

Motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti NWT, a.s.

Denisa Poláchová

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa Poláchová**
Osobní číslo: **M140129**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti NWT, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu související s daným tématem.

II. Praktická část

- Provedte analýzu dosavadního systému odměňování ve firmě.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení ke zlepšení pracovních podmínek.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vyd. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practise. 9th ed. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 8072265156.
- GREGAR, Aleš.. Personální management: vybrané kapitoly. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- MIKULAŠTÍK, Milan, Manažerská psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PORVAZNÍK, Ján. Celostní management. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2003. 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ladislav Mařák**

Datum zadání bakalářské práce: **3. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2017


Mgr. Pavel Hýl
v zast. děkan




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
v zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen v tom případě, připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že 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,

1. že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala, v případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautorka;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

V bakalářské práci se zabývám problematikou motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti NWT, a.s. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

Teoretická část obsahuje základní poznatky motivace, vybrané teorie motivace, pravidla motivace a osobnost manažera. Stimulace a odměňování jsou nedílnou součástí teorie.

Praktická část bude zaměřena na zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců NWT, a.s. pomocí dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaké benefity zaměstnanci postrádají, co by ve firmě zlepšili, spokojenost zaměstnanců se svými vedoucími pracovníky apod. Závěr bakalářské práce bude zaměřen na návrhy a doporučení pro zlepšení pracovních podmínek ve firmě. Úvod praktické části je věnován představení a stručné charakteristice firmy.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, dotazník, odměňování, manažer

ABSTRACT

In the Bachelor's thesis I deal with the issue of motivation and stimulation of employees in the company NWT, a.s. The thesis consists of a theoretical and practical part.

The theoretical part will contain basic concepts of motivation, theory of motivation, rules of motivation and manager's personality. Stimulation, employees benefits and compensation are part of the theory.

Practical part will focus on level of satisfaction in the company NWT, a.s. by survey. The aim of survey find out what benefits miss, improve company's situation, satisfaction of employees with their managers etc. The end of Bachelor thesis will focus on suggestion and references to improve working conditions. The introduction of practical part will be about presentation and characteristic of the company.

Keywords:

Motivation, stimulation, questionnaire, compensation, manager

Děkuji Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a podnětů. Dále děkuji firmě NWT, a.s., zvláště pak Ing. Ladislavu Mařákovi, za poskytnuté informace.

V neposlední řadě chci poděkovat rodině a blízkým přátelům za podporu.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 TYPY MOTIVACE.....	12
1.1.1 Vnitřní motivace.....	12
1.1.2 Vnější motivace.....	12
1.1.3 Pozitivní motivace.....	12
1.1.4 Negativní motivace.....	13
1.2 TEORIE MOTIVACE.....	13
1.2.1 Teorie potřeb Abrahama Maslowa.....	13
1.2.2 Alderferova ERG teorie.....	14
1.2.3 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), společenství a moci	15
1.2.4 Herzbergova teorie	15
1.2.5 Teorie instrumentality	15
1.2.6 Teorie očekávání	16
1.2.7 Další teorie motivace.....	16
1.3 STIMULACE.....	16
1.3.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací	16
1.4 9 PRAVIDEL MOTIVACE	17
2 OSOBNOST MANAŽERA	18
2.1 VLASTNOSTI MANAŽERA	18
2.2 MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI.....	19
2.3 ROLE MANAŽERA.....	20
2.4 ŽENA MANAŽERKA	20
3 ODMĚŇOVÁNÍ	22
3.1 DEFINICE ODMĚŇOVÁNÍ.....	22
3.2 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ.....	22
3.2.1 Peněžní odměny	22
3.2.2 Dodatky k základní peněžní odměně.....	23
3.2.3 Zaměstnanecké výhody	23
3.2.4 Nepeněžní odměny	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY NWT, A.S.	29
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	29
4.2 NWT, A.S.	29
4.3 HISTORIE FIRMY	30
4.4 STRUKTURA FIRMY	31
4.4.1 Výroba a úspora energií	31
4.4.2 Stavebnictví.....	32
4.4.3 IT and TELCO.....	33
4.4.4 HOLDING.....	34
5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM NWT, A.S.	35

5.1	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	35
5.2	ROZHOVOR	37
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
6.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	38
6.2	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	56
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	57
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

O motivaci platí, že je páteřní řízení. Motivace přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňující i pracovní výkonnost – je konstrukčním prvkem tvorby organizační a řídicí kultury.

Motivace pracovníků je vždy alespoň do určité míry individuální, co motivuje jednoho, nemusí motivovat ostatní. Jednoduchý návod na motivaci všech proto neexistuje. Motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů, které je třeba brát v potaz při řízení jakéhokoli typu podniku, aby bylo zaručeno splnění cílů tím nejefektivnějším způsobem.

Co jednotlivé zaměstnance skutečně motivuje, je třeba zjistit, ať již v hovoru s nimi nebo jejich pozorováním při práci. Jestliže zaměstnanci nejsou motivováni, tak dosahují mnohem nižších výkonů, než kterých jsou schopni. Firma tedy může mít sebekvalitnější pracovníky, do kterých vkládá úsilí, ale pokud je nedokáže správně motivovat, tak je vše zbytečné.

Vytvoření silného motivačního systému v podniku je velmi efektivní způsob, jak zvýšit produkci i zisk, prokázal to již koncem 19. stol. jeden z nejvýznamnějších českých podnikatelů Tomáš Baťa. Tento zakladatel slavného obuvnického koncernu ve Zlíně zastával názor, že každý dělník by měl být zároveň spolupodnikatelem. Tím, že se jeho zaměstnanci přímo podíleli na zisku, získali dojem, že pracují ve své vlastní firmě, což se obrovskou měrou podepsalo na zkvalitnění práce, a tím pádem i zvýšení produktivity.

Celá práce je rozdělena do 2 částí, které na sebe vzájemně navazují. Teoretická část se především opírá o definice z literatur, včetně teorií motivace a stimulace. Jak už je všeobecně známo, motivace pracovníků nezávisí jen na množství poskytovaných benefitů, ale také na motivačních nástrojích ze strany vedoucích pracovníků. Na základě těchto faktů tato část definuje osobnost manažera, jeho vlastnosti a dovednosti. V neposlední řadě je zde zmíněna rozsáhlá škála benefitů, které mohou být společnostmi poskytovány.

Podstatnou část práce tvoří praktická část, která využívá poznatků z teoretické části. V první řadě je v této části představena firma NWT, a.s., včetně historie a organizační struktury firmy. Dále jsou zde uvedeny a detailně popsány benefity (výhody), které jsou zaměstnancům poskytovány. V této části je také zmíněn rozhovor s vedoucím pracovníkem jedné z divizí, jakým způsobem se snaží své zaměstnance motivovat tak, aby jejich práce byla efektivní. Rozhovor byl veden formou diskuze. Stěžejní částí je dotazníkové šetření, které bylo ve firmě provedeno. Informace vycházející z tohoto šetření jsou shrnuty a sumarizovány výsledky, ke kterým bylo během šetření dospěno. Na základě těchto výsledků byla vyslovena doporučení, která by vedla k zlepšení motivačního systému daného podniku.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Pojem motivace je odvozen od latinského slova „*movere*“, co znamená hýbat, pohybovat se. Označuje vše, co iniciuje určitou aktivitu, určité chování člověka. Odpovídá na otázku, čím byla aktivita vyvolána, nebo proč se změnila. Motivace se váže na aktivaci, tzn. na podněcování aktivity člověka, na organizování jeho organismu a zároveň na usměrňování těchto aktivit určitým směrem, na určitý cíl (Porvazník, 2013, str. 342).

„Motivace je soubor motivů, tj. vnitřních pohnutek příčin chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu.“ (Gregar, 2007, str. 58)

Psychologie a teorie motivace vymezuje tyto pojmy:

1. **stimul** = vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnosti,
2. **potřeba** = prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, k čemu má vztah,
3. **hodnota** = to, co odpovídá potřebě člověka a co potřebuje (Gregar, 2007, str. 58),
4. **motiv** = vnitřní psychická síla, či popud vykonat určitou věc, je to nějaká příčina či důvod, kvůli které se chováme určitým způsobem či vykonáváme různé činnosti (Deiblová, 2005, s. 53).

Vztahu mezi stimulem a potřebou říkáme **motiv**.

Základní zdroje motivace člověka:

- potřeby (biologické, sociální)
- návyky (stereotyp, opakovaný způsob činnosti)
- zájmy (zdroje a produkty poznávací činnosti)
- ideály (názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného a o co jedinec usiluje) (Duchon, Šafránková, 2008, str. 265)

(Porvazník, 2003) definuje motivaci jako proces působení mezi subsystémy managementu, v němž subjekty s vlastnickými nebo vyššími manažerskými schopnostmi působí na spolupracovníky s cílem dosahovat co nejvyšší výkonnost, nebo s úmyslem dosáhnout stanovený cíl.

Existuje mnoho definicí motivace, já vybrala tři, které se podle mě nejvíc blíží ke skutečnosti, avšak nejvýstižnější definici uvedl Porvazník v literatuře, kdy v motivaci

jde především o to, jak působit na pracovníky takovým způsobem, aby vykonávali svoji práci co nejefektivněji a byli za to následně dobře ohodnoceni.

1.1 Typy motivace

Pokud chceme pracovníky motivovat, nemusíme vždy využívat hmotných nebo nehmotných motivů. Lidé se vyvíjejí, a tím se vyvíjejí i jejich potřeby. Motivem může být pro pracovníka třeba jeho zařazení do určité pracovní skupiny (Porvazník, 2014, s. 316).

1.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je založena na podnětech, které vycházejí z lidského nitra. Lidé si je sami utvářejí a tyto podněty nás následně popuzují, abychom se chovali určitým způsobem či se vydali určitým směrem. Tyto podněty nám dávají pocit, že práce, kterou vykonáváme, je určitým subjektivním způsobem důležitá a zajímavá. Pro zaměstnavatele je tedy nejlepší, když motiv k vykonání zadaného úkolu vychází ze zaměstnance samotného, neboť tento typ motivace má silnější a dlouhodobější účinek, než kdyby mu byl tento motiv vnucen vnějším podnětem (Armstrong, 2003, s. 217).

Vnitřní motivace může být zvyšována např. pomocí zvyšování jasných úkolů, uznání, odpovědnosti, spolupráce aj.

1.1.2 Vnější motivace

To, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika (Armstrong, 2007, s. 221).

1.1.3 Pozitivní motivace

Pozitivní motivaci si může člověk vytvářet ve svém nitru sám, ale ve společnosti převládá spíše vnější pozitivní motivace. Princip je v očekávání určitého chování či vykonání skutečnosti v případě, že předem zadaný cíl bude splněn. Toto očekávání je založené na uskutečnění stejné či podobné situace v minulosti, kdy dokončení činnosti vedlo ke stejné nebo podobné odměně (Štěpaník, 2010, s. 67).

1.1.4 Negativní motivace

Tento typ motivace je založen na principu předcházení stejných nebo podobných událostí, neboť šlo o chybu. Negativní motivace (jinými slovy postih) má za následek to, že se pracovník snaží vyvarovat stejnému jednání, neboť byl za něj již v minulosti sankcionován. Sankce může spočívat v pouhém upozornění, vyslovení výtky nebo vyslovení nesouhlasu. Dobrý manažer by neměl přehlížet přestupky nebo chyby, ovšem při snaze motivovat zaměstnance by se měl spíše zaměřit na pozitivní odměňování (Štěpaník, 2010, s. 67).

1.2 Teorie motivace

Existující teorie motivace nabízejí manažerům inspirační zdroje, z nichž je možno čerpat při práci s lidmi a při jejich vedení. Teorie pracovní motivace bývají tradičně děleny do dvou skupin:

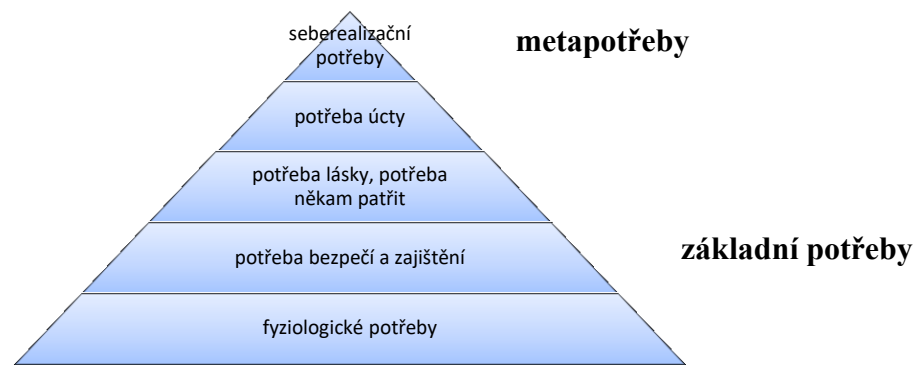
1. koncentrace na studium motivačních příčin a na to, co člověka podněcuje k činnosti,
2. soustředit se na proces motivace (Štěpaník, 2010, str. 60).

Základem teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a vybrat způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle (Gregar, 2007, str. 59).

Nejpoužívanější v podnikové praxi jsou teorie potřeb A. Maslowa a motivačně hygienická teorie F. Herzberga, teorie instrumentality aj. (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 265).

1.2.1 Teorie potřeb Abrahama Maslowa

Teorie „*hierarchie potřeb*“ je založena na předpokladu, že člověk uspokojuje své potřeby od „nižších“ k „vyšším“. Abraham Maslow, který je autorem této teorie, uvádí, že jestliže je uspokojena jedna úroveň potřeb, potom člověk přechází k uspokojování potřeb druhé úrovně (Eggert, 2005, str. 15).



Obr. 1: Teorie potřeb

Nejvyšší potřeby jsou označovány jako metapotřeby (nadpotřeba), v rozvinuté podobě se objevují u menší skupiny pracovníků. Jedná se o jedince, kteří svou prací „žijí“, nerozlišují zpravidla pracovní a mimopracovní dobu (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 268).

Jestliže je uspokojena potřeba na nižším stupni hierarchie, přestává být primárním motivátorem jedince, který je pak nejvýrazněji motivován další potřebou v hierarchii. Postup po žebříčku hierarchií zabere většině lidí celý život, někdo z nejvyšších úrovní nedosáhne nikdy víc. Navíc, pokud dříve uspokojené potřeby přestanou být uspokojovány, dojde k regresi, např. pokud člověk, který byl motivován sociálními potřebami, ztratí práci, může se stát jeho nejvýraznější potřebou bezpečnost (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 268).

1.2.2 Alderferova ERG teorie

ERG teorie byla formulována Alderferem v roce 1972 a týká se subjektivních stavů uspokojení a přání. Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají 3 primární kategorie potřeb:

- **potřeby existenční (E)** odrážejí potřebu týkající se existence a přežití; hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb,
- **potřeby vztahové (R)**, které přiznávají to, že lidé se chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe; potřeba lásky a uznání,
- **potřeby růstové (G)** se týkají osobního vývoje a růstu; potřeba seberealizace. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se stát může (Armstrong, 1999, str. 302).

1.2.3 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spolenectví a moci

Tato teorie vychází z předpokladu, že lidé v zaměstnání mají 3 potřeby:

- **potřeba úspěchu** – potřeba úspěchu dosažená v soutěži s ostatními a poměřovaná osobní normou dokonalosti,
- **potřeba spolenectví** – potřeba přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi,
- **potřeba moci** – potřeba kontrolovat a ovlivňovat lidi (Armstrong, 1999, str. 303).

Různí lidé mají různé úrovně potřeb. Někteří mají větší potřebu úspěchu, druzí silnější potřebu spolenectví a další zase silnější potřebu moci. V závislosti na typu jejich osobnosti je jedna z těchto potřeb dominantní. Vysoká potřeba úspěchu je důležitá v nižších a středních manažerských funkcích, kde je velká odpovědnost za splnění vytýčených cílů (Armstrong, 1999, str. 303).

1.2.4 Herzbergova teorie

Herzbergova teorie dvou faktorů, někdy též pouze **Herzbergova dvoufaktorová teorie**, je jedna z teorií motivace, a vhodně doplňuje například Maslowovu pyramidu. Dvoufaktorovou motivační teorii zformuloval **Frederick Herzberg** v roce 1959. Herzberg pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem **spokojenosti** a motivace (ManagementMania.com, © 2011-2016).

Hygienické faktory (**hygiene factors** - neuspokojovatele), mezi které patří takové, které vyvolávají pracovní **nespokojenost** (například **pracovní podmínky**, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání atd.) (ManagementMania.com, © 2011-2016).

Motivátory (**motivators**, uspokojovatele a motivátory), mezi které patří takové, které pomohou **nabudít motivaci** a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost atd.) (ManagementMania.com, © 2011-2016).

1.2.5 Teorie instrumentality

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky a má své kořeny v taylorismu. Je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 270).

Slovo „instrumentalista“ je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie

se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny závislé na skutečném výkonu (Armstrong, 1999, str. 300).

Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a stále je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné (Duchon, Šafránková, 2008, str. 270).

1.2.6 Teorie očekávání

Vychází z předpokladu racionálního rozhodování jedince, který prochází motivačním procesem, uvažuje o důsledcích svých akcí při výběru alternativ, které mohou uspokojit jeho potřeby. Většinou však při volbě alternativy postupuje na základě zvyku, emocí nebo instinktivně (Duchon, Šafránková, 2008, str. 271).

1.2.7 Další teorie motivace

Existuje celá řada teorií. Pro doplnění uvedu další teorie používané v managementu podniků pro motivaci pracovníků:

- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces,
- teorie cíle,
- teorie spravedlnosti.

1.3 Stimulace

„Stimul je každá vnější pobídka, podnět, incentiv, který má určitým způsobem ovlivnit chování člověka, nějaký motiv lze vyvolat nebo posílit, jiný zase oslabit nebo potlačit.“
(Mayerová; Růžička, 2000, str. 110)

Stimulují nás lidé, četba, filmy, ale i počasí. V managementu považujeme za stimulaci záměrné sociální působení s cílem ovlivnit činnost člověka, vytvořit či změnit jeho motivy prostřednictvím změny jeho uvažování. Je součástí každého dobrého vedení a řídicích systémů, jejichž součástí je člověk (Akademie Orlita s.r.o., © 2013).

1.3.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Motivace zaměstnanců hovoří o procesech uvnitř vědomí, které jsou ovlivňované potřebami a zájmy člověka (motivy). Je to souhrn vnitřních pohnutek člověka k nějaké činnosti, které si sám vytváří. Lidé se snaží přimět (ovlivnit) jiné lidi k tomu, aby

se chovali podle jejich potřeb. Cíleně je stimulují a ovlivňují jejich motivaci, jejich vnitřní nastavení. Pro rozlišení stimulace a motivace se také často používá označení **vnější motivace** a **vnitřní motivace** (Akademie Orlita s.r.o., © 2013).

Cílenou stimulací zaměstnanců se snažíme ovlivnit motivaci svých podřízených. Stimulujeme odměnami za dosažení požadovaného chování a výsledků tzv. **pozitivní stimulace** - pracovník se sám rozhodl, díky našemu příslibu získání něčeho, změnit svoje chování. Říkáme, že je motivován. Stimulujeme i trestem za nedosažení požadovaného chování nebo výsledků. Hrozba potrestání, ztráty stávajícího nebo budoucího je tzv. **negativní stimulace**. U pracovníka převládá pocit obavy z důsledků svého chování. Protože sám nechce trpět, rozhoduje se ke změně chování. Sám se rozhoduje, jak vyhodnotí stimulaci (Akademie Orlita s.r.o., © 2013).

1.4 9 pravidel motivace

1. Abyste mohli někoho motivovat, musíte být sami motivováni.
2. Motivace vyžaduje SMART cíle.
3. Jednou vybudovaná motivace nevydrží navždy.
4. Motivace vyžaduje mnoho individuálního uznání.
5. Abyste mohli motivovat, musíte se celého procesu účastnit.
6. Vývoj a úspěch jsou motivující.
7. Náročný úkol je motivací pouze tehdy, pokud je dosažitelný.
8. U každého člověka je možno najít efektivní „motivátory“.
9. Členství ve skupině je motivující (Eggert, 2005, str. 102).

2 OSOBNOST MANAŽERA

„*Manažer je člověk, který vede tým spolupracovníků.*“ (Duchoň, Šafránková, 2010, str. 240)

Nejde jenom o formální vedení, ale především o jeho přijetí v roli vedoucího jeho spolupracovníky na základě silné osobnosti a na základě znalostí a schopností (Duchoň, Šafránková, 2010, str. 240).

Osobnost manažera je úzce spjata s firmou. Aktivita manažera by měla být znát na mezilidských vztazích, na pracovních výkonech, na úspěších firmy. Úspěšnost jeho práce se projevuje také v úspěšnosti podniku (Mikulaščík, 2007, str. 123).

Manažer by měl lidem rozumět, diferencovaně je **vnímat** a tak s nimi i **jednat, působit motivačně a příkladem**. Manažer vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce, podporuje neustálý rozvoj pracovníků. Jedna z manažerských funkcí je role vůdce, to předpokládá charisma a sílu osobnosti. Manažer musí mít smysl pro nestrannost a neustále si uvědomovat, jestli tým pracuje dobře, nebo zda by nebylo dobré udělat něco pro to, aby byl tým efektivnější, zda tým dělá nebo nedělá pokroky. Manažer by měl jasně vyjadřovat přání, příkazy, pokyny a náměty, jasně formulovat myšlenky, měl by umět rozhodovat i ve složitých situacích. Manažer by se měl orientovat v náročných problémech, tvořivě přistupovat k řešení problémů (Mikulaščík, 2007, str. 123).

Manažer by si měl uvědomovat své nedostatky a měl by dělat více pro to, aby se jich zbavil. V průběhu několika desítek let se vyskytovaly pokusy stanovit řadu vlastností, které jsou nezbytné pro úspěšnou manažerskou práci (Mikulaščík, 2007, str. 124).

Manažer by měl s lidmi jednat, vnímat je a působit na pracovníky motivačně a příkladem. Teorie Mikulaščíka se mi zdá nejvíc podobná tomu, jak nejlépe charakterizovat osobnost manažera. Manažer by měl nejen kritizovat, ale také ocenit efektivní práci, a tím následně motivovat pracovníka k ještě lepším výkonům, nebo alespoň dosáhnout stejných cílů jako v předešlé práci.

2.1 Vlastnosti manažera

Vlastnosti, které jsou nezbytné pro dobrou manažerskou práci:

- umět rozhodovat,
- umět řídit,
- mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, být motivován, mít o práci zájem,

- umět komunikovat, umět naslouchat,
- být odolný vůči stresu,
- být kreativní, mít představivost a fantazii,
- být adaptibilní a flexibilní, umět se rychle přizpůsobit změnám,
- mít smysl pro humor,
- být ochoten usilovně pracovat,
- mít pochopení pro druhé,
- mít schopnost řešit nepříjemné situace a brát na sebe riziko,
- být podnikavý,
- být ochoten pomáhat,
- měl by dodržovat sliby,
- být přesný,
- umět se učit z vlastních chyb, neopakovat je (Mikulaščík, 2007, str. 124-125).

Dle mého názoru vymezit správný soubor vlastností dobrého manažera není vůbec jednoduché. Stanovení nároků je trvalým předmětem pozornosti psychologie řízení. Vlastnosti, které jsou pro úspěšnou práci manažera potřebné, by bylo možno vyjmenovat v rozsáhlejší seznamu, ale čím více by bylo vlastností, tím diskutabilnější by každá z nich mohla být.

Úlohou manažera je zejména umět využít všech spolupracovníků a odborníků k dosažení vytýčených cílů. Aby toto dosáhl, musí mít vlastnosti **vrozené** a **získané**. Mezi vrozené vlastnosti patří temperament a inteligence. Mezi intelektuální dovednosti patří schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 241).

2.2 Manažerské dovednosti

Dovednosti je možno shrnout na dovednosti koncepční, lidské a technické.

- **dovednosti koncepční** - schopnost koordinovat a integrovat všechny zájmy a aktivity organizace (vidět podnik jako celek, pochopit, jak na sebe jednotlivé části navazují a předvídat, jaké změny jednotlivých částí ovlivní celý podnik),
- **dovednosti lidské** - schopnost pracovat, motivovat ostatní pracovníky,
- **dovednosti technické** - schopnost používat postupy a techniky specializovaných útvarů (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 242).

2.3 Role manažera

V organizaci najdeme 3 skupiny manažerských rolí:

1. Interpersonální role

- reprezentant - ceremoniální povinnost (oběd se zákazníky, vítat návštěvy, provázet je, reprezentovat zastupující jednotku organizace),
- vedoucí – odpovědný za chod podniku, za zaměstnance,
- koordinátor – jedná se zákazníky, dodavateli.

2. Informační role

- monitor – přijímá a poskytuje informace, sleduje dění a analyzuje informace,
- rozsévač – rozděljuje informace svým podřízeným (má význam pro vztah k podřízeným),
- mluvčí – vystupuje uvnitř i vně podniku, informuje nadřízené a jedná o problémech se zákazníky.

3. Rozhodovací role

- podnikatel – pokouší se o změny v podniku, věnuje se svým myšlenkám, snaží se rozvíjet podnikovou činnost,
- záchránce – nevyvolává změny, ale jedná podle vzniklé situace,
- alokátor – rozhoduje o rozdělování financí, o použití omezených zdrojů a o tom, jak hospodařit s časem svým a svých podřízených,
- vyjednávač – uvádí protichůdné zájmy kompromisem do souladu (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 242-243).

Tyto role jsou u všech manažerů, bez ohledu na druh podniku, který řídí. Literatura říká, že manažerem se člověk rodí. Závěr tohoto tvrzení vyplývá z toho, že ani zkušenost a studium nemohou v tomto směru přinést kladné výsledky, je však do jisté míry pravda, že typ osobnosti silně ovlivňuje způsob, jakým člověk řídicí funkci vykonává i jeho manažerskou úspěšnost.

2.4 Žena manažerka

Pozice žen není ve společnosti stále rovnocenná s mužem, vytváří se nižší sebevědomí a sebedůvěra s některými funkcemi. Avšak pokud má žena sebedůvěru srovnatelnou s mužem, dovede lépe využívat své silné stránky a lépe působí na sociální prostředí, vyvolává respekt a jistotu své kompetentnosti (Mikulaščík, 2007, str. 130).

Většina žen je zaměstnaná, svými schopnostmi, vzděláním se mužům vyrovnaly, ale pořád nedosahují postavení v manažerských funkcích jako muži a když ano, jejich mzda bývá nižší než mzda mužů. Proč? (Mikulaščík, 2007, str. 130)

Protože zaměstnané ženy jsou pro firmu určitým znevýhodněním a to ve smyslu očekávaného mateřství a mateřské dovolené, jejich výraznější orientace na rodinu a častější absence v práci z důvodu péče o dítě – to může mít za následek nižší pracovní motivace. Nároky na ženy bývají větší, protože vedle plnohodnotné práce v zaměstnání mají majoritní podíl na práci v domácnosti (Mikulaščík, 2007, str. 130).

Pro ukázkou uvádím pár příkladů některých rozdílů:

- ženy mají ve srovnání s muži řadu výhod – ženy jsou komunikativnější, dovedou citlivěji vnímat (řeč těla), dovedou naslouchat trpělivěji než muži, dovedou si uvědomit, proč komunikace za určitých okolností začíná váznout, dovedou si uvědomit potíže, které to vyvolalo,
- ženy reagují většinou na zklamání svými pocity, emočním reagováním, snahou pochopit důvody a prožít to tak, jak to prožívá ten druhý, muži reagují na zklamání obviňováním,
- ženy reagují na stres spíše pasivně a depresivně, cítí se slabé, je jim do pláče, mají pocit, že je všichni přetěžují (u žen jsou deprese častější než u mužů), muži na stres reagují agresivně, projevují se hyperaktivitou, která ne vždy je účelná, často se objevují názory, že ženy jsou vůči stresu odolnější než muži, vyplývá to z její biologické odolnosti rodičky a matky,
- u žen se objevuje v manažerské roli chování, které vychází z přirozené role matky (v rodině musí také řídit a organizovat), dle této role může žena pociťovat firmu jako vlastní rodinu a věnuje se jí (Mikulaščík, 2007, str. 130).

V současné době je žena jako manažerka hodně diskutované téma. Hodně žen si připadá v této situaci diskriminovaná, protože se často setkáváme v práci s tím, že jsou za manažery jmenováni především muži a ženám to vadí. Dle mého názoru by žena manažerkou být neměla, nejen že si v ženském kolektivu těžko vytvoří respekt, ale také její kariéra je omezena nejen mateřstvím, ale výchovou dětí nebo častou absencí v práci.

Muži jsou naopak dominantní, lehko si získají respekt nejen u žen, ale i u mužů, protože je známo, že mezi muži nepanuje žádná závist či nenávist.

3 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Z toho důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření vztahů v podniku (Koubek, 2007, str. 283).

3.1 Definice odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.“ (Gregar, 2007, str. 45)

Systém odměňování se obvykle zaměřuje na ty formy odměn, které jsou považovány za nejdůležitější, tedy na peněžní nebo v penězích vyjádřitelné formy, jinými slovy na hmotné formy odměňování (Koubek, 2007, str. 159).

Odměňování je jakýmsi zákulisím scény řízení pracovního výkonu, které svým způsobem slouží a napomáhá k tomu, aby děj na scéně probíhal úspěšně (Koubek, 2004, str. 159).

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci (Koubek, 2007, str. 157).

3.2 Složky odměňování

Systém odměňování se skládá z:

1. peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
2. zaměstnanecké výhody (tvoří celkovou odměnu)
3. nepeněžní odměny (uznání, cenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst)
(Armstrong, 1999, str. 593)

3.2.1 Peněžní odměny

Základní peněžní odměnou je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Základní mzda nebo plat může být roční, měsíční, týdenní,

nebo hodinová sazba. Zvýšení na základě výkonu, dovedností nebo schopností může být k základní peněžní odměně přidáno nebo do ní může být začleněno (Armstrong, 1999, str. 594).

3.2.2 Dodatky k základní peněžní odměně

Dodatky vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mohou být vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky.

Hlavní formy dodatečných peněžních odměň jsou:

- **individuální výkonnostní odměny** (známá jako zásluhová mzda nebo plat),
- **mimořádné odměny (bonusy)** – odměny za úspěšný výkon,
- **prémie** – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu,
- **provize** – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů,
- **odměna závislejší na délce zaměstnání** – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo tarifní stupnici v závislosti na délce zaměstnání,
- **odměna podle kvalifikace (neboli odměna podle znalostí)** – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince,
- **odměna podle schopností** – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopnosti (kompetence),
- **příplatky** – ty složky odměň, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání, jako jsou **práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech** (Armstrong, 1999, str. 594).

3.2.3 Zaměstnanecké výhody

Tyto výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, které svým způsobem zlepšují blahobyt pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměň (Armstrong, 2009, str. 382).

Součástí celkové hmotné odměny mohou být odloženy na později nebo mít zásluhovou povahu, např. **penzijní systémy, pojištění nebo nemocenské dávky**, kterou mohou být bezprostřední, jako např. **podnikový automobil nebo půjčka**. Do zaměstnaneckých výhod

patří **dovolená a způsob poskytování volna**, které nemají povahu odměny (Armstrong, 2009, str. 382).

Služby, např. stravování, vzdělávání, zajištění a údržba pracovních oděvů aj. mohou hrát roli při získávání a stabilizaci pracovníků. Podnik musí zvažovat jejich náklady, přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců i soulad se zákonnými předpisy (Hüttlová, 2000, str. 64).

Typy zaměstnaneckých výhod

Hlavní výhody se týkají osobní bezpečnosti, osobních potřeb, podnikových automobilů a dobrovolných výhod.

Osobní bezpečnost zahrnuje:

- **zdravotní péči** – zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které kryje náklady léčení v soukromých nemocnicích a někdy i pojištění pro účely péče o zuby,
- **pojištění** – v případě úmrtí v zaměstnání (pokud to není zabezpečeno v penzijním systému), osobních úrazů a služebních cest,
- **nemocenské dávky** – poskytující plnou mzdu/plat po určitou danou dobu nemoci a určitou část mzdy/platu poté (většinou polovinu), nárok na nemocenské dávky má vazbu na délku zaměstnání,
- **dodatečné odstupné** – při propouštění z nadbytečnosti – může být navíc k odstupnému ze zákona, přičemž sem patří i zvláštní odškodné za výpověď, zvláštní dávky vázané na dobu zaměstnání (např. jedna měsíční mzda/plat za každý rok) (Armstrong, 2009, str. 383).

Osobní potřeby

- mateřská/otcovská dovolená a dávky během ní, poskytované nad zákonné minimum,
- volno z osobních důvodů,
- péče o děti v podnikových zařízeních (jeslích, mateřských školkách) nebo poukázky s příspěvky na tuto péči,
- poradenské služby před odchodem do důchodu,
- sportovní a společenská zařízení,

- podnikové slevy (např. pracovníci si mohou koupit výrobek za nižší cenu nabízený podnikem),
- maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích (Armstrong, 2009, str. 383).

Dovolená

V roce 1998 neexistovala ve Velké Británii žádná zákonná povinnost poskytovat jakoukoliv placenou dovolenou, s výjimkou státem uznaných svátků. V současné době jsou zaměstnavatelé povinni poskytovat minimálně 20 dnů placené dovolené ročně, včetně státem uznaných svátků (Armstrong, 2009, str. 383).

Základní nárok na dovolenou je většinou 5 týdnů plus státem uznané svátky, ale některé organizace poskytují vyšším exekutivním pracovníkům až 6 týdnů, nebo šestitýdenní dovolenou poskytují i nižším skupinám zaměstnaneckých kategorií, ale zohledňuje se přitom délka zaměstnání v organizaci (Armstrong, 2009, str. 384).

Podnikové automobily

Jedno z nejvíce oceňovaných privilegií, protože příslušní jedinci nemusejí vynakládat peníze na nákup auta, neztrácejí peníze v důsledku amortizace a jsou ušetřeni starostí a výdajů souvisejících s údržbou (Armstrong, 2009, str. 384).

Jiné zaměstnanecké výhody

Mezi jiné výhody patří:

- bezplatné parkování,
- vánoční večírky,
- bezplatné poskytování kávy, čaje nebo studených nápojů na pracovišti (Armstrong, 2009, str. 384).

Výskyt zaměstnaneckých výhod

Britský **Chartered Institute of Personnel and Development** v roce 2006 zjistil, že 10 nejčastějších zaměstnaneckých výhod poskytovaných respondenty bylo:

- nemocenské dávky u nemocí z povolání – **83 %**
- 25 a více dní placené dovolené – **81 %**
- podnikové parkoviště – **74 %**
- poskytování čaje, kávy, studených nápojů – **68 %**

- vánoční večírek/oběd – 64 %
- životní pojištění – 63 %
- přidělení automobilů – 60 %
- soukromá zdravotní péče – 60 %
- rozšířená mateřská dovolená – 54 %
- pomoc při přemístění/stěhování – 51 %

(Armstrong, 2009, str. 385)

Volba zaměstnaneckých výhod

Některé výhody, jako jsou dovolená, mateřská dovolená a odstupné, musejí být poskytovány na základě zákona. Odpovědný zaměstnavatel nemá žádnou skutečnou možnost volby ani v případě poskytování penzí, životního pojištění a zaměstnaneckých dávek. Podnikové automobily pro manažery jsou stále více populární (Armstrong, 2009, str. 385).

Faktory, které ovlivňují volbu poskytování:

- co pracovníci na základě dotazníkových šetření chtějí,
- šetření o odměňování, co poskytují jiní zaměstnavatelé na trhu práce,
- co si organizace může dovolit (Armstrong, 2009, str. 385).

3.2.4 Nepeněžní odměny

Motivací nemusí být jen mzda/plat a to obzvláště tehdy, když značnou část zaměstnanci ztratí na daních. Dostat plat/mzdu není žádné veřejné uznání. Tento názor zastává mnoho organizací, a proto začaly hledat způsob, jak poskytovat i nepeněžní odměny. Některé z nich mají i finanční vyjádření. Nepeněžní odměna je zvláštní odměnou uznávající dobrou práci, může mít větší motivační efekt, než je jeho peněžní ohodnocení (Foot; Hook, 2005, str. 289).

Nejvíce používané odměny jsou:

Uznání

Možnost vyjádřit někomu uznání za jeho práci a úsilí je nesmírně důležitý způsob odměny a motivace. Projevit uznání můžeme v běžném rozhovoru nebo formálním způsobem, např. předáním diplomu nebo certifikátu při nějakých oslavách. Formální způsob uznání

může sloužit k posílení hodnot, které si firma přeje podpořit, může to také motivovat pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu (Foot; Hook, 2005, str. 289).

Zahraniční cesty

Zpočátku byla tato forma odměny používána pro obchodní zaměstnance s cílem zvýšit prodej. V posledních letech je však tento stimul nabízen i ostatním pracovníkům. Někdy se této pobídky používá pro zvýšení úsilí týmu s tím, že celý tým za odměnu dostane výlet do zahraničí (Foot; Hook, 2005, str. 289).

Dárky

Zaměstnanci, kteří se výrazně zlepšují ve svém výkonu, jsou odměňováni dárky v podobě spotřebního zboží, např. kamery, mikrovlnné trouby nebo klenoty. Někdy však může nastat problém s výběrem dárku, ne každého pracovníka nemusí motivovat např. kamera, pokud už jednu má (Foot; Hook, 2005, str. 289).

Kupony na zboží

Poskytování kuponů patří k nejflexibilnější pobídkové formě odměňování. U zaměstnanců jde o oblíbenou formu, protože mají možnost skutečné volby. Organizace, které uvažují tuto formu zavést, nabízí mnoho obchodních domů jako možnost nákupu u nich (Foot; Hook, 2005, str. 289).

Odměňování je nedůležitější složkou pracovních podmínek. Myslím si, že každý zaměstnanec by měl být svým vedoucím pracovníkem odměněn, bez ohledu na to, jakou práci vykonává. Práce totiž není jen mzdě, která hraje v práci velkou roli ale o dalších výhodách, které mu práce přináší.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY NWT, A.S.

„New World Technologies“.

Vizi společnosti je přinášet lidem nové světové technologie. Být číslo jedna v Evropě v šíři nabídky alternativních zdrojů energie, rozvíjet nezávislou, pro partnery finančně motivující energetiku, která bude v souladu s životním prostředím a celosvětovou environmentální politikou.

4.1 Základní údaje

- sídlo společnosti: nám. Míru 1217, 768 24 Hulín, Česká republika
- korespondenční adresa: třída Tomáše Bati 269, 760 01 Zlín, Česká republika
- IČ: 63469511
- DIČ: CZ63469511
- založení společnosti: 1992 (dříve NWT Computer s.r.o.)
- právní forma: akciová společnost
- pobočky: Praha, Zlín, Kroměříž, Staré Město

členové představenstva: David Vítek, Bc. Martina Vítková, Ing. Jiří Stodůlka

členové dozorčí rady: Ing. Zdeněk Topič, Petra Večerková, Jitka Gaudková

(interní zdroj NWT, a.s.)



Obr. 2: Logo firmy

4.2 NWT, a.s.

Společnost NWT, a.s. se řadí mezi nejvýznamnější technologické a inovační firmy v České republice. Filozofií NWT je nabízet komplexní služby na profesionální úrovni s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka. Cílem společnosti jsou kvalita, spolehlivost a dlouhodobý vztah s klienty založený na vzájemné důvěře. Společnost NWT je zisková a stabilní společnost s dlouholetými základy. Příznivých výsledků dosahuje i navzdory stagnující ekonomické situaci, což dokazuje stabilitu, důvěryhodnost a profesionalitu naší

společnosti, která na trhu funguje již přes 20 let. Zaměstnává téměř 200 pracovníků v oborech IT, telekomunikace, obnovitelné zdroje energie a biotechnologie.

4.3 Historie firmy

V roce 1992 založení NWT, Computer s.r.o. v Kroměříži a v roce 1995 firma změnila právní formu na s.r.o., zároveň v tomto roce přesídlila z Kroměříže do Hulína, hlavní činností byl velkoobchodní prodej IT a vznikla divize Internet. Roku 1999 založila firma pobočku ve Zlíně. V roce 2000 firma získala certifikát ISO a získala obrat 130 milionů korun, v tomto roce měla firma 30 zaměstnanců. V roce 2003 se pobočka rozšířila o dalších 30 zaměstnanců a zlínská pobočka se přestěhovala do nové budovy. V roce 2005 firma rozšířila portfolio o poskytování telekomunikačních služeb s obratem 500 milionů korun. Stavba logistického centra v roce 2005 se 130 zaměstnanci. V roce 2008 vzrostlo pokrytí bezdrátovou sítí od Valašského Meziříčí po Hodonín, otevření prodejny elektro v Hulíně téhož roku a v neposlední řadě se firma zaměřila na ekologické projekty. Roku 2009 firma zahájila výstavbu fotovoltaických elektráren. Rok 2010 přinesl obrat 3,4 miliardy korun, v tomto roce firma změnila název na NWT, a.s. a nové logo. Tentýž rok firma nainstalovala 160 tisíc fotovoltaických elektráren. V roce 2011 se NWT umístilo na 9. pozici v prestižním žebříčku TOP 100 ICT firem v ČR. Založení filiálu NWT, a.s. v Ruské federaci, firma nainstalovala více než 400 fotovoltaických elektráren v ČR, SR, Chorvatsku a VB v roce 2012. Tentýž rok zahájili instalaci LED osvětlení. Roku 2013 vytvořili aplikace pro správu veřejných zakázek Paveza a Eveza a zahájili výrobu a prodej strun do 3D tiskáren. V roce 2014 zahájili výstavbu nejmodernějšího produkčního skleníku v ČR a SR a zároveň zahájili výrobu vlastních LED svítidel. Teprve v roce 2015 dokončili rekonstrukci baťovského Sila ve Zlíně a vzniklo datové centrum Silo. V tomto roce dostala ocenění finanční ředitelka Martina Vítková, jako 42. nejvlivnější žena ČR. V roce 2016 zahájili výstavbu nejmodernějšího produkčního skleníku v ČR.

4.4 Struktura firmy

Společnost NWT je rozdělena do několika divizí, které tvoří čtyři skupiny, jež jsou členěny dle různých barev. Zákazníci jsou tak schopni vnímat přidané hodnoty, které jim jednotlivé divize přinášejí.

4.4.1 Výroba a úspora energií

Tato divize nabízí služby:

- vytápění a chlazení,
- výroba elektřiny,
- termolýza biomasy a odpadů,
- Servisní dohledové centrum OZE,
- LED osvětlení.

Vytápění a chlazení

Zahrnuje především investice do vlastního zdroje tepla či chladu. Divize ENERGO nabízí kompletní dodávku na klíč včetně montáže, oživení, zaškolení a vyřízení administrativy.

Do nabídky služeb spadá:

- tepelná čerpadla,
- kogenerační jednotky,
- vzduchotechnika, rekuperace a klimatizace,
- plynová tepelná čerpadla.

Výroba elektřiny

Energeticky úsporné projekty, které šetří finanční zdroje i životní prostředí. Klasický fotovoltaický systém s panely a měničem zapojeným do vnitřních rozvodů domu je nejjednodušší způsob, jak snížit účet za elektrickou energii.

V rámci této služby je nabízena:

- hybridní fotovoltaická elektrárna,
- kogenerační jednotka.

Termolýza biomasy a odpadů

Efektivní a ekologické zpracování odpadů na vysoce hodnotné energetické suroviny. Výsledným produktem je pyrolytický koks, olej nebo plně využitelný pro výrobu tepla a elektřiny. Projektový tým spolupracuje s předními vědeckými pracovišti v ČR (Akademie věd, VŠB-TU Ostrava).

Termolýza je fyzikálně-chemický proces působící na vstupní materiál (biomasa, plasty aj.) vysokou teplotou od 400 do 1 000° bez přístupu vzduchu a umožňuje rozklad organických sloučenin.

Servisní dohledové centrum OZE

V rámci dohledu OZE má tým pracovníků na starosti predikci nadcházejících závad, optimalizaci výkonu FVE a BPS systémů, řešení pojistek, komunikace s dispečinkem distribuční soustavy, archivaci a zálohu dat. Dále nabízí revize elektroinstalace, opravy elektráren apod.

LED osvětlení

Nízkoenergetická LED řešení pro kanceláře, průmyslové objekty a veřejná prostranství. LED osvětlení se využívá v odvětví průmyslu, do kanceláří i jako veřejná osvětlení.

4.4.2 Stavebnictví

Tato divize nabízí služby:

- příprava projektů,
- výstavba produkčních skleníků na klíč,
- provoz produkčních skleníků,
- pasivní domy,
- elektromontáže.

Výstavba produkčních skleníků na klíč

System každého moderního produkčního skleníku je PC pro řízení klimatu, NWT zajišťuje dodávky veškerého materiálu a potřeb nutných pro pěstování v produkčním skleníku.

Pasivní domy

Komfortní bydlení šetrné k životnímu prostředí.

Elektromontáže

Mezi hlavní činnosti patří:

- silnoproudá elektroinstalace,
- systémy měření a regulace,
- inteligentní řízení budov,
- datové sítě a strukturovaná kabeláž,
- elektrická požární signalizace,
- ozvučení, evakuační rozhlas,
- poplachové zabezpečení,
- osvětlení aj.

4.4.3 IT and TELCO

Předností je hlavně datové centrum Silo, které je vybudované na špičkových technologiích společností Cisco, Fujitsu a Microsoft.

NWT, a.s. patří mezi 3 největší prodejce cloudových služeb v ČR. Každoročně získávají ocenění Microsoft (za rok 2016 získali cenu za moderní způsob práce v segmentu malých a středních firem).

Internet

NWT je jedním z největších regionálních poskytovatelů internetového připojení na Moravě. Bezdrátová síť KeyNEt je rozšířena ve Zlínském, Olomouckém a Jihomoravském kraji.

Call centrum

Zkušenosti v oblasti aktivního a pasivního telemarketingu.

Aktivní telemarketing – prodej zboží a služeb po telefonu, hledání nových obchodních příležitostí, sjednávání schůzek pro obchodní zástupce, vymáhání pohledávek aj.

Pasivní telemarketing – recepční a dispečerské služby, technická podpora, zákaznická linka aj.

4.4.4 HOLDING

Provozování e-shopů s širokým portfoliem. Dominantním prodejním kanálem je e-shop patro.cz. Nabízí více než 250 tisíc produktů s denně aktualizovanou nabídkou. Pro všechny zákazníky je k dispozici nonstop infolinka.

Backoffice nabízí finanční služby, zejména zpracování a vedení účetnictví, daňové evidence aj., marketingové služby, poskytují grafické práce, návrhy tiskovin, log, tisk letáků, vizitek aj.

Pěstování rajčat na farmě Kameničany

První a jedinečný pěstitel rajčat na Slovensku dostal prestižní ocenění Značka kvality SK GOLD a to pro všechny produkty.

Farmářské produkty

Produkty prodávané pod vlastní značkou „Pod Hvězdou“. Do sortimentu patří marmelády, kompoty, džemy, květový a lesní med, která se vyznačuje vysokou kvalitou.

5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM NWT, A.S.

Firma nemá přesně definovaný motivační systém, který by byl platný pro celou firmu jednotně. Vzhledem k tomu, že je firma rozdělena na divize, je na každém vedoucím pracovníkovi, jak své pracovníky odmění. Dle zjištěných informací v celé firmě převládají spíše nepeněžní odměny, jak peněžní.

5.1 Zaměstnanecké benefity

Slevy na oběd v místní jídelně

Zaměstnanci mají každý den možnost stravování v jídelně neboli „*gastru*“. V této jídelně je pracovníkům každý den k dispozici výběr z 8 jídel. Jídla se každý den obměňují, takže každý zaměstnanec má šanci si dát to, na co má chuť. Příspěvek na stravování v místní jídelně činí 28 Kč. Obecně lze říci, že každého pracovníka vyjde oběd v jídelně na 50 Kč.

Stravenky

Stravenky značky „*Endered*“ jsou poskytovány zaměstnancům, kteří si nemohou dojít na oběd do již zmiňované jídelny. Jde většinou o pracovníky, kteří pracují pro firmu externě a docházejí do firmy jen zřídka. Stravenky jsou v hodnotě 50 Kč.

Firemní auto

Tento druh benefitů využívají především obchodníci, kteří mají za úkol objíždět zákazníky, kteří si ve firmě sjednají jakoukoliv službu. V autě je nainstalováno zařízení, tzv. CarControl (od O2), které sleduje místo, čas a počet jízd, včetně přesného výpisu kilometrů. Nahrazuje tak knihu jízd. Vedoucí pracovník si může kontrolovat, zda je firemní auto využíváno efektivně. Auto je možno používat pro soukromé i pracovní účely.

Dále mají k dispozici několik firemních aut i další pracovníci firmy, např. technici, elektrikáři a instalatéři. Auta techniků a instalatérů slouží především pro to, aby se jednotliví pracovníci dostavili k příslušným zákazníkům na stavbu. I tato auta mohou být využívána i pro soukromé účely, Firma má také rezervní automobily, které jsou k dispozici pracovníkům, kteří potřebují nutně odjet za účelem vyřízení pracovních záležitostí.

Firemní telefon

Každý pracovník, který nastoupí do firmy, dostává firemní telefon. Telefon je především pro pracovní účely, ale v případě potřeby je možné využít i pro účely soukromé, aniž by

za to byl pracovník postihován. K telefonu je automaticky zřízen i firemní paušál od telefonního operátora. Každý pracovník má přidělen měsíční tarif s částkou, kterou může provolat.

Firemní ples

Tento druh benefitu zmiňuji především proto, že se jedná o ples konaný v Kongresovém centru ve Zlíně a jsou pozváni všichni zaměstnanci firmy. Účastní se ho spousta důležitých a významných zákazníků a významných lidí. Během plesu je doprovodný program, např. taneční pár ze StarDance, různé barmanské show od dobře známých barmanů ze Zlína, nebo foto koutek, kde je k dostání fotka ihned po vyfocení. Ples, díky atmosféře a prostředí se tak každoročně stává populární firemní událostí roku.

Celofiremní setkání

Setkání všech zaměstnanců firmy včetně majitelů firmy se každý rok koná na předem dohodnutém místě (hotelu), který se každoročně mění. Celofiremní setkání pořádají zaměstnanci z Backofficu ve spolupráci s finanční ředitelkou firmy. Toto setkání trvá 2 dny (víkend), kde mají zaměstnanci pronajaté pokoje v příslušném hotelu včetně jídla a nealkoholických nápojů. Proč se toto setkání koná? Každý rok se na něm vyhlašují nejlepší zaměstnanci firmy, kteří jsou následně odměněni. Ředitelé představují své divize, prezentují své divizní úspěchy a veřejně chválí své zaměstnance za dobře odvedenou práci za uplynulý rok.

Zabíjačka

NWT, a.s. každoročně pořádá zabíjačkové hody v Baťově vile ve Zlíně, případně na jiném reprezentativním místě. Účastnit se můžou všichni zaměstnanci firmy, včetně VIP zákazníků. Zaměstnanci mají prostřednictvím této akce možnost si objednat zabíjačkové balíčky domů pro své blízké.

Dárky k narozeninám/svátku

Každý zaměstnanec dostává od firmy NWT, a.s. dárek k narozeninám a ke svátku. Asistentka každé divize si vede přehled narozenin/svátků zaměstnanců divize. K narozeninám je zaměstnancům za divizi předán med z farmy „pod Hvězdou“. Na svátek pak dostávají firemní tričko s logem.

Ostatní benefity

- moderní vybavení kanceláří včetně klimatizace,
- terasa v 7. patře budovy firmy s výhledem na Zlín,
- vánoční večírek včetně vánočních dáreků pro zaměstnance,
- letní „party“ na terase v 7. patře a další akce určené pro zaměstnance firmy a jejich rodiny, včetně dětí,
- konference konané v zasedacích místnostech firmy včetně doprovodných programů,
- možnost nákupu ve firemním e-shopu za zvýhodněné ceny,
- výborná dostupnost firmy,
- školení zaměstnanců.

5.2 Rozhovor

Rozhovor ve formě diskuze proběhl s ředitelem jedné z divizí (Energo). Diskuzi jsem vedla především proto, abych zjistila, jaké motivační prostředky používá k motivaci svého týmu. Dále jsem si chtěla ověřit, zda se opravdu člověk manažerem rodí nebo je to úkol, který zvládne každý.

Na základě informací, které během diskuze zazněly, není jednoduché motivovat svůj tým tak, aby byl každý spokojený. Jak jsem čekala - největším motivačním stimulem je mzda. Avšak ne vždy je zvýšení platu namístě a manažer (leader) musí zvolit jiné motivační prostředky ve formě pochvaly či uznání.

Nutno zmínit, že vedoucí pracovník každý měsíc pořádá divizní poradu. Porada trvá většinou hodinu, kde jsou prezentovány úspěchy divize z projektů, případně zisky, které z projektů plynou. Tato divizní porada má zaměstnancům ukázat, že vykonávají svoji práci dobře a aby v této práci pokračovali i nadále. Během porady se ptá na názory svých zaměstnanců, a na odměny, které by za dobře odvedenou práci uvítali.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo využito ke zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců ve firmě NWT, a.s. Úkolem dotazníků bylo zjistit nedostatky motivačních prostředků, jaké převládají vztahy na pracovišti, pracovní spokojenost, potřeby pracovníků a upřednostňované motivační benefity ovlivňující motivaci.

Dotazníkového šetření se zúčastnila polovina zaměstnanců firmy. Dotazník obsahoval většinu uzavřených otázek, ve kterých si mohl respondent vybrat z variant odpovědí. Bylo zde zastoupeno pár polouzavřených otázek s výběrem více variant nebo s pomocí vlastní vypsané odpovědi. Snažila jsem se, aby otázky byly jednoduché, jasné a srozumitelné a zároveň měly dobrou vypovídací hodnotu.

Počet zaměstnanců ve firmě, k měsíci Březen 2017

Muži	Ženy	Celkem
152	66	218

Tab. 1: Počet zaměstnanců

zdroj: interní zdroj NWT, a.s.

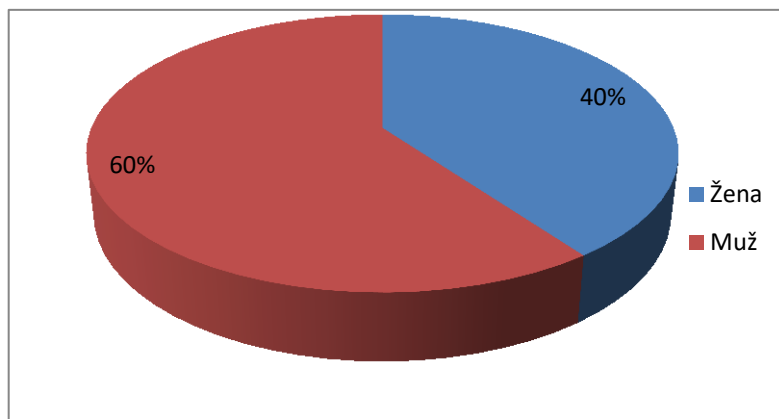
6.1 Výsledky dotazníkového šetření

1. Jste žena nebo muž?

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Podíl
Žena	48	40 %
Muž	72	60 %
Celkem	120	100 %

Tab. 2: Pohlaví respondentů

zdroj: vlastní šetření



Graf 1: Pohlaví respondentů

zdroj: vlastní šetření

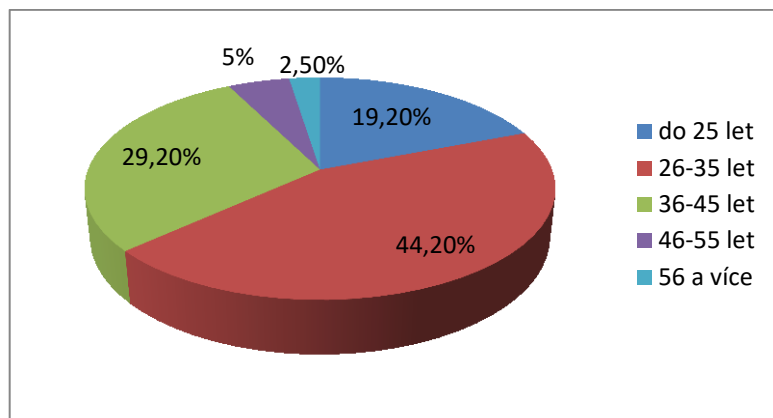
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 120 zaměstnanců. Větší část tvořili muži, kterých bylo 72, tj. 60 %, slabší zastoupení měly ženy v přepočtu 48, tj. 48 %. Z výsledku je zřejmé, že ve firmě pracuje více mužů než žen.

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

Možnost odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Do 25 let	23	19,2 %
26-35 let	53	44,2 %
36-45 let	35	29,2 %
46-55 let	6	5 %
56 a více	3	2,5 %
Celkem	120	100 %

Tab. 3: Věk respondentů

zdroj: vlastní šetření



Graf 2: Věk respondentů

zdroj: vlastní šetření

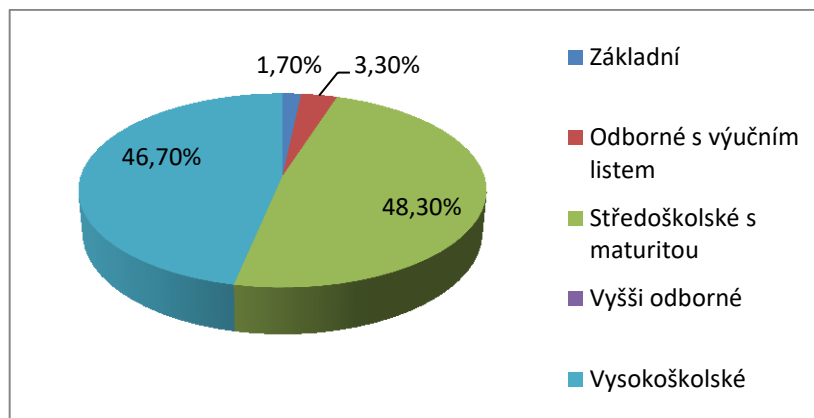
Dle zjištěných informací firma nejvíce zaměstnává zaměstnance v rozmezí 26-35 let, tj. 44,2 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, tj. 29,2 %. Zastoupení ve firmě mají také zaměstnanci do 25 let, které činí 19,2 % z celkového počtu. Zaměstnanci ve věku 46-55 let mají zastoupení jen 5 % a nejslabším článkem jsou zaměstnanci ve věku 56 a více let a to pouhá 2,5 % z celkového počtu zaměstnanců. Na základě zjištěných informací firma dává přednost spíše zaměstnancům věkové kategorie 26-35 let.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Základní	2	1,7 %
Odborné s výučním listem	4	3,3 %
Středoškolské s maturitou	58	48,3 %
Vyšší odborné	0	0 %
Vysokoškolské	56	46,7 %
Celkem	120	100 %

Tab. 4: Vzdělání respondentů

zdroj: vlastní šetření



Graf 3: Vzdělání respondentů

zdroj: vlastní šetření

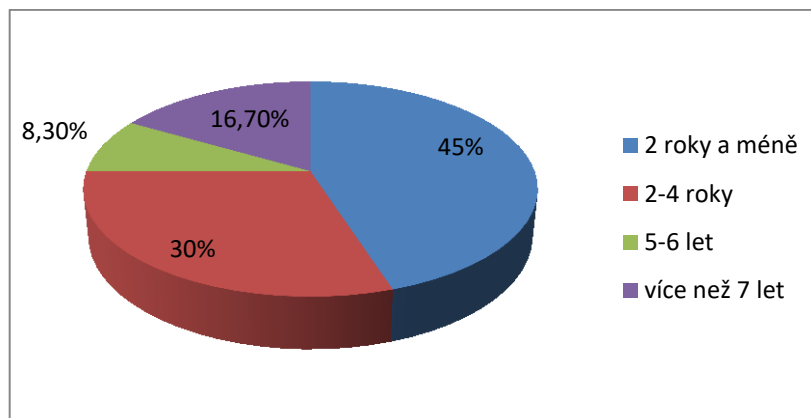
Nejvyšší dosažené vzdělání mají zaměstnanci ve firmě středoškolské s maturitou a to v zastoupení 58 dotazovaných zaměstnanců, tj. 48,3%, druhou nejvyšší skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním v počtu 56 zaměstnanců, tj. 46,7 %. Ve firmě jsou také 4 zaměstnanci s odborným vzděláním a výučním listem, tj. 3,3 % a pouze 1 zaměstnanec má základní vzdělání, což je 1,7 % z celkového počtu.

4. Jak dlouho pracujete v podniku?

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl
2 roky a méně	54	45 %
2-4 roky	36	30 %
5-6 let	10	8,3 %
více než 7 let	20	16,7 %
Celkem	120	100 %

Tab. 5: Doba působení ve firmě

zdroj: vlastní šetření



Graf 4: Doba působení ve firmě

zdroj: vlastní šetření

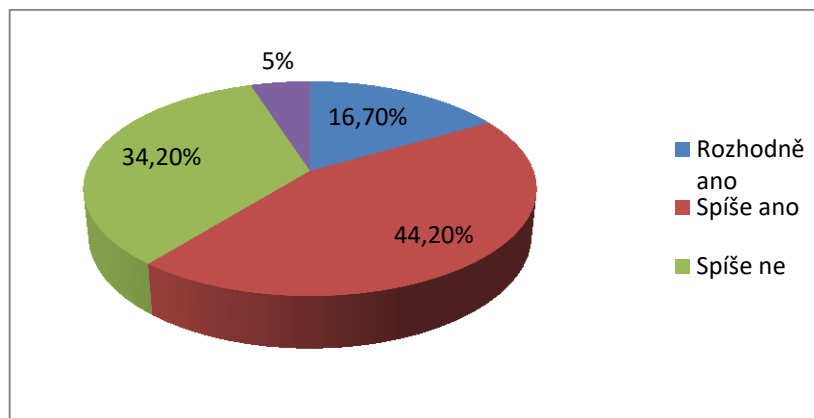
Největší zastoupení mají pracovníci, kteří ve firmě pracují 2 roky a méně, těchto zaměstnanců bylo 54, tj. 45 %, tudíž téměř polovina dotazovaných. V počtu 36 zaměstnanců, tj. 30 % působí ve firmě v rozmezí 2 až 4 let. Počet zaměstnanců působící ve firmě více než 7 let je 20, v procentuálním vyjádření 16,7 %. Zaměstnanci, kteří pracují pro firmu 5-6 let, tj. 8,3 % z celkového počtu respondentů.

5. Domníváte se, že jste k práci ze strany vedoucího pracovníka dobře motivován/a?

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Rozhodně ano	20	16,7 %
Spíše ano	53	44,2 %
Spíše ne	41	34,2 %
Vůbec ne	6	5 %
Celkem	120	100 %

Tab. 6: Motivace pracovníků

zdroj: vlastní šetření



Graf 5: Motivace zaměstnanců

zdroj: vlastní šetření

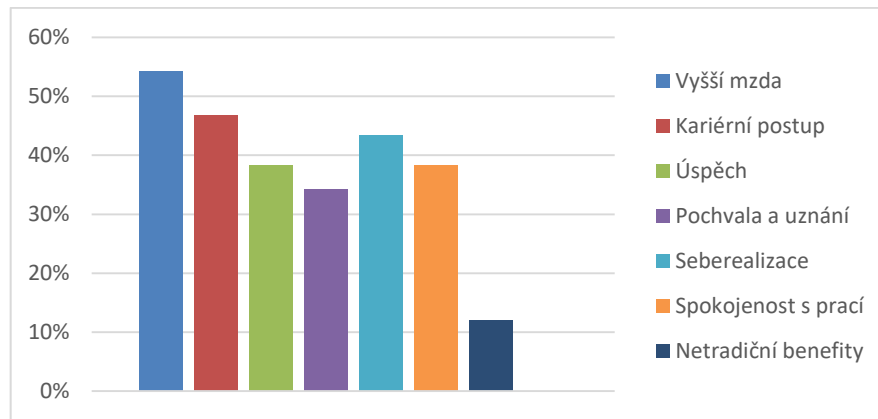
Otázka má zjistit, zda jsou zaměstnanci dobře motivováni ze strany vedoucích pracovníků. Odpovědi jsou kladné a bohužel i záporné. Nejvíce respondentů se domnívá, že jsou spíše dobře motivováni ze strany vedoucího pracovníka, v počtu 53 lidí, tj. 44,2 %, což tvoří téměř polovinu dotazovaných. Méně příjemnou informací je, že 41 lidí si myslí, že spíše nejsou dobře motivováni ze strany vedoucího pracovníka, v procentuálním vyjádření to je 34,2 %. Počet zaměstnanců, kteří si myslí, že jsou rozhodně dobře motivováni ze strany vedoucího pracovníka, je 20, tj. 16,7 %. Jen 6 zaměstnanců si myslí, že nejsou vůbec motivováni ze strany vedoucího pracovníka, kteří tvoří jen 5 % z celkového počtu dotazovaných.

6. Zvolte, co Vás nejvíce motivuje v zaměstnání?

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Podíl
Vyšší mzda	65	54,2 %
Kariérní postup	56	46,7 %
Úspěch	46	38,3 %
Pochvala a uznání	41	34,2 %
Seberealizace	52	43,3 %
Spokojenost s prací	46	38,3 %
Netradiční benefity	12	10 %

Tab. 7: Motivační faktory

zdroj: vlastní šetření



Graf 6: Motivační faktory v zaměstnání

zdroj: vlastní šetření

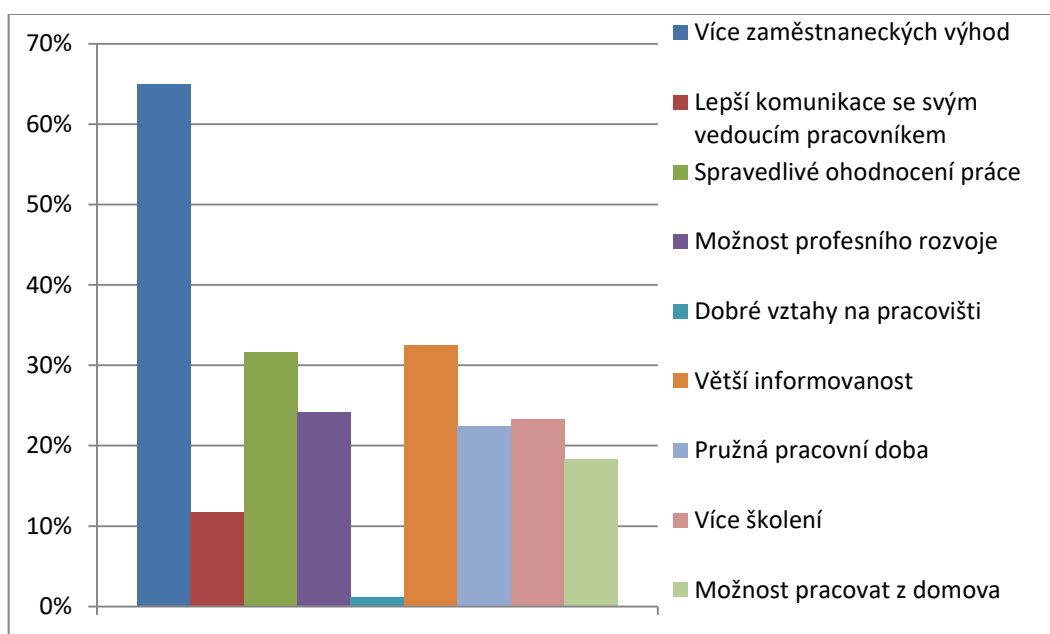
Otázka, kde respondenti mohli vybrat více odpovědí z nabídky a s možností uvést jiný druh benefitu, který je motivuje. Téměř víc jak polovina dotazovaných, v počtu 65, tj. 54,2 % zaměstnanců odpovědělo, že největší motivační stimul je pro ně vyšší mzda. Další polovina respondentů 56, v procentuálním vyjádření 46,7 % odpověděla, že další motivační faktor v práci je kariérní postup (povýšení). Seberealizace je pro polovinu, v počtu 52 respondentů, tj. 43,3 % důležitým motivem v práci. O 6 respondentů méně, 46 zaměstnanců, tj. 38,3 % odpovědělo, že úspěch je další motivací v práci. Se stejným počtem respondentů, tj. 46, kteří si myslí, že právě spokojenost s prací je motivací v zaměstnání. 10 % respondentů, tj. 12, také vyjádřilo svůj názor a motivuje je jiný druh benefitů, které měli možnost uvést, např. možnost práce z domova, vyšší hodnota stravného, více dovolené, bonusy za výjimečně odvedenou práci nebo víkendový pobyt či poukázka.

7. Vyberte dle svých preferencí, co nejvíce v podniku postrádáte?

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Podíl
Více zaměstnaneckých výhod	78	65 %
Lepší komunikace se svým vedoucím pracovníkem	14	11,7 %
Spravedlivé ohodnocení práce	38	31,7 %
Možnost profesního rozvoje (školení, vzdělávací programy, jazykové kurzy)	29	24,2 %
Dobré vztahy na pracovišti	23	19,2 %
Větší informovanost	39	32,5 %
Pružná pracovní doba	27	22,5 %
Více školení	28	23,3 %
Možnost pracovat z domova	22	18,3 %

Tab. 8: Preference zaměstnanců

zdroj: vlastní šetření



Graf 7: Preference zaměstnanců

zdroj: vlastní šetření

Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět s možností více odpovědí. Avšak více jak polovina zaměstnanců, tj. 68 %, si myslí, že ve firmě postrádají více zaměstnaneckých

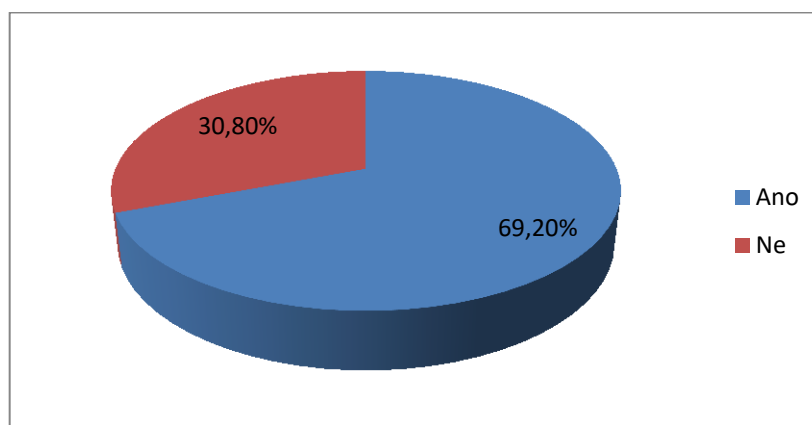
výhod. Další motivační faktor, který dle svých preferencí postrádají, je větší informovanost, tuto odpověď vybralo 39 zaměstnanců, tj. 32,5 %. O jeden méně, 38 zaměstnanců, tj. 31,7 % v podniku postrádá spravedlivé ohodnocení práce. Dalších 29 respondentů odpovědělo, tj. 24,2 %, že postrádají ve firmě možnost profesního rozvoje, ve formě školení, jazykových kurzů nebo vzdělávacích programů. V počtu 28 respondentů, tj. 23,3 % vybrali variantu, že v podniku postrádají více školení. O 1 méně, 27 respondentů odpovědělo, že v podniku chybí pružná pracovní doba. Dobré vztahy na pracovišti nemá 23 respondentů, tj. 19,2 %. Možnost pracovat z domu by chtělo 22 respondentů, tj. 18,3 %. Nejméně respondentů, tj. 11,7 % odpovědělo, že postrádají lepší komunikaci se svým pracovníkem.

8. Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se různých vzdělávacích programů?

Možnost odpovědi	Počet respondentů	Podíl
Ano	83	69,2 %
Ne	37	30,8 %
Celkem	120	100 %

Tab. 9: Účast na vzdělávacích programech

zdroj: vlastní šetření



Graf 8: Účast na vzdělávacích programech

zdroj: vlastní šetření

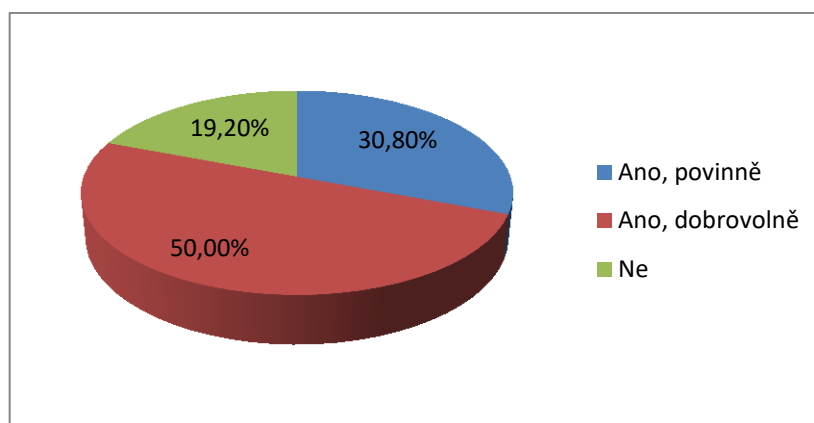
V tomto případě, 83 respondentů odpovědělo, tj. 69,2 %, že firma umožňuje zaměstnancům účastnit se vzdělávacích programů a jen 37 zaměstnanců odpovědělo, že jim zaměstnavatel neumožňuje účastnit se vzdělávacích programů.

9. Účastníte se firemních školení/konferencí?

Možnost odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Ano, povinně	37	30,8 %
Ano, dobrovolně	60	50 %
Ne	23	19,2 %
Celkem	120	100 %

Tab. 10: Účast na firemních školeních/konferencích

zdroj: vlastní šetření



Graf 9: Účast na firemních školeních/konferencích

zdroj: vlastní šetření

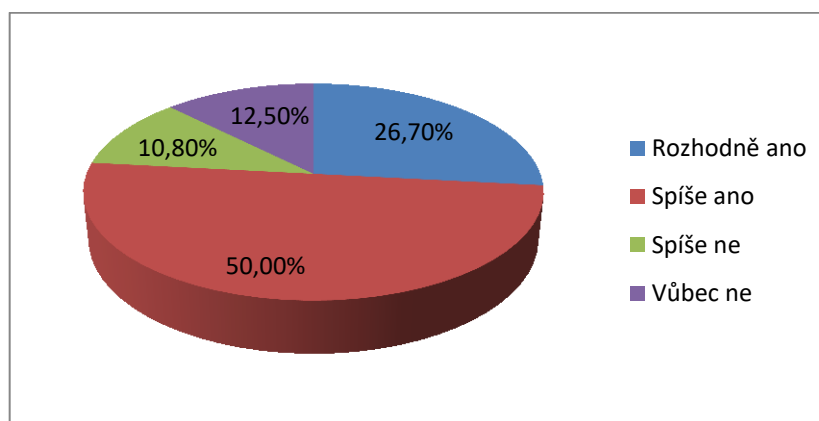
Polovina dotazovaných se dobrovolně účastní firemních školení/konferencí, tj. 50 %. Povinně se účastní firemních školení/konferencí pouze 37 zaměstnanců, tj. 30,8 %. Neúčast na školeních/konferencích vybralo jen 23 respondentů, tj. 19,2 %.

10. Považujete účast na školeních/konferencích za přínosnou pro Váš další rozvoj?

Možnost odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Rozhodně ano	32	26,7 %
Spíše ano	60	50 %
Spíše ne	13	10,8 %
Vůbec ne	15	12,5 %
Celkem	120	100 %

Tab. 11: Přínos z firemních školení/konferencí

zdroj: vlastní šetření



Graf 10: Přínos z firemních školení/konferencí

zdroj: vlastní šetření

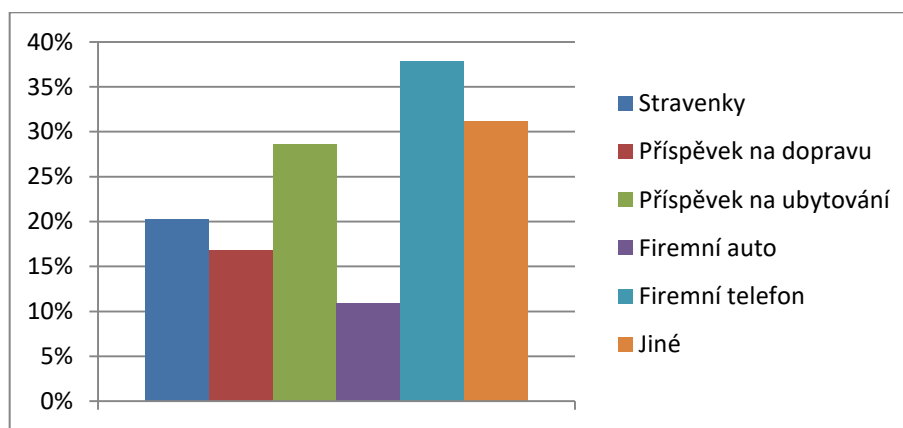
Účast na firemních školeních/konferencích považuje spíše za přínosnou téměř polovina dotazovaných, tj. 60, v procentuálním vyjádření 50 %. 32 respondentů, tj. 26,7 % považuje účast na firemních školeních/konferencích rozhodně za přínosné. Zaměstnanci, kteří vůbec nepovažují za přínos účastnit se na firemních školeních/konferencích je 15, tj. 12,5 %. Jen o 2 méně, tj. 13 respondentů spíše nepovažují účast na firemních školeních/konferencích za přínosnou.

11. Jaké benefity (výhody) využíváte v zaměstnání?

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Stravenky	24	20,2 %
Příspěvek na dopravu	20	16,8 %
Příspěvek na ubytování	34	28,6 %
Firemní auto	13	10,9 %
Firemní telefon	45	37,8 %
Jiné	37	31,1 %

Tab. 12: Benefity v NWT, a.s.

zdroj: vlastní šetření



Graf 11: Benefity v NWT, a.s.

zdroj: vlastní šetření

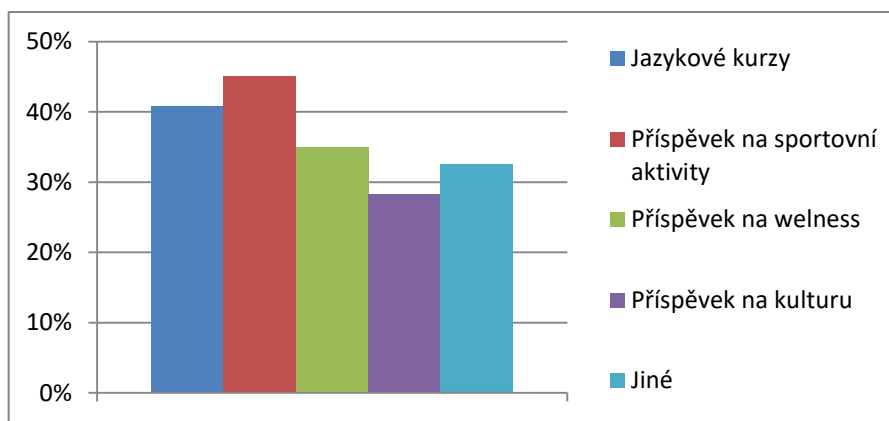
Otázka, která měla zjistit, jaké benefity (výhody) zaměstnanci ve firmě využívají. Na tuto otázku mohli respondenti odpovědět s možností více odpovědí a s možností vyjádřit jiný benefit, který je poskytován ve firmě. Nejvíce zaměstnanců, tj. 45, v procentuálním vyjádření 37,8 %. Dále 37 zaměstnanců, tj. 31,1 % odpovědělo jiný druh benefitu, který v nabídce nebyl, např. možnost pracovat z domova, příspěvek na stravování v místní jídelně a firemní notebook. 34 zaměstnanců, tj. 28,6 % využívá jako benefit příspěvek na ubytování. Dalším benefitem jsou stravenky, kterých využívá 24 zaměstnanců, tj. 20,2 %. Dalších 20 zaměstnanců, tj. 16,8 % využívají příspěvek na dopravu. Nejméně využívaným benefitem je firemní auto, které využívá 13 zaměstnanců, tj. 10,9 %.

12. Jaké zaměstnanecké výhody byste ve firmě uvítali?

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Jazykové kurzy	49	40,8 %
Příspěvek na sportovní aktivity	54	45 %
Příspěvek na wellness	42	35 %
Příspěvek na kulturu	34	28,3 %
Jiné	39	32,5 %

Tab. 13: Benefity, které by zaměstnanci uvítali

zdroj: vlastní šetření



Graf 12: Benefity, které by zaměstnanci uvítali

zdroj: vlastní šetření

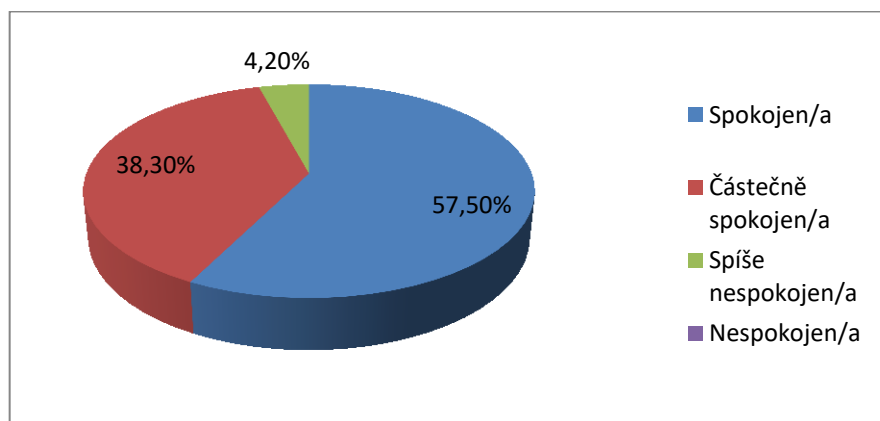
Otázka, která měla zjistit, jaké benefity by zaměstnanci uvítali ve firmě. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí a také uvést jiný druh benefitu, který v nabídce není. Téměř polovina respondentů, tj. 54 zaměstnanců, v procentuálním vyjádření 45 % by uvítalo příspěvek na sportovní aktivity. 49 zaměstnanců, tj. 40,8 % by ve firmě uvítali jazykové kurzy. Benefit příspěvek na wellness vybralo 42 respondentů, tj. 35 %. Jak už bylo zmíněno, respondenti měli možnost uvést vlastní benefit, který by ve firmě uvítali, v tomto případě vybralo tuto možnost 39 zaměstnanců, tj. 32,5 %. Mezi vlastní benefity uvedli např. týden dovolené navíc, stravenky, více zaměstnaneckých výhod, příspěvky na penzijní/životní pojištění, příspěvek na dopravu, odměna za dobře vykonanou práci, nebo vánoční prémie, pár zaměstnanců také uvedlo 13. plat. Nejméně zajímavým benefitem je pro 39 respondentů příspěvek na kulturu, v procentuálním vyjádření 32,5 %.

13. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Spokojen/a	69	57,5 %
Částečně spokojen/a	46	38,3 %
Spíše nespokojen/a	5	4,2 %
Nespokojen/a	0	0 %
Celkem	120	100 %

Tab. 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti

zdroj: vlastní šetření



Graf 13: Spokojenost se vztahy na pracovišti

zdroj: vlastní šetření

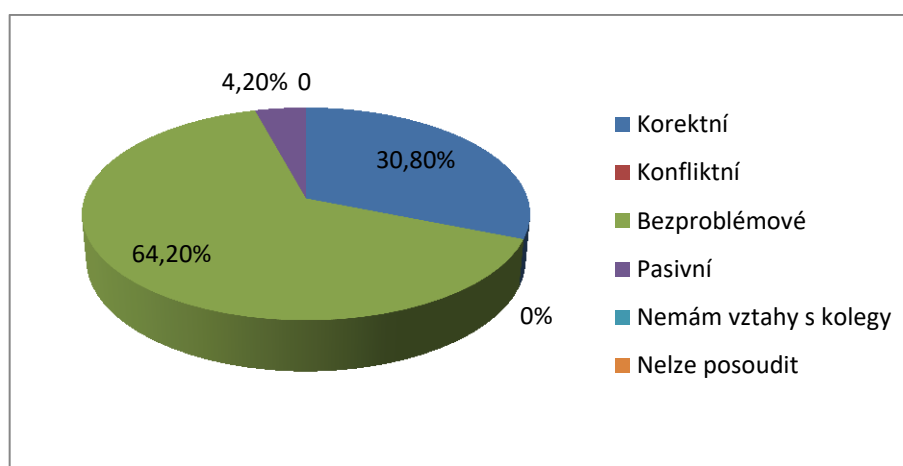
Vztahy na pracovišti dopadly víc než dobře. Více jak polovina zaměstnanců, tj. 57,5% odpověděla, že je spokojena se vztahy na pracovišti. Dále 46 zaměstnanců, tj. 38,3 % jsou částečně spokojeni se vztahy na pracovišti. A jen 5 respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni se vztahy na pracovišti. Dle výše zmíněného vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou v podniku dobré a zaměstnanci jsou spokojeni se svými kolegy.

14. Jak hodnotíte pracovní vztahy mezi Vámi a spolupracovníky?

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Korektní	37	30,8 %
Konfliktní	0	0 %
Bezproblémové	77	64,2 %
Pasivní	5	4,2 %
Nemám vztahy s kolegy	0	0 %
Nelze posoudit	1	0,8 %
Celkem	120	100 %

Tab. 15: Vztahy na pracovišti

zdroj: vlastní šetření



Graf 14: Vztahy na pracovišti

zdroj: vlastní šetření

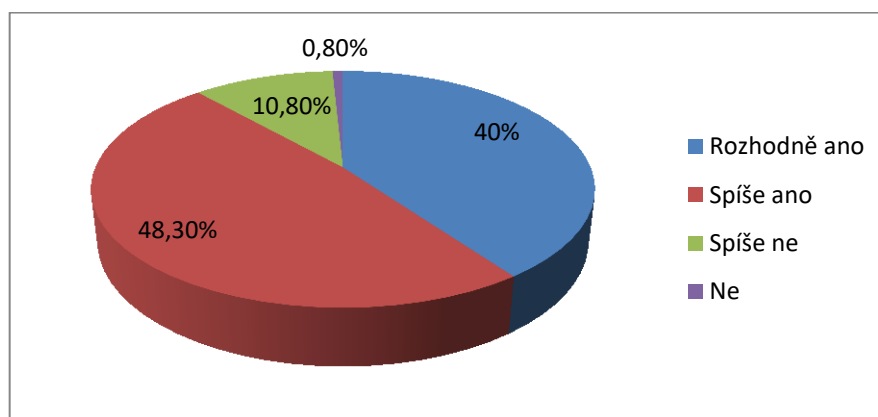
Na základě výsledků bylo zjištěno, že 77 respondentů, tj. 64,2% má bezproblémové vztahy na pracovišti. Dále 37 respondentů odpovědělo, že má korektní vztahy na pracovišti. 5 respondentů si myslí, že má pasivní vztahy a pouze 1 respondent odpověděl, že nemůže posoudit, jaké vztahy na pracovišti má. Z toho vyplývá, že ve firmě jsou vztahy bezproblémové a korektní pro většinu zaměstnanců.

15. Je pro Vás Vaše práce zajímavá a perspektivní?

Možnost odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Rozhodně ano	48	40 %
Spíše ano	58	48,3 %
Spíše ne	13	10,8 %
Ne	1	0,8 %
Celkem	120	100 %

Tab. 16: Spokojenost s prací ve firmě

zdroj: vlastní šetření



Graf 15: Spokojenost s prací ve firmě

zdroj: vlastní šetření

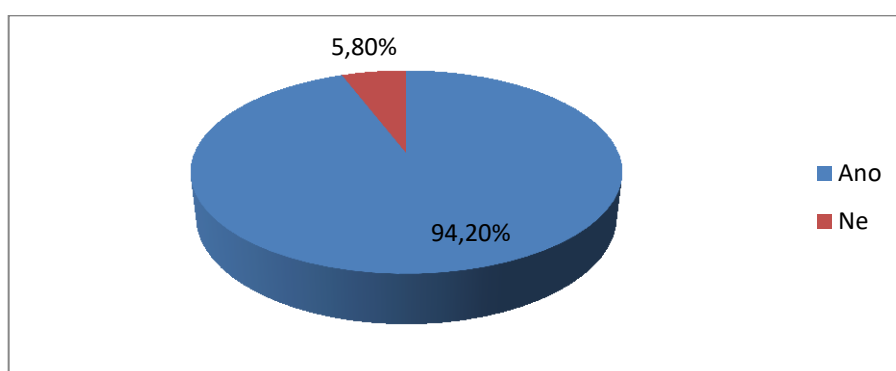
Otázka, která měla zjistit, zda práce, kterou zaměstnanci vykonávají, je zajímavá a perspektivní. Na základě zjištěných informací si 58 respondentů myslí, tj. 48,3 %, že práce, kterou vykonávají, je spíše zajímavá a perspektivní, o 10 méně, tedy 48 respondentů si myslí, že práce, kterou mají, je rozhodně zajímavá a perspektivní. 13 respondentů odpovědělo, že pro ně práce spíše není zajímavá a jen 1 respondent odpověděl, že pro něj určitě není zajímavá a perspektivní. Na základě výsledků ve firmě pracuje většina zaměstnanců, kteří jsou spokojeni se svou prací a baví je.

16. Je pro Vás důležité zpětné ohodnocení Vaší práce od nadřízeného?

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Ano	113	94,2 %
Ne	7	5,8 %
Celkem	120	100 %

Tab. 17: Zpětné ohodnocení práce od nadřízeného

zdroj: vlastní šetření



Graf 16: Zpětné ohodnocení práce od nadřízeného

zdroj: vlastní šetření

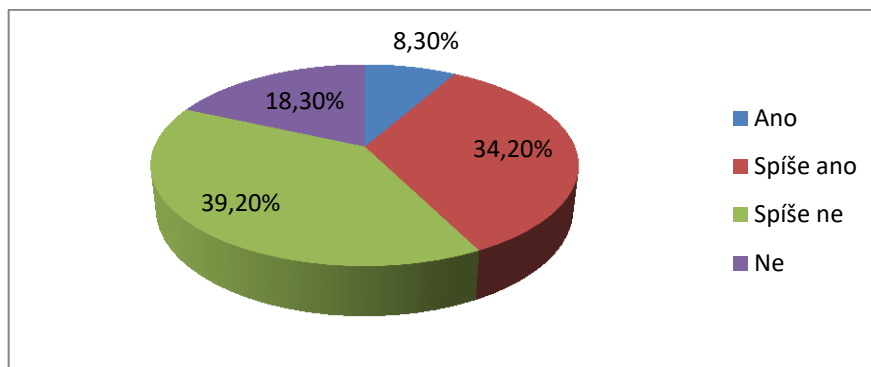
Otázka, zda je zpětné ohodnocení práce od nadřízeného pro zaměstnance důležité, dopadla tak, že skoro většina dotazovaných, 113 respondentů, tj. 94,2 % odpověděla, že je pro důležité zpětné ohodnocení jejich práce od nadřízeného. Pouhých 7 respondentů, tj. 5,8 % z celkového počtu dotazovaných odpovědělo, že pro ně není zpětné ohodnocení důležité.

17. Myslíte si, že Vaše pracovní úsilí a schopnosti odpovídají současnému mzdovému ohodnocení?

Možnost odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Ano	10	8,3 %
Spíše ano	41	34,2 %
Spíše ne	47	39,2 %
Ne	2	18,3 %
Celkem	120	100 %

Tab. 18: Mzdové ohodnocení

zdroj: vlastní šetření



Graf 17: Mzdové ohodnocení

zdroj: vlastní šetření

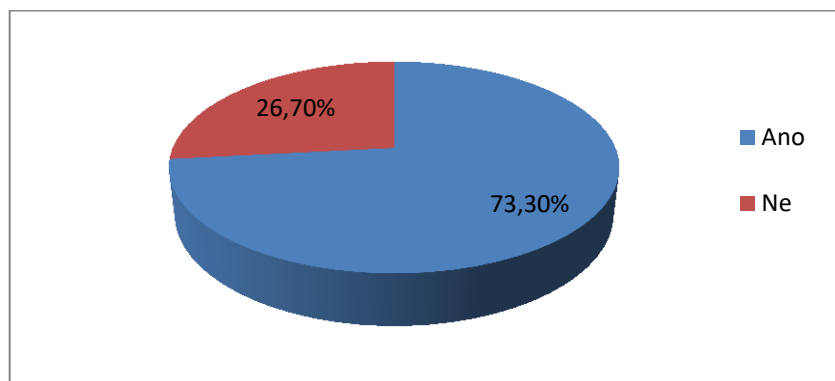
Na základě výsledků si 47 respondentů, tj. 39,2 % myslí, že jejich úsilí a schopnosti spíše neodpovídají současnému mzdovému ohodnocení. 41 respondentů si myslí, že jejich pracovní úsilí a schopnosti spíše odpovídají mzdovému ohodnocení. Jen 10 respondentů je přesvědčeno, že jejich pracovní úsilí a schopnosti odpovídají mzdovému ohodnocení. 2 respondenti, tj. 18,3 % z celkového počtu dotazovaných si myslí, že jejich pracovní úsilí a schopnosti neodpovídají současnému mzdovému ohodnocení.

18. Doporučil/a byste práci ve firmě druhým lidem?

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl
Ano	113	94,2 %
Ne	7	5,8 %
Celkem	120	100 %

Tab. 19: Doporučení druhým lidem

zdroj: vlastní šetření



Graf 18: Doporučení druhým lidem

zdroj: vlastní šetření

Otázka, ohledně doporučení práce ve firmě druhým lidem dopadla tak, že 88 respondentů, tj. 73,3% by doporučili práci ve firmě druhým lidem. 32 respondentů, tj. 36,7 % nedoporučuje práci ve firmě druhým lidem.

6.2 Zhodnocení dotazníku

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že ve firmě pracuje více mužů než žen v různých věkových kategoriích, avšak nejvíce zastoupená je věková kategorie v rozmezí od 26 let do 35 let se středoškolským vzděláním s maturitou nebo vysokoškolským vzděláním. Délka působnosti zaměstnanců je odlišná, avšak nejvíce respondentů odpovědělo, že ve firmě pracuje 2 roky a méně, nebo v rozmezí od 2 do 4 let. Co se týká motivace zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků, je to půl na půl. Převážná většina si myslí, že jsou dobře motivováni, avšak najdou se i zaměstnanci, kteří jsou spíše demotivováni.

Firma se snaží své zaměstnance motivovat formou různých školení a konferencí, na které většina respondentů dochází spíše dobrovolně za účelem rozvoje svých znalostí, ale také jsou jim poskytovány benefity, kterých dle zjištěných výsledků není moc, např. dostávají slevy na stravování v místní jídelně, drtivá většina zaměstnanců používá firemní telefon, či příspěvek na dopravu, někteří zase homeoffice nebo příspěvek na stravování. Na otázku, co nejvíce postrádají ve firmě, většina odpověděla právě zaměstnanecké výhody.

Respondentům byla také položena otázka, jaké výhody by uvítali, spousta z nich psala např. týden dovolené navíc, stravenky ve vyšší hodnotě, jazykové kurzy, příspěvek na sportovní aktivity nebo na kulturní vyžití, příspěvek na penzijní/životní pojištění, příspěvek na dopravu, nebo sickdays.

Na základě dalších informací z dotazníkového šetření jsem zjistila, že spousta zaměstnanců si myslí, že nejsou za jejich pracovní úsilí a schopnosti dobře ohodnoceni a někteří by dokonce za svou práci chtěli 13. plat, avšak na to musí být zcela jiné podmínky. Co se týče doporučení práce ve firmě druhým lidem, většina z nich odpověděla kladně, tedy že by doporučili práci ve firmě, z toho také vyplývá, že zaměstnancům se zdá jejich práce zajímavá a perspektivní.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Ze získaných výsledků z dotazníkového šetření navrhuji pro firmu NWT, a.s. několik možných návrhů, které by měly přispět ke zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců.

Návrh 1 Zjišťovat a zajímat se více o potřeby svých zaměstnanců

Několik zaměstnanců si myslí, že nejsou ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni k práci.

Z tohoto důvodu navrhuji, aby každý vedoucí pracovník jednotlivých divizí měsíčně posílal anketu elektronickou formou, kde se zaměstnanci budou moci vyjádřit se svými stížnostmi, návrhy, nápady, co by chtěli zlepšit, s čím jsou naopak nespokojeni atd. Vzhledem k tomu, že anketa bude zcela anonymní, zaměstnanci tak mají volnost vyjádřit svůj názor, jak leží a běží. Tak si každý vedoucí pracovník každý měsíc může kontrolovat, jak se situace na jednotlivé divizi vyvíjí z hlediska motivace.

Na druhé straně zaměstnanec získá pocit, že vedoucí pracovník má o jeho názory zájem a může je brát v úvahu.

Návrh 2 Zavést další zaměstnanecké výhody

Více zaměstnaneckých výhod bude pro všechny zaměstnance více motivující. Avšak jen sám podnik musí zvážit, zda je pro ně výhodné poskytovat více zaměstnaneckých výhod, či nikoliv.

Navrhovala bych:

- zvážit možnost zvýšení počtu dní dovolené,
- poskytovat zaměstnancům možnost profesního rozvoje formou jazykových kurzů nebo vzdělávacích programů,
- poskytovat roční příspěvek na sportovní aktivity/kulturu,
- uvažovat o možnosti zavedení výhod pro dlouholeté zaměstnance a výkonné pracovníky (např. příspěvek na wellness),
- uvažovat o příspěvku na důchodové, životní a penzijní pojištění,
- uvažovat o zvýšení hodnoty stravného pro všechny zaměstnance,
- dojíždějícím poskytovat příspěvek na dopravu,
- zavést možnost pracovat z domova ze zdravotních důvodů (např. 2 dny v roce, kdy si zaměstnanec vezme placené volno)

Návrh 3 Spravedlivé ohodnocení práce

Navrhovala bych pro výkonné zaměstnance větší ohodnocení práce, např. v případě, že je projekt úspěšný a zaměstnanci se na tom z větší části podíleli, poskytnout jim 3 % ze zisku jako odměnu.

Poté bych navrhovala na divizních poradách, aby si každý vedoucí pracovník vyhradil 10 minut, kde udělí pochvaly výkonným zaměstnancům a popřípadě vyjádří svou nespokojenost a kritiku.

Význam pochvaly a kritiky

V tomto případě si zaměstnanci uvědomí svoje přednost či chyby, kterých by se měli vyvarovat a snažit se je napravit. Pochvala na zaměstnance působí pozitivně a motivačně. Avšak kritika je v některých případech nutná a potřebná, ale pokud není oprávněná, může působit demotivačně a může snižovat pracovní úsilí zaměstnanců.

Návrh 4 Přesně stanovit a formulovat systém hodnocení

Zaměstnanci by měli mít přehled o systému hodnocení, především o množství poskytovaných benefitů (výhod). Každý zaměstnanec by měl být informován, na které z benefitů má nárok a za jakých podmínek, aby si nepřišli znevýhodnění či nedocení. Spravedlivé hodnocení je nutné provádět pro všechny pracovníky. Hodnocení závisí na informovanosti zaměstnanců, které by se mělo v podniku zlepšit a upřesnit.

ZÁVĚR

Každý zaměstnavatel si musí uvědomit, že si nemůže pracovníky koupit. Musí udělat něco jiného, musí si je zasloužit! Každý zaměstnanec by měl následovat svého zaměstnavatele a musí mu důvěřovat. Práce musí bavit, zaměstnanec by měl být v práci spokojený, obecně lze říct, že by měli v práci nacházet mnohem více, než jen možnost získat prostředky na přežití.

Cíl mé práce byl zaměřen na zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců ve společnosti NWT, a.s. Na základě dotazníkového šetření, které bylo ve firmě provedeno, byly sumarizovány výsledky a poté byly vysloveny návrhy, které mají přispět ke zlepšení motivačního systému ve firmě.

Celá práce je rozdělena do 2 částí. Teoretická část definuje motivaci, vybrané teorie motivace, stimulaci a odměňování, včetně zaměstnaneckých benefitů. Teorie obsahuje i kapitolu osobnost manažera, na kterém celá motivace pracovníků závisí.

Stěžejní část je praktická část, která je úzce spjata s teorií. Úvod byl věnován představení firmy NWT, a.s., včetně historie a organizační struktury firmy. V praktické části jsem také uvedla poskytované benefity zaměstnancům a nestandardizovaný rozhovor vedený formou diskuze s vedoucím pracovníkem jedné z divizí. Nejdůležitější je dotazníkové šetření, které mělo zjistit spokojenost zaměstnanců ve firmě. Na základě výsledků z dotazníku jsou vysloveny návrhy a doporučení firmě ke zlepšení pracovních podmínek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada. 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page. 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
3. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada. 2009, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde. 2005. ISBN 80-902105-8-9.
5. DUCHOŇ, B; ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
6. EGGERT, Max A. *Motivace. Management do kapsy 3*. Praha. 2005, 104 s. ISBN 80-7367-010-0.
7. FOOT, M; HOOK, C. *Personalistika*. CP Book, a.s. 2005. ISBN 80-7226-515-6.
8. GREGAR, Aleš. *Personální řízení I. Vybrané kapitoly*. Zlín. 2007. ISBN 978-80-7318-551-0.
9. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
10. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha. 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Management Press. 2004. ISBN 80-7261-116-X.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada. 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. MANAGEMENTMANIA. [online]. © 2011-2016. [cit. 2017-04-10].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

15. NWT. O společnosti [online]. © 1992 – 2017. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://www.nwt.cz/o-spolecnosti/>
16. MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Nakladatelství H&H. 2000. ISBN 80-86022-65-X.
17. ORLITA, Vladimír. *Jak motivovat?* [online]. © 2013. [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://www.orlita.cz/services/jak-motivovat/>
18. PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. Sprint vfra. 2003. ISBN 80-89085-05-9.
19. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
20. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada. 2010, 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AJ. a jiné

APOD. a podobně

ATD. a tak dál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Teorie potřeb	14
Obr. 2: Logo firmy.....	29

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Počet zaměstnanců.....	38
Tab. 2: Pohlaví respondentů	38
Tab. 3: Věk respondentů	39
Tab. 4: Vzdělání respondentů	40
Tab. 5: Doba působení ve firmě.....	41
Tab. 6: Motivace pracovníků	42
Tab. 7: Motivační faktory	43
Tab. 8: Preference zaměstnanců	45
Tab. 9: Účast na vzdělávacích programech	46
Tab. 10: Účast na firemních školeních/konferencích	47
Tab. 11: Přínos z firemních školení/konferencí	48
Tab. 12: Benefity v NWT, a.s.....	49
Tab. 13: Benefity, které by zaměstnanci uvítali	50
Tab. 14: Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	51
Tab. 15: Vztahy na pracovišti	52
Tab. 16: Spokojenost s prací ve firmě	53
Tab. 17: Zpětné ohodnocení práce od nadřízeného	54
Tab. 18: Mzdové ohodnocení	54
Tab. 19: Doporučení druhým lidem.....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví respondentů	39
Graf 2: Věk respondentů.....	40
Graf 3: Vzdělání respondentů	41
Graf 4: Doba působení ve firmě	42
Graf 5: Motivace zaměstnanců	43
Graf 6: Motivační faktory v zaměstnání	44
Graf 7: Preference zaměstnanců	45
Graf 8: Účast na vzdělávacích programech	46
Graf 9: Účast na firemních školeních/konferencích	47
Graf 10: Přínos z firemních školení/konferencí.....	48
Graf 11: Benefity v NWT, a.s.....	49
Graf 12: Benefity, které by zaměstnanci uvítali	50
Graf 13: Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	51
Graf 14: Vztahy na pracovišti.....	52
Graf 15: Spokojenost s prací ve firmě	53
Graf 16: Zpětné ohodnocení práce od nadřízeného	54
Graf 17: Mzdové ohodnocení	55
Graf 18: Doporučení druhým lidem.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Organizační struktura firmy NWT, a.s.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den, jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta managementu a ekonomiky a touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazníkový průzkum má zjistit aktuální systém odměňování ve firmě. Dotazník je anonymní. Děkuji za Váš čas.

1. Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) Do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Odborné s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v podniku?

- a) 2 roky a méně
- b) 2-4 roky
- c) 5 až 6 let
- d) Více než 7 let

5. Domníváte se, že jste k práci ze strany vedoucího pracovníka dobře motivován/a?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Vůbec ne

6. Zvolte, co Vás nejvíce motivuje v zaměstnání (možnost více odpovědí)

- a) Vyšší mzda
- b) Kariérní postup (povýšení)
- c) Úspěch
- d) Pochvala a uznání
- e) Seberealizace
- f) Spokojenost s prací
- g) Netradiční benefity – uveďte

7. Vyberte dle svých preferencí, co nejvíce v podniku postrádáte (možnost více odpovědí)

- a) Více zaměstnaneckých výhod
- b) Lepší komunikaci se svým vedoucím pracovníkem
- c) Spravedlivé ohodnocení práce
- d) Možnost profesního rozvoje (školení, vzdělávací programy, jazykové kurzy)
- e) Dobré vztahy na pracovišti
- f) Větší informovanost
- g) Pružná pracovní doba
- h) Více školení
- i) Možnost pracovat z domova

8. Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se různých vzdělávacích programů?

- a) Ano
- b) Ne

9. Účastníte se firemních školení/konferencí?

- a) Ano, povinně
- b) Ano, dobrovolně
- c) Ne

10. Považujete účast na školení/konferencích za přínosnou pro Váš další rozvoj?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Vůbec ne

11. Jaké benefity (výhody) využíváte v zaměstnání? (možnost více odpovědí)

- a) Stravenky
- b) Příspěvek na dopravu
- c) Příspěvek na ubytování
- d) Firemní auto
- e) Firemní telefon s paušálem
- f) Jiné, uveďte

12. Jaké zaměstnanecké výhody byste ve firmě uvítali?

- a) Jazykové kurzy
- b) Příspěvek na sportovní aktivity
- c) Příspěvek na wellness
- d) Příspěvek na kulturu
- e) Jiné, uveďte

13. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

- a) Spokojen/a
- b) Částečně spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Nespokojen/a

14. Jak hodnotíte pracovní vztahy mezi Vámi a spolupracovníky?

- a) Korektní
- b) Konfliktní
- c) Bezproblémové
- d) Pasivní
- e) Nemám vztahy s kolegy
- f) Nelze posoudit

15. Je pro Vás Vaše práce zajímavá a perspektivní?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

16. Je pro Vás důležité zpětné hodnocení Vaší práce od nadřízeného?

- a) Ano
- b) Ne

**17. Myslíte si, že Vaše pracovní úsilí a schopnosti odpovídají současnému
mzdovému ohodnocení?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Doporučil/a byste práci ve firmě druhým lidem?

- a) Ano
- b) Ne

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

