

Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Ellen Vaculová

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ellen Vaculová**
Osobní číslo: **M18352**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na motivaci zaměstnanců a motivačního systému.

II. Praktická část

- Provedte analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 9788024714073.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 8025103749.
- LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2012, 424 s. ISBN 9781412990936.
- MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015, 261 s. ISBN 9788072613823.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 9788024738093.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 1111/1998 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;
- byla jsem seznámena 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 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 spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Ellen Vaculová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je identifikovat nedostatky v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti CS STEEL a. s. a následně navrhnout doporučení pro zlepšení současného motivačního systému a výkonnosti pracovníků. Mezi dílčí cíle patří zjištění zájmu o nově navržené benefity.

V první části práce jsou zpracovány teoretické pojmy související s motivací, spokojeností a stimulací. Druhá část (praktická) je zaměřena na samotnou analýzu prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů a pozorování. Na základě získaných poznatků z šetření jsou stanoveny a vyhotoveny hypotézy. V závěru jsou navržuta doporučení.

Klíčová slova: motivace, zaměstnanci, benefity, spokojenost, odměňování, stimulace

ABSTRACT

The aim of this work is to identify shortcomings in the area of motivation and satisfaction of employees in the selected company CS STEEL a. s. and after that suggest recommendation to improve current motivation system and productivity of employees. To intermediate aim belongs finding out interest about the new suggested benefits.

In the first part of the thesis theoretical knowledge connected with the motivation, satisfaction and stimulation is processed. The second part (practical) is concentrated on analysis through using a questionnaire concerning employee, interviews and observation. From gained knowledge from questionnaire survey are determined and created hypothesis. The conclusion of my thesis is suggested recommendation.

Keywords: motivation, employees, benefits, satisfaction, rewarding, stimulation

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za jeho velkorysé rady a podporu, kterou mi poskytoval po celou dobu psaní mé bakalářské práce. Spolupráce byla vynikající a nutno podotknout, že reakce z jeho strany byly téměř okamžité.

Dále bych chtěla poděkovat řediteli společnosti za umožnění provedení výzkumu a výtečnou spolupráci a vůbec celé společnosti CS STEEL a. s. za čas věnovaný vyplňováním dotazníků a poskytováním rozhovorů.

„Ať je život šťastný či nešťastný, plný úspěchů či neúspěchů, vždy je neobyčejně zajímavý.“

George Bernard Shaw

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES	13
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍHO POJMU MOTIVACE	13
1.2 SPOKOJENOST.....	14
1.3 MOTIV.....	15
1.4 POTŘEBA	15
1.5 CHARAKTERISTIKA STIMULACE.....	16
2 TEORIE MOTIVACE	17
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	17
2.1.1 Teorie cukru a biče.....	17
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH (TEORIE POTŘEB).....	18
2.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	18
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	20
2.2.3 McGregorova teorie X a teorie Y.....	21
2.2.4 Alderferova teorie motivačních potřeb (teorie ERG).....	22
2.2.5 McClellandova teorie získaných potřeb.....	23
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	23
2.3.1 Vroomova teorie očekávání	24
2.3.2 Adamsova teorie vnímání spravedlnosti	25
3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM	26
4 PSYCHOLOGICKÉ (SOCIÁLNÍ) KLIMA NA PRACOVIŠTI	28
4.1 KONFLIKT	28
4.1.1 Příčiny	29
4.1.2 Důsledky	29
4.1.3 Styl řízení konfliktů.....	29
4.2 STRES.....	30
4.2.1 Příčiny stresu.....	30
4.2.2 Důsledky stresu	31
5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
5.1 SLOŽKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	32
5.1.1 Peněžní odměny	33
5.1.2 Nepeněžní odměny.....	34
5.1.3 Celková odměna.....	35
5.1.4 Zaměstnanecké výhody	36
6 MZDY	37

6.1	OBJASNĚNÍ POJMU MZDA.....	37
6.2	FUNKCE MZDY.....	37
6.3	FORMY A SLOŽKY MZDY (PLATU).....	38
6.3.1	Časová mzda.....	39
6.3.2	Úkolová mzda.....	39
6.3.3	Podílová neboli provizní mzda.....	39
6.3.4	Prémie.....	40
6.3.5	Osobní ohodnocení.....	40
6.3.6	Podíl na výsledcích hospodaření.....	40
7	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
8	ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	43
8.1	HISTORIE.....	44
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	46
8.3	PRODUKTY.....	47
8.4	DODAVATELÉ.....	48
8.5	ODBĚRATELÉ.....	48
8.6	SWOT ANALÝZA.....	48
8.7	IFE A EFE MATICE.....	50
9	PERSONÁLNÍ UKAZATELE.....	52
10	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	57
10.1	ZÁKLADNÍ MĚSÍČNÍ MZDA.....	57
10.2	POHYBLIVÁ SLOŽKA MZDY 1.....	58
10.3	POHYBLIVÁ SLOŽKA MZDY 2.....	58
10.4	ODMĚNY.....	58
11	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	61
11.1	STRUKTURA DOTAZNÍKU A PRŮBĚH ŠETŘENÍ.....	61
11.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	62
11.3	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	73
11.4	ROZHOVOR.....	75
11.5	POZOROVÁNÍ.....	76
11.6	SHRnutí VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	76
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	79
	ZÁVĚR.....	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	89

SEZNAM TABULEK.....	90
SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

Výkonnost a také úspěšnost firem závisí v současném obtížném podnikatelském prostředí na několika faktorech, kterými mohou být například technické vybavení, dostupnost surovin, finanční zajištění a účinné řízení. Bohužel se velmi často zapomíná na významný faktor také ovlivňující úspěšnost firem a tím jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. Avšak v současné době se na lidi pohlíží jako na zdroj podnikatelské prosperity.

Všechny organizace zajímá, co by měly udělat pro docílení nepřetržitě vysokého stupně výkonnosti lidí. Jedním z řešení je věnovat velkou pozornost optimálním či ideálním způsobům motivování lidí skrze nástroje, jimiž jsou stimuly, odměny (peněžní nebo nepeněžní), vedení lidí. Samozřejmě k tomu patří i podmínky pracovního prostředí, kolektiv a druh práce, kterou vykonávají. Cílem je tedy vytvořit optimální podmínky pro výkon práce a vytvářet a rozvíjet motivační procesy, což může napomoci k dosahování očekávaných výsledků a zvýšení výkonnosti jednotlivých pracovníků.

V teoretické části budou rozebrány základní pojmy, které jsou nezbytně nutné k řešení problematiky tématu a nepochybně souvisí i s docílením vyšší výkonnosti lidí. Budou zmíněny významy slov motivace, spokojenost a stimulace, ale budou také popsány různé teorie motivace s jejich představiteli. Dále je rozebráno psychologické (sociální) klima na pracovišti a v závěru systémy odměňování pracovníků.

Praktická část se bude věnovat samotné analýze na základě získaných poznatků z teoretického úseku. V úvodu bude představena společnost a prostřednictvím SWOT analýzy a následujícími IFE a EFE maticemi budou identifikovány slabé stránky firmy, silné stránky a následně příležitosti a hrozby. Dále budou uvedeni personální ukazatelé a aktuální systém odměňování pracovníků firmy. Důležitým úsekem praktické části bude výzkumné šetření pomocí dotazníků, rozhovorů, pozorování a následné ověření výsledků prostřednictvím stanovených hypotéz.

V závěru budou navrženy možné alternativy řešení problémů. Budou doporučeny návrhy na zlepšení podmínek ve skladu (epicentrum problémů) a dále v místech dle výsledků šetření.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním záměrem práce je identifikovat nedostatky v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti CS STEEL a. s. a následně navrhnout doporučení pro zlepšení současného motivačního systému a výkonnosti pracovníků. Mezi dílčí cíle patří zjištění zájmu o nově navržené benefity.

Analýza proběhne v praktické části prostřednictvím dotazníkového šetření, ale i pomocí rozhovorů s vybranými pracovníky a pozorováním (v průběhu výkonu praxe). Bude zjištěna současná spokojenost s pracovními podmínkami, míra motivace a využívání nabízených benefitů. Na základě získaných informací z uskutečněného šetření pomocí kvantitativních metod budou následně definovány hypotézy. Uvedené hypotézy budou ověřeny chí-kvadrát testem nezávislosti v kontingenční tabulce.

Výzkumné šetření bude také podpořeno takzvanou SWOT analýzou a doplňujícími IFE a EFE maticemi, kde budou identifikovány slabé stránky firmy, silné stránky a následně příležitosti a hrozby. Také budou počítáni personální ukazatelé z dat výročních zpráv, jako například průměrný věk zaměstnanců nebo zastoupení žen ve společnosti.

V závěru budou navrhuta doporučení na základě vyhotovených analýz a výsledků dotazníkového šetření. Návrhy by měly pomoci společnosti eliminovat problémy a zlepšit pracovní podmínky zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE JAKO PSYCHOLOGICKÝ PROCES

K životu na všech jeho vývojových úrovních patří usilování. Tím máme na mysli usilování o potravu, rozmnožování, ubránění teritoria nebo přežití jedince. Avšak u člověka je ono usilování rozděleno do více podob. A to do velkého množství cílů a způsobů jejich dosažení. Zmíněné téma usilování je v psychologii pojednáváno pod záhlavím motivace. (Helus, 2011)

1.1 Vymezení základního pojmu motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského „movere,“ což v překladu znamená pohyb. Jedná se ale o velmi specifický pohyb. Tedy motivace je soubor psychických procesů, které ovlivňují (podporují či tlumí) jedince, aby se určitým způsobem choval. Uvedené chování vede k dosahování cílů či uspokojení. (Dvořák a kolektiv, 2015)

Motivace dle Armstronga (2012) může odkazovat různorodě na cíle, které jednotlivci mají, způsoby, kterými si jednotlivci volí své cíle a způsoby, jakými se ostatní snaží změnit své chování.

V praxi se tento pojem projevuje uváděním lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého efektu, jak tvrdí Horváthová a Čopíková (2015).

Může taktéž vycházet dle Armstronga (2012) z vnitřních nebo vnějších pohnutek a podnětů, rozlišujeme proto motivaci na vnější a vnitřní:

a) Vnitřní motivace

Jedná se o něco, co ovlivňuje činnost jedince na základě jeho vnitřní pohnutky. Zmíněné pohnutky tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a máme kontrolu nad svými možnostmi), dovednosti a schopnosti. Jako příklad můžeme uvést zaměstnance, který chodí do práce, protože jej daná práce baví a naplňuje (jedná se o pocit hrdosti, že danou práci dělá dobře). Lidé mají jinými slovy pocit, že jejich práce je podstatná, zajímavá a přináší jim jistou volnost v jednání a rozhodování. (Armstrong, 2002)

Má převážně dlouhodobější účinek a není lidem vnucována zevnějšku. (Armstrong, 2002)

b) Vnější motivace

Vnější motivace je to, co ovlivňuje činnost na základě vnější pohnutky, tedy opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. (Armstrong, 2015)

Tvoří je převážně odměny – pobídky, vyšší plat, udělení pochvaly, povýšení), ale i tresty (disciplinární řízení, zadržování platu, vyjádření kritiky apod.). (Armstrong, 2012)

Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě dle Armstronga (2015).

Motivace dle Hiriyappa (2011) na každého člověka působí jinak. Jeden pracovník bude úkol, který má splnit považovat za pozitivní a druhý jako negativní, tedy jedná se o výsledek pocitu člověka. Závisí to čistě na okolnostech a událostech spojené s osobou a vůlí v pracovním prostředí.

Každá organizace by měla používat motivační systém jako motivační nástroj k měření výkonu pracovníka. Výkon může být ovlivňován různými pobídkami a odměnami, aby tak mohlo dojít ke zvýšení pracovní produktivity zaměstnance, jak tvrdí Hiriyappa (2011).

Proto dále dělíme motivaci na pozitivní a negativní dle Hiriyappa (2011):

a) Pozitivní

Označuje dobré známky a může získat pobídky, propagaci, odměnu, ocenění či ocenění od vyšších orgánů.

b) Negativní

Zahrnuje strach, člověk je nešťastný z práce a ze svého výkonu.

1.2 Spokojenost

Urban (2013) ve své knize uvádí, že motivace a spokojenost spolu úzce souvisejí. Jedná se o jakýsi pocit štěstí, který zažíváme. Uvedeme si danou problematiku na příkladu, jestliže je motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonnosti, pak spokojenost zaměstnanců znamená předpoklad jejich účinné motivace. Zaměstnance, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni je velmi těžké a složité motivovat k lepším výkonům.

Základní požadavky, které se týkají spokojenosti s prací, mohou zahrnovat například vyšší mzdu nebo plat, reálné šance na povýšení, zasloužený systém odměňování, ohleduplné řízení a zajímavé a rozmanité úkoly, jak tvrdí Horváthová a Čopíková (2015).

Spokojenost zaměstnanců ve firmě se odráží téměř na všem, co dělají jako například: odráží se v kvalitě výroby, pracovní absenci, loajalitě a ve spokojenosti zákazníků. Organizace

usilující o růst výkonnosti nemůže očekávat, že růstu dosáhne s nespokojenými zaměstnanci. (Urban, 2013)

1.3 Motiv

Motiv je pohnutka nebo psychologická příčina reakcí, činností a jednání člověka. Jedná se o něco, co nás uvádí do pohybu. Něco uvnitř nás pracuje a pohání nás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, která nás popohání jednat určitým způsobem. (Adair, 2004)

Motiv pramení z nedostatku nebo přebytku. Jestliže se jedná o nedostatek, tak pocítujeme prázdnotu například žízeň nebo hlad, ale také prázdnotu ve smyslu "hladu" po penězích či informacích. Přetlak naopak znamená, že náš organismus se chce něčeho zbavit například vybití vztek, vydovádat se, odreagovat se ze stresu. (Studium-Psychologie.cz - psychologie pro každého, © 2020)

Motivy dělíme na:

- **primární** – fyziologické potřeby (kyslíku, potravy);
- **sekundární** – jedná se o projev mozkové aktivity. (Studium-Psychologie.cz - psychologie pro každého, © 2020)

1.4 Potřeba

V knize od Dvořáka a kolektivu (2015) se uvádí, že potřeba je člověkem pocívaný stav nedostatku nebo přebytku něčeho co chce (něčeho nezbytného v daný okamžik), vedoucí jedince k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojuje. Je také základní formou motivu.

Potřeby dělíme dle Dvořáka a kolektivu (2015) na:

- **biologické (primární, vrozené)** - což je například dýchání, potrava či spánek;
- **sociální (sekundární, získané)** - které se dále specifikují na kulturní (vzdělání, kulturní život) a psychické potřeby (radost, láska nebo štěstí).

Dále můžeme potřeby dělit podle množství lidí sdílejících danou potřebu na:

- **individuální** – což jsou například potřeby onoho jedince;
- **kolektivní** – zde se jedná výhradně o potřeby státu. (Dvořák a kolektiv, 2015)

Poslední dělení potřeby je dle podstaty toho, co uspokojují a to:

- **hmotné** – zdrojem uspokojení je fyzicky existující věc jako například peníze, které lze využít k uspokojení několika potřeb;
- **nehmotné** – zde je zdrojem uspokojení věc nehmotné povahy, jako například zážitek, pochvala, uznání, získání nějaké zkušenosti. (Dvořák a kolektiv, 2015)

Blíže se tématem potřeb zabýval známý americký psycholog Abraham Maslow, čemuž se budeme věnovat v následující kapitole. (Dvořák a kolektiv, 2015)

1.5 Charakteristika stimulace

Stimulace je jinými slovy vnější působení na psychiku člověka, kdy následkem toho dochází k určitým změnám jeho činnosti skrz změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. (Provazník a Komárková, 2004)

Dle Provazníka (2002) podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, to znamená ovlivňování jejich pracovní ochoty. Jsou-li osobní zaměření člověka (zaměstnance) čili jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami a zájmy podniku hovoříme zde o optimální pracovní motivaci.

Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem;
- další osobnostní rozvoj daných pracovníků a dotváření jejich vlastností. (Provazník, 2002)

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. Základem je tedy to, že každý řídicí pracovník bude znát velmi dobře všechny členy své pracovní skupiny. (Pauknerová, 2012)

Způsob, jak pracovník přijímá společenské hodnocení práce a jak se s ní vyrovnává je základem každé pracovní stimulace. Každé zmíněné hodnocení obsahuje:

- hmotné hodnocení pracovního výsledku;
- hodnocení pracovní způsobilosti;
- morální a společenské hodnocení pracovního profilu. (Pauknerová, 2012)

2 TEORIE MOTIVACE

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi nejvlivnější teorie patří:

- **teorie instrumentality** tvrdí, že odměny nebo tresty (teorie cukru a biče) slouží jako prostředek zabezpečující to, aby se lidé žádoucím způsobem chovali či konali; (Armstrong, 2007)
- **teorie zaměřené na obsah**, přesněji na obsah motivace. Zmíněná teorie se zabývá tím, že se motivace týká podnikání kroků za účelem uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Teorie je také známa jako teorie potřeb. Mezi významné představitele teorie patří Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer, McClelland; (Armstrong, 2007)
- **teorie zaměřené na proces**, přesněji uvedená teorie studuje psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními čemuž se věnuje Vroom. Dále související s cíli, a nakonec vnímáním spravedlnosti, čímž se zabývá Adams. (Armstrong, 2002)

2.1 Teorie instrumentality

Samotný pojem instrumentalista znamená přesvědčení, že pokud děláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století jako důraz na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Teorie tvrdí, že když odměny a tresty budou úzce provázány s výkonem pracovníka, tak bude pracovník motivován k výkonu. Z toho vyplývá, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. (Armstrong, 2002)

Zmíněnou teorii lze blíže specifikovat pomocí tzv. teorie cukru a biče.

2.1.1 Teorie cukru a biče

Podle Adaira (2004) je teorie jednoduše založená na tom, že poskytneme člověku motiv nebo stimul, aby to či ono udělal. Jinými slovy svým jednáním iniciujete (stimulujete) jednání nebo chování druhého člověka.

Cukr i bič patří k vnějším stimulům. Bič vyvolává, zvyšuje nebo zrychluje tělesnou aktivitu. Zahnuje vše, co dodává vzpruhu, život a energii mysli. Cukr je například nabídka odměny nebo nějakého lákadla coby podnětu. (Adair, 2004)

2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Podle Armstronga (2002) je základem těchto teorií přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Jestliže chceme opětovně nastolit rovnováhu je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle.

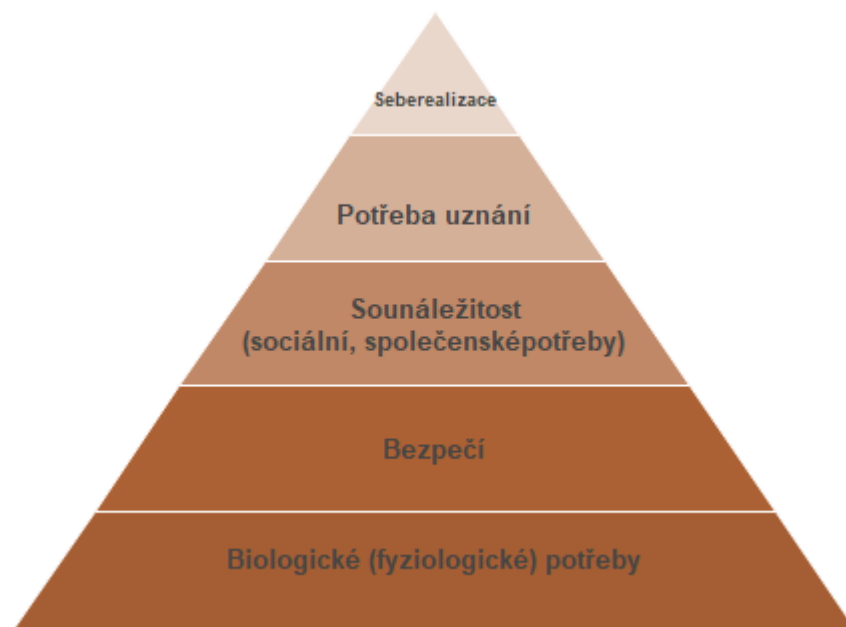
2.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Abraham Maslow byl jeden z vůdčích představitelů bádání v oblasti motivace. Proslavil se svou koncepcí hierarchie potřeb, která byla zveřejněna v roce 1954. Myslí se tím uspořádání od potřeb nejnižších (spjatých s fyziologickým stavem organismu), až po ty vyšší a nejvyšší (spjaté s mezilidskými vztahy jedince a jeho sociálním začleněním). (Helus, 2011)

Základ teorie podle Adaira (2004) tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb.

Podstatou teorie je, že jakmile se splní jedna potřeba, její síla se sníží, zatímco síla další vyšší potřeby v hierarchii roste. (Latham, 2012)

Takto pojatou hierarchii lze zobrazit jako pyramidu potřeb:



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (McGrath a Bates, 2015, s. 78)

- **Fyziologické potřeby**

Výchozím bodem pyramidy jsou fyziologické potřeby. Tvoří je konkrétně potřeby jídla, pití, spánku, kyslíku, sexuálního uspokojení a odpočinku. Avšak fyziologický obsah takto vyjmenovaných potřeb může být samozřejmě různý. Maslow zde nahrazuje slovo potřeba za jakousi hnací sílu. Například pokud se člověk dostane do situace, kdy má nedostatek jídla a pití, bude přednostně ovládnán touhou jíst a pít a jeho zájem pro ostatní potřeby bude potlačen. (Helus, 2011)

- **Potřeby jistoty a bezpečí**

Když jsou fyziologické potřeby relativně dobře uspokojeny, objeví se nový soubor potřeb, a tím je potřeba jistoty a bezpečí. Patří zde bezpečí a ochrana před nebezpečím. Zmíněná potřeba se objevuje například u dětí po narození a její nedostatečné uspokojení může mít dlouhodobé či trvalé následky. Potřeba bezpečí člověka provází celý život nejen u narození například se aktualizuje při katastrofických událostech, ztrátě zaměstnání nebo vážném onemocnění. (Adir, 2004)

- **Sociální neboli společenské potřeby**

Ve chvíli, kdy jsou uspokojeny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, následuje potřeba sounáležitosti a lásky. Konkrétně potřeba někam patřit, být milován a milovat, mít důvěrné a spolehlivé přátele. Nacházet v někom oporu v situacích nouze či životních krizí. Například práce, jak naznačuje Maslow, poskytuje důležité prostředky a podmínky. Protože práce je živnou půdou kamarádství a přátelství. (Helus, 2011)

- **Potřeby uznání**

Následujícím bodem pyramidy podle Adaira (2004) je potřeba uznání. Zahrnuje potřebu či přání jak vysokého vlastního sebehodnocení, tak i osobního ohodnocení od jiných lidí. Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin:

1. touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti;
2. touha po reputaci, respektu projevujících se v podobě uznání, pozornosti nebo ocenění.

- **Potřeby seberealizace (sebeuplatnění)**

I když jsou všechny předchozí potřeby uspokojeny, můžeme často očekávat, že se brzy objeví nová nespokojenost. Následuje proto potřeba seberealizace neboli sebenaplnění.

Potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. Například hudebník se musí zabývat hudbou, malíř musí kreslit, manažer musí pracovat, pokud chce dosáhnout vnitřní smíru sám se sebou. (Adair, 2004)

2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg podle Provozníka (2002) publikoval zmíněnou teorii v roce 1957. Je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb. Jedná se o potřebu vyhnout se bolesti a protikladná potřeba je psychický růst.

Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek, kterými jsou vnější – hygienické faktory a vnitřní – motivátory. (McGrath a Bates, 2015)

- **Vnější – hygienické faktory** (tzv. dissatisfactory) se dotýkají celkových okolností práce a pracovního zařízení dle Pauknerové (2012). Patří zde pracovní podmínky, bezpečnost práce, jistota zaměstnání, personální a sociální politika hospodářské organizace a jiné. Působí v dimenzi:

pracovní nespokojenost ↔ pracovní ne-nespokojenost;

- k **vnitřním faktorům** – motivátorům (tzv. satisfactorům) podle Provozníka (2002) patří odpovědnost za práci, dosahovaný výkon, uznání poskytované vedoucím a možnost postupu v pracovních funkcích. Satisfactory působí v dimenzi:

pracovní ne-nespokojenost ↔ pracovní spokojenost + motivace.

Tabulka 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie (McGrath a Bates, 2015, s. 84)

HYGIENICKÉ FAKTORY	MOTIVAČNÍ FAKTORY
- plat, podniková pravidla, vztahy s nadřízenými, pracovní podmínky, pocity spojené s nedostatkem jistoty nebo s nevýznamností pozice	- uznání, dosahování úspěchů, povýšení, odpovědnost, povaha vykonávaných úkonů

Mají-li okolnosti představující vnější, hygienické faktory nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost. Tudiž na motivaci pracovního jednání působí negativně. Naopak jestliže mají již zmíněné skutečnosti podobu příznivou, tedy žádoucí,

nevyvolávají pracovní spokojenost, ale pouze působí, že pracovníci nejsou nespokojeni, což znamená, že u nich vyvolávají ne-nespokojenost. Avšak v pozitivním slova smyslu výrazněji nepůsobí na pracovní motivaci. (Pauknerová, 2012)

Jestliže jsou skutečnosti, vnitřních faktorů tzv. motivátorů, pracovních podmínek působících v nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost. Pouze způsobují, že pracovníci sice nejsou spokojeni ale ani nespokojeni, a v takovém případě nepůsobí pozitivně na pracovní motivaci. V opačném případě skutečnosti mají podobu příznivou, vytvářejí tak předpoklad pracovní spokojenosti a pracovní motivaci ovlivňují pozitivně. (Pauknerová, 2012)

2.2.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Celé jméno onoho autora zní Douglas McGregor. Daná teorie byla zveřejněna v roce 1960 a pojednává o principu tzv. sebenaplňujícího proroctví, kde očekávání jistého typu chování (ze strany nadřízeného) po čase toto chování u jeho podřízených skutečně vyvolá. Tento přístup je spíše populární než vědeckou teorií. (Pauknerová, 2012)

Předpokladem teorie X je, že bez aktivního zásahu managementu jsou lidé pasivní, dá se říct odolní vůči organizačním potřebám. Důvodem je to, že průměrný člověk je od přírody lhostejný, bez ambicí a sobecký. Zmíněné chování není důsledkem přirozenosti člověka, ale je to výsledek filozofie řízení a praxe. McGregor také tvrdil, že pokud v práci nebudou příležitosti k uspokojení potřeb vyšší úrovně, lidé budou za těchto podmínek naléhavě žádat více peněz. (Latham, 2012)

McGregor dospěl k závěru, že na pracovišti je nutná odlišná teorie lidské motivace, která bude založená na správných předpokladech o lidské povaze, tzv. teorie Y lišící se od teorie X v tom, že klade výhradní spolehnutí se na vnější kontrolu a teorie Y zdůrazňuje sebeovládání. (Latham, 2012)

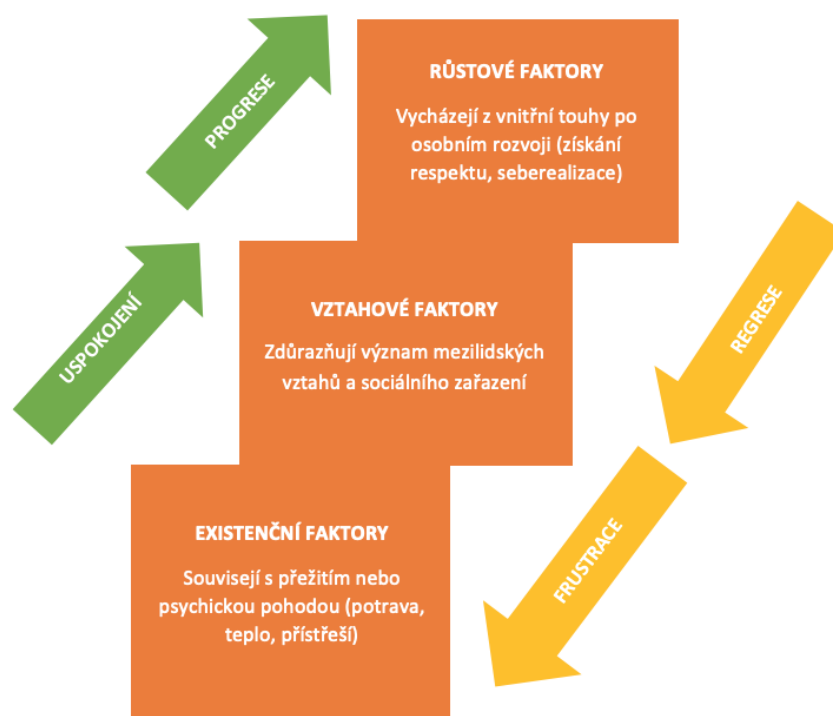
Teorie Y dle Lathama (2012) vyjadřuje skutečnost, že pracovníci hledají nezávislost, seberozvoj a tvořivou práci. Jsou schopni se přizpůsobovat novým okolnostem. Jsou připraveni chovat se směrem k dosažení cílů organizace. Odpovědností managementu je umožnit lidem to poznávat a rozvíjet lidské vlastnosti pro sebe.

2.2.4 Alderferova teorie motivačních potřeb (teorie ERG)

Podle McGratha a Batese (2015) namísto pěti Maslowových skupin shrnul Clayton Paul Alderfer, který zveřejnil teorii v roce 1972, lidské motivační faktory do tří kategorií uspořádané od konkrétních po abstraktní potřeby.

Dané tři kategorie tvoří první písmena skupin potřeb v angličtině, tedy E – Existency, R – Relatedness a G – Growth. V překladu se tedy jedná o existenční potřeby, vztahové potřeby, růstové potřeby. (Kocianová, 2010)

Existenční potřeby: prostřednictvím materiálních předmětů reprezentují potřebu dosahovat



Obrázek 2: Alderferova teorie motivačních potřeb (McGrath a Bates, 2015, s. 80)

a udržovat rovnováhu organismu. Jako příklad zde můžeme uvést plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky. (Kocianová, 2010)

Vztahové potřeby: uspokojení vztahových potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Prvky vztahových procesů jsou například pochopení, potvrzení nebo vliv. (McGrath a Bates, 2015)

Růstové potřeby: jsou důsledkem tendence otevřených systémů růst. Uvedené potřeby stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. Uspokojení růstových potřeb záleží na příležitostech k růstu. (Kocianová, 2010)

Ačkoliv podle Adlerferera dochází k vývoji od existenčních faktorů k růstovým, tak všechny tři kategorie potřeb mohou na lidskou motivaci působit současně a není nějak neobvyklé, že se člověk vrátí na nižší úroveň potřeb. (McGrath a Bates, 2015)

Uplatnění dané teorie v praxi je například v situacích, kdy se některý člen našeho týmu propadl na nižší úroveň osobního rozvoje (motivace) a potřebuje zabránit dalšímu poklesu a otočit tento špatně působící trend. (McGrath a Bates, 2015)

2.2.5 McClellandova teorie získaných potřeb

Teorie získaných potřeb se někdy také uvádí teorie Tří potřeb dle Šramkové (2011), byla publikována v roce 1958. David McClelland přišel s tím, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a touhu po moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb. (McGrath a Bates, 2015)

- **Achiever**, v překladu člověk, který chce hlavně něčeho dosáhnout. Má tendenci podle Šamánkové (2011) být nejlepší až excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Často se vyhýbá věcem, z kterých není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- **Affiliation seeker** neboli v českém jazyce ten, který chce především někam patřit. Má ve zvyku vyhledávat především harmonické vztahy s ostatními lidmi. Preferuje spíš souhlas než uznání. (Šamánková, 2011)
- **Power seeker** je v překladu člověk, který má silnou potřebu moci, má tendenci k síle a moci, buď kvůli ovládnutí lidí nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání či ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda. (Šamánková, 2011)

2.3 Teorie zaměřené na proces

V uvedených teoriích dle Armstronga (2002) se klade důraz na psychologické procesy, síly, ale i na základní potřeby. Jelikož se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby. Teorie zaměřené na proces jinak známý jako kognitivní, mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují přibližnější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie): představitelem je Vroom;
- dosahování cílů (teorie cíle);

- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti): reprezentantem této teorie je Adams.

(Armstrong, 2002)

2.3.1 Vroomova teorie očekávání

Celým jménem Victor Vroom zveřejnil teorii očekávání, někdy též expektační, v roce 1968. Vychází z předpokladu, že se člověk chová určitým způsobem na základě svého přesvědčení neboli očekávání, že dosažení cíle je reálné. Dále, že mu konkrétní jednání či akce přinese požadovanou odměnu či cíl (valenaci). (Tureckiová, 2004)

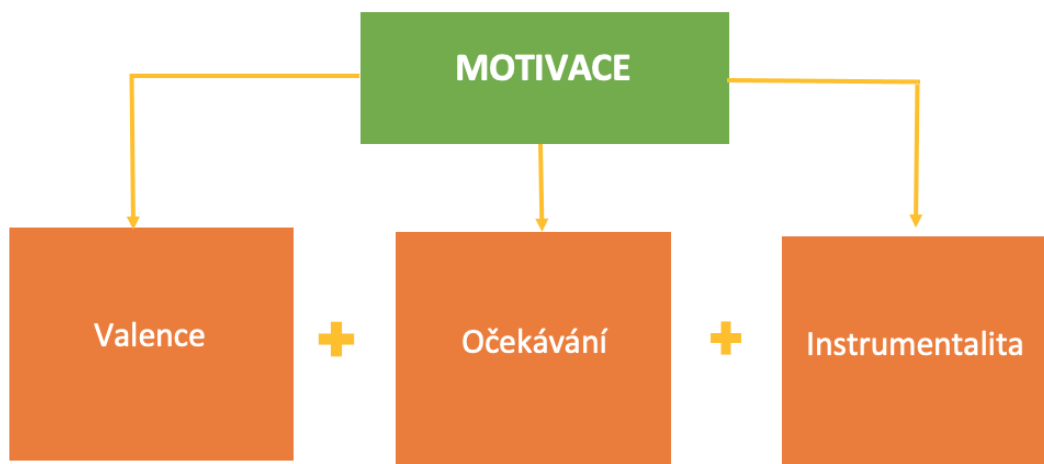
Podstatu teorie lze vyjádřit jednoduchou rovnicí: $MS = E \cdot V \cdot I$

Motivační síla je rovna součinu valenace, expektace (očekávání) a instrumentality. Pokud má kterákoliv proměnná nulovou hodnotu, výsledkem bude nula a tím pádem člověk nebude mít žádnou motivaci. (Tureckiová, 2004)

Valenace vyjadřuje hodnotu, jakou člověk přikládá dané odměně. Může se jednat o odměny vnější například volno, povýšení a finanční odměna nebo o vnitřní například dobrý pocit z dosažení úspěchu. (McGrath a Bates, 2015)

Očekávání určuje, nakolik je pracovník přesvědčen o tom, zda dokáže podat požadované výsledky. Jedná se čistě o subjektivní faktor vyjadřující, nakolik si člověk věří. (McGrath a Bates, 2015)

Uplatnění uvedené teorie je takové, že pomáhá pochopit, proč lidé reagují na jisté pracovní přísliby a požadavky tak, jak reagují. (McGrath a Bates, 2015)

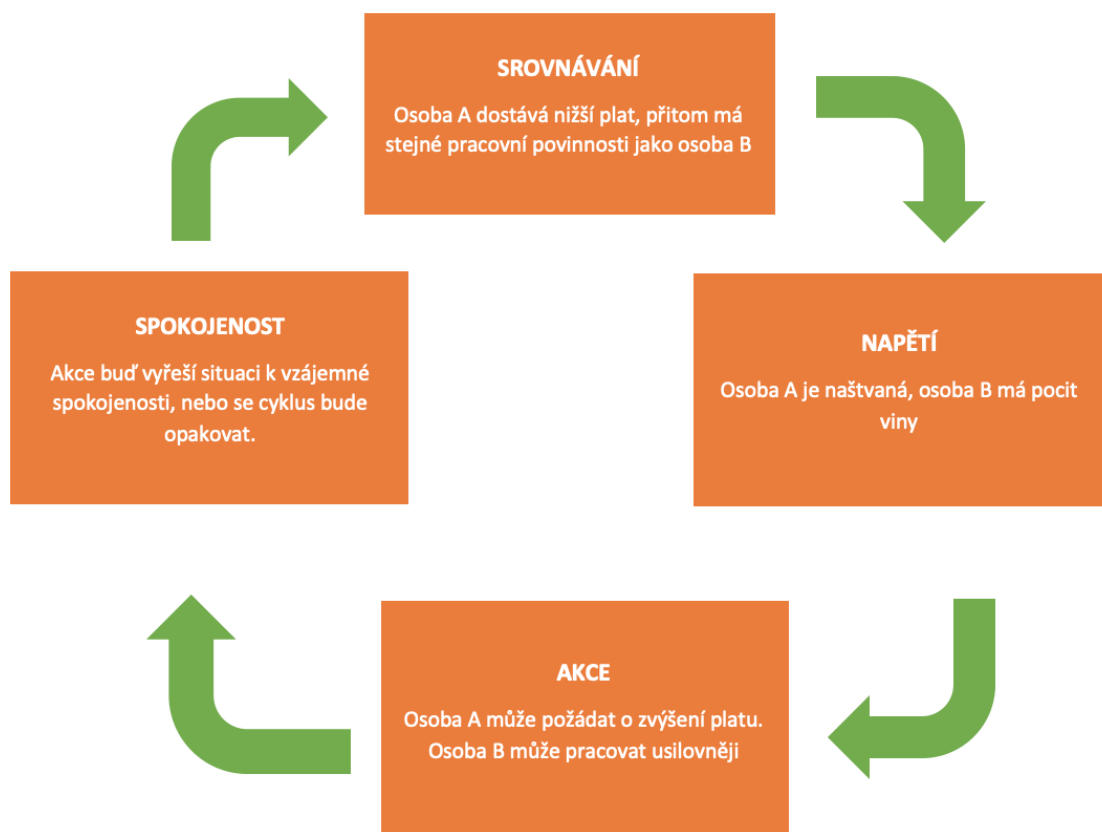


Obrázek 3: Vroomova teorie očekávání (McGrath a Bates, 2015, s. 88)

2.3.2 Adamsova teorie vnímání spravedlnosti

Teorie J. Stacey Adamse, publikována v roce 1965 dle Wagnerové (2008), zdůrazňuje fakt, že vnímaná sociální spravedlnost vychází z toho, že se daný pracovník srovnává s okolím.

Adams tedy objasňuje motivaci lidí k jednání v situacích, kdy mají pocit, že se s nimi zachází nespravedlivě. Tvrdí, že roste napětí s vyšší mírou vnímané nespravedlnosti a rovněž motivace jednat. (McGrath a Bates, 2015)



Obrázek 4: Adamsova teorie vnímání spravedlnosti (McGrath a Bates, 2015, s. 86)

Pokud se uskuteční obě akce nebo se neudělá nic, nastane tzv. patová situace. Což znamená například, že jestliže A dostane přidáno a zároveň B začne usilovněji pracovat, povede daná situace k novému napětí. (McGrath a Bates, 2015)

3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Motivační systém je jeden z nástrojů řízení organizace. Skládá se z úmyslně vybraných motivátorů, které jsou vzájemně propojeny. Uspokojují předpoklady a poslání společnosti povzbuzováním zaměstnanců k určitému chování a postupům. (Wilkońska, ©1995-2020)

Dobře fungující motivační systém ve společnosti by měl mít níže uvedené funkce:

- výtečné výkony pracovníků by měly být patřičně odměněny a náležitě uznány;
- se zaměstnanci se musí jednat spravedlivě a férově;
- jestliže zaměstnanci čelí překážkám a stížnostem, musí být řešeny nejlépe okamžitě a spravedlivě;
- zdravý motivační systém musí souviset s cíli organizace, jinými slovy cíle každého jednotlivce ve společnosti musí harmonizovat s cíli organizace;
- měl by obsahovat peněžní i nepeněžní odměny, kdy peněžní odměny musí souviset s výkonem;
- do procesu rozhodování o důležitých nařízeních se mohou zapojit všichni podřízení a zaměstnanci. (Juneja, ©2008-2021)

Motivační program organizace

Motivační program organizace obsahuje nástroje podnícení pracovníků v souladu s personální strategií se sociální a personální politikou a mísí se celým systémem řízení lidí v organizaci. Jinými slovy motivační program jednotlivé subsystémy celého systému práce s lidmi sjednocuje. Hlavním úkolem zmíněného programu je ovlivňování pracovní výkonnosti lidí, jejich ochoty, stabilizace a spokojenosti. (Kocianová, 2010)

Jedná se o soubor pravidel, postupů a opatření, jejichž základním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace. (Provazník a Komárková, 2004)

Příprava a následná tvorba motivačního programu dle Provazníka a Komárkové (2004) může být rozdělena do níže uvedených primárních fází či etap:

1. Analýza motivačního profilu pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti či nespokojenosti s podnikovými skutečnostmi.
2. Stanovení oblastí, na které je třeba zaměřit působení motivačního programu.

3. Soustředění se na charakteristiku současné výkonnosti zaměstnanců ve vybrané oblasti a stanovení její cílové úrovně.
4. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků.
5. Výběr určitých forem a postupů stimulace pracovního jednání.
6. Sestavení vlastního motivačního programu v podobě dokumentu.
7. Seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním programem.

4 PSYCHOLOGICKÉ (SOCIÁLNÍ) KLIMA NA PRACOVIŠTI

Sociálním klimatem dle Provazníka (2002) se rozumí podoba převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. Podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh, ale také výsledky jejich činnosti. Klima se utváří v procesu společné pracovní činnosti, v konfrontaci pracovníků, v sociálním styku a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění.

Sociální klima na pracovišti lze vidět i jako vztahy:

- mezi vedoucími a vedenými pracovníky;
- mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic. (Pauknerová a kolektiv, 2012)

V prvním případě se jedná o vertikálně orientované vztahy, ve kterých důležitou roli hraje hierarchie pozic. Nadřazené postavení má vedoucí neboli manažer, to znamená postavení s vyššími pravomocemi, ale také i odpovědností. (Pauknerová a kolektiv, 2012)

V druhém případě jde o vztahy horizontální, což znamená vztahy na stejné úrovni sociálních pozic. Jsou to vztahy spolupracovníků v rámci pracovních skupin, okrajově vztahy mezi spolupracovníky různých pracovních skupin podniku. (Pauknerová a kolektiv, 2012)

4.1 Konflikt

Konflikt je nedílnou součástí našich životů, jak pracovních, tak i sociálních. Jedná se o situace, ve kterých působí dvě síly s protichůdnými účinky. Zralý jedinec je schopen tyto konflikty řešit konstruktivním způsobem, a to skrz diskusi. (Dvořák a kolektiv, 2015)

Známe pět druhů sociálních konfliktů:

- **intrapersonální:** konflikty probíhající uvnitř osoby;
- **sociální:** probíhající mezi dvěma či více osobami, způsobeny protichůdnými motivy;
- **interpersonální:** konflikty mezi dvěma nebo více osobami;
- **skupinové:** konflikty v malých nebo velkých skupinách;
- **mezi skupinové:** konflikty mezi malými i velkými skupinami. (Dvořák a kolektiv, 2015)

Konflikt můžeme chápat také jako neshodu a přímý střet rozporných sil, vlivů a tendencí doprovázených maximalizací napětí mezi lidmi. Představuje především velké energetické ztráty. Uvádí se, že vedoucí stráví denně nad řešením zaměstnaneckých konfliktů 21 % svého času. Některé firmy proto zavedly funkci specialisty na zaměstnanecké vztahy. (Bláha a kolektiv, 2005)

4.1.1 Příčiny

Můžeme říct, že hlavní příčinou konfliktů v pracovním prostředí jsou osobní vlastnosti lidí. Často se uvádí, že příčinou konfliktu je právě rozdílnost pracovníků, ale podstatou řady konfliktů je naopak to, že jsou si velmi podobní. Hovoříme o nich tedy jako o vlastnostech. (Bednář, 2013)

Nejčastější příčiny konfliktů v organizacích:

- nejasné pravomoce a ne zcela jasná hodnotící kritéria;
- špatně skloubené úkoly;
- protichůdné pokyny zaměstnancům;
- odlišné názory;
- povrchní vztah některých lidí k práci a malá disciplinovanost;
- špatné finanční hodnocení za práci. (Urban, 2017)

4.1.2 Důsledky

Konflikty jsou pro organizaci škodlivé tehdy, když narušují komunikaci a spolupráci osob, odčerpávají pracovní čas a osobní energii. Rostoucí míra konfliktů vede i k růstu pracovních absencí, nemocnosti či fluktuace zaměstnanců. Na druhou stranu jsou také konflikty, které se mohou stát příležitostí k řešení jistých problémů organizace. (Urban, 2017)

4.1.3 Styl řízení konfliktů

Cílem každé organizace je předejít konfliktům.

Známe různé druhy řízení konfliktů:

- řízení intrapersonálních konfliktů;
- řízení mezi jednotlivci a skupinami;

- negociace;
- intervence třetích stran. (Urban, 2003)

4.2 Stres

Stres je reakcí na podněty, které jedinec vnímá jako ohrožující či nebezpečné. Jinými slovy se jedná o jakýsi stav tělesného nebo psychického přetížení, který vzniká, když se člověk octne v nesnesitelné situaci nebo když na něj působí dlouhou dobu nadměrně silný podnět, kterému se nemůže vyhnout. Tyto uvedené podněty mohou ohrozit zdraví jedince, případně i sám jeho život. (Dvořák a kolektiv, 2015)

Je nutno zmínit hned na začátku, že rozlišujeme dva základní druhy stresu:

- **eustres** jinak řečeno „pozitivní stres,“ dokáže jedince podněcovat k lepším výkonům. Můžeme si uvést příklad, když se jedinec připravuje na pohovor a ví, že danou věc zvládne. Má dost času se na danou situaci připravit;
- **distres** neboli „negativní stres,“ vyvolává v člověku nepříjemné pocity a při dlouhodobém působení vyvolává psychické či somatické onemocnění. Nastává v situacích například, když má pracovník málo času se připravit na důležité jednání či prezentaci. (Dvořák a kolektiv, 2015)

Každý člověk má individuální odolnost vůči stresovým situacím. Podobně je tomu tak i u stresoru, které jsou pro každého něco jiného. Stresory můžeme dělit na:

- **biologické:** například tělesné změny v těhotenství nebo hormonální výkyvy;
- **fyzikální:** hluk, nízká nebo vysoká teplota, otřesy;
- **psychické:** životní události jako jsou smrt někoho blízkého;
- **sociální faktory:** problémy v mezilidských vztazích – zklamání, izolace. (Dvořák a kolektiv, 2015)

4.2.1 Příčiny stresu

Zaměstnanci mohou pociťovat stres pod vlivem jakéhokoli podnětu, který od nich vyžaduje výraznou adaptaci. Stresové faktory mohou být spjaté s prací, ale také nemusí objevují se mimo ni. Avšak pokud samotné příčiny stresu vznikají na pracovišti, musí jim vedení věnovat velkou pozornost, jelikož je možno ovlivnit. Urban (2003)

K nejčastějším příčinám konfliktů dle Urbana (2003) na pracovišti patří:

- konflikt a nejistota;
- pracovní úkoly a požadavky;
- fyzické a sociální prostředí na pracovišti.

4.2.2 Důsledky stresu

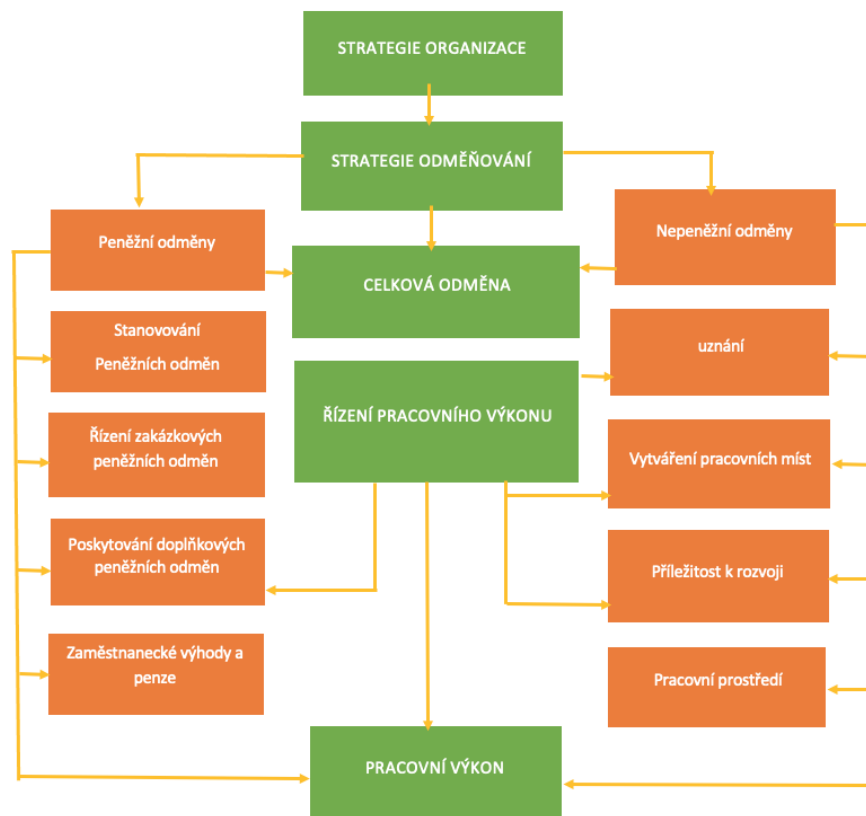
Není pravidlem, aby každý stres v organizaci jen škodil. Například Urban (2003) tvrdí, když nejsou dostatečně kladeny požadavky na zaměstnance, začínají se postupně nudit a tím klesá i jejich motivace. Přiměřená úroveň stresu, jako například v podobě náročných, ale dosažitelných cílů, může zaměstnance nakopnout a motivovat.

5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

System odměňování neznamená pouze mzdu či plat, které poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Zmíněný systém je mnohem širší, zahrnuje například povýšení, pochvaly či zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní). Odměny také mohou obsahovat věci či okolnosti, které nejsou samozřejmé, například přidělení vybavené kanceláře, přidělení nějakého stroje. Stále častěji je do odměn zařazováno i vzdělávání poskytované firmou. Zajisté odměny mají i nehmotnou povahu a souvisejí především se spokojeností pracovníka. (Koubek, 2015)

5.1 Složky systému odměňování

Na úvod je nutné říct, že systém odměňování se skládá z **peněžních odměn** (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které ve výsledku tvoří celkovou odměnu. Dále také zahrnuje **nepeněžní odměny**, kde můžeme uvést například uznání, pochvala a příležitosti ke vzdělávání a samozřejmě rozvoji a růstu pravomocí a odpovědností při vykonávání práce. Jinak řečeno, obecným cílem dle Armstronga (2009) je odměňovat lidi slušně, důsledně a spravedlivě dle jejich hodnoty pro organizaci.



Obrázek 5: Složky systému odměňování (Armstrong a Stephen, 2015)

Na obrázku číslo 5 je uveden systém odměňování, který se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování. Systém odměňování je poháněn strategií organizace, která zase pohání strategii odměňování. (Armstrong a Stephen, 2015)

5.1.1 Peněžní odměny

Peněžní odměny se někdy označují také jako mzdy či platy, zahrnují jednak finanční odměny založené na práci (vztahují se k hodnotě práce) a odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují, jak již bylo zmíněno, zaměstnanecké výhody, penze, uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. (Armstrong a Stephen, 2015)

Dle Armstronga a Stephena (2015) ekonomové práce rozlišují tzv. „pobídkový efekt“ peněžních odměn (umožňují ponoukat angažovanost a snahu zaměstnanců) a „třídící efekt“ odměn (umožňují získávat kvalitnější zaměstnance).

K formám peněžního odměňování patří:

- **základní či pevná mzda** – tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, respektive měsíční včetně přesčasů). Dle Urbana (2017) se váže na tržní ohodnocení několika druhů profesí, zohledňující jejich ekonomický přínos, požadavky a nároky, avšak bere v potaz i dlouhodobý výkon, zkušenosti nebo schopnosti zaměstnanců. Cílem uvedeného druhu odměňování je získat a udržet zaměstnance a ocenit samozřejmě i náročnost jeho práce;
- **odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance** – může se vyplácet ve formě nadtarifní složky základní mzdy dle Urbana (2017), vyšší mzdy nebo osobního ohodnocení. Je založena především na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace. Na druhou stranu může být zaměstnanci i odebrána. Hlavním cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace;
- **pohyblivá, resp. výkonová složka mzdy** – jedná se o dodatečnou dle Charvátka (2006) odměnu k základní peněžní odměně, která je vyplácená v podobě úkolové mzdy, mzdy za pracovní výkon (prémie, bonusy) či za zlepšovací návrhy apod. Hlavním cílem je zde motivace pracovníků k lepším výkonům. Avšak dlouhodobá neschopnost firmy vyplácet pohyblivou složku mzdy může vést k pocitu okradení;
- **mzdové příplatky** – odráží mimořádné podmínky práce nebo pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance, jak říká Urban (2017);

- **odměňování na základě znalostí a schopností** – projevující se rozšiřováním tarifních pásem. Předpokladem zmíněného odměňování je dle Urbana (2017) jasné vymezení požadovaných schopností i jejich objektivní hodnocení u zaměstnanců;
- **individuální výkonové odměňování** – rozšíření tohoto odměňování na většinu zaměstnanců. Zvýšení základní odměny či částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu, dle Urbana (2017);
- **prémie** – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů dle Urbana (2017), které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky;
- **provize** – jedná se o zvláštní formu pobídky, kdy odměna je tvořena na základě procenta z hodnoty prodeje. (Armstrong a Taylor, 2015)

5.1.2 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny zohledňují a uspokojují rozdílné potřeby lidí týkající se úspěchu, uznání, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Mohou být také vnější, jako například pochvala, uznání a vnitřní, které se týkají s výzvami práce a pocitem, že práce stojí za to. (Armstrong a Taylor, 2015)

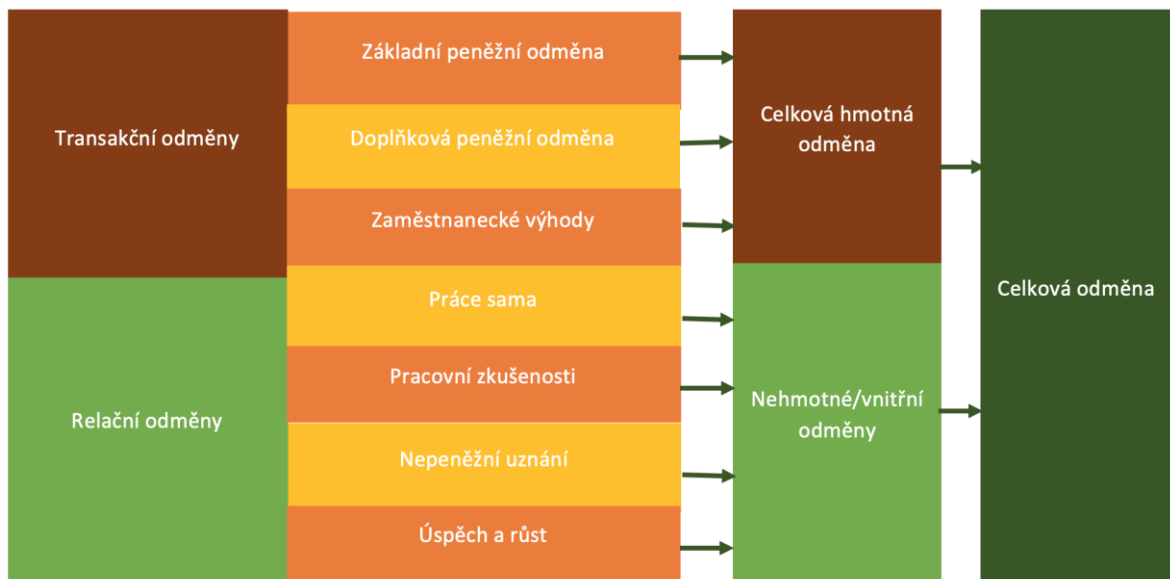
Druhy nepeněžních odměn:

- **stravenky** – firma je povinna umožnit stravování během pracovní doby. Stravování pro zaměstnance dle Fehimoviče (2005) lze poskytnout buď zavedením vlastní podnikové jídelny, zajištění jídla u jiného poskytovatele nebo poskytnutím stravenek. Výdaje na stravování pomocí stravenek může zaměstnavatel uplatnit jako daňově uznatelný náklad;
- **příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění** – příspěvky od zaměstnavatele na penzijní pojištění jsou pro zaměstnance nezdanitelným příjmem maximálně do výše 30 000 Kč ročně. Pokud příspěvky převýší uvedenou hranici, musí být částka, o kterou je hranice překročena, zahrnuta zaměstnancem do základu daně z příjmu a odvádí se z ní sociální a zdravotní pojištění, jak říká Kahounová (2016);
- **vzdělávání zaměstnanců** – odborný rozvoj a rekvalifikace zaměstnanců dle Nebuželské (2017) související s předmětem činnosti zaměstnavatele;

- **nealkoholické nápoje** – nápoje poskytované ke spotřebě na pracovišti dle Kahounové (2016);
- **kulturní a sociální benefity poskytované zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům** – příspěvek na kulturní akce, sportovní akce, na tištěné knihy, použití tělovýchovných a sportovních zařízení, použití rekreačních zařízení dle Nebuželské (2017);
- **vlastní zařízení pro děti** – jesle, školky, jak říká Kahounová (2016);
- **dary a odměny zaměstnancům** – jakékoliv dary zaměstnancům jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem, jak říká Kahounová (2016);
- **použití firemního automobilu pro soukromé účely** (Kahounová, 2016);
- **nadstandardní dovolená** – firma může rozšířit zákonem daný nárok na dovolenou o další týdny, jelikož dovolená navíc je výborným motivačním prostředkem, jak říká Fehimovič (2005);
- **pracovní pomůcky** – sloužící i pro osobní potřebu. Jedná se například o osobní automobil, notebooky, telefony, operátory (Urban, 2017);
- **doprava do zaměstnání** – firma zajistí vlastní dopravu do zaměstnání prostřednictvím autobusů (minibusů) či služebními automobily. (Urban, 2017)

5.1.3 Celková odměna

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Na obrázku č. 6 je znázorněna kombinace peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale zároveň zdůrazňuje možnost zprostředkovat lidem jiný zážitek spojený s odměňováním, který vyplývá z jejich pracovního prostředí (například z práce kterou vykonávají), jak říkají Armstrong a Taylor (2015)



Obrázek 6: Znázornění celkové odměny (Armstrong a Stephen, 2015)

5.1.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody hrají důležitou roli v odměňování pracovníků, a to nejen za vykonanou práci, ale také loajalitu k zaměstnavateli. Hlavními důvody, proč jsou zmíněné zaměstnanecké výhody poskytovány, je snaha společností udržet si kvalitní zaměstnance a dále je stimulovat k větší výkonnosti. Systém motivace pracovníků k tomu, aby podávali zvýšený pracovní výkon pro to, aby získal zaměstnanecké výhody, je doprovázen následným pocitem vděčnosti za jejich získání. (Bicera, 2021)

Výhody pro zaměstnance:

- a) snaha udržet si kvalitní zaměstnance;
- b) spokojenost zaměstnanců, která vede k větší motivaci a následně k lepším výkonům.

(Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, 2011)

6 MZDY

6.1 Objasnění pojmu mzda

Na úvod můžeme říct, že mzda je kategorií ekonomickou, sociální i právní. Lze ji jednoduše definovat jako odměna za práci v pracovním poměru, která je vyplácena ve výplatním termínu zpětně. (Dvořák a kolektiv, 2015)

Vychází z ceny prací na pracovním trhu a je tak stanovena tržními silami – nabídkou práce ze strany osob a poptávkou po práci ze strany podniků. (Urban, 2017)

6.2 Funkce mzdy

Autor Šubrt (2014) se přiklání k následujícímu členění funkcí mzdy:

- **funkce stimulační (motivační)** – mzda je nástrojem zúčastněnosti zaměstnanců na pracovním výkonu a plnění vymezených cílů společnosti. K naplňování zmíněné funkce je nevyhnutelné, aby byli pracovníci vhodným způsobem informováni o rozdělení takových mzdových složek, které oceňují pracovní výkon;
- **regulační (alokační) funkce** – objevuje se jen mimo zaměstnavatele, což je na trhu práce. Také můžeme říct, že výše mezd vytváří konkurenci na trhu práce, která se projevuje alokováním zájemců o práci ke konkrétním zaměstnavatelům;
- **funkce diferenciací** – mzda musí být diferenciována dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek. Jednoduše řečeno mzda je cenou práce;
- **funkce alimentací (sociální)** – vyjadřuje, že mzda je základem obživy zaměstnanců a jejich rodin. Jeden z primárních důvodů, proč vůbec vstupují do zaměstnání;
- **funkce kompenzační** – například práci přesčas, v noci, ve svátek, v sobotu a neděli či práci ve ztížených podmínkách, to vše kompenzuje mzda zaměstnanci za jisté nevýhody při výkonu práce.

6.3 Formy a složky mzdy (platu)

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou v pravomoci podniku. Mohou být však zakotveny například ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. (Dvořáková, 2012)

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce zaměstnance i všechny hlediska jeho výkonu s přihlédnutím ke mzdovotvorným faktorům, které jsou důležité pro práci ve firmě. V prvním kroku se musíme rozhodnout, zda se budou pracovníci platit za odpracovanou dobu, za jejich výkon či za další zásluhy. Zároveň se musíme ještě rozhodovat, zda se odměňování za výkon bude vázat na individuální, skupinový nebo celofiremní výkon. (Koubek, 2011)

Složky mzdy jsou tvořeny následně:

- pevná složka – paušální velikost mzdy;
- pohyblivá složka – prémie a odměny;
- příplatky;
- náhrady;
- další plnění;
- dávky nemocenského pojištění. (Účetní slovník, ©2010-2021)

Mezi používané mzdové formy patří:

- časová mzda;
- úkolová mzda;
- provize;
- prémie;
- osobní hodnocení;
- podíl na výsledcích hospodaření. (Šikýř, 2012)

6.3.1 Časová mzda

Časová mzda je část mzdy poskytovaná dle odpracovaného času. U dělnických profesí, kde je hodinový mzdový tarif, se určí jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. (Dvořáková, 2012)

Časová mzda dává jistotu výdělku, avšak mnoho nestimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Proto se velmi často doplňuje jiným druhem mzdové formy (prémii, osobním ohodnocení, provizí apod.), jak říká Šikýř (2012).

Nejčastější časovou mzdou je:

- **časová mzda hodinová** – zaměstnanec je odměňován stanovenou hodinovou sazbou (tarifem) násobenou odpracovaným počtem hodin;
- **měsíční** – pracovník má stanovenou výši mzdy za kalendářní měsíc bez ohledu na skutečný počet pracovních hodin v měsíci;
- mzdu nebo část mzdy lze stanovovat ještě na jiná období jako například na směnu, na období kalendářního dne, týdne, dekády či čtvrtletí apod. (Šubrt, 2014)

6.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda se hodí pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen jistou sumou za každou jednotku práce, kterou odvede. Odměnou za jednotku práce je myšleno to, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka s přihlédnutím k situaci na trhu práce, k úrovni odměňování v zemi, v regionu či odvětví. V tomto případě se tedy jedná o úkolovou mzdu se stálým průběhem závislosti mzdy na výkonu. Ve druhém případě je stanovena jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy, tedy lze použít i úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. (Koubek, 2011)

6.3.3 Podílová neboli provizní mzda

Podílová neboli provizní mzda se používá v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo částečně závislá na prodaném množství a poskytnutých službách, což nazývá Koubek (2011) přímá podílová mzda. Ve druhém případě má zaměstnanec jistý základní plat a k němu dostává provizi za prodané výrobky či služby, tedy podílová mzda s garantovaným základem. Ve třetím případě se jedná o tzv. zálohovanou

(podílovou) provizní mzdu. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize.

6.3.4 Prémie

U prémie se jedná o doplňkovou formu mzdy, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie se mohou vyplácet jednorázově (za věrnost, přítomnost apod.) nebo pravidelně (za produktivitu, kvalitu apod.) za věrné plnění povinností a nadstandardní výkon. (Šikýř, 2012)

U dělníků, v případě, že jsou odměňováni časovou mzdou lze použít i tzv. odměny za úsporu času. Pracovník je odměněn za odvedení stanovené množství práce během kratší doby, jak tvrdí Koubek (2011).

Druhy různých dodatkových mzdových forem:

- třináctý plat;
- vánoční příspěvek;
- příspěvek na dovolenou;
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí;
- náborový příspěvek;
- lokální příplatky. (Koubek, 2011)

6.3.5 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení někdy bývá dle Dvořákové (2012) označováno jako odměna za hodnocení zaměstnance. Je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Osobní ohodnocení stanoví zpravidla přímý nadřízený v souvislosti na slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu práce schopnosti apod. Může být určeno procentem z tarifní mzdy.

6.3.6 Podíl na výsledcích hospodaření

Podíl na výsledcích hospodaření je doplňková forma mzdy, kdy zaměstnavatel oceňuje podíl pracovníků na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace. Hlavní myšlenkou je ustálit zaměstnance a posílit soudržnost. Šikýř (2012)

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Úvod teoretické části se zabývá podrobným popisem a definováním základních pojmů, které jsou nezbytně nutné k problematice daného tématu. Je zde popsána motivace z psychologického hlediska jako soubor psychických procesů ovlivňujících jedince, aby se jistým způsobem choval. Motiv je tedy jakási vnitřní pohnutka či psychologická příčina jednání člověka a její základní formu tvoří potřeba motivace, také úzce souvisí se spokojeností a dělí se na vnější a vnitřní. Na druhou stranu je zde popsána také stimulace, což je vnější působení na psychiku člověka, kdy následkem toho dochází k určitým změnám v činnosti člověka skrze změnu jeho motivace. Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace, jako jsou teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Ke každé teorii jsou uvedeni významní představitelé, kterými byli například Maslow, Herzberg či Vroom a jejich specifický názor. Také je zde popsán motivační systém, jako jeden z nástrojů řízení organizace a žádoucí funkce dobře fungujícího motivačního systému.

Prostřední část bakalářské práce je věnována psychologickému (sociálnímu) klimatu na pracovišti, jinými slovy vzájemnými vztahy mezi jednotlivými členy organizace. Utváří se v procesu společné pracovní činnosti, v konfrontaci pracovníků, v sociálním styku apod. Klima nemusí být vždy příjemné a přátelské, může se zde objevovat řada konfliktů mezi pracovníky a je zapotřebí to řešit, zjistit příčiny a zohlednit důsledky. Jsou také různé principy řešení konfliktů dle různorodých pravidel. Další jev, který se může vyskytnout na pracovišti, je stres, což je stav tělesného nebo psychického přetížení. Existují dva typy stresu, z nichž jeden je dokonce prospěšný, avšak druhý je velmi nepříjemný. Opět je zapotřebí najít příčiny zohlednit důsledky.

V závěru je rozebírán systém odměňování zaměstnanců, jako jedna z nejdůležitějších personálních činností. Systém odměňování neznámá pouze mzdu či plat, které poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Zmíněný systém je mnohem širší, zahrnuje například povýšení, pochvaly či zaměstnanecké výhody. Složky systému odměňování se skládají z peněžních a nepeněžních odměn, kdy do peněžních odměn řadíme základní (pevnou) mzdu, odměnu vázanou na osobní schopnosti zaměstnance, pohyblivou složku mzdy, příplatky, odměňování, provize a prémie. Naopak nepeněžní jsou stravenky, nealko nápoje, příspěvky na penzijní připojištění apod. Dále se zde popisuje mzda, její funkce a formy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

CS STEEL a.s. je ryze česká akciová společnost, jejíž hlavní činností je velkoobchod s hutním materiálem. Poskytuje komplexní služby od samotného prodeje, přes logistiku až po případné přesné obrábění nebo dělení materiálu. Působí na českém i slovenském trhu s hutními materiály od května roku 2010. Díky dynamickému růstu orientovanému na kvalitu a komplexní služby se stala společnost předním hráčem na českém trhu v oblasti oceli, nerez a hliníku.



Obrázek 7: Logo společnosti
(CS STEEL, C2019)

Kvalita i rychlost služeb jsou podpořeny rozsáhlou skladovací kapacitou v Hranicích na Moravě (přímo u dálnice D1), kde je i centrála firmy s vedením firmy. Další skladovací prostory spolu se zázemím pobočky se nacházejí v Přešticích u Plzně.

Společnost se dělí na tři základní divize:

- a) výroba (dělící centrum a centrum přesného obrábění);
- b) investiční akce;
- c) všeobecná distribuce (obchod).

Výroba se skládá z dělícího centra neboli řezárny a centra přesného obrábění. Provoz tzv. řezárny byl zahájen již v roce 2010 a postupem času se neustále zdokonaloval a rozšiřoval o další stroje. Momentálně dělící centrum disponuje čtyřmi automatickými pásovými pilami KASTO, kde probíhá dělení nerezových kulatin do průměru 530 mm. V roce 2014 bylo zřízeno centrum přesného obrábění, kde probíhá CNC obrábění přesných součástí zejména z nerezových materiálů. Uskutečňuje se zde soustružení, vrtání, závitování a frézování na čtyřech CNC soustruzích a jednom pěti-osém obráběcím centru.

V roce 2015 bylo zřízeno samostatné oddělení investičních akcí, momentálně se třemi obchodními manažery, které se zaměřuje na dodávky materiálu na projekty do oblasti chemického, vodárenského a energetického průmyslu.

Dominantní podíl na tržbách má obchodní divize. Zabývá se nákupem a prodejem tří hlavních komodit, kterými jsou – ocel, nerez a hliník. Distribuce materiálu je zajišťována prostřednictvím obchodních zástupců na celém území ČR. Oblast Moravy a východních Čech je pokryta centrálním skladem v Hranicích a oblast západních Čech skladem v Přešticích.

Firma CS STEEL disponuje vlastní dopravou se čtyřmi nákladními vozy, což umožňuje rychlejší a spolehlivější dodání materiálu.

Nutno také podotknout, že společnost s ohledem na předmět svého podnikání není významným producentem emisí nebo nebezpečných odpadů.

8.1 Historie

Na přelomu dubna a května roku 2010 započala společnost CS Steel (s původním názvem CIMEX Steel) svou faktickou činnost, a to odkoupením readymade společnosti Belita Consulting, a.s. V rekordně krátké době se manažerskému týmu podařilo zajistit logistické zázemí, IT infrastrukturu, strojní vybavení a hlavně kvalitní lidské zdroje. Díky tomu mohla společnost začít provozovat svou hlavní činnost, a to distribuci hutních materiálů. Společnost si získala důvěru zákazníků i dodavatelů, což umožnilo rychlý rozjezd společnosti. Na počátku existence této firmy se organizační struktura skládala pouze z 18 lidí, z toho 2 byli vedoucí.

V roce 2011 došlo k vlastnickým změnám ve společnosti, došlo ke změně názvu na CS Steel a sídlo se přesunulo z Prahy do Hranic, kde je až dodnes.

V roce 2012 zasáhla trh s ocelí celosvětová krize, která trvala až do roku 2013. Firma zaznamenala pokles poptávky i cen oceli.

V roce 2014 se firma potýkala s nestabilitou cen na trhu, avšak zmíněný rok hodnotila obchodně velmi kladně. Došlo k rozšíření majetku společnosti o nové výrobní stroje. Rok 2015 nebyl velmi příznivý pro společnost, jelikož skončila ve ztrátě, viz tabulka číslo 2, - 1 974 Kč. Avšak došlo k tvorbě nové organizační struktury, která znamenala zásadní změnu z hlediska řízení firmy.

V roce 2016 se podařilo doplnit pozice zejména na obchodním oddělení, což mělo pozitivní výsledky. V roce 2017 došlo ke změnám ve vedení společnosti, akcionářské struktury. Výsledek hospodaření rapidně stoupl oproti roku 2016 (uvedený rozdíl zachycen v tabulce číslo 2) což zapříčinilo rozvoj společnosti, vytvoření nového oddělení a zdokonalení výroby.

Rok 2018 byl opět růstovým, avšak došlo i k řadě negativních změn v mezinárodním obchodě. Na druhou stranu došlo k větší stabilizaci. Administrativní a výrobní část se přestěhovala do nové modernější a větší budovy, což mělo pozitivní přínosy jak v personalistice, tak i ve vnímání firmy obchodními partnery. Také se zvýšilo vytížení vlastní dopravy.

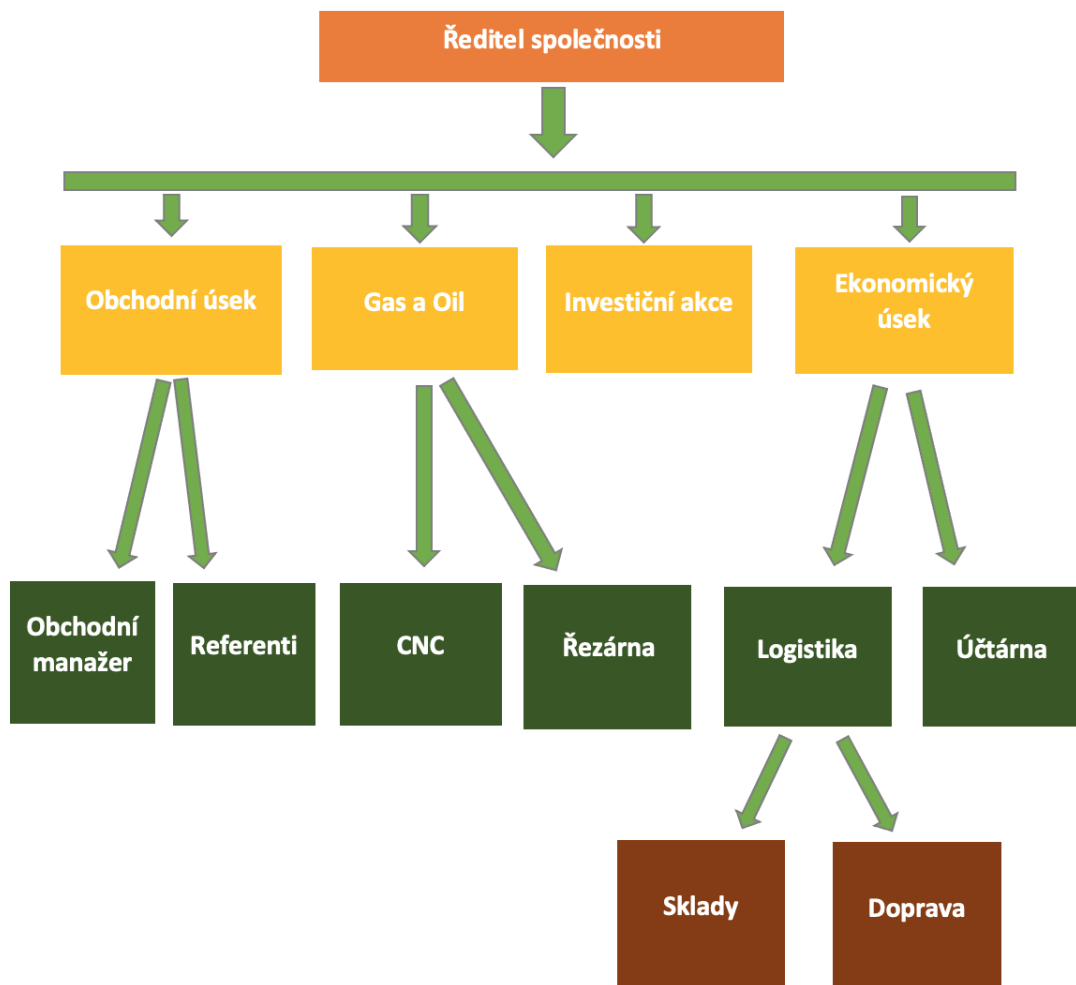
V roce 2019 se do nových prostor firmy přestěhovaly i sklady a spolu s administrativou a výrobou se celá firma centralizovala do jednoho místa. V tomto roce se investovalo i do nové logistiky nebo speciálního fóliovacího zařízení pro zajištění vyšší kvality nabízených služeb zákazníkům.

Tabulka 2: Výsledky hospodaření po zdanění v jednotlivých letech (interní zdroj)

ROK	2015	2016	2017	2018	2019
VH [V tis. Kč]	-1 974 Kč	689 Kč	3 851 Kč	3 813 Kč	2 985 Kč

8.2 Organizační struktura

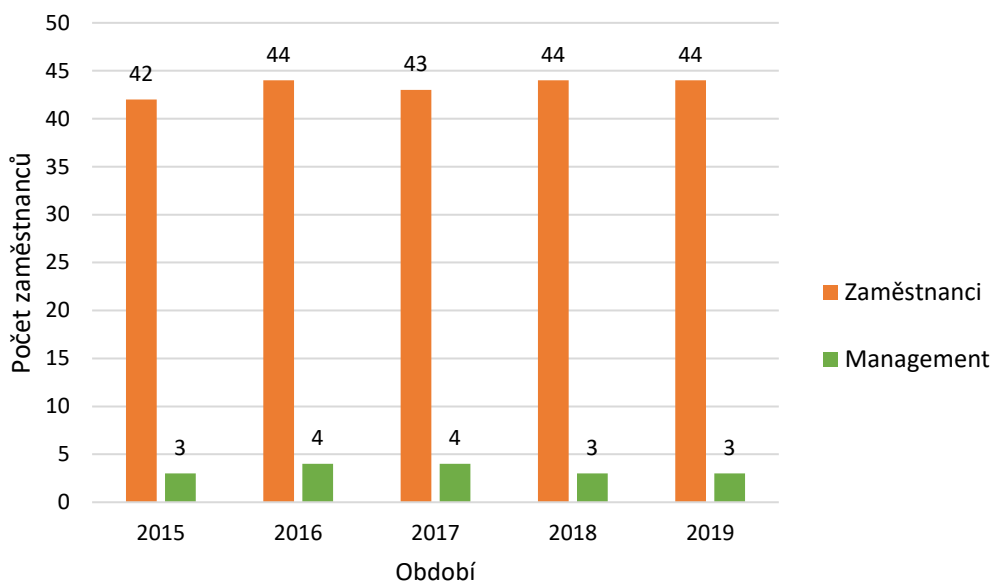
Zaměstnanci firmy CS Steel jsou rozděleni do několika úseků. Mezi hlavní patří obchodní úsek (obchodní manažeři, referenti), Gas&Oil (CNC obrábění a řezárna), investiční akce, ekonomický úsek a logistika (sklad a doprava). Obchod a logistika pobočky v Prešticích jsou řízené z centrály v Hranicích.



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti (interní zdroj)

Jak již bylo zmíněno, tak firma CS Steel zahájila svou činnost v roce 2010 s 16 zaměstnanci a 2 vedoucími pracovníky. Ačkoliv se zdá tento počet malý, stačilo to na rozjezd hlavní činnosti a distribuce hutních materiálů. Postupem času se uvedený počet rozrůstal, což zachycuje obrázek č. 9 (sledovaný od roku 2015).

Od roku 2015 se pohybuje průměrný počet zaměstnanců okolo 43. V roce 2018 dosáhl počet pracovníků na 44 osob a od téhož roku nedochází k nějakému výraznějšímu nárůstu. Samozřejmě jedním z cílů společnosti je také navyšovat kapacity pracovních pozic a rozšiřovat výrobu, avšak jedná se o otázku budoucnosti, která na grafu není znázorněna.



Obrázek 9: Graf počtu zaměstnanců ve sledovaném období (Interní zdroj)

8.3 Produkty

Z grafu číslo 10 je patrné, že firma CS STEEL prosperuje nejvíce v roce 2019 v oblasti prodeje černých plechů, které v průměru za celou dobu působení společnosti na trhu dělají téměř 41 % tržeb. Skladový sortiment černých plechů se za 10 let působnosti firmy výrazně rozšířil. Firma se aktuálně zaměřuje na vyšší jakosti plechů, tedy plechy mořené, pozinkované a laserové.

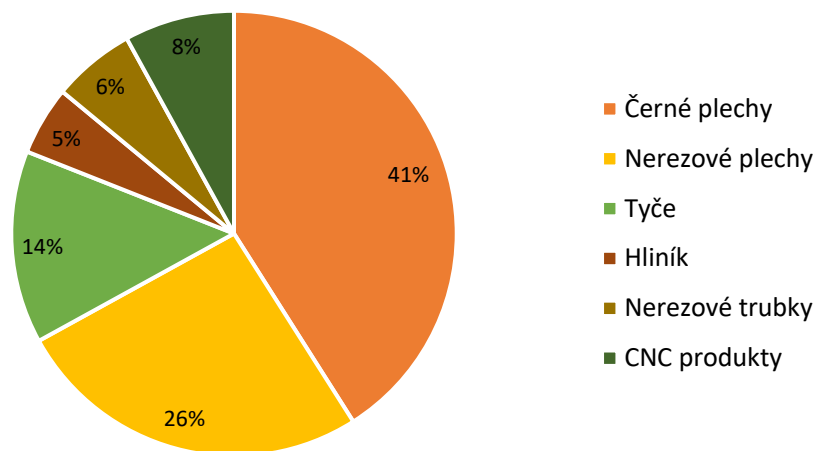
Dále společnost produkuje v tomto roce průměrně 26 % tržeb za prodej nerezových plechů různých provedení. Například za tepla a studena válcované ve svitkovém i kvarto provedení, povrchové upravené a foliované. Zde je nutno podotknout, že povrchové upravení a následné foliování provádí společnost.

Distribuce tyčí se pohybuje kolem 14 %. Společnost nabízí různý sortiment tyčí všeho druhu.

CNC obrábění tvoří 8 % tržeb, kde se na obráběcích strojích vyrábí rotační i nerotační díly z nerezové oceli dělané většinou na zakázku.

Tržby u nerezových trubek se pohybují okolo 6 %.

V průměru nejnižší tržby tedy 5 % jsou z prodeje hliníku.



Obrázek 10: Podíl jednotlivých produktů na tržbách za rok 2019 (Interní zdroj)

8.4 Dodavatelé

Vývoj dodavatelského portfolia byl postupný, od jednotek až po více než 100 v roce 2019. V roce 2011 to bylo 117 aktivních dodavatelů, v roce 2019 až 147. Dodavatelé jsou převážně hutě, servisní centra a obchodní firmy z celé Evropy. K hlavním dodavatelům pro společnost CS STEEL patří U. S. Steel Košice, LG INOX a Sandvik.

8.5 Odběratelé

Již na samotném začátku v roce 2011 měla firma 418 aktivních zákazníků. V roce 2019 vzrostl počet aktivních zákazníků na neuvěřitelných 656. Každý rok se objevují zákazníci noví, o jiné společnost přichází, ale obecně se v průměru počet aktivních zákazníků každý rok navýší.

8.6 SWOT analýza

Takzvaná SWOT analýza (někdy se jí říká i analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) napomáhá zjišťovat, do jaké míry je aktuální strategie firmy a její určitá silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které vznikají v prostředí. Hlavním cílem zmíněné analýzy je identifikovat a následně minimalizovat slabé stránky firmy, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. (Jakubíková, 2013)

V tabulce č. 3 viz níže je uvedena SWOT analýza firmy CS STEEL, kde se mezi její silné stránky řadí především široký sortiment výrobků (nerez, černé plechy a hliník). Společnost

obchoduje a dodává materiál téměř do všech koutů celé České republiky vlastní dopravou. Dále je silnou stránkou stabilita firmy, což dokazuje ustáním na trhu při vzniku nežádoucích hrozeb jako například COVID-19 nebo celosvětová krize s ocelí v roce 2012.

K slabším stránkám firmy se řadí například nerovnoměrný výkon obchodních manažerů a nákup materiálu, kdy se doposud nepodařilo nákupní oddělení zcela osamostatnit. Marketing je v této firmě z velké části zanedbaný, jelikož se zde nenachází osoba způsobilá této funkce. Jedním z cílů společnosti je udržet si své dobré zaměstnance delší dobu, takže další slabší stránkou je fluktuace zaměstnanců.

Příležitostí je za posledních pár let výrazně více než na samotném počátku firmy. Řadí se mezi ně získání řady nových potencionálních zákazníků v zahraničí a celé České republiky. Dále zde patří například nové technologie a systémy či pokles konkurence, kdy při úbytku konkurence na trhu nastávají příležitosti pro firmu.

Vnější hrozby představuje především ekonomická krize a vývoj nemoci COVID-19, což může mít pro firmu hroživé následky. Poté ztráta klíčových zákazníků nebo nedostatek černých plechů na trhu, který se v současné době naplňuje.

Tabulka 3: SWOT analýza (Interní zdroj)

	Silné stránky	Slabé stránky
VNITŘNÍ	<ul style="list-style-type: none"> -široký sortiment (nerez, černé plechy a hliník) -pokrytí celé ČR -vlastní doprava -stabilita firmy 	<ul style="list-style-type: none"> -nákup -nerovnoměrný výkon -marketing -fluktuace zaměstnanců
	Příležitosti	Hrozby
VNĚJŠÍ	<ul style="list-style-type: none"> -pokles konkurence -řada nových potencionálních zákazníků -nové technologie a systémy 	<ul style="list-style-type: none"> -ekonomická krize -ztráta klíčových zákazníků -nedostatek černých plechů na trhu

8.7 IFE a EFE matice

Takzvané EFE a IFE matice jsou analytické techniky, které navazují na SWOT analýzu uvedenou viz výše. Matice EFE se zabývá analýzou vnějšího prostředí firmy, tedy hrozbami a příležitostmi. Naopak IFE analyzuje vnitřní prostředí, takže silné a slabé stránky firmy. Obě matice vyhodnocují strategii organizace, nebo vzájemně hodnotí a porovnávají různé plánované záměry.

V níže uvedené tabulce číslo 4 jsou uvedeny vnější faktory EFE matice a jejich následné oznámkování příslušnými body. Jednotlivé váhy daným faktorům byly připsány na základě konzultace s oprávněným pracovníkem společnosti.

Tabulka 4: EFE matice (Interní zdroj)

PŘÍLEŽITOSTI/HROZBY	FAKTOR	VÁHA	BODY	CELKEM
PŘÍLEŽITOST	Pokles konkurence	0,19	3	0,57
PŘÍLEŽITOST	Řada nových potencionálních zákazníků	0,21	4	0,84
PŘÍLEŽITOST	Nové technologie a systémy	0,15	3	0,45
HROZBA	Ekonomická krize	0,05	2	0,1
HROZBA	Ztráta klíčových zákazníků	0,03	1	0,03
HROZBA	Nedostatek černých plechů na trhu	0,08	2	0,16
				<u>2,15</u>

Výsledná celková hodnota matice EFE je 2,15. Znamená to, že společnost reaguje pomaleji na změny vnějšího prostředí, jelikož žádoucí hodnota matice EFE je 2,5 (střední hodnota). Největší příležitostí v tomto případě je získání řady nových potencionálních zákazníků, na

druhou stranu největší hrozbou pro společnost představuje nedostatek černých plechů na trhu, což by zapříčinilo vznik několika postupně na sebe navazujících problémů.

V tabulce číslo 5 jsou naopak zachyceny vnitřní faktory IFE matice. Jsou zde přiloženy váhy jednotlivým faktorům (stejně jako v předchozím případě) a také body.

Tabulka 5: IFE matice (Interní zdroj)

SILNÉ/SLABÉ STRÁNKY	FAKTOR	VÁHA	BODY	CELKEM
SILNÁ STRÁNKA	Pokrytí celé ČR	0,21	3	0,63
SILNÁ STRÁNKA	Vlastní doprava	0,28	3	0,84
SILNÁ STRÁNKA	Široký sortiment (nerez, hliník, černé plechy)	0,38	4	1,52
SLABÁ STRÁNKA	Nerovnoměrný výkon	0,03	2	0,06
SLABÁ STRÁNKA	Marketing	0,09	1	0,09
SLABÁ STRÁNKA	Fluktuace zaměstnanců	0,08	1	0,08
				<u>3,22</u>

Celková hodnota IFE matice dosáhla 3,22 což je o 1,07 více než vyšlo v EFE matici. Takto vysoké číslo znamená, že dosahuje požadované střední hodnoty 2,5 a je i razantně vyšší než uvedené číslo. Firma tedy reaguje rychle na změny ve vnitřním prostředí. K nejsilnějším stránkám patří široký sortiment (nerez, ocel a černé plechy), k nejslabší stránce pak marketing a fluktuace zaměstnanců.

9 PERSONÁLNÍ UKAZATELE

Kapitola bude zaměřena na analýzu jednotlivých vybraných ukazatelů, které souvisejí s personálním řízením. Lze je použít také jako nástroj pro hodnocení účinnosti a efektivity určitých personálních opatření, stanovení cílů či záměrů personálního řízení a průběžného ověřování. (Urban, 2017)

V tabulce, viz níže, jsou uvedeny vstupní údaje pro výpočet šesti ukazatelů v průběhu pěti let. V prvním případě bude počítáno zastoupení žen ve společnosti. Jako další bude počítán průměrný věk zaměstnanců a následně obrát na zaměstnance, kde tržby budou děleny průměrným počtem zaměstnanců. Poté jsou počítány náklady na zaměstnance z celkových nákladů, výnosy a fluktuace.

Tabulka 6: Vstupní údaje pro výpočet ukazatelů (Interní zdroj)

VSTUPNÍ ÚDAJE	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců	42	44	43	44	44
Počet zaměstnaných žen	13	12	13	11	11
Celkové náklady firmy (v tis. Kč)	762 163	701 281	760 325	461 850	764 281
Celkové výnosy firmy (v tis. Kč)	783 406	726 789	804 054	875 189	814 648
Roční tržby (v tis. Kč)	432 642	419 977	487 632	505 218	474 074
Průměrný věk zaměstnanců	41	40	40	39	39
Počet odchozích zaměstnanců	12	17	13	13	15

Byly vybráni níže uvedení ukazatelé pro analýzu údajů ve firmě CS STEEL z daných oblastí:

- **struktura lidských zdrojů** – zastoupení žen ve společnosti a průměrný věk zaměstnanců;
- **produktivita práce** – obrat na zaměstnance, náklady na zaměstnance, výnosy na zaměstnance;
- **fluktuace** – míra fluktuace.

1. Zastoupení žen ve firmě

Tabulka 7: Zastoupení žen ve společnosti (Interní zdroj)

	2015	2016	2017	2018	2019
Ukazatel 1 [%]	30,95	27,27	30,23	25	25

Zastoupení žen ve firmě CS STEEL se od roku 2015 postupně snižovalo. V roce 2018 klesl počet zaměstnaných žen o 5,95 % oproti roku 2015, tedy na 25 %. Od roku 2018 následuje stabilní počet zaměstnaných žen. Nižší procento je zapříčiněno převládající výrobní divizí (spadá zde i sklad, logistika), ve které jsou zaměstnání především muži.

Naopak v celé České republice zastoupení žen ve společnosti mírně vzrůstalo, z 48,1 % na 51,3 % v roce 2019, tedy o 3,2 % oproti roku 2015. (Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let, 2021)

2. Průměrný věk zaměstnanců

Tabulka 8: Průměrný věk zaměstnanců (Interní zdroj)

	2015	2016	2017	2018	2019
Ukazatel 2	41	40	40	39	39

Průměrný věk ve firmě se pohybuje okolo 40 let. V tabulce číslo 8 je uveden mírný pokles v průběhu pěti let. Což odpovídá vizím společnosti do budoucna, tedy zaměstnat větší počet mladých ambiciózních lidí.

Průměrný věk firmy se téměř přibližuje celkovému průměrnému věku České republiky, který činí 42,7 roku. (ČSÚ: Počet nezaměstnaných se meziročně snížil na 102 tisíc. Roste počet zaměstnanců ve vyšším věku a průměrný věk pracujících, 2019)

3. Obrat na zaměstnance

Tabulka 9: Obrat na zaměstnance (Interní zdroj)

Ukazatel 3	2015	2016	2017	2018	2019
[tis. Kč]	10 301	9 544,93	11 340,28	11 482,23	10 774,52

Je obecně známo, že firma, která dosahuje obratu na jednoho zaměstnance přinejmenším půl milionu, má vysokou vitalitu, jak uvádí Stingl (2011). Sledovaná firma tohoto ideálu dosahuje a přesahuje o téměř dvacetinásobek. Nejvyšší obrat 11 482 231 Kč byl zaznamenán v roce 2018, kdy došlo k významné stabilizaci na trhu a také dosažení nejvyšších celkových tržeb, avšak nejnižší v roce 2016 z důvodu dopadu záporného výsledku hospodaření v roce 2015. Obrat se zde pohybuje v průměru okolo 10 688 594 Kč.

4. Náklady na zaměstnance

Tabulka 10: Náklady na zaměstnance (Interní zdroj)

Ukazatel 4	2015	2016	2017	2018	2019
[tis. Kč]	18 146,74	15 938,20	17 681,98	10 496,59	17 370,02

Náklady přepočtené na jednoho zaměstnance v každém roce, nepřesáhly 20 milionů, ale nedosáhly částky nižší než 10 milionů. Nejvyšší náklady byly zaznamenány v roce 2015, kdy došlo k vypořádání s jedním ze spolumajitelů. Nejméně nákladů bylo v roce 2018, kdy se firmě velmi dařilo.

5. Výnosy na zaměstnance

Tabulka 11: Výnosy na zaměstnance (Interní zdroje)

Ukazatel 5	2015	2016	2017	2018	2019
[tis. Kč]	18 652,52	16 517,93	18 698,93	19 890,66	18 514,73

Výnosy na zaměstnance jsou v průběhu sledovaných pěti let průměrně stabilní. Nejnižších výnosů bylo dosaženo v roce 2016, tedy 16 517 931 Kč. Na druhou stranu nejvyšší výnosy na zaměstnance byly 19 890 664 Kč, což může být i z důvodu dosažení nejvyšších tržeb za prodané zboží a prodeje výrobků a služeb.

6. Míra fluktuace

Tabulka 12: Míra fluktuace (Interní zdroj)

Ukazatel 7	2015	2016	2017	2018	2019
[%]	28,57	38,64	30,23	29,55	34,09

Je zjevné, že největší problém má firma s mírou fluktuace. Dle některých zdrojů se přijatelná míra pohybuje okolo 10 % a níže. Jedná se o zdravou míru s pozitivními přínosy. Avšak míra pohybující se okolo 20 % a více, způsobuje negativní jevy společnosti například ztráty zaškolených zaměstnanců, snížená produktivita apod. (ManagementMania, 2015).

Firma udržuje míru fluktuace stabilně nad 20 %, kdy největší míra byla 38,64 % v roce 2016. Důvodem je odchod jednoho spolujeditele v druhé polovině roku 2015 a následkem toho v dalších letech odešlo mnoho zaměstnanců. Naopak nejnižší byla v roce 2015. Aktuálně se pohybuje okolo 34,09 %, což bylo ve firmě i vyzorováno.

9.1 Shrnutí

Na základě získaných údajů je možné říct, že zastoupení žen ve společnosti se od roku 2015 postupně snižovalo. Nízké procento zastoupení je způsobeno převládající výrobní divizí, kde spadá sklad i logistika. Naopak v České republice zastoupení žen ve firmách celkově vzrůstalo. Dále bylo zjištěno, že průměrný věk zaměstnanců se pohybuje aktuálně okolo 39 let, tedy je možné, že se firma postupně snaží o omlazení pracovního kolektivu. Obrat na zaměstnance ve zmíněné firmě dosahuje nadprůměru, jelikož obecně obrat na zaměstnance by měl být minimálně půl milionu a zde je nejvyšší obrat 11 482 231 Kč, a to v roce 2018, kdy došlo ke stabilizaci na trhu a firma dosahovala i nejvyšších tržeb. Dalším zkoumaným ukazatelem byly náklady na zaměstnance, které jsou nejvyšší v roce 2015, a to z důvodu vypořádání spolujeditelů. Na druhou stranu nejvyšší výnosy jsou v roce 2018 a činily 19 890 664 Kč. Čistý zisk se oproti předchozím uvedeným ukazatelům pohybuje velmi nepravidelně, dosáhl dokonce i záporného čísla – 47 000, ale i 89 600 v roce 2017.

K nejzásadnějším problémům společnosti patří míra fluktuace, která se udržuje neustále v pozorovaných letech nad žádoucí hodnotou 10 %. Možnými příčinami mohou být nespokojenost se mzdovým ohodnocením a málo dnů dovolené.

Jedná se tedy o malou prosperující firmu s převládajícím výrobním sektorem.

10 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

V uvedené kapitole bude popsán aktuálně používaný motivační systém firmy CS STEEL, tedy jaké pravidla, postupy či opatření společnost používá k dosažení žádoucí pracovní motivace.

Systém odměňování pracovníků se skládá z:

- základní měsíční mzdy;
- pohyblivé složky mzdy s číslem 1;
- pohyblivé složky mzdy s číslem 2;
- odměny.

Tabulka 13: Systém odměňování (Interní zdroj)

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ			
	ZÁKLADNÍ MĚSÍČNÍ MZDA	POHYBLIVÁ SLOŽKA 1	POHYBLIVÁ SLOŽKA 2
Obchodní manažeři	Garantována všem	-splnění min. 80 % obchodního plánu	-rozdělování složky dle plnění obchodního plánu celé společnosti
Výroba + ekonom. úsek + obchodní úsek (referenti prodeje) + logistika		-dle schopností plnit zadané úkoly na určitý měsíc	
Doprava – řidiči		-sazba od 1 km	

10.1 Základní měsíční mzda

Každému zaměstnanci ve firmě náleží základní měsíční mzda dle smlouvy (jinými slovy základní mzdový tarif – zaručená mzda) s přihlédnutím k případné práci přesčas. Mzda je stanovena na 40 hodin týdně a je rozvržena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne.

Mzda za odpracovaný měsíc je vyplácena vždy do 10 dne následujícího kalendářního měsíce na bankovní účet.

10.2 Pohyblivá složka mzdy 1

Jedná se o dodatečnou odměnu k základní peněžní odměně. Pohyblivá složka mzdy je pevně stanovena a její výše nemusí být každý měsíc stejná. Záleží na plnění svých předem stanovených plánů či plnění jistých povinností.

Zde je nutno rozdělit složku do tří částí:

1. Pohyblivá složka pro obchodní oddělení – odvíjí se od plnění daných obchodních plánů, které jsou pevně stanoveny a jejich splněním zaměstnanec obchodního oddělení získá nárok na vyplacení této pohyblivé složky. Základem je minimální plnění 80 % plánu.
2. Pohyblivá složka pro oddělení výroby, ekonomického úseku a úseku referentů – závisí na rozhodnutí vedoucího, odměňuje se dle dosažených znalostí a schopností zaměstnance, zda plnil řádně své povinnosti či úkoly.
3. Složka pro logistiku – výše odměny této pohyblivé složky se odvíjí od ujetých kilometrů zaměstnaných řidičů.

10.3 Pohyblivá složka mzdy 2

Představuje druhou dodatečnou odměnu k základnímu platu. Je vyplácena na základě plnění obchodních plánů celé společnosti, tedy na základě výsledků hospodaření. Jedná se o motivaci k vyšší sounáležitosti s firmou jako k celku. Hlavní myšlenkou je ustálit zaměstnance a posílit sounáležitost, že každý zaměstnanec se tak může podílet na celkovém úspěchu firmy.

Zmíněná složka je pro všechny vyplácena přímo úměrně.

10.4 Odměny

Zajisté i odměňování pracovníků je součástí strategie firmy. Vedení musí neustále aktivně přemýšlet nad co možná nejlepšími způsoby zapojení zaměstnanců a vybírat takové nástroje, aby zvýšila spokojenost a kvalitu odvedené práce. Spokojenost zaměstnanců ve firmě se odráží téměř na všem, co dělají, například se odráží v kvalitě výroby, pracovní absenci, loajalitě a ve spokojenosti zákazníků, jak bylo uvedeno v teoretické části.

Jedná se o část mzdy, která je nenárokovatelná a přísluší každému zaměstnanci za pracovní výsledky, dosažení cílů či splnění úkolů.

Odměňování se liší dle pracovního oddělení na THP pracovníky a výrobu, ale také jsou odměny společné pro celou firmu, což je znázorněno v tabulce číslo 14.

Tabulka 14: Firemní odměny (Interní zdroj)

FIREMNÍ ODMĚNY	
VÝROBA	THP
Servis pracovních oděvů	Účast na veletrzích
Exkurze (hutě, servisní centra)	Variabilní datum výběru dovolené
Bezpečnost práce (rady, školení)	Příspěvek na mobilní telefon
SPOLEČNÉ	
Příspěvek na stravování (stravenky) – 55 Kč na osobu/den (za měsíc 1100 Kč)	
Kuřácké přestávky	
Vánoční dárky (firemní dárky)	
Firemní akce (vánoční večírky, sportovní dny)	
Pitná voda na pracovišti	
Nepeněžní dary (narozeninové dárky, narození dítěte)	
Vzdělávání (anglický jazyk) – 1 hodina týdně	

10.5 Shrnutí

System odměňování ve společnosti se skládá se základní měsíční mzdy, která je garantována všem bez rozdílu pracoviště. Dále z pohyblivé složky 1 členící se do následujících kategorií (pro každou kategorii jsou jiné podmínky na získání pohyblivé složky 1):

- obchodní oddělení;

- výroba, ekonomický úsek, referenti prodeje, logistika;
- doprava – řidiči.

Další složkou systému odměňování je pohyblivá složka 2 rozdělovaná dle plnění obchodního plánu celé společnosti. Je vyplácena přímo úměrně a hlavní myšlenkou je motivovat pracovníky k vyšším výkonům tím, že i oni mají možnost svou prací přispět k dosažení vyššího zisku a následným vyšším odměnám formou pohyblivé složky 2. Poslední složkou jsou odměny, které jsou rozdělovány THP pracovníkům a výrobnímu oddělení. Avšak na mnoho odměn mají nárok všichni. Měly by sloužit k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců, což bude ověřeno v dotazníkovém šetření.

11 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Šetření je jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění. Jestliže organizace, která usiluje o růst výkonnosti zaměstnanců, používá špatný motivační systém, nemůže očekávat, že daného růstu dosáhne s nespokojenými a málo motivovanými pracovníky. Spokojení a dostatečně motivovaní zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, zodpovědnosti, zlepšování kvality zákaznického servisu, jak bylo uvedeno v teoretické části. Proto je velmi důležité se neustále zajímat o své zaměstnance a zjišťovat pomocí například anonymních dotazníků či strukturovaných rozhovorů, jak se v práci cítí, zda mají dostatečnou podporu a pomoc od nadřízených, aktivní podporu týmové práce nebo nakolik se ztotožňují s názory managementu.

Výzkumné šetření ve firmě CS STEEL bylo uskutečněno metodou dotazovací, pozorovací a byl zde realizován i rozhovor s některými vybranými pracovníky. Avšak šetření bude zaměřeno především na metodu dotazovací formou anonymního dotazníku.

Firma zaměstnává v průměru 44 zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v tabulce číslo 12, firma se potýká s problémem, jímž je vysoká míra fluktuace zaměstnanců už od roku 2015. Mnoho lidí odešlo, ale naopak bylo zaměstnáno více lidí například v obchodním úseku. Dotazníkové šetření tak probíhalo i s nově přichozími zaměstnanci, ale podmínkou bylo, že zde musí pracovat minimálně měsíc.

Více než polovinu zaměstnanců tvoří výroba, sklad a logistika, kteří fungují na principu směnného provozu a zbývající část je složena z THP pracovníků. Dotazník cílí na obě poloviny s tím rozdílem, že THP pracovníkům byl dotazník poslán v elektronické podobě a zbytku byl vytištěn a osobně předán k vyplnění.

11.1 Struktura dotazníku a průběh šetření

Dotazník (Příloha P I) byl vytvořen do finální podoby po konzultaci s ředitelem společnosti, na konci prosince roku 2020 a následně zaslán THP pracovníkům na e-mail v elektronické podobě dne 4. 1. 2021. Výrobnímu oddělení, logistice a skladu byl dotazník osobně předán ve vytištěné podobě dne 5. 1. 2021, tedy o den později. Vyplněné dotazníky vhazovali do vytvořené a označené krabice, která byla umístěna v hlavní kanceláři logistiky. Dotazníkové šetření probíhalo 36 dnů a dne 8. 2. 2021 bylo v krabici vybráno 25 dotazníků a zbylých 18 dotazníků bylo vyplněno elektronickou formou. Celkem bylo získáno 43 vyplněných

dotazníků, což je 100 % návratnost. Je zde však nutno podotknout, že dotazníky byly vyplněny i od nově příchozích zaměstnanců, působících ve firmě pár měsíců.

Dotazník se skládá z celkem 11 otázek, z nichž 10 je uzavřených a pouze jedna je otevřená. Zahrnuje také hodnotící škály, možnosti z více odpovědí a známkování. Obsah otázek je zaměřen na motivaci všech zaměstnanců bez rozdílu, ve kterém oddělení pracují.

Obsah otázek je tvořen níže uvedenými druhy:

- identifikačními otázkami – jsou formulovány v pěti úvodních otázkách;
- pracovní podmínky – otázka formou škálování;
- motivace;
- sociální klima na pracovišti (konflikty, stres);
- odměny – otázka formou škálování a známkování.

11.2 Výsledky dotazníkového šetření

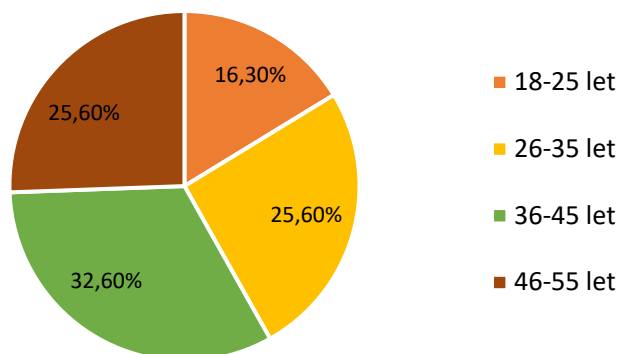
Pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 43 lidí z toho 20,9 % (9) žen a 79,1 % (34) mužů. Převládající mužský element se zde vyskytuje z důvodu výrobní divize, pod kterou spadá logistika i sklad.

Věk

V uvedené firmě odpovědělo 14 respondentů ve věku 36-45 let, kteří tvoří téměř 32,6 %. Na druhou stranu se zde nevyskytují žádní pracovníci ve věku 56-65 let. Stejný počet, tedy 25,6 % (11 lidí), se nachází u věkové skupiny v rozmezí 46-55 let a 26-35 let. Je nutné zmínit, že 16,3 % respondentů, tedy 7 lidí, tvoří nejmladší věkovou kategorii 18-25 let, což se může považovat za malý krok při cestě k plnění firemních vizí, mezi které patří i tzv. postupné omlazování pracovního kolektivu.

Věk dotazovaných

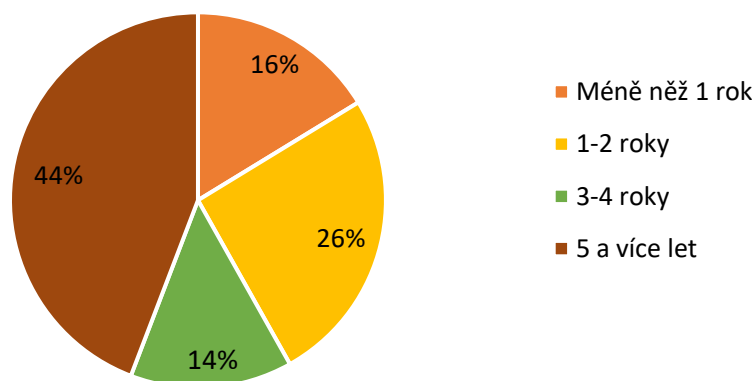


Obrázek 11: Graf věku dotazovaných (Vlastní zpracování)

Délka trvání pracovního poměru

Ačkoliv míra fluktuace ve společnosti je poměrně vysoká, nejvíce respondentů, 44 % pracuje ve firmě déle než 5 let. Nejdelší doba pracovního poměru byla zjištěna u 5 zaměstnanců, kteří zde pracují 10 let, 1 respondent 8 let, 5 dotazovaných 7 let a 4 lidé 6 let. Na druhou stranu 16 % zaměstnanců zde vydrží pracovat do 1 roku a pouhých 14 %, tedy 6 lidí 3-4 roky. 26 % respondentů (11 lidí) zde pracují 1-2 roky. Doporučení pro firmu je následující. Ačkoliv zisk je vždy na prvním místě, tak k dosažení toho očekávaného zisku je zapotřebí kvalitní pracovní personál. Tedy uhlídat si kvalitní zaměstnance a nenechat je neustále odcházet a nabírat nové, protože z grafu je zjevné, že 44 % tvoří stálí zaměstnanci a 56 % zde vydrží pracovat maximálně 4 roky.

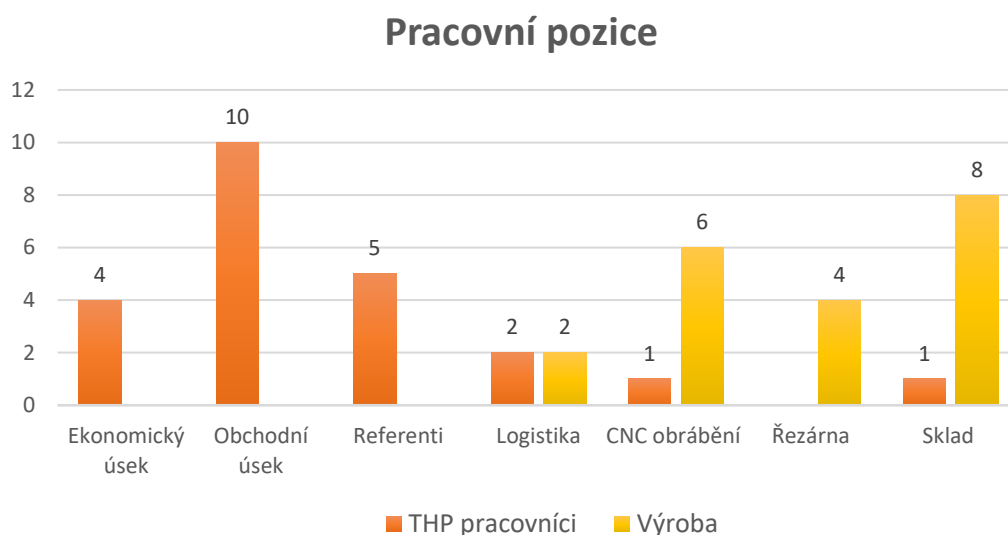
Délka trvání pracovního poměru



Obrázek 12: Graf délky trvání pracovního poměru (Vlastní zpracování)

Pracovní pozice

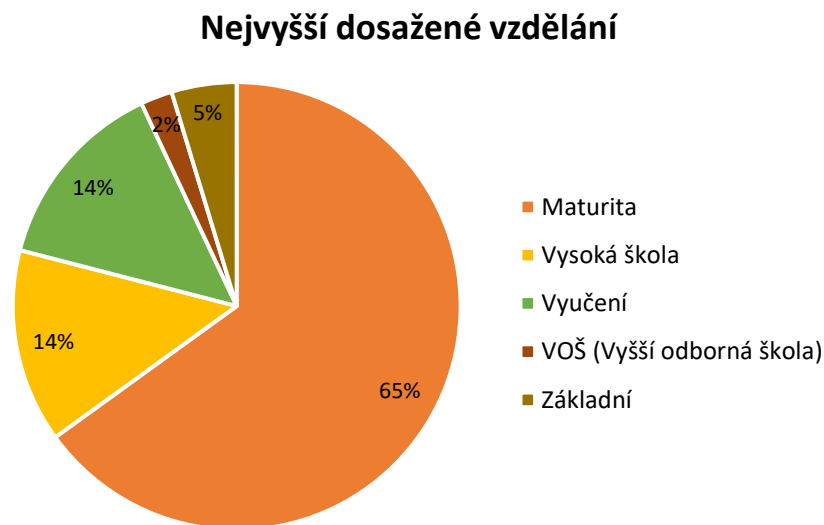
Jednoznačně největší skupinou respondentů jsou pracovníci vyskytující se na obchodním úseku, jejichž počet je 10. Vzápětí druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci výroby, konkrétně sklad s 8 respondenty, CNC obrábění s 6 a řezárna se 4 respondenty. Byly zde vyplněny dotazníky překvapivě od všech pracovníků těchto úseků. Ve skladě a na úseku CNC obrábění viz obrázek č. 13 se objevuje jeden pracovník na pozici THP, což je vedoucí skladu a vedoucí dílny CNC obrábění. Logistika je nejméně početný úsek zaměstnaných osob vůbec a byly zde vybrány 4 dotazníky tištěnou formou, konkrétně od 2 řidičů a 2 pracovníků logistiky. Dalšími skupinami respondentů jsou referenti, kde bylo vybráno 5 dotazníků a ekonomický úsek s 4 vyplněnými elektronickou formou.



Obrázek 13: Graf pracovní pozice (Vlastní zpracování)

Nejvyšší dosažené vzdělání

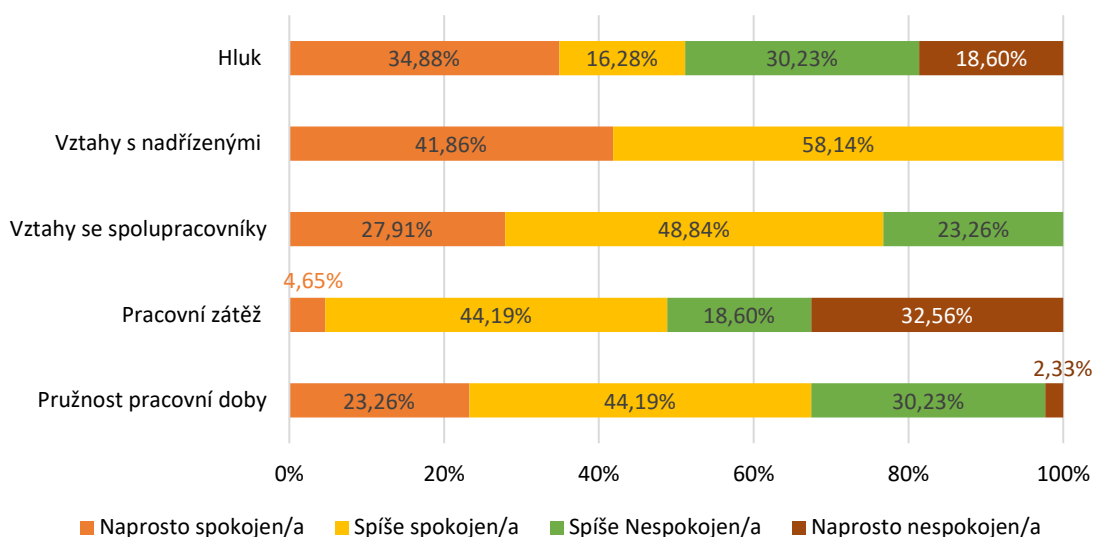
Respondenti dosahují ve velké míře nejvýše středoškolského vzdělání s maturitou, tedy 65 % (28 lidí). Vyrovnanou skupinou dotazovaných s 14 % jsou zaměstnanci s vysokou školou a výučním listem. Také se zde vyskytují 2 lidé se základním vzděláním a pouze 1 člověk má vyšší odbornou školu.



Obrázek 14: Graf nejvyššího dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování)

Otázka č. 1 – spokojenost s pracovními podmínkami ve firmě

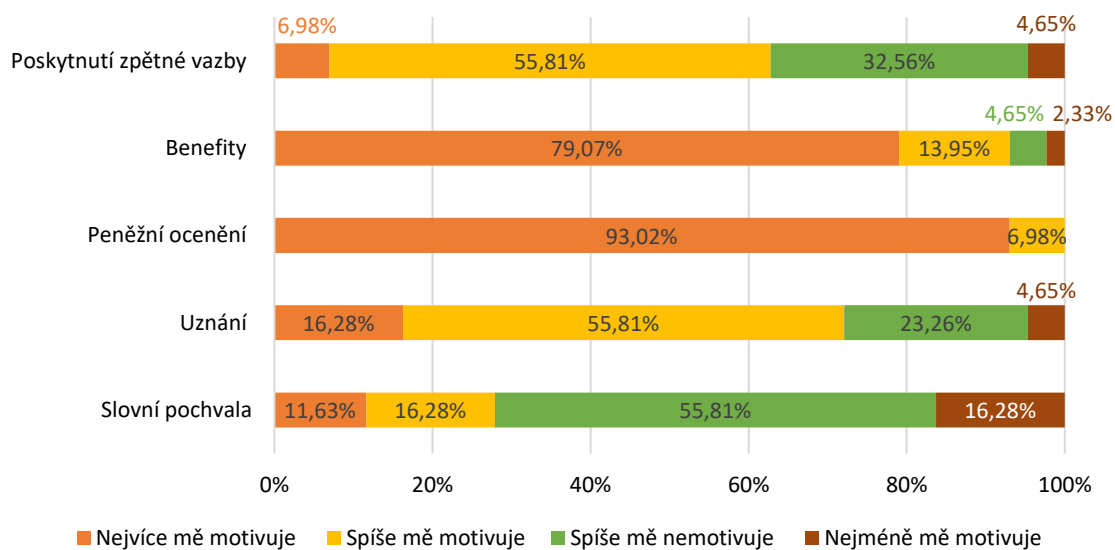
Otázka je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami, a to konkrétně s pružností pracovní doby, pracovní zátěží, vztahy se spolupracovníky, vztahy s nadřízenými a hlukem. Z odpovědí vyplynulo, že jsou respondenti nejvíce spokojeni se vztahy s nadřízenými, kdy 42 % je naprosto spokojeno a 58 % spíše spokojeno. Naproti tomu největší nespokojenost je s pracovní zátěží, kde je pouze 5 % naprosto spokojeno a 33 % naprosto nespokojeno. Z odpovědí bylo také zjištěno, že jsou respondenti spokojeni i se vztahy se spolupracovníky, tedy 28 % naprosto spokojeno a 23 % spíše nespokojeno. S hlukem je naprosto spokojeno 35 % respondentů a 19 % je naprosto nespokojeno. Jistá míra nespokojenosti je s pružností pracovní doby, kde 2 % respondentů je naprosto nespokojeno, 30 % spíše nespokojeno a naopak 23 % naprosto spokojeno.



Obrázek 15: Graf spokojenosti s pracovními podmínkami ve firmě (Vlastní zpracování)

Otázka č. 2 – co zaměstnance v práci nejvíce motivuje

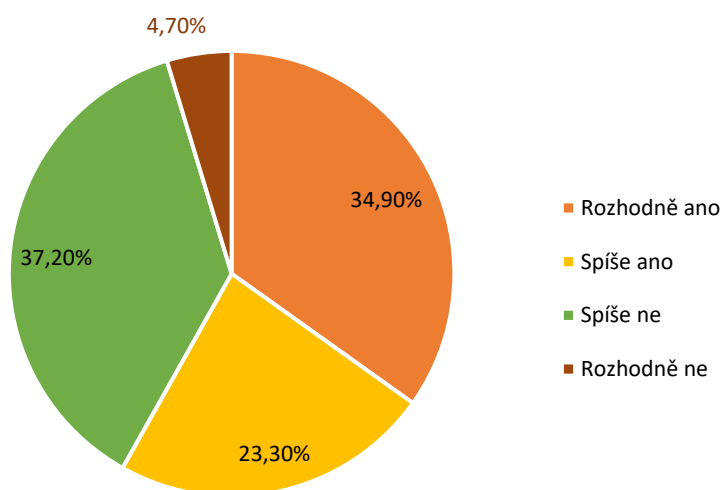
Uvedená otázka se orientuje na míru motivace vybraných podmětů na poskytnutí zpětné vazby, benefity, peněžní ocenění, uznání a slovní pochvala. Jednoznačně lze říci, že nejpočetnější skupinu respondentů nejvíce motivuje peněžní ocenění 93 %, což může znamenat současné nedostatečné peněžní ocenění za vykonanou práci. Na druhém místě jsou benefity, které nejvíce motivují 79 % a pouze 2 % vůbec. Dalším motivujícím faktorem je uznání, kde respondenti nejvíce odpovídali spíše mě motivuje – 56 % lidí. K nejméně motivujícím faktorům patří dle respondentů poskytnutí zpětné vazby, kde 7 % lidí uvedlo, že je nejvíce motivuje a 33 % spíše nemotivuje. Slovní pochvala byla respondenty vyhodnocena jako nejméně motivující 16 % lidmi.



Obrázek 16: Graf motivace zaměstnance ve firmě (vlastní zpracování)

Otázka č. 3 – výskyt konfliktních situací na pracovišti se spolupracovníky (1-2* za týden)

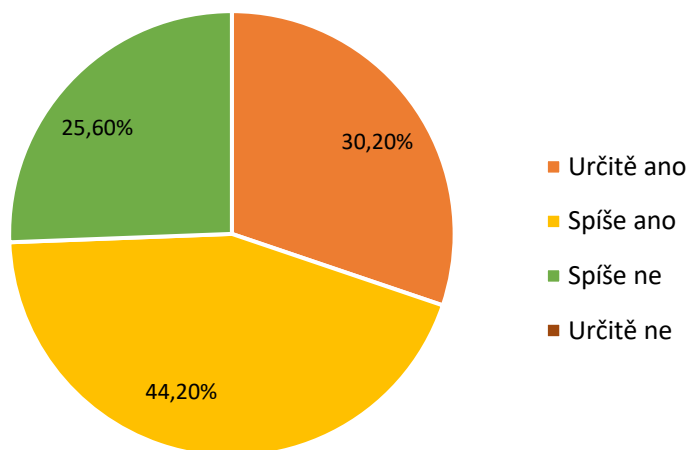
Zmíněná otázka se věnuje přítomnosti konfliktních situací mezi spolupracovníky na pracovišti. 37,2 % (16) dotazovaných respondentů odpovědělo spíše ne, ale naopak 34,9 % (15) lidí uvedlo rozhodně ano. Tedy konfliktní situace se ve firmě vyskytují ve větší míře 1-2 krát za týden. Pouze 4,7 % odpověděli rozhodně ne a 23,3 % lidí spíše ano.



Obrázek 17: Graf míry výskytu konfliktních situací ve firmě (Vlastní zpracování)

Otázka č. 4 – stres na pracovišti

Tato otázka se týká stresu na pracovišti, a to konkrétně, zda zaměstnanec práce stresuje. Zajímavostí je, že ani jeden respondent si nemyslí, že ho práce určitě nestresuje. Tudíž se v uvedené firmě stresuje téměř každý zaměstnanec. 30,2 % respondentů práce stresuje určitě a 44,2 % spíše ano. Pouze 25,6 %, tedy 11 lidí odpovědělo spíše ne.



Obrázek 18: Graf intenzity stresu na pracovišti (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5 – využívání benefitů, které firma nabízí

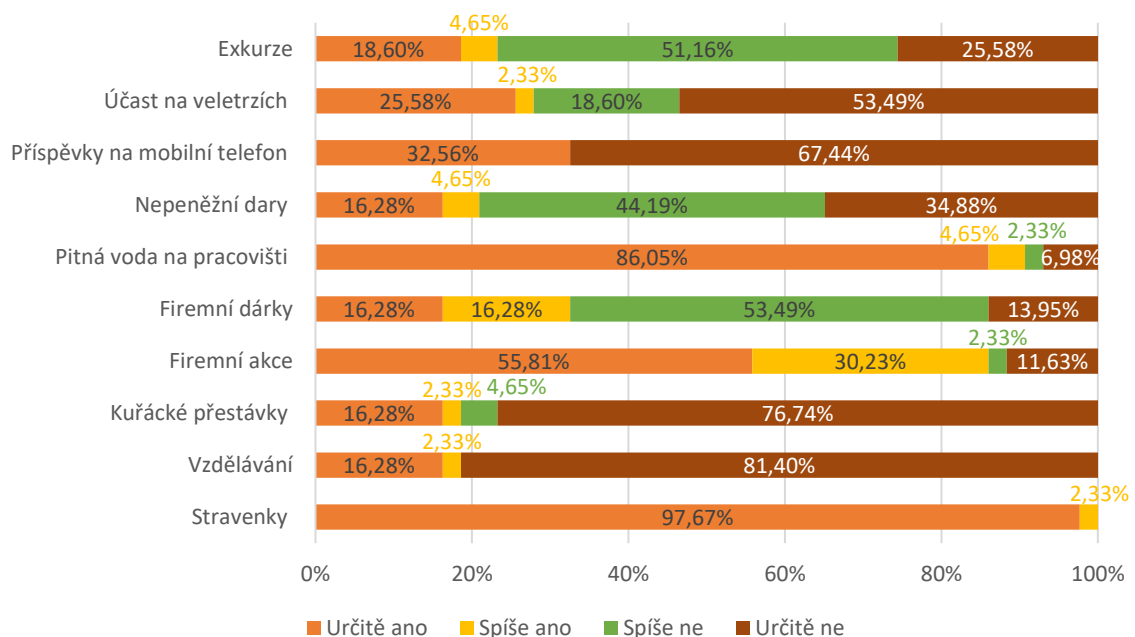
Otázka číslo 5 zkoumá, jaké benefity zaměstnanci využívají a v jaké míře. Benefity byly vybrány na základě doporučení ředitele společnosti, které se dle něj nejvíce využívají a nabízejí. Cílem zde bylo také zjistit, jestli respondenti znají poskytované benefity, kterými jsou konkrétně stravenky, možnost vzdělávání, kuřácké přestávky, firemní akce, firemní dárky, pitná voda na pracovišti, nepeněžní dary, příspěvky na mobilní telefon, účast na veletrzích a exkurze. Pozitivní může být fakt, že všichni pracovníci mají povědomí o vypsanych benefitech. Někteří zaměstnanci byli zklamáni, že nějaké dosud nevyužívají či nemají nárok na jejich využívání, jelikož některé benefity jsou nabízeny zvláště THP pracovníkům a výrobnímu sektoru (viz tabulka č. 14).

Nejvíce využívaným benefitem jsou pochopitelně stravenky, které určitě využívá 98 % lidí a pouze 2 % spíše ano. Dalším nejvíce využívaným je pitná voda na pracovišti, kde bylo mnoho dotazovaných překvapeno, že se jedná o benefit, jelikož pro ně to znamená samozřejmost. 86 % lidí pitnou vodu využívá a pouze 7 % lidí vůbec. Firemní akce využívá překvapivě 56 % respondentů a 12 % vůbec, jedná se přitom o nejnákladnější benefit firmy spolu s firemními dárky. Dalším využívaným benefitem v pořadí jsou firemní dárky (ve

formě reklamních předmětů), kdy celkového počtu dotázaných 16 % určitě ano a 14 % určitě ne. Exkurze se týkají pouze výrobního sektoru a tudíž 26 % lidí určitě ne a 51 % spíše ne (referenti, obchodní oddělení, ekonomický úsek) naopak 19 % respondentů se účastní.

K méně využívaným benefitům patří nepeněžní dary, kterými jsou například dary na narozeniny a narození dítěte. Zde odpovědělo 35 % lidí určitě ne, pouze 16 % lidí jej využívá. Účast na veletrzích je umožněna spíše THP pracovníkům, konkrétněji obchodnímu oddělení, kde z odpovědí vyplynulo, že se účastní všichni obchodníci plus vždy nějaký vedoucí 53 % respondentů odpovědělo, že se určitě neúčastní. Dalším k méně využívaným náleží příspěvek na mobilní telefon, na který mají nárok opět THP pracovníci, kteří splňují firemní požadavky (jedná se o interní pokyny ředitele společnosti). Zde odpovědělo 33 % respondentů, že určitě využívá a 67 % vůbec.

K nejméně využívaným náleží kuřácké přestávky, které zaměstnanci nepovažují za benefit, ale samozřejmost, dle ředitele firmy. Využívá je však pouze 16 % lidí a 77 % respondentů vůbec. Firma taktéž nabízí možnost vzdělávání prostřednictvím anglických kurzů, což využívá pouze 16 % lidí.



Obrázek 19: Graf využívání nabízených benefitů ve firmě (Vlastní zpracování)

V tabulce viz níže jsou vypsány náklady firmy na některé vybrané benefity, kterými jsou stravenky, firemní akce konající se v průběhu jednoho roku (sportovní akce v létě a večírek v zimě), firemní dárky darovány zaměstnancům obvykle na sportovní akci.

Tabulka 15: Náklady firmy na vybrané benefity (Vlastní zpracování)

Benefity	Náklad na osobu/den	Celkové náklady/den
Stravenky	55 Kč na osobu/den (1100 za měsíc)	celkem 2 585 Kč na den za 47 zaměstnanců (51 700 Kč za měsíc)
Firemní akce (sportovní večírek)	rozpočet 425,5 Kč na osobu	celkem celá akce 20 000 Kč
Firemní akce (vánoční večírek)	Rozpočet 851 Kč na osobu	celkem celý večírek 40 000 Kč
Firemní dárky (vína, ručníky, batohy, funkční oblečení)	319 Kč na osobu	celkem dary pro všechny 15 000 Kč

Jednoznačně nejnákladnějším benefitem jsou stravenky, které vyjdou firmu měsíčně na 51 700 Kč za všechny své zaměstnance, ročně to dělá 620 400 Kč. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že se jedná o nejvyužívanější benefit. Další nákladnou položkou jsou firemní akce, kterých se účastní pravidelně pouze 24 dotázaných, 13 spíše ano a 5 vůbec. Celkově vyjdou obě na 60 000 Kč za rok a někteří zaměstnanci tento benefit nevyužívají. Na firemních akcích každý zaměstnanec dostává i firemní dary v celkové hodnotě 15 000 Kč. Pouze 7 respondentů uvedlo, že jej určitě využívá a 7 spíše ano, kupodivu 23 lidí uvedlo, že spíše ne a 6 vůbec.

Otázka č. 6 – seřazení navržených benefitů od 1 do 9 dle důležitosti

Předchozí otázka se věnovala míře využívání existujících benefitů společnosti, avšak uvedená otázka číslo 6 se zabývá seřazením nově mnou navržených benefitů od 1 – velmi

důležité (chci zavést tento benefit) do 9 – nejméně důležité (není třeba zavést). Na prvním místě s největším počtem známek 1 (23 lidí) respondenti uváděli týden dovolené navíc. Druhé místo, kde uvedlo 15 respondentů známku 1 je 13. plat. Na dalším místě byl uveden SICK DAY, který by preferovali 2 lidé, dále 5 respondentů uvedlo známku 2 a 12 známku 3. Na čtvrtém místě respondenti nejvíce známkovali 2, 3, 4, 5 odměny za odsloužené roky. Na pátém místě, kde největší počet respondentů uvedl známku 4, 6 a 8 je tzv. nemarodění. To znamená, že v případě nulové absence v práci například z důvodu nemoci bude zaměstnanec finančně odměněn.

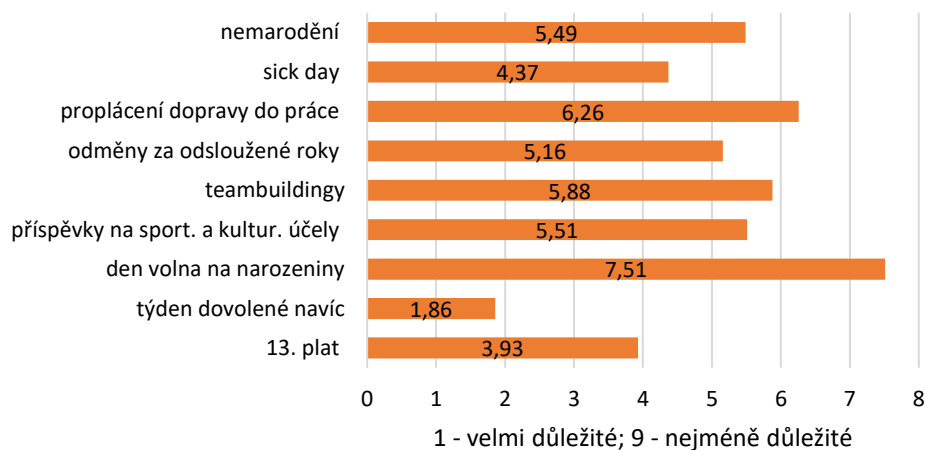
Následující navržené benefity jsou méně úspěšné u respondentů. Jedná se o příspěvky na sportovní a kulturní akce, například permanentka v hodnotě určité částky do fitness centra či bazénu a volné vstupenky do divadla a na koncerty. Respondenti tento benefit ohodnotili převážně známkami 4, 6, 7 a 8. Na sedmém místě se známkami 6 od 7 respondentů, 7 od 14 lidí a 8 od 6 lidí jsou uvedeny teambuildingové aktivity například cyklistické nebo turistické výlety. Proplácení dopravy do práce na dalším místě by chtělo 5 lidí (uvedli známku 2) a 3 respondenti (známku 3), avšak celkově 28 lidí napsalo známku 6, 7, 8, 9. Tudíž je o tento benefit malý zájem. Na posledním místě skončil den volna na narozeniny, o který je kupodivu nejmenší zájem a respondenti by jej určitě nezaváděli. 19 respondentů ohodnotilo tento benefit známkou 9, 9 lidí známkou 8 a 5 lidí známkou 6.

Pro lepší orientaci je zde uvedena tabulka s odpověďmi respondentů na konkrétní navržené benefity formou známek od 1 – velmi důležité do 9 – nejméně důležité. A následně je v tabulce vypočítán aritmetický průměr jednotlivých odpovědí, který znázorňuje důležitost jednotlivých benefitů.

Tabulka 16: Aritmetický průměr odpovědí od respondentů (Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aritmetický průměr
13. plat	15	10	4	6	1	3	7	1	2	3,93
Týden dovolené navíc	23	10	6	2	1	1				4,86
Den volna na narozeniny			1	1	3	5	4	9	19	7,51
Příspěvek na sport. a kultur. účely	2	4	5	6	3	6	9	7	2	5,51
Teambuildingové aktivity		2	5	3	5	7	14	6	1	5,88
Odměny za odsloužené roky		6	3	6	11	6	5	3	3	5,16
Proplácení dopravy do práce		5	3	3	4	5	5	9	9	6,26
Sick day	2	5	12	5	10	2	1	3	3	4,37
Nemarodění	1	1	4	11	5	8	4	5	4	5,49

Jednotlivé aritmetické průměry byly dále zpracovány do níže uvedeného grafu.



Obrázek 20: Graf aritmetických průměrů odpovědí (Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že za nejméně důležitý benefit se považuje jednoznačně den volna na narozeniny. Na druhou stranu k nejdůležitějšímu, který byl respondenty vyhodnocen nejvíce známkou 1, je týden dovolené navíc. Následují postupně hodnocené benefity: 13. plat, sick day, odměny za odsloužené roky, nemarodění, příspěvky na sportovní a kulturní účely, teambuildingové aktivity a na předposledním místě proplácení dopravy do práce.

Tedy výsledek odpovědi na uvedenou otázku, týden dovolené navíc, se shoduje s výsledky uskutečněného rozhovoru, viz níže se zaměstnanci vybraných úseků. V rozhovorech zazněl tento požadavek u každého dotazovaného (13 lidí) a cílem bylo ověřit, zda skutečně mají o tento benefit zájem. Neuvedli zde na prvním místě peněžní ocenění (13. plat), ale dovolenou a na třetím místě byl umístěn SICK DAY, tedy další volno. Tento výsledek může být alarmující pro ředitele společnosti, že dovolená, kterou jim nabízí je nedostačující.

11.3 Testování hypotéz

Testování hypotéz bude provedeno z výsledků dotazníkového šetření (viz předešlá kapitola) pomocí statistických nástrojů a to konkrétně tzv. chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce používané pro porovnání závislosti dvou proměnných.

Hypotéza č. 1

H₁₀: Zájem o navržený benefit SICK DAY nezávisí na délce trvání pracovního poměru.

H₁₁: Zájem o navržený benefit SICK DAY závisí na délce trvání pracovního poměru.

Druhá hypotéza zkoumá souvislost se zájmem zavedení nově navrženého benefitu SICK DAY a délkou trvání pracovního poměru. Cílem je zjistit, zda délka pracovního poměru (například nově příchozí zaměstnanci pracující ve společnosti méně než rok) může ovlivnit zavedení zmíněného benefitu.

V kontingenčních tabulkách (Příloha P II) byly odpovědi respondentů, kde měli seřadit benefity od čísla 1 po 9, sloučeny do tří skupin. Číslo 1 zahrnuje odpovědi 1, 2, 3. Číslo 2 zahrnuje 4, 5, 6. Číslo 3 zahrnuje odpovědi 7, 8, 9.

$$\sum \chi^2 = 6,938$$

$$\text{Kritický obor} = \langle \chi^2_{0,95}(4-1) * (3-1); \infty \rangle = \langle \chi^2_{0,95}(6); \infty \rangle = \langle 12,592; \infty \rangle$$

$$6,938 < 12,592$$

Nezamítáme H₁₀, což znamená, že zájem o navržený benefit SICK DAY nezávisí na délce trvání pracovního poměru.

Hypotéza č. 2

H₂₀: Výskyt konfliktních situací je nezávislý na věku dotazovaných.

H₂₁: Výskyt konfliktních situací je závislý na věku dotazovaných.

Výše uvedená hypotéza zkoumá, zda výskyt konfliktních situací ve firmě souvisí s věkem dotazovaných. Například, zda mladší zaměstnanci vyvolávají konfliktní situace nebo naopak starší. Důvodem volby této hypotézy byl výsledek dotazníkového šetření, kdy si 34,9 % lidí myslí, že se rozhodně ve společnosti vyskytují konfliktní situace.

Zde byly opět sloučeny odpovědi respondentů v kontingenční tabulce viz Příloha P III. Ano zahrnuje odpovědi rozhodně ano a spíše ano a slovo ne zahrnuje odpovědi spíše ne a rozhodně ne.

$$\sum \chi^2 = 8,732$$

$$\text{Kritický obor} = \langle \chi^2_{0,95}(4-1) * (2-1); \infty \rangle = \langle \chi^2_{0,95}(3); \infty \rangle = \langle 7,815; \infty \rangle$$

$$8,732 \geq 7,815$$

Zamítáme H₂₀, a proto platí hypotéza H₂₁ výskyt konfliktních situací je závislý na věku dotazovaných.

Hypotéza č. 3

H₃₀: Pocit dostatečné motivace prostřednictvím poskytnutí zpětné vazby nezávisí na délce trvání pracovního poměru.

H₃₁: Pocit dostatečné motivace prostřednictvím poskytnutí zpětné vazby závisí na délce trvání pracovního poměru.

Tato hypotéza je zaměřena na souvislost mezi pocitem dostatečné motivace prostřednictvím poskytnutí zpětné vazby a délkou trvání pracovního poměru. Ve firmě pracuje 44 % lidí, u kterých je délka trvání pracovního poměru delší než 5 let, a proto je cílem zjistit, zda jsou uvedení pracovníci pocitově dostatečně motivováni skrz zpětnou vazbu totožně, jako zaměstnanci pracující ve firmě kratší dobu.

V kontingenční tabulce (Příloha P IV) jsou sloučeny odpovědi respondentů na motivuje mě a nemotivuje mě z původního nejvíce mě motivuje, spíše mě motivuje, spíše mě nemotivuje a nejméně mě motivuje.

$$\sum \chi^2 = 4,28$$

Kritický obor = $\langle \chi^2_{0,95}(4-1) * (2-1); \infty \rangle = \langle \chi^2_{0,95}(3); \infty \rangle = \langle 7,82; \infty \rangle$

4,28 < 7,82

Nezamítáme H_3 , což znamená že pocit dostatečné motivace prostřednictvím poskytnutí zpětné vazby nezávisí na délce trvání pracovního poměru.

11.4 Rozhovor

Metoda osobního rozhovoru byla zvolena z důvodu, že se jedná o nejspolehlivější a nejrychlejší způsob získání informací.

Rozhovor byl proveden dne 8. 2. 2021 se dvěma vybranými vedoucími pracovníky oddělení výroby a úseku referentů, ale i se zaměstnanci oddělení výroby (konkrétněji s 5 pracovníky), obchodu (se 4 lidmi) a ekonomického úseku (2 pracovníci).

Záměrem bylo získání informací ohledně dostatečné motivace, jakým způsobem své zaměstnance firma motivuje k vyšším a lepším výkonům, zda jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají a adekvátní odměnou za jejich výkon. Dále zde například zazněl osobní názory na zlepšení pracovních podmínek či vztahů na pracovišti. Na druhou stranu zde byl zachycen i pohled vedoucích pracovníků na danou problematiku.

Byly zjištěny následující informace:

- na skladě převažuje velká nespokojenost s nepřiměřenou pracovní zátěží, chaotické zadávání úkolů, zmatek, což způsobuje velký stres a výskyt konfliktních situací. Problémy řeší vedoucí pracovník křikem. Je zde zapotřebí vytvořit lepší komunikační systém mezi pracovníky a efektivní zadávání úkolů, aby došlo k eliminaci stresu a nadměrné pracovní zátěže;
- THP pracovníci mají velkou kancelář, kde jich sedí několik a navzájem se ruší telefonními hovory;
- velká nespokojenost s dvacetidenní dovolenou, s kterou nesouhlasí všichni pracovníci a žádají prostřednictvím dotazníků o její navýšení;
- mnoho připomínek k aktuálním odměnám, které firma nabízí. Byly zaznamenány nové návrhy benefitů jako je SICK DAY, odměna za odsloužené roky;
- vedoucí pracovníci se naopak domnívají, že odměn je více než dost a mnoho lidí si ani neuvědomuje, že jisté výhody považuje za běžnou součást. Byl zde uveden

příklad obědové pauzy, kde délka není nějak hlídána a často přesáhne 30 minut nebo po domluvě může zaměstnanec odejít z práce bez potvrzení dříve z důvodu třídních schůzek dítěte apod.

11.5 Pozorování

Pozorování probíhalo v průběhu výkonu bakalářské praxe. Cílem bylo získání materiálu umožňující doplnění dříve získaných poznatků. Byly ověřovány reakce lidí na přirozené situace a postupně bylo pronikáno k příčinám jevů a odkrývání zákonitostí vztahů mezi pracovníky. Jinými slovy, zda odpovídají jimi vyplněné dotazníky a uskutečněné rozhovory realitě. Uvedené pozorování je pouze podpůrné, hlavní váha průzkumu je především v oblasti dotazníkového šetření.

Vypořizovaný závěr je následující:

- práce na skladě je velmi náročná a vysoce stresující, jelikož systém zadávání úkolů vedoucím je mnohdy chaotický a nepřesný;
- kontrola, kterou provádí vedoucí pracovníci, je nedůkladná, někdy není prováděna vůbec a stávají se tak často chyby jak v příjmu zboží, tak v expedici;
- vedoucí pracovníci dostatečně nechválí své zaměstnance za dobře vykonanou práci ani nedávají dostatečnou zpětnou vazbu;
- pouze jedna místnost vyhrazena jako kancelář pro 7 referentů (velký hluk, nesoustředěnost na práci);
- v průběhu vykonávání praxe (cca 4 měsíce) opustilo práci mnoho lidí na obchodním úseku a úseku referentů, tedy byla vypořizována vysoká míra fluktuace.

11.6 Shrnutí výzkumného šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve firmě převládá mužský element, a to z důvodu výrobní divize, pod kterou spadá logistika i sklad. Nejpočetnější věkovou skupinu dotazovaných tvoří 36-45 let, avšak na druhou stranu dochází i k postupnému pomalému omlazování pracovního kolektivu. Ačkoliv je míra fluktuace v dané společnosti vysoká, tak nejvíce respondentů 44 % pracuje ve firmě déle než 5 let. Největší skupiny dotázaných pracují na obchodním úseku a skladu. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je převážně středoškolské s maturitou, tvoří 65 %.

Dotazovaní pracovníci jsou ve firmě nejspokojenější se vztahy s nadřízenými, což může znamenat lidský a přátelský přístup nadřízených k zaměstnancům. Naproti tomu největší nespokojenost je s pracovní zátěží, která převládá převážně na skladě a ve výrobě, což bylo i vyzorováno. Referenti v rozhovoru uvedli, že mají velký problém s hlukem, jelikož sedí všichni v jedné místnosti a ruší se telefonními rozhovory.

Respondenty nejvíce v práci motivuje peněžní ocenění, což může znamenat současnou nedostatečnou peněžní odměnu za vykonanou práci. K nejméně motivujícím přiřadili pochvalu, která není pro ně tak důležitá jako například benefity, což potvrzuje i pozorování daných pracovníků v terénu.

Výskyt konfliktních situací na pracovišti se spolupracovníky je alarmující. Převážná většina respondentů souhlasí s výskytem a potvrzují to i rozhovory v terénu. Dle rozhovorů a pozorování se nevyskytují na všech úsecích, ale například největší intenzita je na skladě, naopak na CNC obrábění je nejnižší. Pouze 4,7 % tvrdí, že se konfliktní situace ve firmě vůbec nevyskytují. Stres na pracovišti zařadili respondenti taktéž k intenzivnímu. Žádný respondent není ve stresu, tudíž se ve firmě stresuje každý zaměstnanec s rozdílnou intenzitou.

Benefity, které aktuálně nabízí společnost svým zaměstnancům, jsou známy všem dotazovaným respondentům (což vyplynulo i z rozhovorů), avšak pro některé pracovníky se liší dle tabulky číslo 14. Nejvíce využívaným benefitem jsou pochopitelně stravenky. Dalším nejvíce využívaným je pitná voda na pracovišti, kde bylo mnoho dotazovaných překvapeno, že se jedná o benefit, jelikož pro ně to znamená samozřejmost. K méně využívaným benefitům patří nepeněžní dary, kterými jsou například dary na narozeniny a narození dítěte. K nejméně využívaným náleží kuřácké přestávky a možnost vzdělání formou kurzu anglického jazyka.

Dle seřazení nově navržených benefitů od čísla 1 po 9 vyplynulo, že největší zájem je o týden dovolené navíc, 13. plat a SICK DAY. Zmíněné benefity byly i předmětem rozhovorů a největší zájem zde byl právě o SICK DAY, týden volna navíc nebo nemarodění. Překvapujícím faktem je, že moc z respondentů nejevilo zájem o den volna na narozeniny.

Z hypotéz vyplynulo, že délka pracovního poměru (například nově příchozí zaměstnanci pracující ve společnosti méně než rok) může ovlivnit zavedení benefitu SICK DAY. Jinými slovy zájem o navržený benefit SICK DAY nezávisí na délce trvání pracovního poměru.

Tedy nově příchozí zaměstnanci nemohou ovlivnit velký zájem o zmíněný benefit ze strany stálých zaměstnanců dle rozhovorů a šetření.

Dále bylo z hypotéz zjištěno, že výskyt konfliktních situací je závislý na věku dotazovaných. Tedy například vysoká míra fluktuace může způsobit častější konfliktní situace, tedy střety mezi novými a stálými zaměstnanci.

Pocit dostatečné motivace prostřednictvím poskytnutí zpětné vazby nezávisí na délce trvání pracovního poměru. Tedy například zaměstnanci pracující ve firmě déle než 5 let jsou motivováni skrze zpětnou vazbu stejně jako nově příchozí zaměstnanci.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z průzkumu, který probíhal formou dotazníkového šetření, pozorování a rozhovorů vyplynula řada nedostatků, ač se na první pohled zdálo, že zaměstnanci jsou ve firmě velmi spokojeni a dostatečně motivovaní.

Nehmotná motivace

Nejvíce problémů se vyskytuje na úseku skladu, kde je nepřiměřená pracovní zátěž, chaos, stres, žádná motivace a zpětná vazba ze strany nadřízených, dle rozhovorů. Dle výsledků dotazníkového šetření je zásadním motivujícím faktorem zaměstnanců v rámci nehmotné motivace poskytnutí zpětné vazby. Ačkoliv vztahy s nadřízenými jsou podle výsledků výborné, tak poskytnutí zpětné vazby svým pracovníkům je nedostatečná. Musí se však postupovat od jádra vzniku problémů. Tudíž bych doporučila společnosti začít řešit problémy právě od tohoto epicentra, kterým je zmíněný sklad. Při pozorování bylo zjištěno, že vedoucí pracovník úseku skladu zadává úkoly podřízeným velmi chaoticky, neposkytuje jim zpětnou vazbu, nekontroluje vykonanou práci, nemotivuje je k vyšším výkonům a na pracovníky křičí. Proto bych navrhla vedoucímu pracovníkovi zúčastnit se kurzu s názvem „Umění jednat s lidmi.“ Samozřejmě je zapotřebí vedoucího pracovníka předem informovat, prostřednictvím například generálního ředitele o navrženém kurzu a probrat s ním danou problematiku, aby on sám měl zájem (motiv) kurz absolvovat. Mohl by se zúčastnit prezenčně v Olomouci 2. 11. 2021 za cenu 1 645 Kč nebo vyzkoušet on-line verzi tzv. webinaru s názvem Vedení, komunikace a motivace lidí za cenu 1 990 Kč (kde bude mít k dispozici materiál a osvědčení o absolvování kurzu). Jak prezenční, tak on-line kurz nabízí vzdělávací agentura TSM s.r.o. Uvedené řešení by mohlo napomoci k jinému stylu řízení a zadávání úkolů, systému komunikace, motivace zaměstnanců a problémy řešit efektivně nikoliv chaoticky. Dále by lepší styl řízení ze strany vedoucího pracovníka mohl napomoci ke snížení fluktuace, která je nyní na 34, 09 %. Tento kurz bych rovněž doporučila absolvovat i vedoucímu pracovníkovi obchodního oddělení a úseku referentů, kterým, jak bylo v úvodu zmíněno, taktéž chybí schopnost dostatečně motivovat pracovníky například prostřednictvím zpětné vazby, uznání, pochvaly apod.

Pracovní prostředí

Dalším problémem je přílišný hluk na úseku referentů, kde pracuje 6 lidí v jedné kanceláři. V některých dnech v místnosti sedí i obchodní manažeři. Pracovníci se zde necítí spokojeně, nedokážou se soustředit na práci, jelikož se navzájem ruší jak telefonními hovory, tak

rozhovory mezi sebou. Takto uspořádané pracoviště se zde vyskytuje od doby nastěhování se do nových prostor budovy, tedy layout pracoviště není přesně definován a uspořádán vedením společnosti. Z důvodu nekomfortnosti, nespokojenosti a nesoustředěnosti bych navrhla následující řešení, a tím je rozdělení jedné velké kanceláře na 2 menší. Tedy vytvořit uprostřed místnosti zeď a na jedné straně přidat dveře. Jednalo by se o velkou investici pro společnost, kterou by muselo řešit vedení firmy. Náklady jsou odhadovány v řádech 100 000 Kč (cena za materiál + dělnická práce). Došlo by ke kompletní změně systému práce. Vedoucí pracovník úseku referentů by neměl nepřetržitý dohled nad všemi podřízenými. Avšak tento problém se dá řešit umístěním nově příchozích referentů či málo výkonných referentů do nově vzniklé menší kanceláře spolu s vedoucím pracovníkem daného úseku, kde je bude mít stále pod kontrolou. Zbytek pracovníků by byl umístěn vedle. Došlo by tak k minimalizaci vzájemného rušení se telefonními hovory a rozhovory mezi sebou. Referenti by byli daleko soustředěnější a tím pádem výkonnější než doposud. Navíc by se zvýšila míra spokojenosti s pracovním prostředím a mohlo by to napomoci i k nižší míře fluktuace a ke zvýšení výnosů na pracovníka.

Benefity

Nejdůležitějším bodem dotazníkového šetření jsou benefity. Z rozhovorů a pozorování vyplynulo, že jejich počet je nedostačující a neuspokojivý. Dle výsledků dotazníků je největší zájem o týden dovolené navíc a 13. plat, což bylo po konzultaci s ředitelem společnosti ihned zamítnuto z důvodu nadměrných nákladů pro společnost a priorit investování peněz do výroby. Jako dalším nejlépe hodnoceným vyšel benefit SICK DAY, který zaujal i ředitele společnosti. Navrhují proto 3 dny SICK DAYS pro všechny zaměstnance, které budou zaplacený 100 % zaměstnavatelem. Pracovníci si jej mohou vzít kdykoliv a nemusí předkládat žádné potvrzení od lékaře (nebudou kontrolováni). Jelikož návrh o navýšení dovolené o týden navíc byl zamítnut důvodem zvoleného počtu dnů 3 SICK DAYS je jistá kompenzace za to. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny náklady pro společnost v souvislosti s tímto benefitem. Počítáno z průměrné mzdy ve firmě 30 000 Kč

Tabulka 17: Náklady na benefit SICK DAYS (Vlastní zpracování)

Náklady pro společnost na 1 den/osobu	Náklady pro společnost na 1 den/celá firmu (47 osob)	Náklady pro společnost na 3 dny/celá firma (47 osob)
1 500 Kč	70 500 Kč	211 500 Kč

Jedná se o kompromis mezi ředitelem společnosti, jehož názor na zvýšení počtu dovolené je zamítavý a zaměstnanci usilujícími o zvýšení. Tedy benefit by měl snížit vysokou dosavadní nespokojenost s minimálním počtem dovolené, jak bylo několikrát zmíněno v rozhovorech a zvýšit tak motivaci nadále zde pracovat.

Dalším kladně hodnoceným benefitem byla odměna za odsloužené roky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti pracuje 44 % zaměstnanců déle než 5 let. Tito zaměstnanci nejsou žádným způsobem odměňováni za odsloužená léta, což může samozřejmě znamenat i jejich budoucí odchod do lepšího zaměstnání. Po konzultaci s ředitelem společnosti navrhuji následující řešení. Nárok na odměnu za odsloužené roky budou mít zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 3 roky formou jednorázového příspěvku vždy na konci roku následujícím způsobem uvedený v tabulce č. 18:

Tabulka 18: Výše odměn za odsloužené roky (Vlastní zpracování)

Délka pracovního poměr	Výše odměny
3 roky (ukončený 3. rok)	3 000 Kč
4 roky	4 000 Kč
5 let	5 000 Kč
6 let	6 000 Kč
7 let	7 000 Kč
8 let	8 000 Kč
9 let	9 000 Kč
10 let	20 000 Kč

Tedy odměna bude vyměřována dle odpracovaných let, avšak 10. rok bude odměněn uvedenou částkou z důvodu velké motivace a snížení alarmujícího vysokého čísla fluktuace. Cílem zavedení uvedeného benefitu je jednoznačně udržení si stálých zaměstnanců a snížit tak vysokou míru fluktuace a náklady spojené se zaučováním nových zaměstnanců.

Je nutné podotknout, že se ve firmě vyskytuje také vysoká míra konfliktních situací závislých na věku dotazovaných, podle dotazníkového šetření a hypotéz. Tedy mladší pracovníci si nerozumějí se staršími a naopak. Proto je důležité se tohoto problému postupně

zbavovat odbouráváním komunikačních bariér mezi nimi. Navrhuji řešení, které by pracovníky mohlo více sblížit a zároveň by se jednalo o zavedení dalšího navrženého benefitu a tím jsou teambuildingové aktivity. Návrh by byl realizován dvakrát do roka, vždy po pátém měsíci v sídle firmy, konkrétně ve velké zasedací místnosti, po dobu dvou hodin. Budou se tak moci zúčastnit všichni zaměstnanci (nebudou nuceni jezdit do jiných měst či vesnic). Teambuildingové aktivity formou nejrůznějších doporučených her budou zaměřeny na vylepšení vztahů, prohloubení dovedností jako jsou komunikace, kooperace a krizové jednání a další. Danou akci realizovanou dvakrát v roce by měla na starost vybraná agentura, například doporučuji společnost OMT group. Uvedená společnost se zaměřuje na různorodé aktivity pro firmy v podobě teambuildingů, firemních akcí či vzdělávání. OMT group nabízí možnost realizace teambuildingových aktivit přímo ve firmě. Vše spočívá v nadiktování jistého problému této agentuře a ona se již postará o vhodný program aktivit pro zlepšení. Programy jsou dělány na míru a také s ohledem na rozpočet, který má firma k dispozici pro daný benefit. Jestliže firma nebude chtít investovat žádné peníze, navrhuji tedy zvolit zaměstnance ve firmě, který bude mít aktivity na starosti. Cílem teambuildingových aktivit je vytvořit efektivní a dobře fungující pracovní vztahy, snížit konfliktní situace a nedůvěřivost některých pracovníků. Společnosti by tento návrh přinesl vysokou míru spokojenosti, eliminaci konfliktních a stresových situací a výrazně by mohl napomoci k snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení motivace.

ZÁVĚR

Hlavním záměrem práce bylo identifikovat nedostatky v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti CS STEEL a. s. a následně navrhnout doporučení pro zlepšení současného motivačního systému a výkonnosti pracovníků.

První část bakalářské práce, tedy teoretická část, byla věnována podrobnému zpracování základních pojmů, které jsou nezbytně nutné k řešení problematiky daného tématu. Byly zde uvedeny významy slov motivace, spokojenost a stimulace, ale také popsány různé teorie motivace s jejich představiteli. Dále je rozebráno psychologické (sociální) klima na pracovišti a v závěru systémy odměňování pracovníků.

Praktická část, tedy druhá část bakalářské práce, se zabývala již samotnou analýzou na základě získaných poznatků z teoretického úseku. V úvodu byla popsána vybraná společnost od jejího samotného začátku fungování až po současnost. Takzvanou SWOT analýzou a doplňujícími IFE a EFE maticemi byly identifikovány slabé stránky firmy, silné stránky a následně příležitosti a hrozby. Dále se zde analyzovali personální ukazatelé, kteří souvisejí s personálním řízením konkrétně zastoupení žen ve společnosti, průměrný věk zaměstnanců, obrat, náklady a výnosy na zaměstnance a míra fluktuace. V systému odměňování byl popsán aktuálně používaný motivační systém firmy, tedy jaká pravidla, postupy či opatření společnost používá k dosažení žádoucí pracovní motivace. Důležitým úsekem praktické části je jednoznačně výzkumné šetření, kde byly získány informace jak z vytvořeného dotazníku, tak z rozhovorů a pozorování (v průběhu výkonu praxe). Následně byly výsledky zpracovány a použity pro sestavení hypotéz. Otázky v dotazníku se týkaly především spokojenosti s pracovními podmínkami, kolektivem, prostředím a hlavně nově navrženým benefitům pro zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců.

Závěr práce byl věnován návrhům na zlepšení pracovních podmínek a doporučení. Z výzkumného šetření vyplynulo, že centrem největších problémů je sklad. Proto byl doporučen návrh, který by měl odstranit hlavní příčinu vzniku všech potíží. Dále bylo navrženo řešení na eliminaci problémů vyskytujících se na úseku referentů kompletní přestavbou a změnou systému práce k eliminaci výrazné fluktuace. Také bylo navrženo několik možných benefitů ke zlepšení pracovních výkonů, vyšší motivaci a spokojenosti pracovníků ve firmě.

Věřím, že doporučené návrhy firmě pomohou zlepšit dosavadní motivaci a spokojenost zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 8086851001.

ARMSTRONG, Michael a Taylor STEPHEN. *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 8024704692.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 9788024714073.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. 3rd ed. London: Kogan Page, 2012, 369 s. ISBN 9780749465520.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013, 224 s. ISBN 9788024742113.

BICERA, Tomáš, 2021. Zaměstnanecké výhody. *MONSTER* [online]. [cit. 07.02.2021]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/rady-a-tipy/clanek/zamestnanecke-vyhody>.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 8025103749.

CS STEEL, © 2019. *CS STEEL: ocel – nerez - hliník* [online]. [cit. 08.04.2021]. Dostupné z: <https://cssteel.cz/>.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2015, 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

ČSÚ: Počet nezaměstnaných se meziročně snížil na 102 tisíc. Roste počet zaměstnanců ve vyšším věku a průměrný věk pracujících, 2019. *Revue pro sociální politiku a výzkum* [online]. Institut pro sociální politiku a výzkum [cit. 01.02.2021]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2019/08/csu-pocet-nezamestnanych-se-mezirocne-snizil-na-102-tisic-roste-pocet-zamestnancu-ve-vyssim-veku-a-prumerny-vek-pracujicich/>.

DVOŘÁK, Jan, František EMMERT, Lukáš HADAMČÍK, Alena FABIČOVICOVÁ a Petra HAVELKOVÁ. *Odmaturuj! ze společenských věd*. Brno: Didaktis, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7358-243-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 9788074003479.

FEHIMOVIČ, Nadja, 2005. Nepeněžní odměny jsou v kurzu. *FINANCE.CZ* [online]. [cit. 07.02.2021]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/48719-nepenezni-odmeny-jsou-v-kurzu/>.

Fluktuace zaměstnanců, 2015. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2020. [cit. 24.02.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: Učebnice pro střední školy a bakalářská studia VŠ*. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, 320 s. ISBN 978-80-247-3037-0.

HIRIYAPPA, B. *Management of Motivation and Its Theories*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2011, 48 s. ISBN 978-1466370807.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 8024713896.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 9788024746708.

JUNEJA, Prachi ©2008-2021. Essentials / Features of a Good Motivation System. *Management study guide* [online]. [cit. 04.02.2021]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/good-motivation-system.htm>.

KAHOUNOVÁ, Veronika, 2016. Jak na peněžní a nepeněžní benefity? *econsulting* [online]. [cit. 07.02.2021]. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/post/jak-na-penezni-a-nepenezni-benefit>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management. ISBN 9788024738239.

LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2012, 424 s. ISBN 9781412990936.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015, 261 s. ISBN 9788072613823.

NEBUŽELSKÁ, Mirka, 2017. Nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnancům (zaměstnanecké benefity). *22HLAV audit&consult: MSI Global Alliance Independent Member Firm* [online]. [cit. 07.02.2021]. Dostupné z: <https://www.22hlav.cz/nepenezni-plneni-poskytovana-zamestnancum-zamestnanecke-benefity>.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 9788024738093.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 2004, 127 s. ISBN 80-245-0703.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 8024704706.

STINGL, Tomáš, 2011. Dvacet milionů na zaměstnance. *Euro* [online]. Internet Info [cit. 01.02.2021]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/dvacet-milionu-na-zamestnance-863364>.

Studium-Psychologie.cz - psychologie pro každého, © 2020. *Studium psychologie: „Web o psychologii, přehledně a v souvislostech“* [online]. [cit. 05.02.2021]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/index.html>.

ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada, 2011, 134 s. ISBN 9788024732237.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 9788024741512.

ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2014, 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638871.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 8024704056.

Účetní slovník, ©2010-2021. *Uctovani.net: JASNĚ A SROZUMITELNĚ* [online]. [cit. 01.01.2021]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Mzda&id=58>.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 9788073579258.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 9788027102273.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017, 132 s. ISBN 9788087974155.

URBAN, Jan, 2016. Jak volit ukazatele personálního controllingu. *Práce a mzda* [online]. [cit. 01.02.2021]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/jak-volit-ukazatele-personalniho-controllingu>.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 9788024723617.

WILKOŇSKA, Anna, ©1995-2020. Motivation system. *CEOpedia Management online* [online]. [cit. 03.02.2021]. Dostupné z: https://ceopedia.org/index.php/Motivation_system.

Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let: Ženy, 2021. *Veřejná databáze* [online]. Český statistický úřad [cit. 01.02.2021]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&str=v466&&u=v413__VUZEMI__97__19#w.

Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, 2011. *iPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. [cit. 07.02.2021]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	A jiné
atd.	A tak dále
č.	Číslo
HP	Hypotéza
HV	Hospodářský výsledek
mm	Milimetr
s.	Strana
s.r.o	Společnost s ručeným omezeným
t.z.v	Takzvaně
THP	Pracovníci v kancelářích
tj.	To je

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (McGrath a Bates, 2015, s. 78)	18
Obrázek 2: Alderferova teorie motivačních potřeb (McGrath a Bates, 2015, s. 80)	22
Obrázek 3: Vroomova teorie očekávání (McGrath a Bates, 2015, s. 88)	24
Obrázek 4: Adamsova teorie vnímání spravedlnosti (McGrath a Bates, 2015, s. 86)	25
Obrázek 5: Složky systému odměňování (Armstrong a Stephen, 2015)	32
Obrázek 6: Znázornění celkové odměny (Armstrong a Stephen, 2015)	36
Obrázek 7: Logo společnosti (CS STEEL, C2019)	43
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti (interní zdroj)	46
Obrázek 9: Graf počtu zaměstnanců ve sledovaném období (Interní zdroj)	47
Obrázek 10: Podíl jednotlivých produktů na tržbách za rok 2019 (Interní zdroj)	48
Obrázek 11: Graf věku dotazovaných (Vlastní zpracování)	63
Obrázek 12: Graf délky trvání pracovního poměru (Vlastní zpracování)	63
Obrázek 13: Graf pracovní pozice (Vlastní zpracování)	64
Obrázek 14: Graf nejvyššího dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování)	65
Obrázek 15: Graf spokojenosti s pracovními podmínkami ve firmě (Vlastní zpracování) ..	66
Obrázek 16: Graf motivace zaměstnance ve firmě (vlastní zpracování)	67
Obrázek 17: Graf míry výskytu konfliktních situací ve firmě (Vlastní zpracování)	67
Obrázek 18: Graf intenzity stresu na pracovišti (Vlastní zpracování)	68
Obrázek 19: Graf využívání nabízených benefitů ve firmě (Vlastní zpracování)	69
Obrázek 20: Graf aritmetických průměrů odpovědí (Vlastní zpracování)	72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Herzbergova dvoufaktorová teorie (McGrath a Bates, 2015, s. 84).....	20
Tabulka 2: Výsledky hospodaření po zdanění v jednotlivých letech (interní zdroj)	45
Tabulka 3: SWOT analýza (Interní zdroj)	49
Tabulka 4: EFE matice (Interní zdroj)	50
Tabulka 5: IFE matice (Interní zdroj)	51
Tabulka 6: Vstupní údaje pro výpočet ukazatelů (Interní zdroj)	52
Tabulka 7: Zastoupení žen ve společnosti (Interní zdroj).....	53
Tabulka 8: Průměrný věk zaměstnanců (Interní zdroj)	53
Tabulka 9: Obrat na zaměstnance (Interní zdroj)	54
Tabulka 10: Náklady na zaměstnance (Interní zdroj).....	54
Tabulka 11: Výnosy na zaměstnance (Interní zdroje)	54
Tabulka 12: Míra fluktuace (Interní zdroj)	55
Tabulka 13: Systém odměňování (Interní zdroj)	57
Tabulka 14: Firemní odměny (Interní zdroj)	59
Tabulka 15: Náklady firmy na vybrané benefity (Vlastní zpracování)	70
Tabulka 16: Aritmetický průměr odpovědí od respondentů (Vlastní zpracování)	72
Tabulka 17: Náklady na benefit SICK DAYS (Vlastní zpracování)	80
Tabulka 18: Výše odměn za odsloužené roky (Vlastní zpracování)	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Pomocné výpočty k hypotéze č. 1

Příloha P III: Pomocné výpočty k hypotéze č. 2

Příloha P IV: Pomocné výpočty k hypotéze č. 3

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Deobrý den,

mé jméno je Ellen Vaculová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kde studuji již třetím rokem obor Management a ekonomika.

Ráda bych Vás požádala o pravdivé vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci, která se zaměřuje na analýzu motivace zaměstnanců ve firmě. Jeho vyplněním mi pomůžete poodhalit úroveň Vaší motivace v různých oblastech.

Vaše data budou zpracována anonymně a budou sloužit nejen pouze pro účely týkající se mé bakalářské práce, ale i pro zvýšení Vaší spokojenosti s prací.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Jaký je Váš věk?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let

3. Jaká je Vaše pracovní pozice? (zaškrtněte křížkem)

	THP pracovníci	Výroba
Ekonomický úsek		
Obchodní úsek		
Referenti		
Logistika		
CNC obrábění		
Řezárna		
Sklad		

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučení
- c) Maturita
- d) Vysoká škola
- e) VOŠ (Vyšší odborná škola)

5. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami ve firmě? (1- naprosto spokojen/a; 4- naprosto nespokojen/a; zakroužkujte číslo u každé podmínky)

Pružnost pracovní doby	1	2	3	4
Pracovní zátěž	1	2	3	4
Vztahy se spolupracovníky	1	2	3	4
Vztahy s nadřízenými	1	2	3	4
Hluk	1	2	3	4

6. Co Vás v práci motivuje? (1- nejvíce mě motivuje; 4- nejméně mě motivuje)

Slovní pochvala	1	2	3	4
Uznání	1	2	3	4
Peněžní ocenění	1	2	3	4
Benefity	1	2	3	4
Poskytnutí zpětné vazby	1	2	3	4

7. Vyskytují se na pracovišti často konfliktní situace se spolupracovníky? (1-2* za týden)

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

8. Myslíte si, že Vás práce stresuje?

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

9. Vyberte, které benefity využíváte ve Vaší společnosti (v každém poli uveďte křížkem):

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Příspěvek na stravování (stravenky)				
Vzdělávání (lekce angličtiny)				
Kuřácké přestávky				
Vánoční dárky (firemní dárky)				
Firemní akce (Vánoční večírky, sportovní dny)				
Pitná voda na pracovišti				
Nepeněžní dary (narozeniny, narození dítěte)				
Účast na veletrzích				
Příspěvek na mobilní telefon				
Exkurze (hutě, servisní centra, automobilky, výrobci CNC)				

10. Seřadte níže uvedené benefity do pořadí od 1 do 9 dle důležitosti (1 – velmi důležité; 9 – nejméně důležité). Jedná se o benefity, které byste ve firmě rádi uvítali.

13. plat	
Týden dovolené navíc	
Den volna na narozeniny	
Příspěvky na sportovní a kulturní účely	
Teambuildingy (cyklistické a turistické výlety)	
Odměny za odsloužené roky	
Proplácení dopravy do práce	
SICK DAY	
„Nemarodění“ (v případě nulové absence v práci z důvodu nemoci – bude zaměstnanec finančně odměněn)	

11. Jaká je délka trvání Vašeho pracovního poměru? Prosím o stručnou odpověď. (měsíce/roky)

PŘÍLOHA P II: POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 1

	1	2	3	Celkem
Méně než 1 rok	4	4	0	8
1-2 roky	4	5	1	10
3-4 roky	3	3	0	6
5 a více let	8	5	6	19
Celkem	19	17	7	43

	1	2	3	Celkem
Méně než 1 rok	4	4	0	8
	3,53	3,16	1,30	8
	0,063	0,22	1,30	1,583
1-2 roky	4	5	1	10
	4,42	3,95	1,63	10
	0,04	0,28	0,24	0,56
3-4 roky	3	3	0	6
	2,65	2,37	0,98	6
	0,046	0,17	0,98	1,196
5 a více let	8	5	6	19
	8,395	7,51	3,09	19
	0,019	0,84	2,74	3,599
Celkem	19	17	7	43
	19	17	7	43
	0,168	1,51	5,26	6,938

PŘÍLOHA P III: POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 2

	Ano	Ne	Celkem
18-25 let	4	3	7
26-35 let	3	8	11
36-45 let	12	2	14
46-55 let	6	5	11
Celkem	25	18	43

	Rozhodně ano	Spíše ne	Celkem
18-25 let	4	3	7
	4,07	2,93	7
	0,001	0,001	0,002
26-35 let	3	8	11
	6,395	4,60	11
	1,80	2,51	4,31
36-45 let	12	2	14
	8,14	5,86	14
	1,83	2,54	4,37
46-55 let	6	5	11
	6,395	4,60	11
	0,02	0,03	0,05
Celkem	25	18	43
	25	18	43
	3,651	5,081	8,732

PŘÍLOHA P IV: POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 3

	Motivuje mě	Nemotivuje mě	Celkem
Méně než 1 rok	7	1	8
1-2 roky	7	3	10
3-4 roky	4	2	6
5 a více let	9	10	19
Celkem	27	16	43

	Motivuje mě	Nemotivuje mě	Celkem
Méně než 1 rok	7	1	8
	5,02	2,98	8
	0,78	1,32	2,1
1-2 roky	7	3	10
	6,28	3,72	10
	0,08	0,14	0,22
3-4 roky	4	2	6
	3,77	2,23	6
	0,01	0,02	0,03
5 a více let	9	10	19
	11,93	7,07	19
	0,72	1,21	1,93
Celkem	27	16	43
	27	16	43
	1,59	2,69	4,28