šetření v praxi.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola obsahuje tři podkapitoly, které se zabývají základními pojmy, které souvisí s řízením lidských zdrojů. V této kapitole je pozornost zaměřena na vymezení základních teoretických východisek. Popisuje základní vztah mezi lidmi a organizací, ve které pracují. Je zde zdůrazněna závislost mezi individuálními cíli a organizačními cíli. Také popisuje základní strategie řízení lidských zdrojů. Důležitou součástí je chování zaměstnanců v organizaci a jejich vztah k celé organizaci. Řízením lidských zdrojů se zaujímá mnoho autorů, kterými jsou například Fotr et al. (2020) nebo ženy, kterými jsou Urbancová a Vrabcová (2023). Dále můžeme zmínit autorky, jako jsou Fejfarová a Horalíková (2018) nebo Holátová a Doležalová (2018).

1.1 Lidé a organizace

Jednotlivci tvoří základní součást každé organizace, protože bez jejich aktivního zapojení by nebylo možné dosáhnout stanovených cílů. Veškeré organizace spravují svou pracovní sílu prostřednictvím specifických strategií, které usměrňují jejich činnost. Vzájemné propojení zaměstnanců s organizační strukturou je vytvářeno různými faktory, mezi něž patří například firemní kultura, styl řízení a podmínky pracovního prostředí. Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet podmínky podporující pracovní motivaci, angažovanost a odborný růst zaměstnanců. Zároveň se zkoumá vzájemný vliv jednotlivců a organizace, což je předmětem analýzy v oblasti organizačního chování.

Konkurenční výhoda nejlépe řízených firem je dosahována prostřednictvím vysoké angažovanosti a motivace zaměstnanců, jak zmiňuje Ken (2021, s. 133-134) Tohoto stavu je dosahováno posilováním pravomocí zaměstnanců a zapojením jejich intelektuálního potenciálu do rozhodovacích procesů. Pokud se umožní zaměstnancům využívat své znalosti a zkušenosti je dosahováno lepších výsledků než při centralizovaném řízení s autoritou soustředěnou na vrcholu organizace. Armstrong (2020, s. 25) definuje řízení lidských zdrojů (HRM) jako soubor procesů, prostřednictvím nichž jsou pracovníci v organizacích získáváni, řízeni a dále rozvíjeni. Tyto procesy jsou implementovány skrze HR systém, jenž je strukturován na základě rámce architektury řízení lidských zdrojů.

Jak konstatuje Armstrong (2015, s.45) tak řízení lidských zdrojů zahrnuje mnoho činností, které se zajímají o zaměstnávání a řízení lidí v organizacích. Můžeme sem zařadit například

činnosti jako jsou řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení rozvoje organizace, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců a rozšiřování jejich vzdělávání a rozvoje. Němec (2014, s. 8) tvrdí, že hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je ten, aby se docílilo mnoha kvalifikovaných a motivovaných lidí, kteří nám pomohou k tomu, aby organizace dosahovala plánovaných cílů.

„Uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů musejí být založeny na pochopení faktorů, které ovlivňují chování lidí v organizacích,“ konstatuje Armstrong (2015, s. 159). Dle Armstronga (2015, s. 161) je teorie chování v organizacích vytvořena pomocí behaviorálních věd, které se zabývají studováním lidských projevů, kde se využívají specifické metody.

Podle Mikuláščíka (2015, s. 202) dochází v rámci organizace k určitému omezení individuální autonomie ve prospěch dosažení společných cílů. Toto omezení se zvyšuje s rostoucí velikostí organizace a vyžaduje od jednotlivých členů vyšší míru adaptace a spolupráce. Každý proces musí být navázán na další kroky v určitém čase. Jednotlivé činnosti mohou být jednoduché, ale celý proces k dosažení cílů organizace může být velmi složitý. V dnešní době se pro ulehčení práce zaměstnancům mění struktura organizace, a to pomocí vytváření týmových spoluprací.

Organizace vytváří skupiny nebo různé týmy lidí, kteří vzájemně spolupracují. Tyto skupiny jsou buď vytvořeny formálně nebo mohou vznikat neformálním způsobem. Jejich fungování může být trvalé nebo dočasné. Armstrong (2015, s. 170) hovoří o tom, že všechny skupiny jsou vzájemně propojeny, avšak míra jejich vzájemného spojení závisí na organizaci. Formální skupinu můžeme chápat jako tu, která vzniká za určitým účelem pro dosažení stanoveného cíle. Do těchto skupin jsou vybíráni lidé, kteří mají dovednosti vhodné pro vypracování zadaných úkolů. Jako neformální skupinou můžeme chápat opak formální skupiny, kdy tato skupina vzniká na základě vztahů mezi lidmi, kteří mají k sobě vzájemné pouto. Pokud je soustava idejí ve skupině dost silná a je vytvořené pouto mezi jednotlivými členy skupiny, tak skupina bude daleko více držet při sobě.

1.2 Strategie řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 58) uvádí, že správné strategické řízení lidských zdrojů zajišťuje, že veškeré personální činnosti jsou sladěny s celkovými cíli organizace a přispívají k jejich

dosažení. Představuje komplexní přístup k řízení lidských zdrojů, který je úzce propojen s celkovou strategií organizace. Na rozdíl od tradičního pojetí řízení lidských zdrojů, které se zaměřovalo spíše na dílčí činnosti jako nábor, výběr nebo odměňování, strategické řízení lidských zdrojů klade důraz na dlouhodobé plánování a vytváření takových podmínek, které umožní organizaci dosáhnout svých strategických cílů. Hajerová, Depoo a Strítěský (2024, s. 53-55) uvádějí, že v dnešní době jsou nejdůležitější individualizované přístupy organizačního chování k tomu, aby se udržovalo do budoucna nejefektivnější řízení lidských zdrojů.

Podle Armstronga (2015, s. 59) strategie představuje komplexní plán, který organizaci nasměruje k dosažení dlouhodobých cílů. Jedná se o zvolený přístup, který určuje, jakých cílů organizace chce dosáhnout a jakých prostředků k tomu využije. Vývoj a implementace strategie je tedy proces, který určuje očekávané směřování organizace, zabezpečuje nejlepší využití zdrojů a podporuje dosahování strategického souladu. Kdežto Fotr (2020, s. 78-81) uvádí tvrzení, že jádrem strategického řízení je strategie, která je vytvářena na základě konkurenčních firem. Strategii nelze chápat jenom jako konkurenční výhodu, ale je to takzvaná kreativní destrukce výhody konkurentů.

Podle Armstronga (2015, s. 59) realizace strategie nám představuje přeměnu strategických plánů do činů, které vedou k výsledkům. Vytvoření strategie je celkem jednoduché, ale aby se strategie uskutečnila, tak to je značně obtížné. Mnoho organizací umí velmi dobře vytvořit strategii, ale jejich realizace je pro ně poněkud náročná.

Podstata strategického řízení je určování, jakým způsobem bude organizace dosahovat svých cílů, pomocí lidí, kteří budou uplatňovat tyto strategie, politiky a postupy v řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů spíše vymezuje základní myšlenky a principy než přesné postupy. Armstrong (2015, s. 61) tvrdí, že tento přístup umožňuje formulovat obecné i specifické personální strategie, které přesně odpovídají aktuálním potřebám a cílům organizace. Součástí je také přijímání strategických rozhodnutí a určení si strategických priorit. Jedná se o vytvoření soudržného systému, kde strategie řízení lidských zdrojů přímo podporuje a doplňuje celkovou strategii organizace.

Cílem strategické řízení lidských zdrojů představuje komplexní přístup k řízení lidských zdrojů, který je úzce propojen s celkovou strategií organizace. Jeho cílem je zajistit, aby lidské zdroje byly využívány co nejefektivněji a přispívaly k dosažení konkurenční výhody. Armstrong (2015, s. 61) zmiňuje tvrzení Alvessona (2009), který tento cíl formuluje jako „*řídít zaměstnanecké vztahy k optimálnímu dosahování cílů organizace*“. V rámci

strategického řízení lidských zdrojů se rozlišují tři základní cíle integrace, Armstrong (2015, s. 61-62) je popisuje takto. Vertikální integrací je zajišťováno propojení personální strategie s celkovou strategií organizace, čímž je dosaženo souladu mezi personálními rozhodnutími a strategickými cíli. Horizontální integrací je usilováno o propojení jednotlivých personálních činností, jako je nábor, vzdělávání a odměňování, s cílem vytvořit synergický efekt a podporovat efektivní fungování systému řízení lidských zdrojů. Třetím cílem je aktivní podpora realizace organizačních strategií prostřednictvím identifikace a využití silných stránek lidských zdrojů, což umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu.

Armstrong (2015, s. 66) uvádí autory Deleryho a Dotyho (1996), kteří poukázali na to, že každá organizace si volí svůj vlastní přístup k řízení lidských zdrojů v závislosti na jejich zvolené strategii. Neexistuje tedy univerzální postup, ale spíše pohledy, kterými se můžeme řídit v rámci řízení lidských zdrojů. Prvním je Univerzalistický pohled, který říká, že konkrétní postupy v řízení lidských zdrojů jsou nejlepší a podle nich by se všechny organizace měly řídit a neměly by uplatňovat jiné postupy. Druhý pohled se nazývá Kontingenční. Říká nám, že pokud se uplatňují účinné postupy v řízení lidských zdrojů, tak je nutné jejich „nejlepší přizpůsobení“ dalším aspektům v určité činnosti organizace, respektive strategii organizace, které odpovídá určitým požadavkům na dosažení souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategickými cíli organizace. Posledním je konfigurační pohled, který vychází z celkového pojetí řízení lidských zdrojů. Uplatňují se zde soubory postupů před uplatňováním jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů. Zkoumá se také dopad těchto jednotlivých souborů na výkon organizace.

Armstrong (2015, s. 66) ve své knize cituje tvrzení Richardsona a Thompsona (1999), kde uvádí, že tyto tři pohledy na řízení lidských zdrojů se staly základem pro odvození tří přístupů, které se odvíjejí od těchto pohledů. Jsou označeny jako „nejlepší praxe“, která poukazuje na univerzalistický pohled. Dalším je „nejlepší přizpůsobení“, které nám popisuje kontingenční pohled a posledním je „vytváření souborů postupů“, kde zaujímá své místo konfigurační pohled.

Armstrong (2015, s. 66) uvádí koncept „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů, který předpokládá, že univerzální postupy mohou zvýšit efektivitu a výkonnost organizací. Jeffrey Pfeffer (1998) definoval jako „nejlepší praxi“ například jistotu zaměstnání, selektivní výběr zaměstnanců, autonomní týmy, výkonové odměňování a soustavné vzdělávání. Horváthová,

Bláha a Čopíková (2016, s. 76) zdůrazňují význam etických norem a principů jako nedílné součásti řízení lidských zdrojů a vnějšího prostředí organizace.

Armstrong (2015, s. 67) uvádí koncept „nejlepšího přizpůsobení“ v řízení lidských zdrojů, který klade důraz na sladění personální strategie s celkovou strategií organizace a na dosažení vertikální integrace. Tento přístup zahrnuje model životního cyklu, model konkurenční strategie a model strategických konfigurací. Koncept „vytváření souboru postupů“ (bundling) zdůrazňuje význam horizontální integrace v řízení lidských zdrojů. Richardson a Thompson (1999) upozorňují, že efektivní sladění horizontálního a vertikálního souladu zvyšuje výkonnost organizací. Hajerová, Deppo a Stříteský (2024, s. 24–26) podtrhují nutnost adaptability organizací na měnící se podmínky, dodržování stanovených strategií a využívání rozvojových příležitostí oproti konkurenci.

1.3 Chování zaměstnanců v organizaci

V organizaci je chování zaměstnanců považováno za klíčový faktor ovlivňující její vnitřní fungování i externí image. Jsou stanovena důležitá pravidla a normy, jejichž dodržování přispívá k vytváření profesionálního a etického pracovního prostředí. Veškerá komunikace by měla být vedena jasně, konstruktivně a s respektem, aby bylo předcházeno případným nedorozuměním a konfliktům. Důraz je kladen na odpovědný přístup k pracovním povinnostem, přičemž se očekává dodržování firemních hodnot a zásad etiky. Je vyžadována spolupráce mezi jednotlivými zaměstnanci a týmová spolupráce, které jsou považovány za nezbytné pro efektivní fungování organizace.

Armstrong (2015, s. 160) zmiňuje poznávání a chování lidí v organizaci. Manažer působí v rámci organizace jako aktivní činitel, který prostřednictvím svých rozhodnutí a činností ovlivňuje chování ostatních členů organizace tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Podle Kociánové (2010, s. 22) je pracovní chování je ovlivňováno mnoha faktory na straně zaměstnance a na straně organizace, které jsou vzájemně propojeny. Tyto faktory lze rozdělit lze rozdělit na individuální mezi které patří osobnost, motivace, očekávání a organizační, kterými jsou kultura, vedení a pracovní podmínky. Subjektivní vnímání těchto faktorů jednotlivým zaměstnancem výrazně ovlivňuje jeho pracovní chování. Nakonečný (2014, s. 47) si pod pojmem chování v psychologickém smyslu představuje jakékoliv aktivity konkrétního člověka. Je tvořeno základními formami a těmi jsou řeč, jednání, výraz, držení a pohyb těla. „*Kognitivní analýza situace určuje instrumentální vzorec chování, tj. jeho*

způsob, např. taktiku, kterou jedinec použije k tomu, aby mu jeho nadřízený dal souhlas k vyřízení nějaké osobní záležitosti mimo pracoviště v pracovní době. Je tím vyjádřen fakt, že se chování stává nástrojem (instrumentem) k dosažení nějakého cíle,“ říká Nakonečný (2014, s. 47)

Armstrong (2015, s. 161) zmiňuje teorii chování v organizaci od Ivancevicha (2009), která se zaměřuje na studium jedinců, skupin a organizací. Jeho cílem je porozumět tomu, jak různé faktory ovlivňují chování lidí v pracovním prostředí a jak lze tyto poznatky využít k optimalizaci výkonu organizace. Při svém zkoumání využívá poznatků z různých vědních oborů a klade důraz na praktickou využitelnost získaných poznatků. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na analýzu faktorů, které ovlivňují motivaci, spokojenost a výkon zaměstnanců, a na hledání způsobů, jak tyto faktory optimalizovat. Důraz je také kladen na vědecké metody, které umožňují objektivní zkoumání a verifikaci získaných poznatků. Cílem řízení lidských zdrojů je přispět k efektivnějšímu fungování organizace a k dosažení její strategických cílů. Hajerová, Depoo a Stříteský (2024, s. 75-77) tvrdí, že velmi důležitým aspektem v řízení lidských zdrojů je vztah mezi osobou a organizací. Systém řízení lidských zdrojů, který aktivně implementuje politiky a praktiky zaměřené na zapojení zaměstnanců do organizačních procesů, přispívá k posilování pocitu uznání, možnosti uplatnění kompetencí a spravedlivého hodnocení pracovního výkonu. Rovněž se podporuje efektivní systém odměňování a sdílení informací. Důsledkem této manažerské strategie je rozvoj důvěry mezi jednotlivci a organizací, což vede ke zlepšení pracovních vztahů a celkové výkonnosti organizace.

Je důležité, aby se charakteristika práce shodovala s charakteristikou osobnosti, čímž se vytváří pozitivní vztah člověka k jeho pracovní činnosti. Každého člověka přitahuje rozdílný typ prostředí práce a prostředí práce také vyžaduje rozdílné typy lidí. Podle Hollanda existuje šest typů osobností dle pracovního prostředí. Kociánová (2010, s. 25-26) ve své knize uvádí realistický typ, který je spojen s fyzickými aktivitami, rád používá předměty ke své práci, pracuje například se zvířaty. Zkoumavý typ pracovníka se zaměřuje především na intelektuální činnosti a analyzuje informace. Umělecký typ je vyznačován jeho kreativitou a sebevyjádřením. Sociální typ se vyznačuje interakcí s lidmi a sociálními aktivitám. Podnikavý typ se zaměřuje na přesvědčování a ovlivňování ostatních, kde si můžeme představit například profesi manažera nebo právníka. Posledním typem je typ úřednický, který je spojen s administrativou, financemi a dodržováním řádu.

1.4 Nové směry v řízení lidí a organizací

V současném pojetí řízení lidských zdrojů je kladen důraz na individualizaci pracovních úkolů, přičemž pracovní úkoly a pracovní místa jsou přizpůsobovány individuálním schopnostem a preferencím zaměstnanců. Tento přístup zohledňuje rostoucí diverzitu pracovníků, jejich stále vyšší úroveň vzdělání a rostoucí očekávání. Zaměstnanci jsou vnímáni jako aktivní partneři, kteří přispívají svými znalostmi a dovednostmi k dosahování cílů organizace. Moderní řízení lidských zdrojů se proto zaměřuje na vytváření podmínek, které podporují rozvoj zaměstnanců a jejich aktivní zapojení do rozhodovacích procesů. Důležitou součástí je vkládání mnoha motivačních prvků, které zvyšují výkon zaměstnanců. Tyto základní prvky jsou důležitou součástí v novém směru řízení lidských zdrojů. S rostoucí globalizací a mobilitou pracovní síly nabývá na významu řízení diverzity. Horváthová, Bláha a Čopíková (2020) zdůrazňují, že efektivní management diverzity přispívá k lepšímu využití talentů, zlepšení firemní kultury a posílení konkurenceschopnosti na trhu.

Jak zmiňuje Hajerová (2024, s. 53-55) nedávnou pandemii Covid-19, která zasáhla mnoho organizací a změnila organizační chování a organizační kulturu. Změnil se zcela přístup k jednotlivým zaměstnancům a organizace se musely přizpůsobit online pracovním postupům. Individuální přístup je v dnešní době důležitou součástí pro správně udržitelné řízení lidských zdrojů. Kniffin (2021, s. 1) také zmiňuje, že pandemie Covid-19 měla zásadní dopad na změny v organizaci. Proběhly změny v pracovní modalitě, zavedly se nové online postupy, které měly velký dopad na fyzickou, a hlavně psychickou stránku pracovníků. Rostla nezaměstnanost, která dostávala pracovníky do psychického nátlaku. Proto se zavedly nové postupy k cestě správného řízení pracovníků.

Barták (2023, s. 94-97) uvádí tvrzení, že vývoj přírodních věd také významně ovlivňuje oblast řízení lidských zdrojů a organizací. Znalosti získané v přírodních vědách, jako je například biologie nebo geologie, jsou aplikovány v oblasti řízení s cílem více porozumět složitým procesům, které probíhají v organizacích. Avšak přenos poznatků z přírodních věd do společenských systémů není jednoduchý a setkává se s řadou omezení. V rámci řízení lidských zdrojů se studují a analyzují procesy, které jsou aplikovány v nadnárodních společnostech při koordinaci a řízení lidských zdrojů na globální úrovni. Dle Armstronga (2015, s. 543-544) jsou v rámci řízení lidských zdrojů v dceřiných společnostech realizovány základní personální činnosti jako nábor, výběr, vzdělávání, odměňování a řízení

zaměstnaneckých vztahů. Tyto činnosti jsou však významně ovlivněny specifickými podmínkami jednotlivých zemí, jako jsou lokální úpravy pracovního práva, lokální praxe kolektivních pracovních vztahů, lokálními zvyky nebo lokální kulturou.

Podle Bartáka (2023, s. 116-119) je v dnešní době důležité počítat při řízení lidských zdrojů s určitými novými významnými společenskými faktory. Mezi přednější faktory patří globalizace, elektronizace, informatizace, které jsou silně spjaty se superkonkurencí v oblasti ekonomické. Rozvoj informačních technologií a automatizace pracovních procesů vede ke zvyšování nároků na kvalifikaci zaměstnanců a požaduje nepřetržitou adaptaci organizací na měnící se podmínky trhu. Organizace musí reagovat na tyto změny a přizpůsobovat své strategie řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců. Vrabcová (2023, s. 86-87) tvrdí, že proces digitalizace a automatizace je nedílnou součástí nových směrů v řízení lidských zdrojů. Je vhodné zařadit do života firem nové technologie, které umožní propojit různé typy komunikace mezi všemi zaměstnanci, a hlavně mezi těmi, kteří jsou digitálně orientováni.

Organizaci roste úspěšnost díky zdokonalování své schopnosti v rámci učení se novým věcem. Organizace může investovat do své budoucnosti pomocí investice do učení svých zaměstnanců. Barták (2023, s. 120-124) uvádí ve své knize tvrzení od Palána, který ho rozpracoval do větších detailů. V moderních organizacích je kladen důraz na rozvoj lidského potenciálu. Zaměstnancům jsou poskytovány příležitosti k celoživotnímu učení a osobnímu růstu. Organizace vytvářejí prostředí, které podporuje sdílení znalostí a dovedností a motivuje zaměstnance k neustálému zlepšování. Prostřednictvím různých vzdělávacích aktivit a programů je podporován rozvoj kompetencí potřebných pro úspěšné fungování organizace.

2 MOTIVACE

Druhá kapitola je obohacena o základní pojmy, které souvisí s motivací. Obsahuje také vybrané teorie motivace. Teorií motivace je spousta, ale tyto jsou nejzmiňovanějšími teoriemi motivace. Motivační faktory a druhy motivace lze nalézt také v této kapitole. Také je důležité zmínit rozdíl mezi motivačními a stimulačními nástroji. Motivace nemusí být pouze pozitivní, ale může být také negativní, a proto je důležité zmínit určitá rizika motivace. Motivací a vedením pracovníků se zabývají autoři, kterými jsou například Košičiarová (2019), McGrath a Bates (2015) nebo Šmahaj a Cakirpaloglu (2015).

2.1 Vysvětlení pojmu motivace

Mikulaščík (2015, s. 106) popisuje motivaci tak, že představuje vnitřní nebo vnější podnět, který aktivizuje jedince a směřuje jeho chování k určitému cíli. Motivace je ovlivněna biologickými pudy, sociálním učením a individuálními zkušenostmi. V rámci organizací se motivace projevuje jako soubor pohnutek, které vedou zaměstnance k určitému jednání. Jedná se o vnitřní touhy, potřeby a zájmy, ale také o vnější podněty, jako jsou odměny, uznání nebo kariérní růst. Motivovaný zaměstnanec je podle Urbana (2017, s.12) ochoten vynaložit větší úsilí, být kreativní a přispívat k dosahování společných cílů organizace. Jedním z hlavních důvodů, proč vykonáváme určité činnosti je motivace. „*Hybná síla. Jádro našeho chtění. Vnitřní kompas. Proces, který dává organismu energii. Smysl nějaké činnosti,*“ takto definuje motivaci Medlíková (2021, s. 13)

Podle Medlíkové (2021, s. 14) je motivace brána jako jeden z nástrojů pro uspokojování našich potřeb, ale také chtíč a někdy i výsledek naší práce. S tímto vysvětlením pojmu motivace maximálně souhlasí též autorka této bakalářské práce, neboť má s ním vlastní pozitivní zkušenost. Pokud má člověk motivaci, tak je daleko více cílevědomý a dokáže podávat lepší výkony, které pak ovlivní chod celé organizace. Musíme si dát také pozor na to, že motivace nemusí mít na jedince jenom pozitivní vliv. Pokud nastavíme motivaci na vysokou úroveň anebo také nízkou, tak na nás může mít motivace negativní dopady. Motivace se rozděluje na dvě skupiny, a to na vnější a vnitřní, kdy vnější je chápána jako cizí impuls a vnitřní motivaci bereme jako vlastní chtění. Narozdíl Nakonečný (2014, s. 15) popisuje pojem motivace jako intrapsychicky probíhající proces. Tento proces je podle něj iniciován endogenně nebo exogenně, kdy v obou případech předpokládá působení vnitřních a vnějších činitelů. Dle Pilařové (2016, s. 279-280) proces motivace či stimulace obsahuje tři základní fáze kterými jsou vzbuzení zájmu, udržení zájmu a nasměrování zájmu

k žádoucímu cíli. Urban (2017, s.12) zase tvrdí, že jedna z nejdůležitějších motivací je motivace pracovníků, která patří k hlavním úkolům jejich vedoucích. Zaměstnanci, kteří jsou motivováni, tak vykonávají svou práci lépe, jsou vstřícnější, ochotnější a nevykonávají velké chyby. Musí být brány v potaz faktory, které k motivaci přispívají, ale také ty opačné, které motivaci brání. Tyto faktory označujeme jako motivační faktory, které buď uspokojují lidské potřeby, nebo jim naopak brání. Armstrong (2020, s. 247) popisuje motivaci jako sílu, která energizuje, usměrňuje a udržuje chování. Pojem motivace se může vztahovat jak ke stanoveným cílům jednotlivce, tak k metodám jejich výběru a k vnějším vlivům, které se snaží chování ovlivňovat. Podle klasifikace, kterou předložili Arnold a et al. (1991), je motivace tvořena třemi základními komponentami a těmi jsou směr, úsilí a vytrvalost.

2.2 Vybrané teorie motivace

Motivační teorie tvoří zásadní součást výzkumu v oblasti psychologie a managementu, neboť se zabývají faktory, které mají vliv na lidské chování a pracovní výkonnost. Různé teoretické přístupy umožňují zkoumat, jakým způsobem jsou jednotlivci podporováni k dosažení svých osobních i profesních cílů.

Armstrong (2009, s. 118) zdůrazňuje důležitý význam kombinace vnějších a vnitřních odměn, které slouží pro dosažení optimální motivace zaměstnanců. Vnější odměny, jako jsou peníze, slouží k přilákání a udržení zaměstnanců, zatímco vnitřní odměny, spojené s uspokojením psychologických a sociálních potřeb, mají dlouhodobější a hlubší dopad na motivaci. V rámci systémů odměňování je proto důležité se zaměřit na vyváženost kombinace obou typů odměn. Dle Nakonečného (2014, s. 301) v současné době neexistuje jednotná teorie motivace, která by byla všeobecně přijímána. Odborníci se neshodují na definicích základních pojmů a používají různé metodologické přístupy při výzkumu motivace. Tato diverzita názorů ztěžuje vytvoření ucelené teorie motivace, která by vysvětlila všechny aspekty lidské motivace. Následně bude věnována pozornost nejznámějším teoriím pracovní motivace. Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 320) rozdělují teorii motivace do třech základních kategorií a těmi jsou, teorie potřeb, která se snaží rozpoznat motivační příčiny, teorie motivačního procesu a teorie typologie pracovníků.

Maslowova teorie potřeb

Armstrong (2009, s. 119) popisuje Maslowovu teorii potřeb tak, že jejím cílem je rozpoznat mnoho klíčových potřeb, které je nutné zvažovat při vytvoření celého konceptu odměňování zaměstnanců v konkrétní organizaci. Neuspokojené potřeby jsou chápány jako primární

motivátor lidského chování. Tendence k obnovení rovnováhy pomocí uspokojování potřeb je základem motivačních procesů. Neuspokojené potřeby jsou vnímány jako zdroj vnitřního napětí, které přinutí jedince k cílovému chování, které je zaměřené na jejich uspokojení. Podle Maslowa jsou nejdůležitějšími motivátory potřeby, které v životě mají proměnlivý význam, jak uvádí Mikuláščík (2015, s. 129-130). Pokud jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, tak vystupuje na povrch potřeba vyšší úrovně. Maslowa pyramida potřeb je tvořena pěti skupinami. Patří zde fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty, potřeby seberealizace a osobního rozvoje. Časem byla pyramida doplněna o další tři aspekty, kterými byly potřeby kognitivní, estetické a potřeby sebetranscendence. Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 320) zmiňují, že každá potřeba člověka závisí hlavně na tom, co člověk doposud vlastní a pouze jeho neuspokojené potřeby ovlivňují v hroším případě jeho chování.

Vroomova expektační teorie

Podle Armstronga (2009, s.119) tento přístup poskytuje teoretický základ pro vytváření efektivních systémů odměňování, které jsou založeny na jasné vazbě mezi odměnou a požadovaným výkonem zaměstnanců. Tímto způsobem je zajištěna transparentnost a spravedlnost odměňování, což přispívá k motivaci zaměstnanců a zvyšuje jejich výkon. Mikuláščík (2015, s. 132) tvrdí, že smyslem této teorie je získat určitou odměnu za dosažení určitého cíle. Zaměstnanec vynakládá úsilí k dosažení daného cíle a očekává, že bude odměněn. Důležité je, aby odměna byla pro zaměstnance významná a motivovala je k dalším krokům. Čím více je odměna významná, tím větší úsilí by měl zaměstnanec vyložit k tomu, aby ji získal. U teorie očekávání je kladen důraz na kognitivní procesy, při kterých si jedinci vytvářejí očekávání ohledně výsledků svého jednání a odměn, které následně získá. Tímto způsobem je zkoumán vztah mezi motivací a chováním jedince.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Je poslední zmíněnou teorií motivace. V rámci této teorie je kladen důraz na rozdíl mezi vnější a vnitřní motivací a jejich různý vliv na rozhodování zaměstnanců. Armstrong (2009, s. 119) tvrdí, že je hlavně zdůrazněno, že zatímco vnější motivace, jako je peněžní odměna, může mít krátkodobý motivační účinek, vnitřní motivace, spojená s uspokojením z práce samotné, má potenciál dlouhodobě ovlivňovat pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Tímto způsobem je zdůrazněna komplexnost motivace a nutnost zohlednit jak vnější, tak vnitřní faktory při navrhování motivačních systémů. Kociánová (2010, s. 30) uvádí, že Herzbergova dvoufaktorová teorie rozlišuje dva typy faktorů ovlivňujících spokojenost

zaměstnanců. Motivátory, spojené s osobními potřebami, jako je uznání a možnost růstu, jsou považovány za sílu spokojenosti a zvyšují motivaci k výkonu. Hygienické faktory, jako jsou mzdové podmínky a vztahy s nadřízenými, jsou spíše spojeny s prevencí nespokojenosti. Pokud jsou tyto faktory v pořádku, zaměstnanci je nevnímají, ale jejich absence vede ke snížení spokojenosti.

2.3 Motivační faktory a druhy motivace

V rámci této kapitoly je pozornost zaměřena na popis motivačních faktorů, které ovlivňují chování zaměstnanců v organizaci. Motivace je chápána jako kompletní proces, který aktivizuje, usměrňuje a udržuje lidský výkon směrem k dosažení stanovených cílů. V organizaci se jedná o proces, kterým jsou zaměstnanci podporováni k vykonávání jejich práce, a to s ohledem na cíle organizace a na individuální potřeby zaměstnanců.

Urban (2017, s. 12-16) sděluje nejdůležitější členění motivace, kterým je rozdělení na vnitřní a vnější motivaci. Naopak od Maslowovy teorie potřeb toto rozdělení bere motivaci jako plynulý proces. Mezi vnitřní faktory motivace se přiřazují především ty, které souvisejí s prací a lidé si tyto potřeby uspokojují během výkonu jejich činnosti v práci. Vnitřní faktory můžeme považovat za dlouhodobé, které mají výraznější dopad na vykonávanou činnost. Zatímco vnější motivační faktory jsou to, co lidé získávají za provedení jejich pracovní činnosti.

Vnitřní faktory motivace

Urban (2017, s.14) popisuje vnitřní motivaci, tzv. kvalitu pracovního života, která souvisí s faktory vycházející z vnitřního uspokojování. Vnitřní motivační faktory můžeme zařadit do čtvrtého a pátého stupně Maslowovy pyramidy potřeb. Jsou zde čtyři hlavní faktory a těmi jsou samostatnost, díky které mohou pracovníci vykonávat svou práci nezávisle na někom druhém, nové schopnosti, které při činnosti mohou získat, viditelné výsledky pracovní činnosti, které mohou sledovat a posledním je širší společenský význam. Dle Armstronga (2020, s. 42) lze vnitřní motivaci chápat jako vykonávanou činnost, která je člověku přínosem a motivuje ho k tomu vykonávat tuto činnost opakovaně. Jsou to pracovní činnosti, které člověk bere za zajímavé a nejsou pro něho natolik náročné. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 22) tvrdí, že vnitřní motivace je hlavním odrazem motivační struktury osobnosti, která vychází z našich hlavních potřeb. Motivační dispozice jsou aktivovány vnějšími podněty, známými jako stimuly, avšak pouze za předpokladu, že jsou jedincem subjektivně vyhodnoceny jako relevantní.

Vnější faktory motivace

Urban (2017, s.16) vnější motivaci popisuje jako cílevědomý proces ovlivňování vnitřní motivace, kdy se jedná především o stimulaci, která se od motivace odlišuje tím, že působí na psychický stav člověka zvnějšku. Řadí se zde např. odměny, které zaměstnanci získají od své organizace za určitý výkon jejich práce, zda danou činnost vykonali včas a správně. Můžeme zde hlavně zařadit určitou finanční odměnu, ale například také nabídku na povýšení, zvýšení jejich mzdy a jiné. Patří zde také chválení zaměstnance, osobní nebo odborná prestiž, která je spojována s prací zaměstnance. Jak říká Armstrong (2020, s. 42), tak mezi vnější motivaci mohou také patřit sankce a tresty, kde se využívají různé negativní motivační nástroje. Pokud jsou tyto nástroje používány delší dobu, tak jsou velmi málo funkční. Vnější motivace neboli intrinsická dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 22) je vedena motivy, které vycházejí přímo z člověka a z vztahu k jeho pracovní činnosti. Jedinec pracuje jen díky pozitivním situacím, které mu přináší jeho práce.

2.4 Motivační a stimulační nástroje

Motivační a stimulační nástroje hrají důležitou roli v oblasti řízení lidských zdrojů, protože mají přímý dopad na pracovní výkon, míru spokojenosti a angažovanost zaměstnanců. Podpora vnitřní i vnější motivace je zajišťována prostřednictvím rozmanitých motivačních mechanismů, které napomáhají k dosažení jak individuálních, tak organizačních cílů. Pro efektivní implementaci těchto nástrojů je nezbytné porozumět hodnotám a potřebám zaměstnanců a také správně nastavit systémy odměňování a stimulace. Moderní přístupy k motivaci se stále častěji soustředí na kombinaci finančních a nefinančních odměn s cílem podpořit rozvoj pracovního prostředí.

Podle Urbana (2017, s.24) je ve firmě velmi důležité mít dobře motivované pracovníky a k tomu je potřeba znát dva důležité faktory, kterými jsou správná volba motivačních faktorů a správné využití těchto faktorů. Ve firmě jsou k dosažení efektivní motivace zaměstnanců využívány různé motivační nástroje, které kombinují materiální i nemateriální faktory. Mezi hlavní nástroje patří systém finančních odměn, benefity, pravidelné hodnocení výkonu

a možnosti profesního růstu. Finanční odměny jsou poskytovány na základě dosažených pracovních výsledků, přičemž bonusy a prémie jsou často vázány na splnění specifických cílů či projektů. Odměna ve formě platu dle Šubrta (2018) představuje vyjádření hodnoty

vykonané práce a je jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnanci vykonávají svou pracovní činnost pro zaměstnavatele. Obecně lze však za odměnu považovat jakýkoliv prvek, který má pro zaměstnance určitou hodnotu nebo přispívá k jeho spokojenosti. Klíčovým cílem spravedlivého odměňování je nejen posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli, ale také jeho vazba na celou organizaci. Jak zmiňuje Urban (2017, s. 24), tak kromě přímých finančních odměn jsou zaměstnancům nabízeny i další benefity, jako například flexibilní pracovní doba, příspěvky na stravování, dovolenou nebo podpora vzdělávacích aktivit. Kromě materiálních nástrojů firma také klade důraz na nemateriální motivaci, jako je pravidelné poskytování zpětné vazby, uznání dosažených úspěchů a vytváření pozitivní firemní kultury, která podporuje týmovou spolupráci a otevřenou komunikaci. Koubek (2015, s. 291) definuje politiku odměňování v organizaci jako soubor, který obsahuje zásady s řízením odměňování. Funguje jako soubor opatření, které ovlivňují oblast odměňování.

Jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů jsou odměny. Každá vykonávaná práce zaměstnance je podle Urbana (2017, s. 24-25) takzvanou činností motivovanou, protože jeho práce je vedena pomocí představy, že za její dokončení získá něco, co ho uspokojí. Odměny nejsou tvořeny pouze z finančního hlediska, ale je to cokoli, co je pro zaměstnance uspokojivé a motivuje ho k dokončení své činnosti. Pracovník může svých odměn dosahovat už v průběhu jeho práce, a to na základě vnitřních motivačních faktorů. Tím mohou být myšleny například schopnosti pracovníka, které se zvětšují, může pociťovat, že jeho práce je užitečná pro celou organizaci. Na základě vnějších motivačních faktorů, kterými jsou finanční odměny, zaměstnanec docílí svých odměn až po dokončení své práce. Bednář (2017, s. 36-37) uvádí, že vzájemná loajalita mezi zaměstnanci vzniká tehdy, když je každý z nich oceněn spravedlivě. V moment, kdy zaměstnanec dostane určitou formu ocenění, tak by mělo být uvedeno, z jakého důvodu bylo toto ocenění přiděleno konkrétnímu zaměstnanci.

Urban (2017, s. 25–26) uvádí, že pozitivní motivace je v organizaci často doprovázena motivací negativní, založenou na sankcích jako hrozbě trestu. Sankce, i když patří k negativní motivaci, představuje nástroj, kdy zaměstnanec nezíská odměnu nebo je mu snížena za nesprávně či pozdě vykonanou práci. Přesto je pozitivní motivace obvykle účinnější. Sankce by měla být využívána pouze tehdy, pokud došlo k úmyslnému poklesu výkonu. Reale a Daya (2014, s. 667) zdůrazňují význam pozitivní motivace a upozorňují, že v případě nutnosti sankcionování je třeba dodržet zásady: poskytovat negativní zpětnou

vazbu osobně, neponižujícím způsobem, umožnit pochopení chyb a nabídnout příležitost k nápravě chyb.

S motivačními nástroji, tedy s odměny a sankcemi, je potřeba ve firmě určitým způsobem pracovat. Je důležité je správně využívat, ale také dostatečně na ně upozorňovat. Urban (2017, s. 27) mluví především o nehmotných odměnách, které si zaměstnanci velmi často neuvědomují. Pokud tato situace nastává často, je velmi důležité je zdůrazňovat nebo podrobněji vysvětlit. Aby systém odměňování, jako klíčový bod motivačních a stimulačních nástrojů, fungoval, tak musí dle Koubka (2015, s. 292) dodržovat určité zásady.

„Měli bychom zaměstnance, který dává najevo nespokojenost a podává nízký výkon, odměňovat lépe (abychom jeho nespokojenost odstranili), nebo bychom měli jeho nedostatečný výkon sankciovat?“ (Urban, 2017, s. 27) Záleží na dalších okolnostech, proč je zaměstnanec nespokojený a zda jeho nespokojenost je oprávněná. Zda se využijí odměny nebo sankce záleží na vedení firmy, ale je velmi důležité jejich použití citlivě zvažovat.

2.5 Přednosti a rizika motivace

Motivace představuje klíčový faktor, který ovlivňuje pracovní výkon, spokojenost a angažovanost zaměstnanců, avšak její využití s sebou nese jak přednosti, tak i rizika. Správně nastavené motivační mechanismy mohou vést k vyšší produktivitě, loajalitě a inovativnímu myšlení, zatímco nevhodné motivační strategie mohou způsobit stres, vyhoření či demotivaci.

Podle Armstronga (2015, s. 228) je spokojenost zaměstnance s vykonávanou prací komplexní psychologický stav, který se projevuje v jeho postojích a emocích vůči práci. Pozitivní vztah k práci, charakterizovaný například spokojeností s pracovními podmínkami, možnostmi profesního růstu nebo dobrými vztahy s kolegy, svědčí o vysoké míře pracovní spokojenosti. Naopak, negativní postoje, jako je nespokojenost s odměnou, pracovní zátěží nebo s možnostmi uplatnění, signalizují nízkou úroveň pracovní spokojenosti. Je důležité odlišovat spokojenost s prací od morálky, která se týká spíše loajality k organizaci a identifikace s jejími hodnotami. Zatímco spokojenost s prací je individuální záležitostí, morálka je spíše skupinovou normou, která ovlivňuje chování jednotlivce ve vztahu ke skupině. Dle Urbana (2017, s. 116) se motivační faktory vytvářejí na základě finančního a nefinančního odměňování. Úkolem motivačních faktorů je například získání a udržení si kvalitních pracovníků v organizaci, motivovat je k růstu výkonu či produktivity.

Armstrong (2015, s. 228) tvrdí, že mezi hlavní motivační faktory, které ovlivňují spokojenost nebo nespokojenost na pracovišti patří vnitřní motivační faktory, úroveň kontroly a úspěch nebo neúspěch. Vnitřní motivační faktory se týkají především obsahu práce, kde patří pět klíčových charakteristik, které vymezili Hackman a Oldham (1974), těmi jsou: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Elton Mayo (1933) tvrdil, že jednou z nesilnějších lidských vlastností je touha člověka být zapojen do práce se svými spolupracovníky. Úspěch v zaměstnancích vyvolává spokojenost, hlavně v případě, kdy člověka má možnost sám sobě dokázat to, že naplno využil své možnosti. Neúspěch vyvolává v zaměstnancích nespokojenost.

Urban (2017, s. 28) upozorňuje na to, že motivace ve firmě může slábnout, a proto musí být posílena. Pokud nechceme, aby docházelo k zeslabování motivace, tak je důležité, abychom pracovníky dostatečně odměňovali za jejich jednání. Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 24) k poklesu motivace dochází ve chvíli, kdy motivovanost pracovníka přesáhne určitou mez, což znamená, že úroveň jeho pracovního výkonu se markantně sníží. Podle Medlíkové (2021, s. 47-48) je důležité vědět pravidla správného situačního vedení zaměstnanců, aby nedocházelo ke snižování motivace, konkrétně znát pravidla teorie situačního vedení, kterou vytvořili Paul Hersey a Ken Blanchard. Tvrzení je takové, že pracovníky nelze vést stejně, je důležité respektovat jejich jinakost a vést je správným směrem, uvádí Medlíková (2021, s.99). Pokud tomu tak není, vzniká riziko motivace. Chyby vedou zaměstnance také k určité motivaci, ale jenom tehdy, pokud se z vykonaných chyb chce poučit.

Mezi rizika motivace jsou řazeny chybějící odměny, odměny zaměstnancům, které dostávají opožděně, nedosažitelnost odměny a sankce za porušení povinností, které jsou bezvýznamné. Jak zmiňuje Urban (2017, s. 28-30), tak chybějící odměny bývají nejčastějším důvodem, který vede k rizikovosti motivace, kdy začne slábnout, nebo zcela úplně vymizí. V praxi toto riziko nastává v moment, kdy si zaměstnavatelé myslí, že odměna zaměstnance je již zahrnuta v jeho základní mzdě. Zaměstnanci tuto odměnu za svou vykonávanou práci nevnímají, spíše ji chápou jako povinnost ze strany zaměstnavatele. Opožděné odměny jsou také jedním z důvodů ztráty motivace. Efektivita odměn jako motivačního nástroje je ovlivněna časovým odstupem mezi výkonem a odměnou. Bezprostřední poskytnutí odměny po splnění úkolu je spojeno s vyšší mírou motivace ve srovnání se zpožděnými odměnami. Termín finanční odměny by měl souviset s termínem, kdy pracovník dokončí svůj úkol a bude zhodnocen vedoucím. Možnosti finančního ocenění zaměstnanců jsou často

limitovány zejména u těch vedoucích pracovníků, kteří nemají přímou kontrolu na výši jejich finančních prostředků. V takových případech je nutné hledat alternativní formy odměn, které mohou mít pro zaměstnance stejnou nebo dokonce vyšší hodnotu.

Třetím faktorem rizika selhání motivace je důvěra zaměstnanců ve skutečné dosažení odměny za vykonanou práci, ovlivněná jejich předchozími zkušenostmi. Urban (2017, s. 31–32) uvádí, že expektační teorie motivace od Vrooma spojuje zkušenosti a očekávání zaměstnanců s jejich pracovním nasazením. Motivace je podmíněna přesvědčením, že zvýšené úsilí bude adekvátně oceněno, přičemž důvěra v odměny závisí na vnímání spravedlnosti systému a hodnotě odměny v závislosti na jasném propojení mezi výkonem a odměnou.

Poslední okolností snižující motivaci je podle Urbana (2017, s. 33) selhávání sankcí. Pokud není nedostatečný pracovní výkon zaměstnanců sankcionován, může dojít k úmyslnému snižování jejich výkonnosti. Chyba může spočívat v nedostatečné kontrole vedoucího nebo jeho slabém přístupu ke kritice. Zaměstnanci si poté na nízký výkon zvyknou. K nápravě nežádoucího chování lze využít například přesun na méně atraktivní pozici, omezení benefitů či důslednější dohled.

Jako riziko motivace jsou také brány nevhodné motivační nástroje. Urban (2017, s. 43) zde zařazuje motivační praktiky, které organizace používá záměrně a většinou se nezamýšlí nad jejich špatnými účinky. Mezi nejčastější nevhodné motivátory patří například vyhlašování zaměstnance roku. Zaměstnanec roku je velmi častou součástí v organizacích, ale problémem je to, že vyhlášen bude pouze jeden pracovník. Pokud výkon ostatních pracovníků zůstává v pozadí, je to nesoulad mezi dobře odvedenou prací zaměstnance a získání jeho odměny. Dalším je vytváření různých kategorií zaměstnanců například talentovaných pracovníků a posledním je nevhodné porovnávání se a soutěžení pracovníků mezi sebou.

3 STIMULACE PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je klíčovým prvkem řízení lidských zdrojů, jehož cílem je motivovat zaměstnance k dosažení vysoké výkonnosti a spokojenosti na pracovišti. Systém odměňování zahrnuje širokou škálu nástrojů a metod. Správně nastavený systém odměňování by měl odrážet hodnotu vykonávané práce, konkurenceschopnost na trhu práce a strategické cíle organizace. Odměny by měly být poskytovány spravedlivě, aby podpořily dlouhodobou motivaci a loajalitu pracovníků vůči organizaci. Rovněž je nezbytné, aby odměňovací politika byla pravidelně přehodnocována a přizpůsobována aktuálním podmínkám, včetně ekonomických změn, vývoje v oblasti pracovního práva a potřeb organizace. Systém odměňování tedy neplní pouze funkci motivace, ale je také nástrojem pro přitahování, udržení a rozvoj talentovaných zaměstnanců, což má přímý dopad na výkonnost organizace a její konkurenceschopnost. Odměňováním pracovníků se zaujímají autoři, kterými jsou například Caha (2017), Kmecová a Kricová (2018) nebo například Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021).

3.1 Systémy stimulace pracovníků

Systémy stimulace pracovníků jsou v organizacích využívány jako nástroje k podpoře pracovní výkonnosti, zvýšení motivace a zajištění dlouhodobému uspokojování zaměstnanců. Díky těmto systémům jsou pracovníci motivováni jak finančními, tak nefinančními podněty. Zároveň je jimi ovlivňováno pracovní chování a přístup k pracovním povinnostem. V rámci efektivní stimulace je kladen důraz na spravedlivost, transparentnost a spojení s cíli organizace. Správně nastavené stimulační systémy přispívají ke zvýšení loajality a snižování fluktuace pracovníků. V této podkapitole budou analyzovány základní principy a přínosy těchto systémů.

Dle Bednáře (2025, s. 193-194) je nezbytné, aby byl před samotným zvyšováním pracovního výkonu jednotlivce zajištěn především jeho konzistentní průběh, tedy schopnost udržet stabilní pracovní tempo po delší časové období. V případě, že dochází ke kolísání výkonu, může být jakákoliv snaha o zvýšení motivace kontraproduktivní, protože může vést k ještě větší nestabilitě v pracovním nasazení.

Mezi základní cíle odměňování zařazuje Armstrong (2009, s.20) odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytvářejí pro firmu, dále musíme propojit všechny postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání, kde budou součástí také hodnoty a potřeby pracovníků. Důležitou součástí je udržovat si důležité a vysoce kvalitní pracovníky, motivovat lidi a pomocí toho si udržovat jejich oddanost a vysokou angažovanost do výkonů firmy a posledním hlavním cílem je vytvářet kulturu vysokého výkonu celé firmy a zaměstnanců. Dosahovat cílů v oblasti odměňování je důležité vytvářet a realizovat strategie, politiky, procesy a postupy, které vycházejí z filozofického odměňování. *„Řízení odměňování je založeno na dobře zformulované filozofii – soustavě přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají je uvádět do života,“* tvrdí Armstrong (2009, s.20). Podle Pilářové (2016, s. 279-280) je velmi důležité, aby firma dosahovala stanovených cílů správným způsobem a to tak, že manažeři si své podřízené rozdělí do správných pracovních skupin, aby je práce, kterou budou vykonávat bavila, dále aby zadávali správné úkoly vhodným pracovníkům a aby úkoly byly zadávány správným způsobem, který je pro zaměstnance motivující.

Podle Armstronga (2009, s. 21) se spravedlivost v odměňování dělí na distribuční a procedurální. Distribuční spravedlnost se vztahuje k férovosti rozdělování odměn, kdy zaměstnanci očekávají odměny odpovídající jejich přínosu a individuálním rozdílům. Procedurální spravedlnost se zaměřuje na transparentnost, konzistenci a objektivitu rozhodovacích procesů o odměnách. Standard odměňování je ovlivněn náročností práce, požadovanými kvalifikacemi a tržní situací, přičemž vnímání nespravedlnosti může vést k demotivaci. Mulgund (2022, s. 6) zdůrazňuje význam rovného přístupu k zaměstnancům, spravedlivé informovanosti a zohlednění individuálních potřeb jako klíčových faktorů pro jejich spokojenost, produktivitu a loajalitu.

Systém odměňování lze definovat jako komplexní soubor prvků, které společně vytvářejí dlouhodobou strategii organizace v oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je navrhnout a implementovat takové podmínky odměňování, které budou motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti a loajalitě vůči organizaci. Základními přístupy tohoto systému, které uvádí Armstrong (2009, s.21) jsou strategie odměňování, politika odměňování, praxe odměňování, procesy odměňování a postupy odměňování.

Koubek (2015, s. 286) uvádí tři klíčové otázky, které by měly být zvažovány při tvorbě systému odměňování v organizaci. První otázka se zaměřuje na to, jakých cílů chce

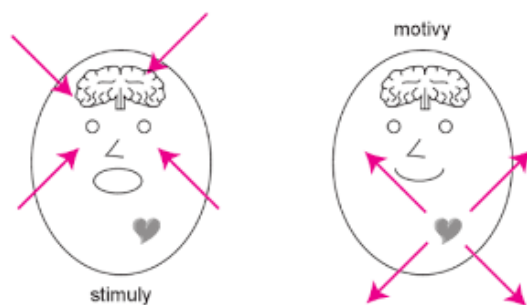
organizace prostřednictvím odměn dosáhnout. Druhá se týká významu jednotlivých forem odměn pro zaměstnance, a to jak z hlediska jejich rozmanitosti, tak i typologie. Třetí otázka pak reflektuje vliv vnějších faktorů na odměňovací systém, například ekonomickou situaci, legislativní rámec či stav trhu práce. Tyto otázky tvoří základní rámec pro efektivní a strategické nastavení odměňování, které má být nejen spravedlivé, ale také motivačně účinné.

Organizace potřebuje zaměstnance, kteří budou schopni přizpůsobit se měnícím se podmínkám a přispějí k jejímu rozvoji a dokážou dosáhnout stanovených cílů organizace. Zaměstnanci hledají v práci nejen finanční ohodnocení, ale také uspokojení svých osobních a sociálních potřeb, jako je pocit jistoty, možnosti seberealizace a dobré pracovní prostředí. Na organizaci a její zaměstnance působí řada vnějších faktorů, jako jsou demografické trendy, stav trhu práce, ekonomická situace a vládní politika.

3.2 Standartní stimulační nástroje

Standardní stimulační nástroje představují soubor metod a prostředků, které jsou ve všech organizacích využívány za účelem podpory pracovní motivace a zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Tyto nástroje jsou navrhovány tak, aby odpovídaly nejen potřebám pracovníků, ale také strategickým cílům organizace. V praxi bývají stimulační nástroje rozdělovány na finanční a nefinanční. Správná volba stimulačních prostředků přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Podle Plamínka (2015, s. 16) je v manažerské praxi zvykem vynakládat se stimulací a motivací velmi volně. Je velmi důležité si uvědomovat, že pokud je vytvořen hezký vztah k vykonávané práci, tak je to právě tím, že její splnění je spojeno se ziskem zvnějšíku přicházejících hodnot, nebo proto, že splnění práce je spojeno s vnitřní součástí člověka, který má danou práci vykonávat. Mikuláščík (2015, s. 124) rozděluje motivaci na primární a sekundární, kdy primární motivace je potěšení z dané činnosti a sekundární motivace je zprostředkovaná.



Obrázek 1 - Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2015, s. 16)

Motivy a stimuly jsou pro nás velmi důležité, díky nim vedeme svou cestu k sebepoznání.

Skutečné poznání sebe sama souvisí s tím, abychom znali svou hierarchii potřeb.

Plamínek (2015, s. 17) tvrdí, že stimulace má obrovskou výhodu oproti motivaci, je to jednoduchý prvek. Do doby, kdy vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, tedy dokud je vykompenzováno nepohodlí při vykonávané aktivitě, tak víme, že práce bude nadále pokračovat. V momentu, kdy vnější stimuly přestaneme poskytovat, tak se vykonávaná práce pozastaví, nebo plně zastaví. Tím pádem jako nevýhodu stimulace můžeme brát v potaz to, že jakmile stimuly přestanou působit, tak přestane probíhat také vykonávaná práce.

Stimulační prostředky zahrnují veškeré finanční i nefinanční nástroje, jimiž může zaměstnavatel odměňovat své zaměstnance za jejich výkon, loajalitu či přístup k práci. Podle Medlíkové (2021, s. 61) je vhodné při tvorbě stimulačních systémů vycházet i z principů Maslowovy pyramidy potřeb, která zdůrazňuje dvě klíčové skutečnosti. První z nich se týká možností, jakými konkrétními stimuly lze naplnit potřeby na jednotlivých úrovních této hierarchie. Druhá skutečnost se zaměřuje na to, jak můžeme sami aktivně ovlivnit pocit nenaplnění některé z těchto potřeb, přičemž odpovědnost za tuto změnu spočívá primárně na jednotlivci samotném.

Aby člověk byl spokojený, musí naplnit potřeby ze spodních pater Maslowy pyramidy. Maslow věřil, že pokud člověk vyplní spodní patra jeho pyramidy, tak dosáhne vyšším potřebám tvrdí Medlíková (2021, s. 62).

Peníze jsou sice univerzálním prostředkem k uspokojení mnoha potřeb, avšak individuální motivace zaměstnanců je mnohem důležitější a více přínosná. Každý člověk má odlišné priority a očekávání od práce. Chceme-li někoho efektivně motivovat, musíme porozumět

jeho specifickým potřebám a přáním. Štěpaník (2003, s. 95) chce tedy poukázat na to, že hlavním stimulem nejsou rozhodně peníze, ale jde o porozumění celé řadě stimulů. Nelson a Tamayo (2022, s. 59-64) se snaží poukázat na důležitost vytvoření si z práce zábavu. Je důležité rozšířit strategie v organizaci, jak dělat práci zábavnou a posouvat díky tomuto nástroji motivaci pracovníků na vyšší úroveň a nechat je chápat to, že je důležité si vytvořit v práci zábavu.

Základní rozdělení stimulačních prostředků je rozdělení na nepeněžní a peněžní stimuly neboli nehmotné a hmotné stimulační prostředky. Mezi nepeněžní stimuly se řadí například prestiž zaměstnavatele – firmy, prestiž pracovní funkce – pozice, možnost kariérního růstu, možnost odborného růstu, zajímavost práce, smysluplnost práce, spravedlivý a objektivní přístup vedení, dobré sociální klima a dobrý tým. Podle Medlíkové (2021, s. 64) můžeme do nehmotných stimulačních prostředků zařadit volno a volný čas mimo práci, možnost relaxace, upravit si pracoviště podle svých představ, nebo například pracovní benefity jako je poskytnutí auta, telefonu nebo notebooku.

3.3 Moderní stimulační nástroje

Celková odměna zahrnuje dvě hlavní kategorie a těmi jsou transakční a relační odměny. Armstrong (2009, s. 42) uvádí definici Manuse a Grahama (2003), podle níž celková odměna zahrnuje přímé, nepřímé, vnější a vnitřní složky. Tento koncept zdůrazňuje komplexní a integrovaný přístup k odměňování, jehož cílem je podpora motivace a dlouhodobé angažovanosti zaměstnanců prostřednictvím individualizace. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 103–105) poukazují na význam etického programu jako nástroje motivace, kdy etické jednání zaměstnanců posiluje atraktivitu organizace pro pracovníky, zákazníky, dodavatele i investory.

Jako **transakční odměny** jsou brány v potaz podle Koubka (2015, s. 314) ty, které jsou hmotné a zaměstnanec je dostane přímo za svou vykonanou práci. Každý zaměstnanec vytváří přínos pro organizaci, kterým mohou být výsledky jeho vykonávané činnosti a také jeho vzdělání, které využije při jeho práci. Mzdy a platy za přínos zaměstnance jsou základní formou odměňování, kdy se odměňuje výkon a postupné zlepšování zaměstnance. Mzda je jednou z nejvhodnějších nástrojů k motivaci všech pracovníků. Armstrong (2015, 422) konstatuje, že systém odměňování zaměstnanců je navržen tak, aby motivoval k vyššímu výkonu a odrážel hodnotu vykonané práce. Kromě základní mzdy jsou zaměstnancům

poskytovány další finanční benefity, jako jsou například prémie, bonusy a příplatky za práci přesčas nebo za práci ve horších podmínkách. Výše a struktura těchto benefitů jsou ovlivněny různými faktory, včetně typu vykonávané práce a zkušeností zaměstnance.

Transakční neboli finanční odměny mají různé formy. V rámci transakčních odměn si firmy vynakládají mnoho otázek ohledně výše mzdy, druhů odměn, jak upravit systém transakčních odměn, jak správně spojit odměnu s konkrétním druhem vykonávané práce, v jakých případech využívat odměnu formou pohyblivé mzdy, jak často transakční odměnu vyplácet atd. Formy transakčních odměn podle Urbana (2017, s. 116-119) jsou především:

Transakční odměny zahrnují různé formy finančního i nefinančního ohodnocení, jejichž cílem je motivace a udržení zaměstnanců. Nejčastější formou je **základní mzda**, která představuje pevnou složku odměňování. Její výše je stanovena na základě tržního ocenění dané profese a zohledňuje individuální výkon i zkušenosti zaměstnance. Základní mzda slouží k přilákání a stabilizaci kvalifikovaných pracovníků a přispívá k jejich spokojenosti, přičemž její motivační efekt je dlouhodobý a závisí na vnímání spravedlivého ohodnocení.

Další složkou odměňování je **pohyblivá složka mzdy**, kam patří například provize, bonusy nebo podíly na zisku. Tento typ odměny je úzce spjat s výkonem zaměstnance a slouží k jeho motivaci k dosažení vyšších výsledků. Výše pohyblivé složky je přímo úměrná splnění stanovených cílů, čímž je vytvořen přímý vztah mezi přínosem zaměstnance pro organizaci a jeho odměnou. **Výkonová složka mzdy** se rozlišuje podle odpovědnosti a náročnosti pracovních pozic, přičemž zaměstnanci s vyšší mírou samostatnosti mají nárok na vyšší podíl této složky. Výplata výkonové složky mzdy je často podmíněna pravidelným hodnocením pracovního výkonu a je spojena s dosažením dlouhodobých cílů.

Specifickou formou finanční kompenzace jsou **mzdové příplatky**, které se vyplácejí zaměstnancům v mimořádných situacích, například při změně pracovního místa spojené se zvýšenými požadavky na výkon. Tyto příplatky kompenzují zvýšenou náročnost pracovních podmínek nebo dodatečné povinnosti.

Dále Koubek (2015, s. 315) zmiňuje takzvané dodatkové mzdové formy, které v první řadě odměňují výkon nebo zásluhy. Často jsou využívány k posílení motivačního účinku běžné časové mzdy či platu, a to zejména tam, kde základní mzdové formy nepřinášejí dostatečný stimulační efekt. Tyto odměny mohou být navázány na výkon jednotlivce nebo celého

kolektivitu a bývají poskytovány buď jednorázově, nebo pravidelně. Některé z těchto forem jsou určeny specificky pro manažerské pozice, zatímco jiné cílí na dělnické profese.

Podle Armstronga (2015, s. 432) je také důležitou součástí v rámci odměňování pracovníků řízení transakčních odměn. Souvisí s rozhodováním o základních sazbách peněžních odměn, což je obsah peněz, které zaměstnanci dostanou za určitý výkon práce, nebo výše peněžní odměny pro konkrétního jedince. Systém řízení základních peněžních odměn je navržen tak, aby odrážel tržní ohodnocení práce a vnitřní hodnotu jednotlivých pracovních pozic.

Jako **relační odměny** jsou brány v potaz všechny zaměstnanecké výhody, které jsou nepeněžní neboli nehmotné. Tyto odměny mohou zahrnovat uznání za práci, možnosti profesního růstu a vytváření příznivého pracovního prostředí. Prostřednictvím nepeněžních odměn je podporována rovnováha mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, jak zmiňuje Armstrong (2015, 423). Vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí jsou jednou z hlavních součástí relačních odměn. Prostřednictvím vzdělávání, rozvoje dovedností a kariérního růstu jsou pracovníkům poskytovány příležitosti k jejich osobnímu a profesnímu rozvoji, což zvyšuje motivaci a loajalitu pracovníků k organizaci. Učení je chápáno jako nedílná součást práce a je podporováno různými formami vzdělávání a rozvoje. Prostřednictvím řízení pracovního výkonu jsou zaměstnancům poskytovány zpětné vazby a možnosti dalšího rozvoje, což přispívá k jejich osobnímu růstu a rozvoji kariéry. Podle Armstronga (2009, s. 46-47) je kvalita pracovního prostředí je významným faktorem, který ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců. Je důležité vytvářet pracovní prostředí, které je charakterizováno jasnou vizí, sdílenými hodnotami a podporou rozvoje zaměstnanců. Vedení hraje klíčovou roli při vytváření a udržování takového prostředí. Zaměstnanci by měli být zapojeni do rozhodovacích procesů a měli mít možnost ovlivňovat dění v organizaci. Tím se zvyšuje jejich motivace a loajalita a vytváří se podmínky pro úspěšný rozvoj organizace. Úspěch je také nedílnou součástí k vytvoření příjemného pracovního prostředí. Pokud zaměstnanci mají prostor k úspěchu a daného úspěchu docílí, tak počítají s tím, že budou za jejich úspěch oceněni a uznáváni. Pokud je motivace k dovršení úspěchu velmi vysoká, má to za následek zaměstnanec, který je velmi cílevědomý. „*Uvážlivé, cílevědomé chování se týká voleb, které lidé činí o tom, jak vykonávat svou práci a jaké množství úsilí, péče, inovace a produktivního chování projevit,*“ sděluje Armstrong, (2009, s. 47)

Mimo přímé finanční ohodnocení jsou zaměstnancům poskytovány **zaměstnanecké výhody**, které mohou mít podobu finančních příspěvků, cenových zvýhodnění nebo hmotných benefitů. Mezi nejčastější benefity patří stravenky, příspěvky na penzijní připojištění, možnosti dalšího vzdělávání nebo relaxační pobyty. V posledních letech se klade stále větší důraz na individuální přístup k zaměstnaneckým výhodám, aby odpovídaly specifickým potřebám pracovníků. Moderní přístupy k odměňování se stále více orientují na znalosti, dovednosti a potenciál zaměstnanců. Tento trend vede k vytváření diferencovaných systémů odměňování, které umožňují spravedlivé rozlišování mezi zaměstnanci na základě jejich kompetencí. Předpokladem úspěšného zavedení takového systému je objektivní hodnocení znalostí a dovedností, které je často realizováno prostřednictvím kompetenčních modelů.

Zaměstnanecké benefity představují významnou součást celkového systému odměňování a v praxi jsou často využívány jako doplňkový motivační nástroj. Macháček (2017, s. 35) zmiňuje dnešní nejčastější používané benefity, kterými jsou sick days, příspěvky na stravování a na dovolenou, vzdělávání zaměstnanců, příspěvky na pojištění, proplácení dopravy na místo zaměstnání.

3.4 Aktualizace stimulačních systémů pracovníků

Aktualizace stimulačních systémů pracovníků je velmi důležité téma v každé organizaci, protože to, co motivovalo pracovníky před pěti lety neznamená, že je to motivuje i dnes. Cílem tohoto nástroje je přizpůsobit motivační prvky k aktuálním potřebám zaměstnanců a měnícím se podmínkám pracovního prostředí. Vzhledem k dynamickému vývoji trhu práce, technologickým inovacím a generačním rozdílům je nutné, aby byly stimulační nástroje pravidelně přeměňovány a doplňovány. Systémy, které byly funkční v minulosti, nemusí zajišťovat požadovaný efekt v současnosti, a proto je jejich přizpůsobení klíčový prvek pro udržení výkonnosti a spokojenosti pracovníků. K aktualizaci stimulačních systémů dochází nejčastěji na základě pravidelného hodnocení zaměstnanecké spokojenosti, výkonnostních ukazatelů a zpětné vazby ze strany pracovníků.

V rámci aktualizace stimulačních systémů pracovníků je klíčovým prvkem zavádění nových přístupů řízení, které jsou orientovány na individualitu zaměstnance a podporu skupinové dynamiky, uvádí Hajerová, Depoo a Stříteský (2024, s. 83-85) V současné praxi je kladen důraz na posílení autonomie v plnění úkolů, zvyšování míry participace, zapojení

a komunikace mezi zaměstnanci i vedením. Těmito postupy je usilováno o zlepšení pracovní angažovanosti pomocí rozvoje pozitivního pracovního klimatu, které je tvořeno nadšením, optimismem a spoluprací. Postoje a míra odhodlání zaměstnanců jsou ve značné míře ovlivňovány způsobem, jakým je zaměstnancům zprostředkovávána zpětná vazba, jak jsou informováni a podporováni ze strany organizace. V této souvislosti je stále častěji akcentováno napojení zaměstnanců na koncept organizačního občanství, v jehož rámci je zaměstnanec vnímán jako aktivní a dobrovolně přispívající součást organizačního celku. Fotr et al. (2020, s. 120-122) tvrdí, že v kontextu současné globální ekonomiky je při revizi a aktualizaci stimulačních systémů nutné reflektovat skutečnost, že konkurenční prostředí, které je založeno výlučně na rivalitě, přináší často více negativních důsledků než přínosů. Z tohoto důvodu je v oblasti řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců stále častěji přistupováno k modelům kooperace, jež umožňují dlouhodobé, oboustranně výhodné vztahy. Za účelem posílení motivace a loajality pracovníků může být využito spolupráce mezi organizacemi ve formě strategických aliancí nebo společných podniků, které jsou založeny na důvěře a vzájemné závislosti zúčastněných subjektů.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této bakalářské práce poskytuje ucelený přehled zásadních témat souvisejících s řízením lidských zdrojů a pracovní motivací, přičemž zvláštní důraz je kladen na využití stimulačních nástrojů v rámci pracovního prostředí. Úvodní kapitola je věnována pojmu řízení lidských zdrojů, a to včetně jeho strategického rozměru, který spočívá v integraci personálních politik do celkové podnikové strategie. Pozornost je zaměřena na vztah mezi jednotlivcem a organizací, kde je zdůrazněna nutnost sladění individuálních cílů pracovníků s cíli organizace. V této souvislosti je zmíněna významnost faktorů, jako jsou firemní kultura, styl řízení či kvalita pracovního prostředí, které vytvářejí úroveň angažovanosti zaměstnanců a jejich dlouhodobou stabilitu v organizaci.

Další část se zabývá motivací pracovníků, která je chápána jako psychologický proces aktivizace, směřování a udržování chování vedoucího k dosažení určitých cílů. V teoretické části jsou představeny tři nejdůležitější motivační teorie: Maslowova hierarchie potřeb, Vroomova expektační teorie a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Tyto přístupy přinášejí nejen vysvětlení různých motivačních dynamik, ale také důležitá východiska pro konstrukci praktických nástrojů motivace. Zvláštní pozornost je věnována rozlišení mezi vnitřní a vnější motivací a jejich vztahu k pracovnímu výkonu. Závěrem této části je zdůrazněna skutečnost, že motivace není statický jev, ale dynamická složka řízení, kterou je třeba kontinuálně sledovat a reflektovat v souladu s vývojem potřeb pracovníků.

Závěrečná tematická oblast se soustředí na problematiku stimulace pracovníků, jež je v práci prezentována jako praktické využití motivačních poznatků. Stimulační systémy jsou v práci chápány jako velmi důležitý klíčový nástroj pro zajištění výkonnosti, spokojenosti a loajality zaměstnanců. Práce systematizuje základní stimulační prostředky a rozlišuje mezi standardními a moderními nástroji, přičemž reflektuje jejich finanční a nefinanční povahu. Pozornost je věnována také konceptu spravedlivého odměňování, které představují základní předpoklad pro budování důvěry a motivace zaměstnanců k jejich vedení. Moderní přístupy ke stimulaci vyzdvihují nutnost personalizace motivačních nástrojů a jejich pravidelné aktualizace, která záleží na změnách pracovního trhu, technologických pokrocích a generačních změnách. V závěru teoretické části je konstatováno, že efektivní řízení lidských zdrojů a systém stimulace představují klíčový prvek stability, adaptability a rozvoje organizace, nejen nástroj k dosažení ekonomických cílů.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Firma, jejíž počátky sahají do roku 1946, vznikla původně jako menší podnik orientovaný na přepravu dřeva v Austrálii. Postupným vývojem a strategickým růstem se transformovala v jednoho z předních globálních poskytovatelů logistických služeb. Tento rozvoj nebyl dílem okamžiku, ale výsledkem dlouhodobého úsilí, inovací a intenzivní spolupráce napříč všemi úrovněmi organizační struktury. Dnešní postavení firmy odráží úspěšné naplňování vize, důslednou práci a schopnost adaptace na měnící se podmínky světového trhu. Firma si zároveň zachovává kontinuitu se svou historií, přičemž klade důraz na pracovní nasazení a odhodlání svých zaměstnanců jako klíčové faktory trvalého růstu a úspěšného fungování v oblasti globální logistiky. U nás v České republice najdeme dvě pobočky firmy. Jedna z nich sídlí ve Zlíně a ta druhá v Praze. (Interní zdroj vybrané firmy)

5.1 Základní charakteristiky firmy

Firma se zaměřuje na poskytování integrovaných logistických služeb, které pokrývají celé spektrum dodavatelského řetězce. Klíčové oblasti, kde firma působí zahrnují leteckou, námořní, pozemní a železniční přepravu, dále kontraktní a projektovou logistiku, logistiku finálních vozidel, řízení dodavatelských řetězců (Lead Logistics), celní deklarace a zastoupení ve fiskálních záležitostech. Vedle standardních přepravních činností zajišťuje firma rovněž činnosti s přidanou hodnotou, jako je skladování, podpora výrobních procesů, úprava vozidel dle specifikace zákazníka a uplatňování environmentálně udržitelných opatření v rámci iniciativy FORPLANET. Díky širokému portfoliu služeb je schopna flexibilně reagovat na požadavky klientů napříč různými průmyslovými odvětvími, jako jsou automobilový průmysl, zdravotnictví, energetika, elektronické obchodování a další segmenty trhu.

V rámci současného globálního trhu hraje logistika klíčovou roli jako nosný pilíř mezinárodního obchodu a významně zasahuje do každodenního fungování moderní společnosti. S ohledem na tuto skutečnost se podnik strategicky orientuje na upevnění své pozice mezi pěti nejvýznamnějšími poskytovateli služeb v oblasti třetí strany logistiky. Tato ambice je naplňována prostřednictvím systematického poskytování komplexních řešení dodavatelských řetězců, která zahrnují kontraktní logistiku, celní a projektovou logistiku, přepravu hotových vozidel a multimodální dopravu – leteckou, námořní i pozemní. Prioritou

je schopnost reagovat i na složité a specifické požadavky zákazníků, čímž se přispívá k podpoře růstu firem a k celkovému rozvoji komunit.

Středem zájmu veškeré činnosti firmy jsou potřeby klientů a jejich strategické záměry. Organizace usiluje o implementaci pružných a inovativních logistických řešení, která reflektují globální důraz na udržitelnost a vzájemnou kooperaci. V rámci interního rozvoje je akcentována diverzita pracovního kolektivu a jeho aktivní zapojení do tvorby hodnot ve spolupráci se zákazníky. Tato orientace je dále doplňována důrazem na etické a ekologicky odpovědné podnikání, které přispívá k udržitelnému fungování nejen firmy, ale také společenského a přírodního prostředí.

V této firmě je jako klíčové poslání vnímáno efektivní propojování zákazníků, produktů a poskytovatelů služeb v rámci globálního dodavatelského řetězce. S důrazem na odborné know-how v oblasti logistiky je kladen důraz na tvorbu cílených a přizpůsobených řešení, která reflektují specifické požadavky jednotlivých klientů a zároveň reagují na neustále se měnící prostředí mezinárodního obchodu.

Využíváním bohatých zkušeností z globální logistiky, kombinovaných s důkladnou znalostí lokálních trhů a inovativním přístupem k logistickému plánování, je ve firmě systematicky budována důvěryhodná a dlouhodobá spolupráce s partnery. Návrhy řešení jsou koncipovány s cílem posílit odolnost dodavatelských řetězců a současně identifikovat potenciální oblasti růstu.

Na základě analýzy aktuálních i budoucích potřeb zákazníků jsou implementována plynule integrovaná logistická opatření, která umožňují pružně reagovat na nové výzvy. Firma se v tomto směru zaměřuje na široké spektrum odvětví, jako je automobilový průmysl, maloobchod a spotřební zboží, zdravotnictví, e-commerce, průmyslová výroba, sektor obrany a letectví, segment luxusního zboží či technologické obory, čímž dokládá schopnost adaptace a odborné flexibility napříč trhem. (Interní zdroj vybrané firmy)

5.2 Organizační struktura firmy

Organizační struktura analyzované firmy je nastavena tak, aby efektivně podporovala její rozsáhlé globální aktivity v oblasti logistiky a řízení dodavatelských řetězců. **Vrcholový management** tvoří představenstvo v čele s předsedou a generálním ředitelem, přičemž klíčové řídicí funkce zastávají mimo jiné zástupce generálního ředitele, finanční ředitel, ředitel pro komunikaci a marketing, právní ředitel, obchodní ředitel, ředitel pro lidské zdroje a informační ředitel. Tato vrcholová úroveň zajišťuje strategické řízení a koordinaci klíčových oblastí podniku.

Provozní uspořádání je dále strukturováno podle jednotlivých **produktových segmentů**, zahrnujících leteckou, námořní, pozemní a železniční přepravu, kontraktní a projektovou logistiku či logistiku hotových vozidel. Každý z těchto segmentů je řízen specializovaným vedením, které je zodpovědné za operativní výkonnost a naplňování stanovených cílů.

Specifikem organizačního uspořádání je **decentralizace**, jež umožňuje regionálním jednotkám určitou autonomii v rozhodování a operativním řízení. Tento přístup přispívá k vyšší flexibilitě a schopnosti přizpůsobit se specifickým požadavkům lokálních trhů. Celková struktura tak kombinuje centralizované strategické vedení s regionální adaptabilitou, což umožňuje efektivní řízení komplexních logistických procesů na mezinárodní úrovni. (Interní zdroj vybrané firmy)

5.3 Historie firmy

Jedna z předních logistických firem současnosti, jejíž formální vznik se datuje do roku 2006, má své historické kořeny již v polovině 20. století. Počátky jejího vývoje sahají do roku 1946, kdy byl v Austrálii zahájen provoz malé přepravní firmy s jediným nákladním automobilem. Postupem času si tento podnik vybudoval silnou mezinárodní pozici, zejména v oblasti kontraktní logistiky.

V roce 1984 vznikl v americkém Houstonu další důležitý subjekt působící v oblasti přepravy a logistiky, který se během 15 let rozrostl v globálního poskytovatele služeb v oblasti řízení nákladu s působností ve více než stovce zemí. V druhé polovině 90. let 20. století došlo k restrukturalizaci původní australské firmy pod vlivem nizozemské korporace, což vedlo

k vytvoření specializovaných divizí zaměřených na logistiku, expresní přepravu a poštovní služby.

Na přelomu let 2006–2007 došlo k významné akvizici ze strany investiční společnosti se sídlem v New Yorku, která odkoupila logistickou divizi a v krátké době připojila i výše zmíněný americký subjekt. Tím vznikla nová konsolidovaná firma, která se nadále rozvíjela prostřednictvím transformačních procesů, a v roce 2018 vstoupila na švýcarskou burzu.

V roce 2019 proběhla akvizice ze strany nadnárodní přepravní skupiny, čímž se firma stala její plně vlastněnou dceřinou organizací. Tento krok umožnil rozšíření nabízených služeb v celém dodavatelském řetězci a posílení její strategické pozice. Ve stejném roce byla představena nová vizuální identita, symbolizující zaměření na inovace, růst a modernizaci. Integrací přepravních aktivit mateřské skupiny byla upevněna její role na světovém trhu.

Dnes společnost působí ve více než 170 zemích prostřednictvím více než 1 500 poboček, zaměstnává přibližně 110 000 pracovníků a disponuje skladovými plochami přesahujícími 12 milionů metrů čtverečních. Portfolio služeb zahrnuje leteckou, námořní, silniční a také železniční přepravu, stejně jako kontraktní a projektovou logistiku, čímž zajišťuje komplexní řešení v oblasti dodavatelských řetězců napříč různými odvětvími. V této bakalářské práci se především zaměříme na dvě české pobočky. (Interní zdroj vybrané firmy)

5.4 Ekonomické ukazatele firmy

Firma, jejíž název je v rámci této práce anonymizován, se v současnosti řadí mezi přední světové poskytovatele logistických služeb. Z pohledu ekonomických ukazatelů vykazala v posledním dostupném období hrubé tržby ve výši 18,3 miliardy amerických dolarů, její základní kapitál, který byl zapsán k roku 2022 tvořil 196 081 660 Kč. Firma neeviduje dlouhodobé pohledávky, ale například krátkodobé pohledávky k roku 2023 jsou ve výši 18 084 000 Kč. Stejně jak dlouhodobé pohledávky firma neeviduje dlouhodobé závazky, ale krátkodobé závazky, které jsou převážně z obchodních vztahů a jsou ve výši 6 926 000 Kč. Její globální působnost je doložena přítomností ve více než 170 zemích světa a rozsáhlou sítí čítající přes 1 500 poboček. Z hlediska personální kapacity zaměstnává přibližně 110 000 pracovníků a disponuje skladovými prostory o celkové ploše 12 milionů metrů čtverečních. (2024, Veřejný rejstřík)

Výše uvedené údaje potvrzují významné postavení firmy na trhu logistických a dodavatelsko-řetězcových řešení, a zároveň dokládají vysokou míru organizační a provozní komplexity, která je nedílně spjata s řízením takto rozsáhlé mezinárodní struktury. (Interní zdroj vybrané firmy)

5.5 Motivační nástroje v pobočkách firmy

Motivační nástroje používané ve zkoumané firmě byly identifikovány na základě rozhovoru uskutečněného s vedoucí zlínské a pražské pobočky. Ve sledované firmě je uplatňován promyšlený systém motivačních nástrojů, jehož cílem je podpořit spokojenost zaměstnanců, zvýšit jejich angažovanost a vytvořit podmínky pro dlouhodobou stabilitu pracovního kolektivu. Mezi klíčové finanční nástroje patří **měsíční bonusy**, které jsou přidělovány na základě pravidelného hodnocení pracovního výkonu. Tato forma variabilní složky mzdy umožňuje spravedlivě rozlišovat mezi výkonností jednotlivců a zároveň motivuje zaměstnance k plnění stanovených cílů. „*Každý vedoucí oddělení před koncem měsíce zašle hodnocení zaměstnanců. Hodnotí se například, zda někdo zastupoval kolegy během dovolené či nemoci, zda se podílel na zvláštních úkolech, jako jsou nové dopravní operace nebo audit v účetním oddělení. Na základě těchto hodnocení jsou následně rozdělovány měsíční bonusy,*“ konstatuje vedoucí firmy. (Interní zdroj - Rozhovor)

Dále je zaměstnancům poskytován **příspěvek na životní pojištění**, což představuje nejen benefit s dlouhodobým přínosem pro zaměstnance, ale i nástroj budování loajality. Významným prvkem v oblasti sladění pracovního a osobního života je **možnost zkrácených úvazků**, která je nabízena zejména zaměstnancům s malými dětmi nebo studujícím. Tento nástroj reflektuje potřebu individualizovaného přístupu k zaměstnancům a přispívá k rozvoji vhodného pracovního prostředí.

V rámci benefitů spojených s flexibilitou práce firma rovněž umožňuje **jedenkrát týdně využití home office**. To umožňuje zaměstnancům lepší organizaci osobního a pracovního života, přičemž nedochází k narušení plnění pracovních povinností. Dále je zaměstnancům nabízena **stravenková forma mzdy**, tedy finanční příspěvek na stravování.

Technologická vybavenost zaměstnanců je podpořena **firemními telefony s možností soukromého využití**, včetně datových tarifů. Tento benefit podporuje dostupnost a flexibilitu komunikace nejen v pracovním, ale i osobním kontextu. V oblasti pracovní doby

firma uplatňuje **flexibilní režim**, který umožňuje nástup do zaměstnání v rozmezí například od 6 do 8 hodin ráno. Tento přístup přispívá ke zvýšení autonomie zaměstnanců a optimalizaci jejich pracovního výkonu.

Z pohledu nefinančních benefitů je významné také poskytování **25 dní dovolené**, což přesahuje zákonný rámec a reflektuje péči o zdraví a regeneraci pracovníků. Firma nevyužívá formálně zavedený institut sick days, avšak v případě zdravotních potíží je zaměstnanci umožněno odejít domů, což dokládá **důvěru a lidský přístup** vedení k pracovníkům. V rámci podpory zdravého životního stylu jsou pravidelně **zakupovány čerstvé ovoce**, které je zaměstnancům k dispozici na pracovišti, čímž firma přispívá k prevenci a celkové pohodě pracovníků.

Celkově lze říct, že sledovaná firma uplatňuje komplexní soubor motivačních nástrojů, které propojují prvky finančního i nefinančního charakteru, přičemž důraz je kladen na flexibilitu, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a respekt k individuálním potřebám zaměstnanců. Tento přístup lze označit za moderní a zaměstnanecky orientovaný. (Interní zdroj - Rozhovor)

6 VÝZKUM VE FIRMĚ

V této kapitole je popsáno výzkumné šetření, jehož hlavním cílem je posoudit názory zaměstnanců na problematiku stávajících a možných budoucích motivačních nástrojů jejich firmy.

6.1 Cílová skupina výzkumu

Cílovou skupinu tohoto výzkumu tzn. základní výzkumný vzorek, tvoří zaměstnanci firmy, kteří mají různé pracovní pozice. Výběrovým výzkumným vzorkem jsou pak zaměstnanci dvou poboček této firmy v ČR. Tito respondenti představují klíčový zdroj informací, protože jsou přímými účastníky motivačního systému a jejich názory a zkušenosti poskytují důležité poznatky o účinnosti, funkčnosti a případných slabinách motivačního systému. Výzkumné šetření je zaměřeno na zjištění jejich postojů k jednotlivým motivačním nástrojům, které zvolená společnost firmy aktuálně využívá, a na poznání motivačních nástrojů, které by mohly být pro jejich zaměstnance zajímavé a inovativní.

6.2 Metody výzkumu

V rámci Praktické části bakalářské práce byl zvolen **smíšený výzkumný design**, což znamená, že byly v rámci výzkumu využity metody a techniky kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Kvantitativní data byla získána prostřednictvím **metody dotazování, techniky dotazníku**, který byl vyplněn zaměstnanci zvolené společnosti vybrané konkrétní firmy. Celkový počet otázek v dotazníku byl jedenáct a z toho jich bylo pět uzavřených výběrových otázek, které byly využity pro identifikaci zaměstnanců. V dotazníku byly dále tři škálovací otázky a na závěr dvě otevřené otázky.

Jako doplňková metoda byla z kvalitativních metod využita **metoda dotazování, technika polostrukturovaného rozhovoru**, který byl realizován s vedoucí osobou dvou poboček v ČR. Tento rozhovor byl využit k doplnění informací ohledně motivačního systému a jeho vnímání z pohledu vedení společnosti. Rozhovor obsahoval pět hlavních otázek. Využitím kombinace obou výzkumných metod bylo dosaženo vyšší míry platnosti a spolehlivosti získaných dat, a zároveň byl umožněn hlubší a komplexnější vhled do problematiky motivace pracovníků v dané firmě.

6.3 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci zvolené společnosti vybrané firmy, kterým byl elektronickou formou zaslán strukturovaný dotazník zaměřený na analýzu motivačních nástrojů. Celkem se výzkumu zúčastnilo 31 respondentů.

V tabulce 1 je znázorněna věková struktura zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazníkové šetření.

Tabulka 1 - Věková struktura zaměstnanců firmy

Věková skupina	Σ respondentů	Podíl (%)
Méně než 25 let	1	3,2
25–34 let	15	48,4
35–44 let	8	25,8
45–54 let	7	22,6
55 a více let	0	0,0
CELKEM	31	100,0

(zdroj: vlastní zpracování)

Z celkového počtu 31 respondentů tvořily ženy výraznou většinu, a to 77,4 %, zatímco muži představovali pouze 22,6 %. Tento údaj naznačuje vyšší zastoupení žen ve zkoumané zvolené společnosti vybrané firmy v Tabulce 2.

Tabulka 2 - Pohlaví zaměstnanců firmy

Pohlaví	Σ odpovědí	Podíl (%)
Muž	7	22,6
Žena	24	77,4
CELKEM	31	100,0

(zdroj: vlastní zpracování)

Co se týče délky zaměstnání, jak můžeme vidět v Tabulce 3, nejvíce respondentů (45,2 %) pracuje ve firmě 1 až 3 roky. Dále 35,5 % zaměstnanců působí ve firmě déle než 8 let, 16,1 % respondentů uvedlo délku zaměstnání mezi 4 až 7 lety a pouze 3,2 % jsou zaměstnání méně než 1 rok. Tyto výsledky ukazují na stabilní pracovní kolektiv s převahou střednědobé až dlouhodobé pracovní zkušenosti.

Tabulka 3 - Délka zaměstnání

Délka zaměstnání	Σ odpovědí	Podíl (%)
Méně než 1 rok	1	3,2
1-3 roky	14	45,2
4-7 let	5	16,1
8 a více let	11	35,5
CELKEM	31	100,0

(zdroj: vlastní zpracování)

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že nejvyšší podíl respondentů (67,7 %) pracuje denně 6 až 8 hodin, zatímco 22,6 % pracuje 9 až 10 hodin denně. Pouze 3,2 % respondentů uvedlo, že pracují méně než 6 hodin, a 6,5 % pracuje více než 10 hodin denně, jak lze vidět v Tabulce 4.

Tabulka 4 - Průměrný počet hodin práce denně

Počet hodin práce	Σ respondentů	Podíl (%)
Méně než 6 hodin	1	3,2
6–8 hodin	21	67,7
9–10 hodin	7	22,6
Více než 10 hodin	2	6,5
CELKEM	31	100,0

(zdroj: vlastní zpracování)

V Tabulce 5 je uvedena poslední charakteristiku výzkumného vzorku. Výsledky ukazují, že většina respondentů 87,1 % pracuje na plný pracovní úvazek, zatímco částečný pracovní úvazek zvolilo pouze 12,9 % zaměstnanců.

Tabulka 5 - Pracovní úvazek zaměstnanců

Druh úvazku	Σ respondentů	Podíl (%)
Plný úvazek	27	87,1
Částečný úvazek	4	12,9
CELKEM	31	100,0

(zdroj: vlastní zpracování)

6.4 Popis sběru výzkumných dat

Sběr výzkumných dat byl realizován prostřednictvím vyplňování online dotazníku, který byl vytvořen za účelem analýzy motivačních nástrojů ve zvolené pobočce vybrané firmy. Výzkum probíhal v období od 14. 4. 2025 do 25. 4. 2025. Dotazník byl zpřístupněn online a byl distribuován zaměstnancům prostřednictvím firemního e-mailu. Zaslání dotazníku jednotlivým pracovníkům bylo zajištěno vedoucí zlínské pobočky firmy, která na základě předchozí dohody rozeslala odkaz na dotazník cílové skupině zaměstnanců. Tímto způsobem bylo umožněno efektivní a anonymní získání potřebných dat pro účely výzkumu.

6.5 Analýza získaných výzkumných dat

V rámci kapitoly zaměřené na analýzu získaných výzkumných dat je **hlavním cílem výzkumu bakalářské práce** *zhodnotit motivační nástroje, které jsou ve sledované firmě v současnosti uplatňovány*. Na základě vyhodnocení výzkumného šetření budou zodpovězeny dvě dílčí výzkumné otázky. **První výzkumná otázka** je formulována takto: *Jak zaměstnanci hodnotí svou spokojenost se stávajícími motivačními nástroji používanými ve firmě?* **Druhá výzkumná otázka** je pak stanovena takto: *Jak pracovníci vnímají nové stimulační nástroje, které zatím nebyly ve firmě používány?*

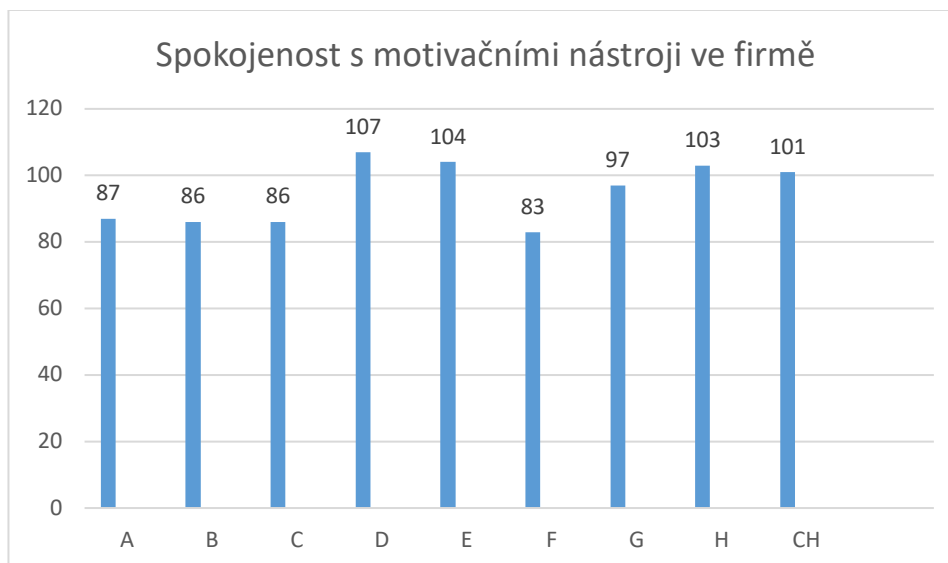
Ve výzkumném šetření byla při vyhodnocování výzkumných dat u otázek dotazníku č. 6, 7 a 8 použita bodová škála o čtyřech stupních, přičemž jednotlivé úrovně spokojenosti byly ohodnoceny následovně: odpověď „velmi spokojen/a“ byla ohodnocena 4 body, „spíše spokojen/a“ 3 body, „spíše nespokojen/a“ 2 body a „velmi nespokojen/a“ 1 bodem. Na základě frekvence jednotlivých odpovědí byl následně u každého motivačního nástroje vypočten celkový počet bodů, čímž bylo umožněno kvantitativní porovnání úrovně spokojenosti zaměstnanců s danými nástroji.

Vyhodnocení první výzkumné otázky: ***Jak zaměstnanci hodnotí svou spokojenost se stávajícími motivačními nástroji používanými ve firmě?***

K obsahu odpovědi na první výzkumnou otázku se vážou tyto otázky dotazníku: otázka č. 6, 9, 10, 11.

Znění otázky dotazníku č. 6:

Uveďte, jak jste spokojen s motivačními nástroji, které jsou v současné době ve Vaší firmě používány?



Obrázek 2 - Hodnocení zaměstnanců motivačních nástrojů, využívaných ve firmě (vlastní zpracování)

Na základě provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že míra spokojenosti zaměstnanců s realizovanými motivačními nástroji ve firmě se pohybuje na různých úrovních v závislosti na konkrétním typu motivačního nástroje. Nejvyšší míru spokojenosti respondenti vyjádřili u **flexibilní pracovní doby** (viz motivační nástroj D, Tabulka 6 v Příloze I této BP), který získal 107 bodů a **jistota zaměstnání** (viz motivační nástroj E,

Tabulka 6 v Příloze I této BP), jež byl ohodnocen 104 body. Rovněž **pracovní prostředí** (viz motivační nástroj H, Tabulka 6 v Příloze I této BP) s výsledkem 103 body a **pozitivní atmosféra** na pracovišti (viz motivační nástroj CH, Tabulka 6 v Příloze I této BP) se ziskem 101 bodů byly zaměstnanci hodnoceny převážně pozitivně, což ukazuje na vytvořené příznivé podmínky pro výkon pracovní činnosti.

Naopak **firemní benefity** (viz motivační nástroj F, Tabulka 6 v Příloze I této práce BP) se ziskem 83 bodů, **osobní rozvoj** (viz motivační nástroj C, Tabulka 6 v Příloze I této BP) a **finanční odměny** (motivační nástroj B, Tabulka 6 v Příloze I této BP) s 86 získanými body, ale i **kariérní růst** (viz motivační nástroj A, Tabulka 6 v Příloze I této BP) se ziskem 87 bodů byly hodnoceny nejhůře. V těchto oblastech se objevují známky nespokojenosti, které mohou naznačovat potřebu posílení možností vzdělávání nebo profesního postupu.

V případě **finančních odměn** (viz motivační nástroj B, Tabulka 6 v Příloze I této BP) a **verbálního uznání ze strany vedení** (viz motivační nástroj G, Tabulka 6 v Příloze I této BP) se ukázalo, že názory respondentů jsou více rozdělené, což poukazuje na nutnost větší transparentnosti a důslednosti v systému odměňování a oceňování práce. Celkově lze říct, že zaměstnanci jsou s částí zavedených motivačních nástrojů vcelku spokojeni.

Znění otázky dotazníku č. 9:

Jak byste celkově ohodnotili současnou motivaci ve firmě?

Tabulka 6 - Současná motivace ve firmě

Hodnocení	Σ odpovědí	Podíl (%)
Velmi dobrou	4	12,9
Dobrou	18	58,1
Špatnou	9	29,0
Velmi špatnou	0	0,0
CELKEM	31	100,0

(vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky vyplývá, že největší část respondentů hodnotí současný systém motivace ve firmě jako **dobrý**, a to přibližně 58 % všech dotázaných. Přibližně 29 % účastníků

průzkumu se přiklání k hodnocení jako **špatné**. Pouze menší část zaměstnanců označila současnou motivaci za **velmi dobrou**, a to zhruba 13 %. Odpověď „velmi špatná“ nebyla zvolena žádným z respondentů.

Znění otázky dotazníku č. 10:

Napište, které dva z uvedených motivačních nástrojů, jsou podle Vás ty nejlepší.

Zaměstnanci nejčastěji označovali jako nejvíce motivující prvky především **vyšší mzdu**, která byla například zmíněna 14x, což je téměř polovina, dále **pravidelné bonusy** zmíněny 10x, **13. plat** byl zmíněn pouze 4x, **flexibilní pracovní doba** byla zmíněna také 4x, **finanční odměny**, a **pozitivní pracovní prostředí** se objevilo 5x. Naopak nejméně byly zmíněny příspěvky na kulturní akce, a to pouze 2x.

Znění otázky č. 11:

Napište, které dva z uvedených motivačních nástrojů, jsou podle Vás ty nejhorší.

Mezi nejméně účinné nebo nejméně využívané nástroje byli respondenty nejčastěji uváděny **příspěvky na kulturní akce**, které byly zmíněny 15x, dále nejvíce zmiňovány byly **relaxační pobyty** a to 13x, **příspěvky na penzijní připojištění** byly zmíněny 6x, či obecně **firemní benefity** zmíněny 2x, které zaměstnanci vnímají jako málo hmatatelné. Některé odpovědi poukázaly také na nezájem **možnosti zapojení do rozhodovacích procesů** a ty zmiňovali 4x.

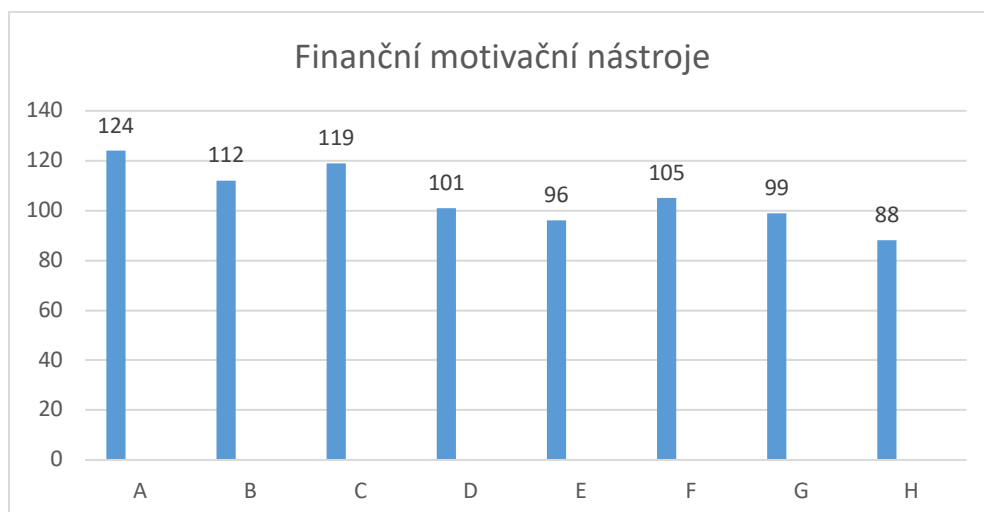
Z výsledků otevřených otázek vyplynulo, že zaměstnanci by ve firmě nejvíce uvítali motivační nástroje jako je **vyšší mzda**, **pravidelné bonusy** a **finanční odměny**. Tyto prvky byly nejčastěji zmiňovány mezi nástroji, které ve firmě aktuálně chybí a zaměstnanci by je považovali za přínosné. Naopak mezi méně žádané nástroje respondenti zařadili **možnost zapojení do rozhodovacích procesů**, **příspěvky na kulturní akce** nebo **relaxační pobyty**. Z těchto odpovědí vyplývá, že zaměstnanci upřednostňují zejména hmotné a finančně hodnotné benefity, zatímco nehmotné stimuly vnímají jako méně efektivní či nedostačující.

Vyhodnocení druhé výzkumné otázky: ***Jak pracovníci vnímají nové stimulační nástroje, které zatím nebyly ve firmě používány?***

K obsahu odpovědi na 2. výzkumnou otázku se vážou tyto otázky dotazníku: 7, 8.

Znění otázky dotazníku č. 7:

Které finanční nástroje byste uvítal/a ve Vaší firmě?



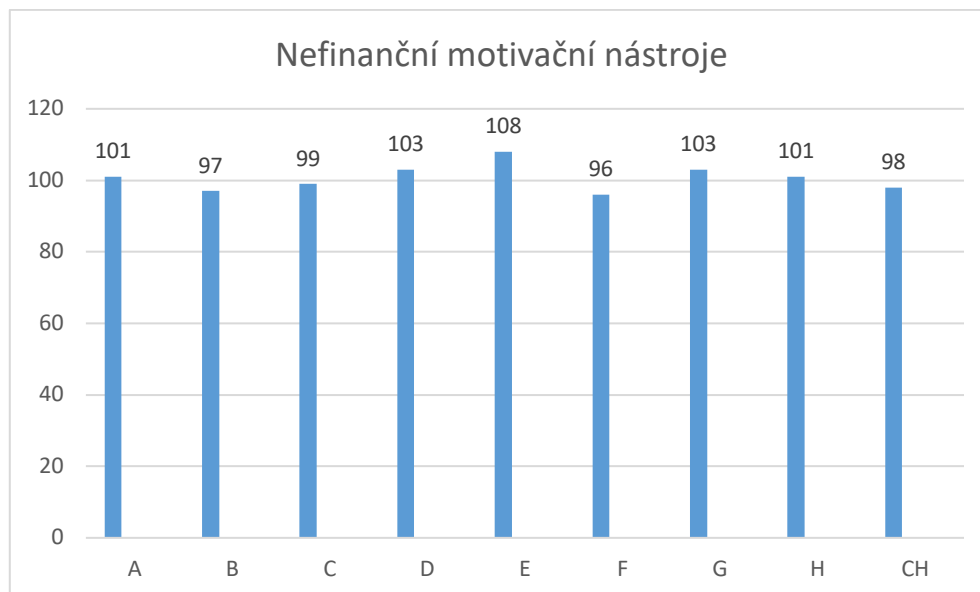
Obrázek 3 - Finanční nástroje, které by zaměstnanci nejvíce uvítali ve firmě

Na základě provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že hodnocení zaměstnanců finančních motivačních nástrojů, které by uvítali ve firmě se pohybuje na různých úrovních v závislosti na konkrétním typu motivačního nástroje. Nejvyšší míru spokojenosti respondenti vyjádřili u **vyšší mzdy** (viz motivační nástroj A, Tabulka 7 v Příloze I této BP), která byla ohodnocena 124body. Motivační nástroj **13. plat** (viz motivační nástroj C, Tabulka 7 v Příloze I této BP) také získal přední příčky v ohodnocení 119 body. Dále také **pravidelné bonusy** (viz motivační nástroj B, Tabulka 7 v Příloze I této BP) se získanými body 112. Zaměstnanci také preferovali více **příspěvek na penzijní připojištění** (viz motivační nástroj F, Tabulka 7 v Příloze I této BP) se získanými 105 body a **příspěvky na dopravu a jídlo** (viz motivační nástroj D, Tabulka 7 v Příloze I této BP) s ohodnocením 101 bodů.

Naopak finanční motivační nástroje s nižším ohodnocením byly **příspěvky na dovolenou** (viz motivační nástroj G, Tabulka 7 v Příloze I této BP) s 99 body, **příplatky za přesčasy** (viz motivační nástroj E, Tabulka 7 v Příloze I této BP) s 96 body a **příspěvky na kulturní akce** (viz motivační nástroj H, Tabulka 7 v Příloze I této BP) s pouhým ohodnocením 88 body.

Znění otázky dotazníku č.8:

Které nefinanční nástroje byste uvítal/a ve Vaší firmě?



Obrázek 4 - Nefinanční nástroje, které by zaměstnanci nejvíce uvítali ve firmě

Nejlépe ohodnocený nefinanční motivační nástroj se získanými 108 body je **skvělé pracovní prostředí** (viz motivační nástroj E, Tabulka 8 v Příloze I této BP). Zaměstnanci ohodnotili nefinanční motivační nástroje **poskytování zpětné vazby od vedení** (viz motivační nástroj D, Tabulka 8 v Příloze I této BP) a **uznání za dosažené úspěchy** (viz motivační nástroj G, Tabulka 8 v Příloze I této BP) shodně, a to 103 body. Následně byly shodně ohodnoceny nefinanční motivační nástroje **rozvoje dovedností zaměstnanců** (viz motivační nástroj A, Tabulka 8 v Příloze I této BP) a **penzijního připojištění zaměstnanců** (viz motivační nástroj H, Tabulka 8 v Příloze I této BP) se 101 body.

Naopak menší zájem od zaměstnanců získaly motivační nástroje, kterými je **osobní a pracovní rozvoj** (viz motivační nástroj C, Tabulka 8 v Příloze I této BP) s 99 body. Dále **relaxační pobyt** (viz motivační nástroj CH, Tabulka 8 v Příloze I této BP) získal ohodnocení 98 bodů. Hned pod ním se vyskytuje **kariérní růst** (viz motivační nástroj B, Tabulka 8 v Příloze I této BP) s 97 body. Poslední příčku získalo **zapojení se do rozhodovacích procesů** (viz motivační nástroj F, Tabulka 8 v Příloze I této BP) s 96 body. Všechny hodnocené nefinanční motivační nástroje byly zaměstnanci ohodnoceny poměrně vyrovnaně.

6.6 Analýza rozhovoru s vedoucí pobočky

Rozhovor s vedoucí pobočky firmy přinesl velmi důležité doplňující informace k jejich používaným motivačním nástrojům. Z odpovědí vyplývá, že firma využívá finanční, a také nefinanční motivační nástroje.

Z finančních forem motivace je klíčový **měsíční bonusový systém**, který je založen na hodnocení výkonu ze strany vedoucích jednotlivých oddělení. Bonusy jsou přiznávány za nadstandardní pracovní nasazení, zastupování kolegů či zvládnutí specifických úkolů. Ačkoliv firma nemá tyto motivační nástroje zakotveny v interních dokumentech, tak jsou v praxi systematicky využívány. Mezi další finanční benefity patří **stravenkový paušál**, který je vyplácen ve mzdě zaměstnanců. Jednou z novinek ve firmě jsou **příspěvky na životní pojištění**, které byly zavedeny od nového roku.

Z nefinančních nástrojů byly uvedeny zejména **zkrácené úvazky pro rodiče a studující, možnost home office**, který si mohou vybrat pravidelně během týdne vždy jeden den, **flexibilní začátek pracovní doby, služební telefon k soukromému použití, 25 dní dovolené** či **pravidelné dodávky čerstvého ovoce** na pracoviště. Všechny tyto nástroje přispívají k rovnováze mezi pracovním a osobním životem a současně podporují týmovou soudržnost.

Z rozhovoru rovněž vyplynulo, že **motivační systém je průběžně aktualizován**, ačkoli ne na každoroční bázi. V minulosti byla provedena také externí motivační analýza, jejímž výsledkem bylo zjištění, že firemní prostředí je z pohledu motivace zaměstnanců stabilní, avšak pracovníci jsou v některých ohledech náročnější. „*Před pandemií COVID-19 jsme si nechali zpracovat motivační studii od personální agentury. Výsledky ukázaly, že naše situace není špatná, ale zaměstnanci byli hodnoceni jako nároční až rozmazlení*“, zmiňuje vedoucí pobočky firmy v rozhovoru.

Vedoucí pobočky firmy označila za klíčovou oblast k dalšímu rozvoji **komunikaci zaměstnanců mezi sebou**, také zmínila potřebu organizace více **workshopů a teambuildingových aktivit**, které by mohly dále posílit firemní kulturu a vzájemné vztahy na pracovišti.

Z celkové analýzy rozhovoru vyplývá, že firma disponuje širokým portfoliem nástrojů pro stimulaci a motivaci zaměstnanců. Přestože některé z nich nejsou formálně zakotveny v interních dokumentech, v praxi jsou funkčně využívány a mají pozitivní dopad na pracovní spokojenost zaměstnanců.

7 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části bakalářské práce byl realizován výzkum, jehož cílem bylo zhodnotit úroveň spokojenosti zaměstnanců s aktuálně využívanými motivačními nástroji a zjistit jejich názor na možné zavedení nových motivačních nástrojů. Výzkum probíhal kombinací dvou výzkumných technik, kterými byl strukturovaný rozhovor s vedoucí firmy a dotazník. Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance firmy, přičemž celkem se výzkumu zúčastnilo 31 respondentů. Rozhovor byl proveden osobně s vedoucí zlínské a pražské pobočky firmy a byla získána data, potřebné k uskutečnění výzkumu.

První dílčí cíl výzkumu spočíval ve zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců s aktuálními využívanými motivačními nástroji. Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci kladně hodnotí zejména flexibilní pracovní dobu, jistotu zaměstnání a pozitivní pracovní prostředí. Naopak nižší spokojenost byla zaznamenána u nástrojů, jako jsou kariérní růst, finanční odměny a osobní rozvoj, což naznačuje prostor pro jejich zlepšení.

Druhý dílčí cíl se zaměřuje na zhodnocení názorů zaměstnanců na stimulační nástroje, které doposud ve firmě nejsou zavedeny. Zaměstnanci by nejvíce uvítali zavedení vyšší mzdy, 13. platu a pravidelných bonusů. Z nefinančních nástrojů preferovali především kvalitní pracovní prostředí, poskytování zpětné vazby a uznání za dosažené výsledky. Méně žádané byly příspěvky na kulturní akce či relaxační pobyty.

Získaná data byla zpracována a následně prezentována ve formě tabulek a grafů. V tabulkách 1 až 5 je znázorněna základní charakteristika výzkumného vzorku. Na Obrázcích 2 až 4 jsou grafy, které nám vyobrazují hodnocení využívaných motivačních nástrojů ve firmě a dále hodnocení finančních a nefinančních motivačních nástrojů, které by mohly být ve firmě nově zapojeny. Pro podrobnější interpretaci výsledků byly vytvořeny podkladové Tabulky 7-9 ke grafům, které jsou součástí Přílohy I této bakalářské práce. Mimo jiné z nich také vyplývá, že respondenti ve větší míře preferují finanční motivační nástroje.

8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byly identifikované klíčové oblasti, ve kterých je možné přidat nebo změnit motivační nástroje používané ve zkoumané firmě.

Na základě zjištění z dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí firmy lze konstatovat, že zkoumaná firma využívá široké spektrum finančních i nefinančních motivačních nástrojů, přičemž většina z nich je zaměstnanci vnímána pozitivně. Přesto však existují oblasti, které je potřeba více rozvíjet a zlepšovat.

Prvně je vhodné doporučit **posílit oblasti kariérního růstu a osobního rozvoje**, protože tyto motivační nástroje byly v rámci výzkumu hodnoceny hůře, což může naznačovat potřebu rozšíření možností dalšího vzdělávání nebo například nabídky školení. V tomto ohledu bylo přínosné zavést systém pro identifikaci talentovaných zaměstnanců, kteří by měli možnost plánovat rozvoj vlastního profesního růstu.

Dalším doporučením je **vysvětlovat stávajících benefitů**. Například příspěvky na stravování formou mzdových paušálů nejsou zaměstnanci vždy vnímány jako benefit, což může snižovat jejich motivační účinek, proto je důležité zaměstnancům připomínat tyto benefity, které nejsou jednoduše viditelné. Doporučuje se tedy pravidelná komunikace mezi vedením a zaměstnanci, která by zaměstnancům připomínala hodnotu poskytovaných benefitů a zvyšovala jejich povědomí o dostupných nástrojích.

Zaměstnanci také vyjádřili zájem o **nové finanční motivační nástroje**, mezi nimi vedly zejména **vyšší mzda, 13. plat a pravidelné bonusy**. Vzhledem k tomu, že finanční odměňování představuje významný prvek v systému motivace, bylo by vhodné zvážit možnost zavedení některé z těchto forem odměňování. Pravidelné bonusy jsou velkým přínosem ve firmě, protože zaměstnanci uvidí každý měsíc ohodnocení své práce.

Z hlediska **nefinančních nástrojů** se zaměstnanci nejvíce přikláněli k zájmu o **zlepšení pracovního prostředí**, i přes to, že pracovní prostředí vyšlo jako jedno z nejlépe hodnocených motivačních nástrojů, na které ve firmě kladou velký důraz. Dále vedl **rozvoj dovedností a zajištění jasné a pravidelné zpětné vazby**. Tyto výsledky poukazují na potřebu větší participace zaměstnanců na chodu firmy a posílení jejich hlasu v rámci vnitrofiremní komunikace. Doporučuje se proto častější organizace týmových workshopů,

komunikace, otevřených porad a případně zapojení zaměstnanců do strategických diskusí formou pracovních skupin.

Dále lze doporučit **posílení týmové spolupráce a firemní kultury**, například prostřednictvím pravidelných teambuildingových akcí nebo interních komunitních aktivit. V rozhovoru s vedoucí zazněla potřeba posílit vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a zamezit rozpadu kolektivu, což potvrzuje i zájem respondentů o pozitivní atmosféru na pracovišti.

V neposlední řadě je vhodné nastavit systém **pravidelného přeměňování stimulačních nástrojů**, který by reflektoval měnící se potřeby zaměstnanců, trendy na trhu práce a nové technologické možnosti. Doporučuje se zavedení každoročního interního průzkumu spokojenosti s motivačními nástroji a vyhodnocení zpětné vazby v rámci HR oddělení s následnou aktualizací benefitního portfolia.

Souhrnně lze říci, že firma má pevný základ motivačních nástrojů, jejichž efektivita by však mohla být dále posílena prostřednictvím lepší komunikace, individualizace přístupů a otevřenějšího dialogu se zaměstnanci. Implementací výše uvedených doporučení by mohlo dojít ke zvýšení celkové pracovní spokojenosti, loajality a výkonnosti zaměstnanců.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala analýzou motivačních nástrojů používaných ve vybrané firmě působící v oblasti logistiky. Cílem práce bylo zhodnotit účinnost stávajícího systému motivace z pohledu zaměstnanců a navrhnout doporučení, která by mohla přispět k jeho zlepšení. Pro dosažení stanoveného cíle byla využita kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu, tedy rozhovor s vedoucí pobočky firmy poskytl kontext k aktuálně používaným motivačním nástrojům, zatímco dotazníkové šetření mezi zaměstnanci nabídlo pohled na jejich vnímání a míru spokojenosti.

Z výsledků vyplynulo, že mezi nejvíce oceňované motivační nástroje patří flexibilní pracovní doba, pozitivní pracovní prostředí a jistota zaměstnání. Zaměstnanci pozitivně hodnotili také přístup vedení v oblasti pracovních podmínek a možnost využívat některé benefity poskytované nad rámec zákonných povinností, jako jsou home office, příspěvky na životní pojištění či prodloužená dovolená. Všechny tyto nástroje přispívají k rovnováze mezi pracovním a osobním životem a současně podporují týmovou soudržnost.

Zaměstnanci rovněž projevili vysoký zájem o zavedení dalších motivačních nástrojů, především finančního charakteru, například 13. platu, pravidelných bonusů nebo vyšší mzdy. Mezi nefinančními podněty se objevovala potřeba většího uznání za vykonanou práci nebo například rozvoje dovedností zaměstnanců. Z těchto zjištění vyplývá, že přestože firma nabízí široké spektrum motivačních nástrojů, jejich potenciál není zcela naplněn nebo není zaměstnanci dostatečně vnímán.

Navržená doporučení v závěru práce vycházejí z konkrétních výsledků šetření a směřují k tomu, aby firma mohla efektivněji reagovat na potřeby svých zaměstnanců. Patří sem například rozšíření systému profesního růstu, pravidelné hodnocení výkonu, transparentní komunikace v oblasti benefitů či zavedení některých nových motivačních prvků.

Závěrem lze říct, že výsledky práce přinesly důležité poznatky, které mohou přispět k optimalizaci systému řízení lidských zdrojů ve firmě. V širším kontextu tato práce potvrzuje potřebu přizpůsobovat motivační nástroje aktuálním podmínkám a očekáváním pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada, 2015. ISBN978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům. Vstříc úspěchu*. V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků. Expert*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024728902.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Grada, 2023. ISBN978-80-271-3823-4.

CAHA, Zdeněk. *Management lidských zdrojů*. Edition: first. Lüdenscheid: RAM-Verlag, 2017. ISBN 978-3-942303-52-1.

FEJFAROVÁ, Martina a HORALÍKOVÁ, Marie. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.

HOLÁTOVÁ, Darja; DOLEŽALOVÁ, Vlasta a BŘEZINOVÁ, Monika. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: vybrané faktory, procesy a vztahy v řízení*. Žilina: Georg, 2018. ISBN 978-80-8154-260-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

KMECOVÁ, Iveta a HRICOVÁ, Alena. *Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku*. V Českých Budějovicích: Vysoká škola technická a ekonomická, 2018. ISBN 978-80-7468-120-2.

KOŠIČIAROVÁ, Ingrida. *Vedenie a motivácia ako atribúty podnikovej kultúry medzinárodnej spoločnosti*. Vydanie: prvé. [Bašť]: Verbum Praha, 2019. ISBN 978-80-87800-56-0.

MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. ISBN978-80-262-1728-2.

MCGRATH, James a BATES, Bob. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072613823.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: Návodů a tipů pro pracovní i rodinný život*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 9788073878306.

NAKONEČNÝ, Milan. *Obecná psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton, 2015. ISBN 9788073879297.

NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-740-8083-8.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

ŠMAHAJ, Jan a CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Význam motivace v pojetí osobnosti: teoretický, výzkumný a aplikační rozměr = The significance of motivation in the concept of personality: theoretical, research and application dimension*. Monografie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra psychologie Filozofické fakulty, 2015. ISBN 978-80-244-4790-2.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Standardní situace v managementu a jak je hrát: Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi*. Grada, 2025. ISBN 978-80-271-5570-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/standardni-situace-v-managementu-a-jak-je-hrat-14609/>

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>

KEN, Blanchard. *Vedení na vyšší úrovni*. Pragma, 2021. ISBN 978-80-242-6913-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/vedeni-na-vyssi-urovni-13270/>

KNIFFIN, Kevin M.; NARAYANAN, Jayanth. a ANSEEL, Frederik. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 2021. Online. Dostupné také

z: <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Famp0000716>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/>

HAJEROVÁ, Lenka; LUCIE, Depoo a MAREK, Striteský. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Wolters Kluwer, 2024. ISBN 978-80-7676-996-0. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-v-kontextu-organizacniho-chovani-14531/>.

MULGUND, Shruti. Importance of Distributive Justice, Procedural Justice and Fairness in Workplace. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.ijmh.org/wp-content/uploads/papers/v8i6/F1419018622.pdf>.

NELSON, Bob a TAMAYO, Mario. *I práce může být zábava: Snadné způsoby, jak zvýšit energii, morálku a výsledky*. Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3285-0. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/i-prace-muze-byt-zabava-10910/>

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 3., rozšířené vydání*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/tajemstvi-motivace-2491/>.

REALE, Jessica; DAYA, Usama a BOROWSKI, Andrzej. EMPLOYEE MOTIVATION TOOLS. Online. 2014. Dostupné také

z: https://www.researchgate.net/publication/332259241_EMPLOYEE_MOTIVATION_TOOLS.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/>.

Veřejný rejstřík a sbírka listin. Online. 2024. Dostupné také

z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=82221517&subjektId=452334&spis=118750>.

VRABCOVÁ, Pavla a URBANCOVÁ, Hana. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-11613/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2015, s. 16)	34
Obrázek 2 - Hodnocení zaměstnanců motivačních nástrojů, využívaných ve firmě (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 3 - Finanční nástroje, které by zaměstnanci nejvíce uvítali ve firmě.....	55
Obrázek 4 - Nefinanční nástroje, které by zaměstnanci nejvíce uvítali ve firmě	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Věková struktura zaměstnanců firmy	49
Tabulka 2 - Pohlaví zaměstnanců firmy	49
Tabulka 3 - Délka zaměstnání.....	50
Tabulka 4 - Průměrný počet hodin práce denně	50
Tabulka 5 - Pracovní úvazek zaměstnanců	51
Tabulka 6 - Současná motivace ve firmě	53
Tabulka 7 - Hodnocení zaměstnanců motivačních nástrojů, využívaných ve firmě	71
Tabulka 8 - Finanční nástroje, které by zaměstnanci nejvíce uvítali ve firmě.....	72
Tabulka 9 - Nefinanční nástroje, které by zaměstnanci nejvíce uvítali ve firmě.....	73

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BP Bakalářská práce

ČR Česká republika

HR Human Resource

HRM Human Resource Management

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Tabulkové zpracování odpovědí z dotazníkové šetření k otázkám 6, 7, 8.

Příloha P II: Dotazníkové šetření

Příloha P III: Rozhovor s vedoucí pobočky

PŘÍLOHA P I: TABULKOVÉ ZPRACOVÁNÍ ODPOVĚDÍ Z DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ K OTÁZKÁM 6, 7, 8.

Tabulka 7 - Hodnocení zaměstnanců motivačních nástrojů, využívaných ve firmě

Označení	Motivační nástroj	Velmi spokojen/a (4 body)	Spíše spokojen/a (3 body)	Spíše nespokojen/a (2 body)	Velmi nespokojen/a (1 bod)	Σ odpovědí	Σ bodů
A	Kariérní růst	6	13	12	0	31	87
B	Finanční odměny	7	12	10	2	31	86
C	Osobní rozvoj	6	13	11	1	31	86
D	Flexibilní pracovní doba	15	15	1	0	31	107
E	Jistota zaměstnání	12	18	1	0	31	104
F	Firemní benefity	6	11	12	2	31	83
G	Pochvala od vedení	10	15	6	0	31	97
H	Pracovní prostředí	12	17	2	0	31	103
CH	Pozitivní atmosféra	11	17	3	0	31	101

(vlastní zpracování)

Tabulka 8 - Finanční nástroje, které by zaměstnanci nejvíce uvítali ve firmě

Označení	Motivační nástroj	Určitě ano (4 body)	Spíše ano (3 body)	Spíše ne (2 body)	Určitě ne (1 bod)	Σ odpovědí	Σ bodů
A	Vyšší mzda	24	7	0	0	31	124
B	Pravidelné bonusy	21	9	0	0	31	112
C	13. plat	27	3	1	0	31	119
D	Příspěvky na dopravu/jídlo	16	10	2	3	31	101
E	Příplatky za přesčasy	16	6	5	4	31	96
F	Příspěvky na penzijní připojištění	19	5	7	0	31	105
G	Příspěvky na dovolenou	14	9	8	0	31	99
H	Příspěvky na kulturní akce	9	11	8	3	31	88

(vlastní zpracování)

Tabulka 9 - Nefinanční nástroje, které by zaměstnanci nejvíce uvítali ve firmě

Označení	Motivační nástroj	Určitě ano (4 body)	Spíše ano (3 body)	Spíše ne (2 body)	Určitě ne (1 bod)	Σ odpovědí	Σ bodů
A	Rozvoj dovedností	11	17	3	0	31	101
B	Kariérní růst zaměstnanců	9	17	5	0	31	97
C	Osobní a profesní rozvoj	9	19	3	0	31	99
D	Poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům	12	17	2	0	31	103
E	Skvělé pracovní prostředí	17	12	2	0	31	108
F	Zapojení se do rozhodovacích procesů	9	16	6	0	31	96
G	Uznání zaměstnanců za jejich úspěch	14	13	4	0	31	103
H	Penzijní připojištění zaměstnanců	15	9	7	0	31	101
CH	Relaxační pobyt	11	14	6	0	31	98

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Motivační nástroje ve firmě

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Laura Mynaříková a momentálně dokončuji studium 3. ročníku na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzitě Tomáše Bati.

V rámci své bakalářské práce se zabývám tématem **analýzy motivačních nástrojů ve firmě**, a proto bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Cílem tohoto anonymního šetření je získat vaše názory na stávající motivační nástroje, které jsou využívány ve Vaší firmě. Vámi poskytnuté odpovědi budou sloužit výhradně ke zpracování mé bakalářské práce a budou zpracovány **zcela anonymně**.

Vyplnění dotazníku Vám zabere cca 10 minut.

Předem Vám srdečně děkuji za Váš čas a ochotu podílet se na tomto výzkumu.

1. Jaký je Váš věk? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Méně než 25 let
- ☐ 25-34 let
- ☐ 35-44 let
- ☐ 45-54 let
- ☐ 55 a více let

2. **Jaké je Vaše pohlaví? ***

Označte jen jednu elipsu.

☐ Muž

☐ Žena

3. **Jak dlouho pracujete ve firmě? ***

Označte jen jednu elipsu.

☐ Méně než 1 rok

☐ 1-3 roky

☐ 4-7 let

☐ 8 a více let

4. **Kolik hodin denně ve Vaší firmě průměrně pracujete?**

Označte jen jednu elipsu.

☐ Méně než 6 hodin

☐ 6-8 hodin

☐ 9-10 hodin

☐ Více než 10 hodin

5. **Pracujete na plný nebo částečný úvazek? ***

Označte jen jednu elipsu.

☐ Plný úvazek

☐ Částečný úvazek

6. Uved'te, jak jste spokojen/a s motivačními nástroji, které jsou v současné době ve Vaší firmě používány.

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Jsem velmi spokojen/a	Jsem spíše spokojen/a	Jsem spíše nespokojen/a	Jsem velmi nespokojen/a
Kariérní růst zaměstnanců	☐	☐	☐	☐
Finanční odměny zaměstnanců	☐	☐	☐	☐
Osobní rozvoj zaměstnanců	☐	☐	☐	☐
Flexibilní pracovní doba zaměstnanců	☐	☐	☐	☐
Jistota zaměstnání	☐	☐	☐	☐
Firemní benefity zaměstnanců	☐	☐	☐	☐
Pochvala od vedení	☐	☐	☐	☐
Pracovní prostředí ve firmě	☐	☐	☐	☐
Pozitivní atmosféra ve firmě	☐	☐	☐	☐

7. Které finanční nástroje byste uvítal/a ve Vaší firmě? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Vyšší mzdu zaměstnance	☐	☐	☐	☐
Pravidelné bonusy zaměstnance	☐	☐	☐	☐
13. plat zaměstnance	☐	☐	☐	☐
Příspěvky na dopravu/jídlo zaměstnance	☐	☐	☐	☐
Příplatky za přesčasy	☐	☐	☐	☐
Příspěvky na penzijní připojištění	☐	☐	☐	☐
Příspěvky na dovolenou	☐	☐	☐	☐
Příspěvky na kulturní akce	☐	☐	☐	☐

8. Které nefinanční nástroje byste uvítal/a ve Vaší firmě? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Rozvoj dovedností zaměstnanců	☐	☐	☐	☐
Kariérní růst zaměstnanců	☐	☐	☐	☐
Osobní a profesní rozvoj zaměstnanců	☐	☐	☐	☐
Poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům	☐	☐	☐	☐
Skvělé pracovní prostředí	☐	☐	☐	☐
Možnost zapojení se do rozhodovacích procesů	☐	☐	☐	☐
Uznání zaměstnanců za jejich úspěch	☐	☐	☐	☐
Penzijní připojištění zaměstnanců	☐	☐	☐	☐
Relaxační pobyt	☐	☐	☐	☐

9. Jak byste celkově ohodnotili současnou motivaci ve firmě? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi dobrou	Dobrou	Špatnou	Velmi špatnou
Současnou motivaci hodnotím jako	☐	☐	☐	☐

10. Napište, které dva z uvedených motivačních nástrojů, jsou podle Vás ty nejlepší. *

11. Napište, které dva z uvedených motivačních nástrojů, jsou podle Vás ty nejhorší. *

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR S VEDOUCÍ POBOČKY

Téma: Motivační nástroje ve firmě

Otázka 1: Jaké nástroje nebo formy motivace zaměstnanců ve Vaší firmě aktuálně využíváte?

Odpověď: „V současnosti využíváme měsíční bonusový systém, kdy každý vedoucí oddělení před koncem měsíce zašle hodnocení zaměstnanců. Hodnotí se například, zda někdo zastupoval kolegy během dovolené či nemoci, zda se podílel na zvláštních úkolech, jako jsou nové dopravní operace nebo audit v účetním oddělení. Na základě těchto hodnocení jsou následně rozdělovány měsíční bonusy.“

Otázka 2: Jsou tyto motivační nástroje zakotveny v nějakých interních či oficiálních dokumentech firmy?

Odpověď: „Ne, oficiálně nikoliv. Pouze v některých případech, jako je například příspěvek na životní pojištění, jsou vyžadovány protokoly a souhlasy zaměstnanců.“

Otázka 3: Využíváte ve firmě i nefinanční formy motivace? Pokud ano, jaké konkrétně?

Odpověď: „Ano, nabízíme zkrácené pracovní úvazky, zejména pro zaměstnance pečující o malé děti nebo studující. V případě, že si zaměstnanec práci zvládne zorganizovat samostatně a nikdo za něj nemusí přebírat povinnosti, může využít home office místo dovolené. Dále poskytujeme stravenkový paušál, který je vyplácen formou mzdy. Zaměstnanci tak mají volnost v jeho využití, ačkoli si to mnohdy neuvědomují jako motivační benefit. Zaměstnanci mají také služební telefon, který mohou využívat pro soukromé účely včetně datových tarifů.“

Doplňující informace: „Nabízíme 25 dní dovolené, tedy o pět dní více než stanoví zákon. Nově jsme zavedli možnost jednoho dne home office týdně, s tím, že se kolektiv vždy domluví na jednom dni, kdy budou všichni fyzicky přítomni na pracovišti pro zachování týmové soudržnosti. Sick days nezavádíme – v případě nemoci může zaměstnanec pracovat z domova nebo si v případě nutnosti vyřídit pracovní neschopenku. Od nového roku poskytujeme zaměstnancům také příspěvek na životní pojištění. Pro podporu týmového ducha zajišťujeme pravidelný nákup ovoce do kanceláří. Pracovní doba je flexibilní – zaměstnanci mohou přicházet od 6:00 do 8:00 dle vlastních preferencí. Není zavedena žádná elektronická evidence příchoďů, důvěřujeme, že si každý svou práci odpovědně ohlíká. V případě opakovaného zneužívání by situace byla individuálně řešena.“

Otázka 4: Dochází ve firmě k pravidelné aktualizaci motivačního systému dle měnících se potřeb zaměstnanců?

Odpověď: „Ano, i když ne každý rok. Pracuji zde již 29 let a za tu dobu došlo k mnoha změnám. V posledních sedmi letech byly změny průběžné. Tlak ze strany zaměstnanců nebyl výrazný, ale před pandemií COVID-19 jsme si nechali zpracovat motivační studii od personální agentury. Výsledky ukázaly, že naše situace není špatná, ale zaměstnanci byli hodnoceni jako nároční až rozmazlení.“

Otázka 5: Které z motivačních nástrojů byste v rámci Vaší organizace považovala za vhodné dále rozvíjet?

Odpověď: „Ráda bych posílila především oblast komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci. Vítala bych více workshopů a také bych chtěla zorganizovat týmové aktivity typu teambuildingu.“