

Zdokonalení systému motivace zaměstnanců ve společnosti Harmony servis plus, s. r. o.

Bc. Beáta Schnürmacherová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Baťy ve Zlíně

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Beáta Schnürmacherová**
Osobní číslo: **M110500**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zdokonalení systému motivace zaměstnanců ve společnosti Harmony servis plus, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na problematiku motivace pracovníků.

II. Praktická část

- Představte společnost Harmony servis plus, s.r.o. a charakterizujte současný motivační systém zaměstnanců v této organizaci.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky a definujte oblasti možného zdokonalení systému motivace uvedené firmy.
- Navrhněte aktivity umožňující zvýšení motivace pracovníků společnosti Harmony servis plus, s.r.o. s ohledem na její cíle.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN. 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.8.2013

Michal Čížek

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá oblastí motivace zaměstnanců v podniku Harmony servis plus, s. r. o. Teoretická část obsahuje obecné poznatky o motivaci zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na charakteristiku podniku a analýzu dotazníkového šetření současného systému motivace a spokojenosti zaměstnanců. Závěrem práce uvádím nové motivační návrhy a doporučení, které jsou založeny na požadavcích zaměstnanců a výsledcích provedené analýzy. Tato doporučení by měla přispět k efektivnějšímu fungování podniku.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, motivační program, spokojenost zaměstnance, zpětná vazba.

ABSTRACT

This thesis is concerned with the motivation of company employees Harmony service plus, s. r. o. The theoretical part contains general knowledge of employee motivation. The practical part is concentrated on the characteristics of the enterprise and current system of motivation and job satisfaction. The thesis concludes with suggestions for new motivational suggestions and recommendations that are based on requirements of employees and the results of the analyses. These recommendations should contribute to the more effective functioning of the company.

Keywords: human resource management, motivation, stimulation, motivation program, employee satisfaction, feedback.

Děkuji doc. Ing. CSc. Zdeňku Dytrtovi za vstřícný přístup, odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Mé poděkování také patří zaměstnancům společnosti Harmony servis plus, s. r. o., kteří se podíleli na vzniku této práce. Dále děkuji svému příteli, a především mým rodičům za podporu a pochopení po dobu mého studia.

OBSAH

1	PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	13
1.1	POJETÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE	13
1.2	LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH VÝZNAM	14
1.2.1	<i>Řízení lidských zdrojů</i>	<i>14</i>
1.2.1.1	Úkoly řízení lidských zdrojů	15
1.3	ROZDÍL MEZI MANAGEMENTEM A LEADERSHIPEM	16
2	STIMULACE A MOTIVACE	17
2.1	STIMULACE	18
2.1.1	<i>Stimul</i>	<i>19</i>
2.1.2	<i>Prostředky stimulace</i>	<i>19</i>
2.2	MOTIVACE	20
2.2.1	<i>Motiv</i>	<i>22</i>
2.3	PROCES MOTIVACE	22
2.4	TYPY MOTIVACE	23
2.5	TEORIE MOTIVACE	23
2.5.1	<i>Teorie instrumentality</i>	<i>24</i>
2.5.2	<i>Teorie potřeb (zaměřené na obsah)</i>	<i>25</i>
2.5.2.1	Maslowova hierarchická teorie potřeb	25
2.5.2.2	Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena	27
2.5.2.3	Alderferova ERG teorie	27
2.5.2.4	McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci	28
2.5.3	<i>Herzbergův dvoufaktorový model</i>	<i>28</i>
2.5.4	<i>Teorie zaměřené na proces</i>	<i>30</i>
2.5.4.1	Vroomova teorie očekávání	30
2.5.4.2	Teorie cíle	31
2.5.4.3	Teorie reaktence	31
2.5.4.4	Teorie spravedlnosti	32
2.5.4.5	Teorie vlastní účinnosti	32
2.5.5	<i>Teorie týkající se chování</i>	<i>32</i>
2.5.6	<i>Společenskovední teorie</i>	<i>33</i>
2.5.7	<i>Teorie atribuce</i>	<i>33</i>
2.5.8	<i>Vytváření vzorů</i>	<i>33</i>
2.5.9	<i>McGregorova teorie X a teorie Y</i>	<i>33</i>
2.6	MOTIVAČNÍ STRATEGIE	34
2.6.1	<i>Motivační program</i>	<i>35</i>
2.7	SPOKOJENOST S PRACÍ	36
2.8	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)	37
2.8.1	<i>Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod</i>	<i>38</i>

2.9	ZPĚTNÁ VAZBA.....	39
2.10	UPLATNĚNÍ ETIKY V MANAGEMENTU	39
3	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
4	ANALYTICKÁ ČÁST	43
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
4.2	POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI	44
4.3	MOTIVAČNÍ SYSTÉM PODNIKU.....	44
4.4	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	45
4.4.1	<i>Silné stránky</i>	<i>45</i>
4.4.2	<i>Slabé stránky</i>	<i>45</i>
4.4.3	<i>Příležitosti.....</i>	<i>46</i>
4.4.4	<i>Hrozby</i>	<i>47</i>
4.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48
4.6	ROZBOR DOTAZNÍKU	48
4.7	ZÁVĚRY ANALYTICKÉ ČÁSTI	68
5	PROJEKTOVÁ ČÁST	69
5.1	CÍLE PROJEKTU.....	69
5.2	NÁVRH NA ZDOKONALENÍ SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	69
5.2.1	<i>Komunikace</i>	<i>70</i>
5.2.2	<i>Odměňování zaměstnanců.....</i>	<i>75</i>
5.2.3	<i>Vnitropodnikové vztahy mezi zaměstnanci.....</i>	<i>79</i>
5.2.4	<i>Zaměstnanecké výhody.....</i>	<i>80</i>
5.2.5	<i>Vzdělávání pracovníků.....</i>	<i>83</i>
5.2.6	<i>Sociální prostředí</i>	<i>84</i>
5.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	85
5.4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	89
5.5	ČASOVÁ ANALÝZA	90

ÚVOD

V současné době je potřeba, lidé jednali eticky, a aby si nejenom manažeři organizací uvědomovali význam člověka jako takového a nezbytnost lidských zdrojů a jejich řízení, jako rozhodujícího faktoru k dosažení cílů podniku. Jedním ze základních předpokladů k úspěšnému fungování organizací jsou kvalitní, kvalifikovaní, eticky smýšlející, výkonní a loajální pracovníci.

Pochopení myšlení lidí, jejich správné vedení a efektivní využívání těchto zdrojů zabezpečí plnění cílů podniku. Snahou firem by mělo být především zajistit zaměstnancům vhodné pracovní prostředí, které umožní pracovníkům pracovat co nejefektivněji a zároveň patřičnými stimulačními prostředky motivovat zaměstnance k vysoké výkonnosti a pozitivnímu vztahu ke společnosti. Velkou pozornost si zaslouží vytvořit klima, v němž lze udržovat produktivní a harmonické vztahy. Společnost musí zároveň usilovat o zkvalitňování vlastního pracovního potenciálu a o jeho udržení. S odchodem pracovníků vznikají organizaci náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců. Je důležité vědět, kteří zaměstnanci jsou pro podnik klíčoví a kterých je lepší se vzdát. Fluktuace zaměstnanců je přirozený jev, ale pokud nemá vedení podniku její výši pod kontrolou, může mít negativní dopady na fungování podniku.

Již kolem 19. století jeden z nejvýznamnějších českých podnikatelů, zakladatel obuvnického koncernu ve Zlíně, Tomáš Baťa považoval motivaci zaměstnanců za nezbytný prvek prosperity organizace. Zdůrazňoval motivaci jako prostředek ke zvýšení produkce i zisku a uvědomoval si, že práce podřízených, která je bez motivace, je výrazně slabší než práce těch, kterým jsou svěřeny pravomoci a důvěra.

Správné a efektivní motivování pracovníků je spíše umění, než technika. Není jednoznačná odpověď, jak lidi správně motivovat, je to otázka citu. Leader se musí sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat, motivovat a vést ostatní.

Oblast řízení lidských zdrojů považuji za velmi zajímavou, aktuální, rozvíjející se a pro úspěšné fungování podniku rozhodující oblastí, což bylo důvodem, proč jsem si toto téma vybrala.

Cílem této práce je na základě literárních poznatků vypracovat projekt a navrhnout zlepšení v oblasti motivace zaměstnanců ve společnosti Harmony servis plus, s. r. o.

Tato práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Úkolem teoretické části je vymezení pojmů vztahujících se k tomuto tématu. V praktické části je představen podnik Harmony servis plus, s. r. o., ve kterém je na základě poznatků získaných v teoretické části proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firmě pomocí dotazníkového šetření a dále vyhodnocení výsledků zjištěných v průzkumu. Na základě dotazníku jsou vytyčeny oblasti, ve kterých je potřeba dosáhnout zlepšení v motivaci pracovníků s ohledem na požadavky a přání zaměstnanců. Cílem motivačního průzkumu je zpracování projektu, návrhů a opatření, které povedou ke zdokonalení motivačního systému zaměstnanců v podniku.

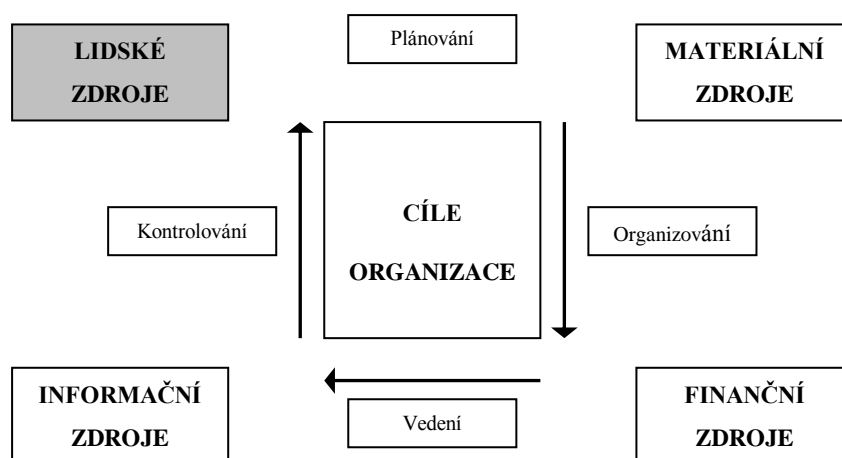
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

„Při vytváření hodnot se manažeři stávají partnery zaměstnanců a naopak. Manažeři i zaměstnanci jsou společně odpovědní nejen za tvorbu těchto hodnot, ale i za etické cesty k jejich dosažení, protože jsou na jejich objemu, kvalitě a včasnosti existenčně závislí., (Dytrt, Z., Stříteská, M., 2009, s. 11) Ztotožňuji se s tímto názorem, protože v první řadě jsou nejdůležitější vztahy a úroveň komunikace uvnitř podniku.

1.1 Pojetí personální práce

Klíčovou úlohou při řízení organizace je shromažďování, propojování a využívání zdrojů materiálních, finančních, informačních, které jsou potřebné k fungování podniku a především zdrojů lidských. (Koubek, J., 2001, s. 14) Lidé jsou tím nejcennějším zdrojem a z toho organizace musí vycházet a snažit se tyto síly rozvíjet a zároveň budovat pevné a trvalé vztahy ke společnosti.



Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení (zdroj: Koubek, J., *Základy moderní personalistiky*, 2001, s. 13)

Schéma začleňuje lidské zdroje mezi řídicí činnosti organizace a zároveň je považuje jako nejdůležitější činnost, která spolu se zdroji informačními rozhoduje o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Podstatou personální práce je řízení a hospodaření s lidskými zdroji, zaměřuje se na získávání lidí, jejich formování, využívání, organizování, motivování a propojování jejich výsledků práce, pracovních schopností, pracovního jed-

nání, jejich vztahů k organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž v souvislosti se svou prací přichází do styku. Smyslem také je uspokojení individuálních potřeb z pracovní činnosti, personální i sociální rozvoj osobnosti. Pro dobré postavení firmy a žádoucí hospodářské výsledky jsou důležité zdravé mezilidské vztahy uvnitř organizace, pozitivní vztah pracovníků ke společnosti a ztotožňování individuálních cílů s cíly organizace. To všechno je nezbytnou součástí personální práce. (Koubek, J., 2001, s. 14, 39)

1.2 Lidské zdroje a jejich význam

Pro to, aby byla organizace úspěšná, je velmi důležité, aby si manažeři či personální pracovníci uvědomili význam lidských zdrojů. Lidé tvoří hodnoty společnosti, rozhodují o konkurenceschopnosti a prosperitě podniku.

Lidé představují téměř nevyčerpatelný a nejcennější zdroj a jejich řízení rozhoduje o tom, zda společnost uspěje či nikoliv. Lidé mohou být tedy bohatstvím a zdrojem konkurenční výhody, nebo naopak slabinou podniku. Faktory, které ovlivňují stav lidských zdrojů, jsou inteligence, schopnosti, dovednosti, zkušenosti, ale také jejich kreativita, schopnost inovovat, flexibilita a loajalita. Lidé ovlivňují hodnotu společnosti a její výsledky více než technologické a materiální vybavení nebo stav financí, jsou tedy nejdůležitějším kapitálem, do kterého se vyplatí investovat, rozvíjet ho a motivovat. Jsou-li zaměstnanci dostatečně motivováni, zabezpečují dlouhodobé přežití organizace. (Koubek, J., 2001, s. 14; Armstrong, M., 2007, s. 31, 35)

1.2.1 Řízení lidských zdrojů

Personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí a zároveň jádrem celého řízení organizace, je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování využívání a rozvoje pracovních schopností lidí. (Koubek, J., 2001, s. 17, 38)

1.2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit úspěšné plnění cílů podniku prostřednictvím lidí. Je nezbytné zajistit jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak také kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíly firmy). Aby mohla organizace úspěšně plnit své cíle, je důležité, aby bylo dosaženo souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategickými záměry podniku. (Armstrong, M., 2007, s. 30)

Řízení lidských zdrojů by se mělo zaměřit na zlepšení kvality pracovního života a rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů, zvýšení produktivity a spokojenosti pracovníků a zvýšení připravenosti na změny. (Koubek, J., 2001 s. 19)

Podle Koubka (2001, s. 20-22) nacházejí úkoly řízení lidských zdrojů svůj konkrétní výraz v těchto personálních činnostech:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovního výkonu pracovníků;
- rozmísťování pracovníků a případné ukončování pracovního poměru;
- odměňování a motivování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod;
- vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit;
- zdokonalování personálních vztahů;
- péče o pracovníky (vhodné pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, pracovní doba, sociální služby, např. stravování, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity volného času, podnikové starobní důchody, kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků, služby poskytované rodinným příslušníkům atd.);

- personální informační systém.

V dnešní době bývají mezi samostatné personální činnosti dále zařazovány tyto služby či funkce:

- Průzkum trhu práce;
- zdravotní péče o pracovníky;
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.;
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Tato personální činnost ochraňuje zaměstnance, a rovněž chrání organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovněprávního předpisu nebo porušování lidských práv. (Koubek, J., 2001, s. 20, 21, 22)

V menších organizacích bývají personální práce užší než zmíněné činnosti. Některé z těchto činností se provádějí jen v případě potřeby a nepravidelně, zatímco ve velkých organizacích je většina, nebo veškeré tyto činnosti prováděny denně a v širokém rozsahu. (Koubek, J., 2001, s. 22)

1.3 Rozdíl mezi managementem a leadershipem

Hlavní myšlenkou je to, že „manažeři musejí být leadeři a leadeři jsou obvykle, ale ne vždy, manažery.“ (Armstrong, M., 1995, s. 21) Úkolem managementu je dosahování stanovených cílů efektivním získáváním, rozmístěním, využíváním a kontrolováním všech zdrojů. „Leadership se zaměřuje na nejdůležitější zdroj- na lidi. Je to proces rozvíjení a sdělování vizí do budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich závazku a odpovědnosti.“ (Armstrong, M., 1995, s. 21) Nestačí být jen dobrým manažerem, velmi důležité je rozvíjet kreativitu, odbornost a stabilizaci pracovního kolektivu, čili být dobrým lídrem lidí z důvodu efektivnosti investic do odborného a kariérního růstu zaměstnanců. (Armstrong, M., 1995, s. 21; Dytrt, Z., Strážská, M., 2009, s. 112) S těmito myšlenkami naprosto souhlasím a dodávám, že důvěra mezi lidmi hraje velkou roli.

2 STIMULACE A MOTIVACE

Pojem stimulace i pojem motivace jsou obsahově stejné a naplňují vztah mezi nadřízenými a podřízenými. I v této oblasti existuje řada ověřených názorů, avšak také dochází k tomu, že dynamika vývoje společnosti předstihuje některé tyto názory.

Podle Dytrta a Stříteské (2009, s. 111) je projevem manažerova etického myšlení a využívání metod leadershipu, které aplikuje do technologie řídicí práce inovace, překonávající nerovnováhy ve vnitřní struktuře organizace a vlivy z vnějšího ekonomického okolí.

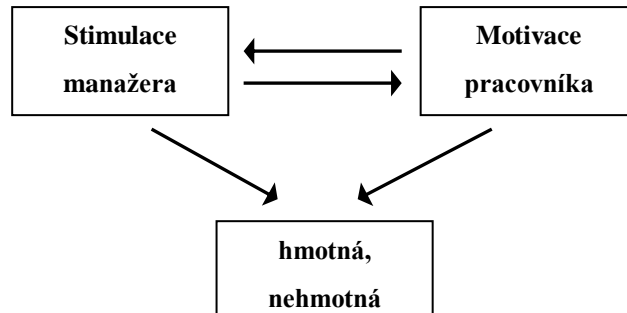
„Odpovědné vedení by mělo:

- stimulovat zaměstnance, aby v nárocích na etiku a kulturu organizace nebyl manažer osamocen;
- vyznamenávat zaměstnance, kteří v tomto směru mohou být svým chováním příkladem pro ostatní;
- hledat metody, které by oslovily zaměstnance k systematickému a odpovědnému plnění strategických cílů firmy;
- stimulovat zaměstnance k poznání své existenční závislosti na firmě a jejímu rozvoji;
- zvyšovat úroveň etického prostředí v organizaci a sledovat vývoj mezilidských vztahů a jejich projevy k ekonomickému okolí;
- zkoumat ochotu, zájem a odraz stimulace v motivaci a postojích pracovníků.“ (Dytrt, Z., Stříteská, M., 2009, s. 111)

Motivace je výsledkem kreativní stimulace a míra motivace závisí na úrovni stimulace manažera v souladu s cíly organizace. Snahou manažerů by mělo být stimulovat u zaměstnanců loajalitu, kreativitu a identitu k firmě. (Dytrt, Z., Stříteská, M., 2009, s. 111)

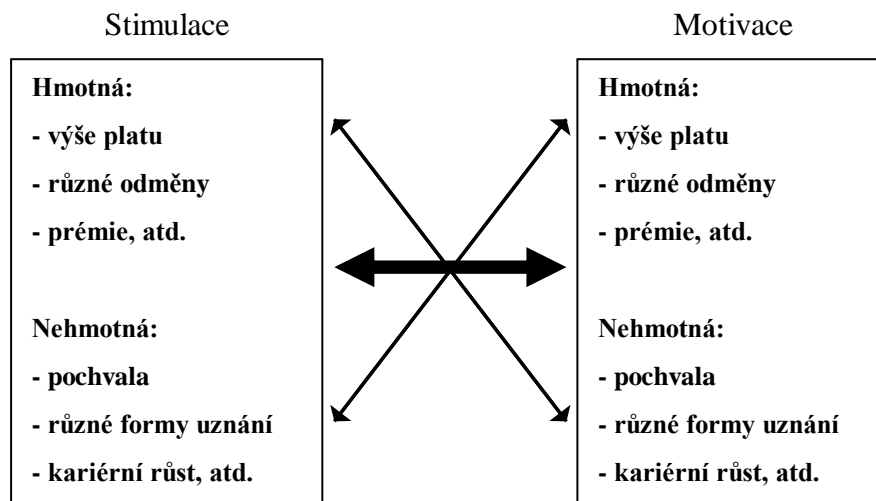
Projevem kvalitního řízení a úspěšného vedení lidí, které vytváří vztahy na pracovišti a přispívá ke stabilitě pracovního kolektivu, tedy minimalizaci fluktuace, je vyvážený stav mezi stimulací manažera a motivací pracovníků, jak ukazuje obrázek níže. Aby byla motivace

úspěšná, je vhodné používat kombinaci hmotných a nehmotných forem stimulace. (Dytrt, Z., Stříteská, M., 2009, s. 112)



Obrázek 2: Vyvážený vztah mezi stimulací a motivací (předpoklad leadershipu) (Zdroj: Dytrt, Z., Stříteská, M., Efektivní inovace, 2009, s. 112)

Následující obrázek zobrazuje kombinaci hmotných a nehmotných forem stimulace, které působí na motivaci pracovníků.



Obrázek 3: Vyvážené působení hmotných a nehmotných forem stimulace na motivaci pracovníka (zdroj: Dytrt, Z., Stříteská, M., Efektivní inovace, 2009, s. 113)

2.1 Stimulace

Stimulace představuje soubor **vnějších** podnětů, které usměrňují jednání pracovníků a působí na jejich motivaci. (Bedrnová, E., Nový, I., 1994, s. 211) „Cílem je vytvářet a rozvíjet

motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“ (Armstrong, M., 2007, s. 219) Lidé potřebují vést, je nezbytné mít správného člověka na správném místě.

2.1.1 Stimul

Při motivování lidí používáme různé vnější pobídky (stimuly) za účelem dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Stimul je něco, co člověka pohání kupředu a uvede jej do pohybu. Můžeme používat jak pozitivní stimuly, kdy nabízíme odměny, nebo naopak negativní, například srážky ze mzdy, ztráta zaměstnání, ale také může jít o kombinaci obojího. Stimulujeme zájem druhých a pobízíme je k činu, zvyšujeme zájem být něčím, co člověka uspokojí nebo posílí. Tyto vnitřní impulzy, kterými je například touha, potřeba nebo emoce, budou efektivní, jestliže zapojíme svou vůli a přimějeme se k pohybu. (Adair, J., 2004, s. 14, 20, Armstrong, M., 1999, s. 295).

„Pozitivní stimuly, které uspokojují jak intelektuální, tak emocionální potřeby zaměstnanců, jsou účinnější než negativní motivace ve formě hrozeb a trestů.“ (Hagemann, G., 1995, s. 44) S tímto názorem souhlasím.

2.1.2 Prostředky stimulace

Bedrnová, E., a Nový I., (1994, s. 214 - 217) uvádějí několik forem nástrojů a prostředků stimulace, a to:

- Hmotný činitel- hlavní formou je odměna za práci, čili mzda a plat, jako základní prostředek k uspokojení životních potřeb, k zajištění společenského postavení a životní úrovně.
- Hodnocení pracovní činnosti a osobnosti člověka v práci.

Je důležité, aby pracovníci neměli dojem, že ať pracují dobře či špatně, budou odměněni stejně.

- Společenské hodnocení práce a profese- závisí na úrovni rozvoje společnosti.
- Fyzické pracovní podmínky a pracovní režim.

Když může pracovník své podmínky upravovat, pociťuje jistou míru autonomie a pozitivně ho to stimuluje. Jestliže má pracovník špatné podmínky, stimuluje ho to samozřejmě negativně.

- Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině.

Ve skupině se uplatňuje potřeba sociálního kontaktu a značným stimulem je sounáležitost a tolerantnost ve skupině, ochota vzájemně si pomoci a orientace na úspěšné zvládnutí pracovních úkolů.

- Porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti ostatních pracovníků.

Nadřízený může tento prostředek stimulace ovlivňovat vedením pracovníků k přiměřenému sebehodnocení a zadávání pracovních úkolů v rámci možnosti jednotlivého pracovníka.

- Účast pracovníků na výrobním procesu a činnosti podniku.

Významná je informovanost pracovníků od vedení podniku a naopak.

- Práce samotná- míra samostatnosti, tvořivosti, znalost dosahovaných výsledků práce a užitečnosti práce a znalost vykonávané práce.
- Osobnost a jednání vedoucího pracovníka- sebekontrola a sebevýchova vedoucího a důvěra pracovníků v jeho osobu. (Bedrnová, E., Nový, I., 1994, s. 214 - 217)

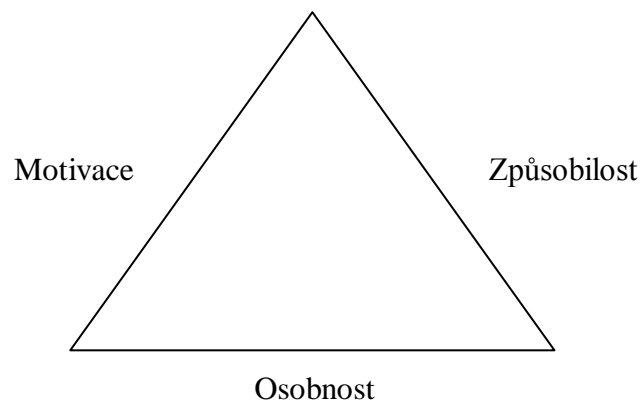
2.2 Motivace

Slovo motivace vzniklo od slova motiv (z lat. movere = hýbat, pohybovat). Motivací rozumíme vše, co přiměje člověka k požadované aktivitě, je to **vnitřní** hnací síla. „Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným“ (Bedrnová E., Nový, I., 1994, s. 183) K motivaci tedy dochází, když lidé očekávají, že určitá činnost povede k dosažení stanoveného cíle a takové odměny, která uspokojí jejich individuální potřeby. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se svou prací a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby svou práci vykonávali co nejlépe. (Koubek, J., 2001, s. 54)

Význam motivace stále roste, čím dál více manažerů si uvědomuje její důležitost. Při vedení lidí je nezbytné, aby manažeři znali motivační faktory, které na zaměstnance příznivě působí a aby je uplatňovali.

„Motivovanost člověka k činnosti nebo k výkonu představuje míru aktivace nebo mobilizace úsilí úkol úspěšně zvládnout.“ (Bedrnová, E., Nový, I., 1994, s. 184)

Motivační trojúhelník na následujícím obrázku znázorňuje Motivaci jako stanoviska života a práce, přinášející uspokojení, potěšení a naplnění, způsobilost představuje zkušenosti, schopnosti a znalosti. Osobnost znázorňuje to, jak dobře zapadneme do pracovního kolektivu a do situace. (Adair, J., 2004, s. 125)



Obrázek 4: Motivační trojúhelník (zdroj: Adair, J., *Efektivní motivace*, 2004, s. 125)

Někteří manažeři se domnívají, že jedinou motivací pracovníků je finanční ohodnocení, ale jsou lidé, kterým na penězích příliš nezáleží a upřednostňují spíše jiné věci – například osobní pohodlí, dobrou atmosféru na pracovišti, jistotu, práce v oboru nebo potěšení ze svých zájmů a zálib. Znalost motivů různých lidí je předpokladem k úspěšnému vedení lidí. Chceme-li své zaměstnance správně motivovat, musíme pochopit, jaké mají priority a které motivy u nich hrají nejdůležitější roli. (Bělohávek, F., 2008, s. 42, 43)

2.2.1 Motiv

Motiv je **vnitřní** pohnutka, která přiměje člověka k určité činnosti (jednání). Je to důvod jednání člověka, který udává jak směr jednání, tak i intenzitu jeho činnosti a její průběh. Znalost motivů umožňuje porozumět tomu, proč člověk jedná určitým způsobem. (Bedrnová, E., Nový, I., 1994, s. 185)

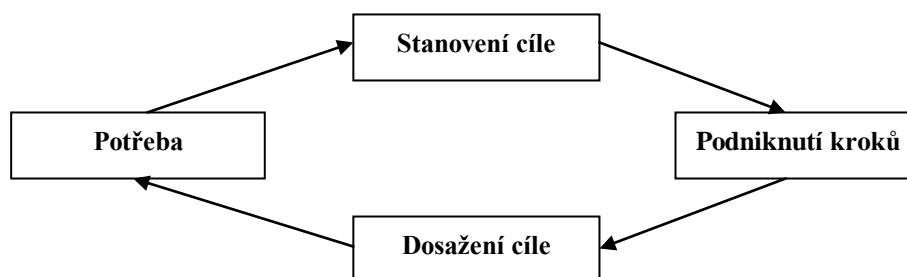
„Motivy mají dvě složky:

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí, protože dávají směr jednání. Lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.“ (Bělohávek, F., 2008, s. 40)

2.3 Proces motivace

Motivace je určitý proces, který aktivuje lidské chování a vede k uspokojení nenaplněných potřeb, k dosažení osobních a organizačních cílů. „Účelem dobrého vedení je zabránit zaměstnancům, aby ztratili svou motivaci.“ (Hagemann, G., 1995, s. 39) Pokud lidé chtějí jít ve správném směru k dosažení požadovaných výsledků, znamená to, že jsou správně motivováni. (Armstrong, M., 2007, s. 70)

Následující schéma zobrazuje, jak dochází k motivaci jedince a je založeno na motivačních teoriích týkajících se potřeb, cílů a očekávání lidí. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout a něco získat. Následně se stanovují cíle, které mají uspokojit tyto potřeby a určují se kroky, které by měly vést k dosažení požadovaných cílů.



Obrázek 5: Proces motivace (zdroj: Armstrong, M., *Personální management*, 1999, s. 296)

Při motivování zaměstnanců stojí před manažery několik důležitých problémů:

- „Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné odborníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba?“ (Bělohávek, F., 2008, s. 39)

2.4 Typy motivace

Podle Herzberga a kol. (Armstrong, M., 2007, s. 221) existují dva druhy motivace. Rozlišujeme je podle toho, čím jsou lidé motivováni.

- Vnitřní motivace- jsou to faktory, kterými lidé motivují sami sebe, aby se vydali určitým směrem. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, autonomie, zajímavá práce, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.
- Vnější motivace- lidé jsou odměňováni managementem prostřednictvím odměn, jako je zvýšení platu, povyšování, pochvala, ale také tresty, jako například odepření platu nebo kritika. (Armstrong, M., 2007, s. 221)

Vnější motivátory mohou být velmi účinné, ale nemusejí působit dlouhodobě, zatímco motivátory vnitřní, které se týkají kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, nikoliv vnuceny nadřízenými. (Armstrong, M., 2007, s. 221)

2.5 Teorie motivace

„Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.“ Motivační teorie také dávají návod, který mohou organizace uplatňovat v zájmu dosahování cílů a směřovali své pracovníky tak, aby co nejlépe uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí takovým způsobem, který povede k dosažení stanovených cílů i uspokojení jejich vlastních potřeb. (Armstrong, M., 1999, s. 295)

Existuje velké množství teorií motivace, základem je potřeba, tedy pocit nedostatku a touha uspokojit tuto potřebu. Na teoriích motivace, které se snaží vysvětlit, co motivace je, je založen proces motivace a přístupy k motivaci ovlivňující pracovní chování a jednání lidí. (Armstrong, M., 2007, s. 223; Armstrong, M., 1999, s. 299)

Teorie dělíme na:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)
- Herzbergova dvoufaktorová teorie
- Teorie týkající se chování
- Společenskovední teorie
- Teorie atribuce
- Teorie vytváření vzorů. (Armstrong, M. 1999, s. 299, 300)

2.5.1 Teorie instrumentality

Tato teorie je založena na tom, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k dosažení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. (Armstrong, 2007, s. 223) Z této teorie vycházejí někteří manažeři při představách o motivaci a systémech odměňování. (Armstrong, M., 1999, s. 299)

Je škoda, že někteří z manažerů takto smýšlejí, já své názory neztotožňuji s touto teorií. Mnoho lidí totiž není seznámeno s jinými stimulačními prostředky kromě mzdy, kterým by vedení zvýšilo motivaci. Správný manažer a ekonomicky smýšlející podnikatel by měl vědět a informovat své podřízené, že jsou daleko úspornější prostředky stimulace a motivace než jen zvýšení mzdy. Také lidi na výše postavených místech bude motivovat více jiná než peněžní odměna, například týden dovolené navíc.

2.5.2 Teorie potřeb (zaměřené na obsah)

Základem teorie potřeb je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy, takže obsah motivace tvoří potřeby a každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Autory této teorie byli například Maslow, Alderfer a McClelland. (Armstrong, 2007, s. 223; Armstrong, M., 1999, s. 299) Podle mého názoru je výklad této teorie základem pro smýšlení lidí. Každý člověk má své potřeby, které potřebuje uspokojit.

2.5.2.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Tato teorie zaměřená na obsah, patří mezi nejznámější teorie motivace. Podstatou je, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřními potřebami, které představují základní zdroje motivů jednání. Abraham Maslow vymezil soubor potřeb, které jsou uspořádány hierarchicky, od nejnižších po nejvyšší. Tuto teorii Maslow publikoval již v roce 1943, nicméně dynamika vývoje se projevila ve změně pořadí jednotlivých hladin spokojenosti.

Smyslem teorie je, že lidé jsou stále motivováni a motivace trvá, pokud není dosaženo cíle. Je-li jeden soubor uspokojen, vyskytne se jiný, uspokojená potřeba přestává motivovat. Aby se mohla vyskytnout další potřeba, musí být nejprve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí, viz obrázek níže. (Bělohávek, F., 2008, s. 40, 41; Adair, J., 2004, s. 29)

Následující obrázek zobrazuje pořadí potřeb podle Maslowa.



Obrázek 6: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj:

<http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>)

Maslowova hierarchie potřeb je kritizována z důvodu nepružnosti, nekompromisnosti a nezohledňování individuálních rozdílů lidí- různí lidé mohou mít různé žebříčky hodnot a u každého jedince nemůžeme s jistotou vědět, že se tyto definované potřeby vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám měl pochybnosti o platnosti uspořádané hierarchie a dynamika vývoje totéž potvrzuje. (Armstrong, M., 2007, s. 224) Každý člověk má individuální myšlení a je jedinečný.

Přestože byla tato teorie kritizována, má velký význam a také vliv na myšlení manažerů, je jejich důležitým poselstvím a stala se podkladem pro další teorie. (Armstrong, M., 2007, s. 224)

V současném systému vedení lidí je největší deficit ve struktuře potřeb zaměstnanců. Poznatky z obecného trendu vývoje struktury potřeb zaměstnanců naznačují, že se zvyšuje význam mezilidských vztahů, význam uznání kvalit pracovníků a možnost rozvoje jejich osobností. V této oblasti je největší šance pro zlepšení stavu v organizaci. Je důležité, aby ve-

doucí pracovníci při uplatňování nástrojů motivace k práci věnovali pozornost přáním, motivům a sociálním cílům zaměstnanců a sledovali jejich změny. Zhodnocení individuality jednotlivce a jeho potřeb má mimořádný význam, v tomto směru navázal na Maslowa Heckhausen a teorii rozvinul. (Dvořáková, Z., 2012, s. 227)

2.5.2.2 *Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena*

Heckhausen vychází z Maslowovy teorie potřeb, zjistil a ve svých pracích při určování motivů výkonnosti z hlediska motivačních uvádí dva základní typy osobností:

- První z osobností podle Heckhausena je charakteristický tím, že u něj v motivaci převládá víra v úspěch, vytyčuje si reálné, přiměřeně vysoké a dlouhodobější cíle, staví se pozitivně a aktivně k budoucnosti a je přizpůsobivější ve změně cíle.
- U osobnosti druhého typu převažuje obava z neúspěchu, klade si nízké cíle, nebo naopak extrémně vysoké. Tyto osoby neradi cíl mění a k budoucnosti přistupují opatrně.

Při uplatňování motivace k práci je potřeba přihlížet typu a charakteru osobnosti. V případě prvního typu může nadřizený vhodným způsobem přesvědčit zaměstnance o možnosti a reálnosti zvýšit náročnost cíle, naproti tomu u osobnosti druhého typu můžeme motivovat a snižovat obavy z neúspěchu pochvalou a uznáním a korigovat nereálné představy. (Dvořáková, Z., 2012, s. 228)

2.5.2.3 *Alderferova ERG teorie*

Alderfer navrhl teorii uspokojení lidských potřeb, které se týkají výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Tato teorie předpokládá tři základní kategorie potřeb:

- potřeby existenční- mezi tyto potřeby řadíme potřeby představující nedostatek, jako je hlad a žízeň a dále zde patří plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky;
- potřeby vztahové- uspokojení těchto potřeb žádá sdílení a vzájemnost s lidmi kolem sebe v pracovním procesu.

- potřeby růstové- základem je existence uspokojení svých představ o tom, čím se člověk může stát, jaké má jednotlivec příležitosti k osobnímu růstu. (Armstrong, M., 1999, s. 302)

2.5.2.4 *McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci*

Jinou klasifikaci potřeb, založenou na studiu manažerů identifikoval McClelland, a to na tyto potřeby:

- potřeby výkonu (úspěchu)- potřeba dosažení úspěchu v soutěži s ostatními;
- potřeba spojenectví- pro člověka jsou důležité vřelé a přátelské vztahy s ostatními lidmi;
- potřeba moci- znamená potřebu lidí kontrolovat a ovlivňovat jiné lidi.

Každý jednotlivec má tyto potřeby individuální, pro některé je důležitější potřeba úspěchu, pro jiné potřeba spojenectví nebo moci. (Armstrong, M., 1999, s. 303)

2.5.3 **Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzbergova dvoufaktorová teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Herzbergova teorie je spolu s Maslowovou hierarchií potřeb nejznámější a stala se součástí manažerské filozofie.

Po řadě empirických výzkumů Herzberg popisuje dvě skupiny faktorů, ovlivňující chování pracovníků a to:

- „satisfactory“, nebo také „motivatory“- první skupina faktorů, které motivují jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Jsou-li pozitivní, představují nejúčinnější složku motivace k práci. Mezi tyto faktory řadíme úspěch na základě ocenění pracovního výkonu, uznání, obsah práce, odpovědnost, možnost růstu, povýšení nebo osobní rozvoj.
- „dissatisfactory“, které označujeme jako hygienické faktory- druhá skupina faktorů. Herzberg mezi ně zařazuje mzdu, politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Jejich nežádoucí stav nebo nepřítomnost v pracovním procesu může způsobit nespokojenost, ale mohou být do určité míry kompenzovány působením motivátorů. Faktory

hygienické charakterizují prostředí a slouží k odstranění zdravotních rizik, předcházení špatných pracovních výkonů a k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. (Adair, J., 2004, s. 50; Armstrong, M., 2007, s. 227; Dvořáková, Z., 2012, s. 228) Například „moderní způsoby likvidace odpadků, čištění vody a omezení znečištění ovzduší nevyléčí nemoci, ale bez nich bychom zde měli nemocí více.“ (Adair, J., 2004, s. 56)

Když jsou v pracovní pozici přítomny některé z pozitivních motivátorů, případně všechny, pracovníci budou pociťovat mimořádně pozitivní pocity k práci a je pravděpodobné, že zvýší motivaci zaměstnanců. „Motivátory naplňují potřebu tvořivosti, hygienické faktory uspokojují potřebu spravedlivého jednání. Tudíž platí, že pro dosažení žádoucího postoje k práci a pracovního výkonu musí být využity vhodné stimuly.“ (Adair, J., 2004, s. 62)

Uspokojování satisfaktorů (motivátorů) poskytuje dlouhodobější nebo hlubší spokojenost v práci, oproti tomu uspokojování dissatisfaktorů má krátkodobější efekt a nemá velký vliv na pozitivní postoje k práci. Hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit, nicméně tvoří nezbytnou základnu, na níž je možno vytvořit účinnou nadstavbu působením motivátorů. Jestliže jsou zaměstnanci nespokojeni s hygienickými faktory, vliv motivátorů je snížen nebo zcela vyřazen. (Adair, J., 2004, s. 59; Armstrong, M., 2007, s. 227; Koubek, J., 2001, s. 55)

Především platí, že hranice mezi vymezením hygienických faktorů a motivátorů není striktní, v praxi mohou některé faktory skupiny jedné působit podobně jako faktory skupiny druhé, například vliv mzdy. Motivační vliv faktorů závisí na konkrétní situaci, struktuře motivů a jejich aktuální intenzitě. Navzdory spekulacím o aplikování této teorie v praxi, kdy se vyskytují stanoviska jednoznačného přijetí až po kritické výhrady, měl Herzberg velký vliv na zlepšení kvality pracovního života. Také jeho důraz na rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací je důležitý. (Armstrong, M., 2007, s. 228; Dvořáková, Z., 2012, s. 229, 230)

2.5.4 Teorie zaměřené na proces

Tato teorie klade důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a na které působí to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, jak si je vysvětlují a jak je chápou. Poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí než teorie potřeb. (Armstrong, 2007, s. 224) „Tyto teorie zahrnují expektační teorii, teorii cíle, teorie reaktance a teorie spravedlnosti.“ (Armstrong, M., 1999, s. 299)

2.5.4.1 Vroomova teorie očekávání

Tato expektační teorie je založena na naší schopnosti zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s tím, kolik energie pro jejich vynaložení vydáme. V lidech neustále probíhá proces predikce budoucnosti, teorie se soustřeďují na racionální procesy, které lidem umožní odhadnout, co získají odměnou za to, co poskytují. „Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.“ (Armstrong, M., 2007, s. 224)? Jestliže jsme přesvědčeni o tom, že určitá činnost povede k vytouženému cíli, pak jsme motivováni cíle dosáhnout.

Tato teorie je rozhodující pro přístupy k odměňování- propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí. Je však spolehlivá zejména jen do té doby, jestliže lidé jednají racionálně. Platí zde zákon rovnosti, budeme-li velkoryse dávat, budeme tak také i přijímat, například zaplatíme-li zaměstnance více, než je obvyklé, vytvoříme podmínku pracovat nadprůměrně. Také jestliže budeme poskytovat zákazníkům více, než je standardní a než požadují, budou mít sklony k zadávání více zakázek. (Adair, J., 2004, s. 22 – 25, 27, 28; Armstrong, M., 2007, s. 225)

Vroom sestavil vzorec pro výpočet síly motivace člověka jednat určitým způsobem, tato teorie tedy nabízí způsob měření motivace podle následujícího vzorce:

- $F = E \times V$, kde:
 - F je motivace k jednání;
 - E znamená očekávání (subjektivní pravděpodobnost), že jisté chování povede k patřičnému výsledku;

„Subjektivní je proto, že se lidé ve svých odhadech ohledně souvislosti mezi jejich chováním a výsledky liší. Může se pohybovat v rozmezí od 0 do 1, tedy od nulové pravděpodobnosti na jedné straně po absolutní jistotu na straně druhé.“ (Adair, J., 2004, s. 25)

➤ V ve vzorci znamená valenci výsledků.

„Síla motivace k určitému činu tedy závisí jak na valenci výsledku, tak i na subjektivní pravděpodobnosti jeho dosažení.“ (Adair, J., 2004, s. 25)

Tento vzorec označil Vroom za rovnici očekávání, kdy má konkrétní chování za následek několik různých výsledků, proto je výsledná rovnice následující:

- $F = \Sigma (E \times V)$,

➤ znak Σ značí sumu všech hodnot kalkulovaných v závorce.

Jestliže se E nebo V rovná nule, výsledná motivace je také nulová, tedy žádná. „Pokud výsledku přikládáte vysokou hodnotu, přičemž se ale domníváte, že pravděpodobnost jeho dosažení je nulová, vaše motivace bude opět nulová. O motivaci můžeme opravdu hovořit pouze tehdy, pokud jsou oba termíny pozitivní.“ (Adair, J., 2004, s. 25)

2.5.4.2 Teorie cíle

Teorii zformuloval Latham a Lock a je založena na skutečnosti, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, které jsou náročné, ale přijatelné a je-li zpětná vazba na výkon. Teorie je stěžejní v procesu pracovního výkonu. (Armstrong, M., 2007, s. 226)

2.5.4.3 Teorie reaktence

Tuto teorii zformuloval Brehmem a vychází z předpokladu, že lidé si uvědomují své potřeby a chovají se tak, aby uspokojovali tyto potřeby, přičemž mají přiměřenou svobodu rozhodování a kdykoli je toto svobodné chování vyloučeno nebo ohroženo, touha po takovém chování vzroste. Budou se chovat tak, aby se vyhnuli další ztrátě svobody. (Armstrong, M., 1999, s. 307)

2.5.4.4 *Teorie spravedlnosti*

Základní myšlenkou této teorie je spravedlivé jednání s lidmi. Lidé vnímají, jak je s nimi zacházeno a jestli je s nimi zacházeno stejně jako s jinými lidmi na stejné pozici nebo úrovni. Adamsova teorie rovnováhy popisuje dvě formy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost- základem jsou pocity, jak lidé vnímají svou odměnu podle svého úsilí a v porovnání s ostatními;
- procedurální spravedlnost- podstatou je hodnocení pracovních výkonů, povyšování a disciplinární záležitosti a to, jak se lidé cítí v konečných důsledcích. (Armstrong, M., 1999, s. 307, 308)

Mezi faktory, kterými vnímáme procedurální spravedlnosti, patří následující:

- „přiměřeně zvažovat zaměstnancova stanoviska;
- potlačit osobní předpojatost k zaměstnanci;
- důsledně uplatňovat kritéria stejně pro všechny zaměstnance;
- poskytovat zaměstnancům včasnou zpětnou vazbu, týkající se důsledků rozhodnutí;
- poskytovat zaměstnancům přiměřené vysvětlení učiněných rozhodnutí.“ (Armstrong, M., 1999, s. 308)

2.5.4.5 *Teorie vlastní účinnosti*

Teorie se týká sebedůvěry člověka při realizaci určitých úkolů, zda zvládne určité situace, dosáhne stanovených cílů nebo se naučí určité věci. „Locke (1984) prokázal, že vlastní účinnost člověka je přímo úměrná úrovni cíle a pocitu závazku splnit cíl u těch cílů a výkonu, které si člověk sám stanovil.“ (Armstrong, M., 1999, s. 308)

2.5.5 *Teorie týkající se chování*

Jedním z psychologů, zabývajícím se chováním je Skinner, který zdůrazňuje, že se učíme a posilujeme své přesvědčení na základě předchozích zkušeností. (Armstrong, M., 1999, s. 308)

2.5.6 Společenskovední teorie

Tuto teorii vytvořil Bandura (1997), spojuje expektační teorie, týkající se hodnoty cílů a schopností jedince je dosahovat a prvky teorie týkající se chování, které zdůrazňují význam zkušeností, jako determinantů budoucího chování. (Armstrong, M., 1999, s. 308, 309)

2.5.7 Teorie atribuce

Podstatou teorie je poskytování informací o tom, jak pracujeme za účelem ovlivňování a motivování. Následnou motivaci mohou manažeři ovlivnit zpětnou vazbou, komunikací s pracovníky, hodnocením, vedením a radami. Budou-li pracovníci věřit, že pracují dobře, budou pokračovat ve svém chování a jednání. (Armstrong, M., 1999, s. 309, 311)

2.5.8 Vytváření vzorů

V organizaci mohou určití lidé plnit úlohu vzoru pro ostatní pracovníky. Kolega, nebo manažer a jeho přístup k práci může inspirovat a vyvolat touhu následovat jej jako vzor. Chování tohoto vzoru může pracovníky motivovat, ale také demotivovat. (Armstrong, M., 1999, s. 308) Proto je nezbytné, aby se vedení společnosti a nadřízení pracovníci chovali žádoucím způsobem, doprovázeného etickým myšlením. Jedině tak mohou nadřízení získávat zpět to dobré, co poskytnou.

2.5.9 McGregorova teorie X a teorie Y

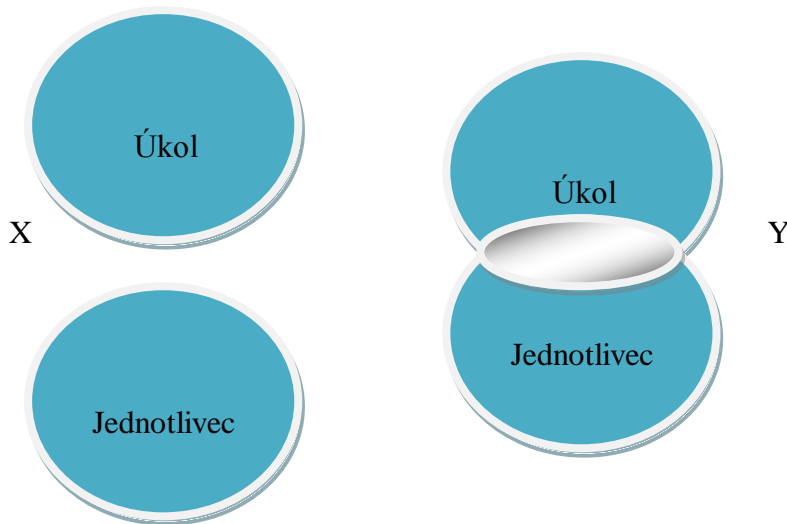
Teorie X a Y není jednoznačně řazena mezi teorie motivace, ale je v oblasti motivace významná svou podstatou. Jde především o stanovení efektivních principů vedení pracovníků. Za určitých podmínek je vedení lidí prostřednictvím účinné motivace neefektivnější formou procesu.

Manažeři, kteří věří v teorii X, předpokládají, že zaměstnanci nemají žádný zájem o organizaci a její cíle. Podle této teorie jsou lidé stimulováni pouze hrozbami nebo finančními odměnami a realizace motivování se uskutečňuje stanovením návodů formou příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s autoritativním vedením.

Oproti tomu, ti, kteří mají o zaměstnancích dobré mínění, zastávají teorii Y, která vyjadřuje a předpokládá úroveň spojení mezi jednotlivým pracovníkem a cíli organizace a vytváří prostor pro kreativitu zaměstnanců. (Adair, J., 2004, s. 46; Dvořáková, Z., 2012, s. 231)

Následující obrázek popisuje teorii X a teorii Y:

- kde se kruhy nepřekrývají, existuje odcizení;
- naopak vystínovaná část značí partnerství.



Obrázek 7: Teorie X a teorie Y (zdroj: Adair, J., 2004, *Efektivní motivace*, s. 46)

„Obě strany mohou pracovat společně, aby dosáhly přijatelné rovnováhy mezi svými odlišnými, ale překrývajícími se (a tudíž vlastně společnými) zájmy.“ (Adair, J., 2004, s. 47) McGregor čerpá z Maslowovi teorie a sloučil ji s tvrzením, že potřeby jednotlivce a organizace mohou být slučitelné. A podobně jako Herzberg se zaměřil na tvořivost, jeho základní myšlenkou bylo, že každý průměrný člověk má možnost využívat kapacitu k uplatnění představitosti, vynalézavosti a tvořivosti. (Adair, J., 2004, s. 47)

2.6 Motivační strategie

„Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou zabývat:

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy;

- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je;
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizací;
- vytvářením takového klimatu v organizaci, které bude posilovat motivaci;
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí;
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst;
- řízením pracovního výkonu;
- řízením odměňování;
- používáním metod modifikace chování. (Armstrong, M., 1999, s. 313)

Při uplatňování motivační strategie jsou žádoucími výsledky posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele, loajalita k organizaci, formování zájmu zaměstnance o rozvoj svých znalostí, dovedností a schopností a jejich využití v pracovním procesu. Vycházíme z toho, že rozvoj tvořivých schopností lidských zdrojů je nejlepší zárukou úspěšného splnění cílů organizace a jejího přežití v tržním prostředí. (Dvořáková, Z., 2012, s. 239)

To, co činí společnosti nadprůměrně úspěšné je především schopnost využít tvůrčího potenciálu lidí a zapojit je do úsilí směřující k naplnění cílů organizace a současně plnit i osobní očekávání plynoucí z potřeb zaměstnanců. (Dvořáková, Z., 2012, s. 236)

2.6.1 Motivační program

Vypracování motivačního programu a jeho uvedení do praxe je jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů, který vede ke spokojenosti zaměstnanců a k dosahování lepších pracovních výsledků. Průzkumy struktury motivů k práci akceptují obecné teorie pracovní motivace, odráží priority zaměstnanců a jsou základem pro tvorbu motivačního programu. Stanovení stavu, slabých a silných stránek systému řízení a vlivu motivace v organizaci je východiskem pro návrh opatření ke zlepšení zjištěného stavu. (Dvořáková, Z., 2012, s. 232)

Pro úspěšnou koncepci motivace je nezbytné, aby nadřízený volil prostředky motivace odpovídající konkrétní situaci, osobnosti zaměstnance i vztahu k okolí a cílům zaměstnavatele, proto by mělo být zjištění individuální struktury motivů a stavu managementu firmy a úroveň mezilidských vztahů stěžejní součástí. (Dvořáková, Z., 2012, s. 235)

2.7 Spokojenost s prací

Existuje mnoho různých způsobů, jak pochopit spokojenost s prací. Pracovní spokojenost závisí na vlastnostech práce, charakteristice jedince a na skutečnosti, zda je osoba vhodná pro určitou práci. Významnou roli hrají následující faktory - samostatnost, zpětná vazba, různé dovednosti, používaných při práci, význam práce, pracovní identita. Autonomie evokuje pocit odpovědnosti a ke smysluplnosti práce a zpětná vazba zvyšuje povědomí výsledků. (Borkowski, S., Tučková, Z., 2011, s. 23, 24)

Dlouhodobá spokojenost s prací úzce souvisí s faktory, které Herzberg označil jako „motivatory.“ (Adair, J., 2004, s. 68) „Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.“ Pro některé lidi peníze brzy ztrácejí motivační sílu, pokud jich mají dost. Také mohou být nespokojeni, pokud vnímají nespravedlnost v odměňování nebo nejsou odměňováni dostatečně. (Adair, J., 2004, s. 68; Armstrong, M., 2007, s. 228)

„Každá práce obsahuje prvek vyvážení toho, co dáváme, tím, co očekáváme a co chceme získat. Spravedlnost nebo nestrannost znamená, že výsledný přínos by měl být ekvivalentní hodnotě vkladu. Výkony by měly být spojeny s odměnami, jako by se mělo povýšení vztahovat k zásluhám. Peníze jsou totiž základním stimulem, proto je pro posuzování finanční hodnoty práce naprosto nezbytný vhodný hodnotící program zahrnující reprezentativní skupinu lidí.“ (Adair, J., 2004, s. 157) Nicméně je naivní si myslet, že zvýšení platu bude mít za následek markantní nárůst motivace.

Purcell a kol. (Armstrong, M., 2007, s. 228) Zastávají názor, že základní požadavky, které přispívají k úspěšnosti firmy a vedou k morálnímu a správnému chování je dobrá motivace,

oddanost k organizaci a uspokojení z práce. „Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.“ (Armstrong, 2007, s. 228)

„Shrneme-li to, je hlavním důvodem pro to, abyste lidem platili patřičnou mzdu, pocit spravedlnosti nebo rovnosti, ne tedy motivační úvahy. Pokud zaplatíte méně, než co je danými lidmi vnímáno jako adekvátní cena, pak pravděpodobně vyvoláte nespokojenost- a možná i pokles jejich motivace. Dobrý plat je nezbytný pro to, abyste z lidí získali to nejlepší, ale není podmínkou dostačující- obzvláště pokud zůstává osamocený.“ (Adair, 2004, s. 160)

2.8 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody jsou nástrojem ke zvýšení motivace zaměstnanců, upevnění jejich loajality a zvýšení prestiže společnosti. Zaměstnavatelům navíc přináší kromě motivace zaměstnanců formou nepeněžního odměňování daňové výhody.

Pro zaměstnavatele je nejvhodnější zvolit takový benefit, který je daňově uznatelným nákladem a zároveň představuje pro zaměstnance od daně osvobozený příjem, který tak nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Mezi zaměstnanecké výhody patří například:

- **Služební vozidlo pro soukromé účely** - pořízení automobilu je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Vstupní cenou vozidla se rozumí vstupní cena včetně DPH a tato částka vstupuje do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění.
- **Stravenky** - daňově uznatelná hodnota stravenky pro zaměstnavatele je 55 % ceny jednoho jídla za směnu. Maximálně uznatelná hodnota stravenky je 70 % stravného podle platných cestovních náhrad při trvání pracovní cesty 5 - 12 hodin. Hodnota nepodléhá dani z příjmů, nevstupuje do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění.

- **Vzdělávání** - náklady na vzdělávání zaměstnanců je daňově uznatelný náklad u zaměstnavatele. Zároveň se jedná o osvobozený příjem u zaměstnance, který tím pádem nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Jednou ze základních podmínek je, že poskytované vzdělávání musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele.
- **Penzijní připojištění a životní pojištění** - příspěvek do limitu stanoveného zákonem je osvobozeným příjmem pro zaměstnance a zároveň nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Limit pro příspěvky na penzijní a životní pojištění činí 30 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele.
- **Využití sportovních, vzdělávacích a zdravotnických zařízení** - osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob a pojistného, jestliže splňuje podmínku nepeněžního poskytnutí ze strany zaměstnavatele. Tyto náklady jsou daňově neuznatelné.

2.8.1 Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod

Cafeteria systém je flexibilní systém poskytování sociálních a nadtarifních výhod hmotného (v penězích vyjádřitelného) charakteru, který umožňuje zaměstnancům volbu z nabízených alternativ materiálních výhod, korespondujícím s individuálními požadavky a preferencemi pracovníků. Každý pracovník má možnost ve stanoveném období zvolit z nabízených možností materiálních (finančních) požitků takové, které nejvíce odpovídají jeho aktuálním přáním, potřebám a hodnotovým preferencím.

Podle Bedrnové a Nového (1994) z hlediska zaměstnavatele uvedený systém sleduje následující cíle:

- individualizaci sociálních potřeb;
- zvýšení průhlednosti výše a struktury materiálních, resp. finančních požitků;
- podporu seberealizace pracovníků zvětšováním jejich rozhodovacího prostoru;
- zvýšení spoluodpovědnosti za konkrétní podobu a realizaci sociální politiky;
- podporu podnikového image a tím i zvýšení atraktivity podniku;

- zlepšení a zefektivnění hospodaření s finančními prostředky určenými pro sociální služby. (Bedrnová, E., Nový, I., 1994, s. 81)

2.9 Zpětná vazba

„Zpětná vazba znamená posuzování postojů, jednání a úspěchů jiných.“ (Hagemann, G., 1995, s. 73) Důležitá je pozitivní i negativní zpětná vazba, přičemž u negativní zpětné vazby je nezbytné zvolit správný způsob vyjádření kritiky. „Uznání za dobře vykonanou práci vede k většímu úsilí a konstruktivní kritika může inspirovat lidi k tomu, aby se sami ujímali úkolů a rozvíjeli svůj potenciál.“ (Hagemann, G., 1995, s. 66) Nedostatek zpětné vazby potlačuje motivaci a signalizuje lhostejnost, jelikož zpětnou vazbou vlastně projevujeme zájem o pracovníky. Manažer by se měl za účelem motivování lidí zajímat o své podřízené.

„Základním principem je, že pokrok motivuje. Pokud lidé vědí, že se posouvají vpřed, vede je to ke zvýšení jejich úsilí. Investujeme tím více do úspěchu. Je proto důležité zabezpečit, aby se k lidem dostávala patřičná zpětná vazba. Bez zpětné vazby v pracovním procesu by lidé nevěděli, zda se pohybují ve správném směru a správnou rychlostí. Na druhé straně zpětná informace o tom, že je dosahováno relativně malého pokroku, také motivuje, protože to soustředí myšlenky na to, co se musí ještě udělat, pokud má být dosaženo úspěchu. Když tímto konfrontujete lidi s realitou jejich situace, pak pochopení této situace za vás udělá většinu motivační práce.“ (Adair, J., 2004, s. 139)

Podáváním informací pracovníkům formou přesvědčující zpětné vazby udržuje dobré výkony, podporuje lidi ve vytrvalosti a udržuje je ve směru, ve kterém chceme, aby šli bez ohledu na obtíže nebo zhoršení situace. (Adair, J., 2004, s. 140)

2.10 Uplatnění etiky v managementu

„Úlohou etiky je prevence proti budoucím krizovým situacím. Budeme-li v managementu uplatňovat etické myšlení, pak vytváříme předpoklady, že v budoucnosti bude mít naše fir-

ma žádoucí kredit, který přináší alespoň relativní jistotu v dodavatelsko-odběratelských vztazích a tomu odpovídající hospodářský výsledek. Etické řízení firmy je zdrojem konkurenčních výhod- a tím by etika měla být prevencí k předcházení neúspěchu či bankrotu firmy.“ (Dytrt, Z. a kol., 2011, s. 80)

Neetické chování je chováním konzumním. Je potřeba uplatňování etiky, která nutí manažery k tomu, aby nestagnovali a nepracovali v rutině. Manažeři, kteří činí rozhodnutí především na základě předchozích zkušeností svých či jiných manažerů, kteří byli úspěšní bez ohledu na vnitřní a vnější podmínky společnosti, jednají rutinním způsobem a není to přínosná metoda řízení. Manažerská etika je základem pro řízení podniku, které ovlivňuje celou společnost, vytváří dobré jméno firmy a morální stav společnosti ovlivňuje podnikatelskou sféru. (Dytrt, Z. a kol., 2011, s. 18, 41)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce jsou popsány pojmy týkající se oblasti spokojenosti a motivace zaměstnanců a poskytují základ pro návržení nového motivačního systému společnosti.

K dané problematice existuje mnoho dostupné české literatury. Nejvíce jsem čerpala z publikací Michaela Armstronga, dále z knihy od Johna Adaira, Josefa Koubka a Zuzany Dvořákové. Za velmi přínosnou literaturu také považuji publikace od Zdeňka Dytrta, které zdůrazňují etiku jako základ pro myšlení manažerů a důsledek dlouhodobé prosperity organizace a prospěšnosti pro společnost.

Další knihy, ze kterých jsem při psaní teoretické části vycházela byly od Bělohávků, Hagemannových a Bedrných.

Využila jsem i cizojazyčnou literaturu z knihy od Bokowského a Tučkové, avšak další cizojazyčná literatura, zabývající se daným tématem dostupná nebyla.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALYTICKÁ ČÁST

V této praktické části nejdříve popisují společnost a její motivační systém, který není výrazně vyvinutý, proto je potřeba zlepšení v této oblasti. Tato část dále obsahuje SWOT analýzu společnosti a dotazníkové šetření. Na závěr uvádím shrnutí na základě výsledků dotazníkového šetření.

4.1 Představení společnosti

Společnost Harmony servis plus, s. r. o. byla založena v červnu roku 2002, výše základního kapitálu byla 200 000 Kč. Dle obchodního rejstříku je předmětem činnosti výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Firma vyrábí zboží v množství na základě objednávek zákazníků podle nabídky produktů. Organizace nabízí programy zdravého stravování a zabývá se výrobou a rozvozem dietních jídel. Nabízí dietní stravování, které doprovází zdravé hubnutí a pravidelné vyvážené stravování. Produkty společnosti poskytují úpravu stravovacích návyků pomocí pravidelného a chutného jídla, které je denně čerstvě připraveno, rozděleno do pěti denních chodů a dodáno až k zákazníkovi domů nebo do firmy. Sídlem společnosti je Nýdek. Harmony servis plus s. r. o. provozuje 15 poboček v České republice a 3 na Slovensku. Tyto pobočky jsou distributory produktů značky Harmony servis ® ve svém vymezeném území.

Hlavní provozovna společnosti se nachází v Hodoníně, kde je 51 zaměstnanců, pracujících převážně ve výrobě, dále jsou to řidiči, rozvážející jídla, odborníci na výživu, administrativní pracovníci, manažer a jednatel.

Funkci valné hromady zastává jediný společník organizace a statutárním orgánem je jednatelka, která jedná jménem společnosti.

4.2 Poslání společnosti

Společnost zaujímá významné místo na trhu dodavatelů krabičkových diet. Pod neustálým dohledem odborníků na výživu a nutriční poradenství je Harmony servis plus, s. r. o. odborníkem na vyváženou stravu, kterou doprovází zdravé hubnutí.

Prioritou společnosti je zlepšování poskytovaných služeb, vstřícnost vůči zákazníkům a jejich spokojenost. Tím chce organizace dosáhnout toho, aby se stávající klienti stali stálými odběrateli a byli zároveň zárukou dobrých referencí pro získání nových zákazníků.

4.3 Motivační systém podniku

Společnost nemá propracovaný motivační systém. Vedení organizace si tuto skutečnost uvědomuje a chtěla by svůj systém zdokonalit z důvodu spokojenosti zaměstnanců, která se odráží v kvalitě produktů. Hlavním motivačním nástrojem je mzda, avšak zaměstnanci se svou mzdou spokojeni nejsou. Mzda je proplácena hodinově.

Mezi benefity, které firma poskytuje svým zaměstnancům, patří:

- příspěvek na stravenky ve výši 55 %;
- bezplatné občerstvení na pracovišti;
- firemní oděvy;
- společenská setkání v podobě každoročního firemního večírku.

Manažerce společnosti jsou vypláceny provize z prodeje. Jiné zaměstnanecké výhody společnosti nevyužívá, avšak zaměstnanci by je uvítali, což je zřejmé z šetření, uvedeného v následující části práce.

4.4 SWOT analýza společnosti

Tato analýza vychází ze zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Obsahuje silné a slabé stránky, které může společnost ovlivnit a příležitosti a hrozby, které přicházejí zvenčí a společnost je neovlivní.

4.4.1 Silné stránky

- Vybavení společnosti

Společnost vlastní dostatečné a kvalitní vybavení pro výrobu produktů.

- Velké množství spolupracujících partnerů

Pro zákazníky firmy poskytuje řada partnerů různé slevy. Partnery jsou sportovní střediska, fitcentra, jazyková škola, papírnictví, solární studia, prodejna kojeneckého a dětského zboží, nábytkářská firma, internetový magazín o dietě atd.

- Snadná dostupnost produktů a výborná úroveň www stránek

Snadné vyhledání společnosti na internetu, uživatelsky příjemné rozhraní www stránek s možností objednání produktů přes uvedený kontaktní telefon na operátorku.

- Kvalita produktů a rozvoz jídel až k zákazníkům

Výborné jídlo, zdravé a vyvážené a poskytovaný komfort, kdy zákazník nemusí nikam chodit.

4.4.2 Slabé stránky

- Nedostatečná motivace a stimulace pracovníků

Firma má nedostatečný motivační systém pro zaměstnance, nevyužívá dostatečně možnost zaměstnaneckých výhod, jako nástrojů zvyšování image společnosti i produktivity práce.

- Nedostatečná vnitropodniková komunikace

Komunikace probíhá pouze formou zadání úkolu podřízeným bez zpětné vazby. Další forma komunikace je pomocí e-mailu, avšak pouze ze strany nadřízených k podřízeným, opět bez zpětné vazby.

- Nedostatečná reklama

Je nezbytné dostat do podvědomí lidí existenci společnosti. Firma má výborné webové stránky, ale reklama je nedostatečná.

- Neexistence věrnostního programu

Zákazníci, zvláště ti dlouhodobější potřebují cítit, že o ně společnost pečuje a že si jich váží. Firma odměňuje zákazníky, kteří doporučují produkty svým známým, kteří si začnou objednávat na základě doporučení, její produkty. Dále poskytuje nižší cenu při objednávce jídel na delší časové období, nicméně věrnost neodměňuje žádným způsobem.

4.4.3 Příležitosti

- Dokonalejší reklama a podpora prodeje

Správně zacílená reklama na jednu stranu zvedne náklady, na druhou stranu pomůže získat nové zákazníky. Jinou a méně finančně náročnou variantou marketingové propagace produktů je podpora prodeje formou různých nástrojů na podporu prodeje, například formou věrnostních karet s uplatněním slev.

- Zlepšení komunikace zavedením podnikového informačního systému

Implementací podnikového informačního firma získá jednotnou informační základnu, která zajišťuje dostatečný přehled o dění ve firmě. Pořízení komplexního informačního systému je projektem nákladným a náročným, ale pro další zlepšování firmy je to krok nezbytný. Podle renomovaných analytických firem je návratnost investice do standardního ERP systému 4 – 6 let.

- Trend společnosti žít zdravěji, jíst vyváženě a nedostatek času na přípravu pokrmu (časová úspora)

Stále mnohem více lidí se snaží žít zdravěji než doposud. Někteří lidé, hlavně ženy potřebují zhubnout. Není lepším receptem v boji proti nadváze než vyvážené a pravidelné stravování.

Pomocí odborníků na výživu, úpravy stravovacích návyků pomocí chutného jídla, které je dodáno až do domu, zajistí úsporu času i pocit lidí, že dělají něco pro své zdraví či redukci váhy.

- Expanze na zahraniční trhy

Společnost by měla zjišťovat, ve kterých okolních státech je dostatečná poptávka po produktech zdravého stravování s potřebou úspory času. Také je potřeba analyzovat konkurenční prostředí a následně při vhodných podmínkách expandovat na zahraniční trhy.

4.4.4 Hrozby

- Vznik nových konkurenčních firem

V daném oboru existuje několik menších firem, které se zabývají zdravým stravováním. Ne-ní jich však mnoho a nárůst společností s podobným předmětem činnosti by mohlo způsobit ztrátu stávajících zákazníků a snížit zisky firmy.

- Zvyšování cen energií a pronajatých prostor

Zvyšující se náklady obecně nutí společnosti zvyšovat ceny produktů, což by nebylo příznivé z hlediska získávání nových zákazníků či udržení stávajících.

- Ztráta zákazníků

Potenciální růst konkurence by mohl mít za následek ztrátu zákazníků. Zákazníci mají stále větší možnosti výběru a jsou stále náročnější, proto pokud chce společnost uspět, je potřeba o zákazníky pečovat.

- Zvýšení DPH

Růst daně z přidané hodnoty bude mít za následek zvýšení cen výrobků a produktů.

4.5 Dotazníkové šetření

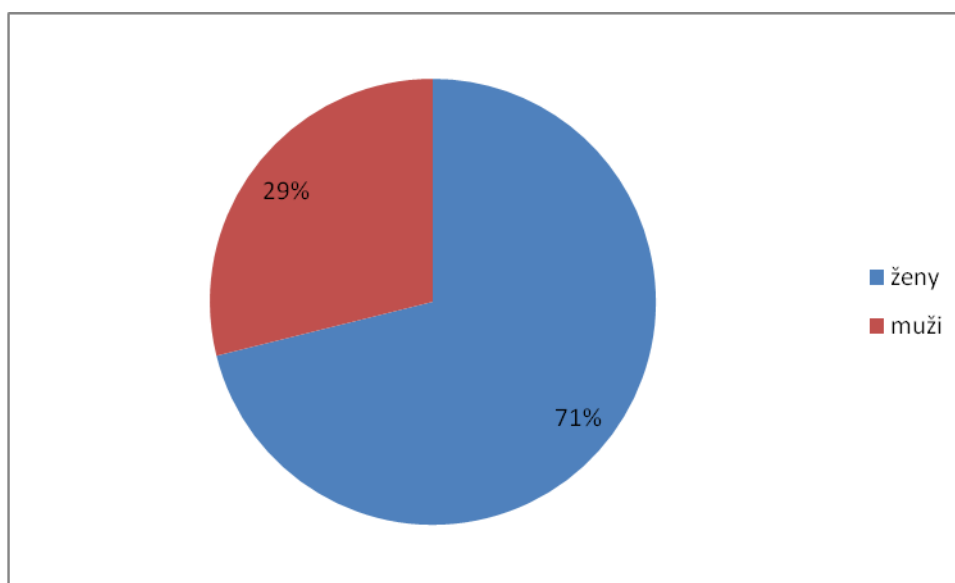
Cílem projektového řešení diplomové práce je navrhnout doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců. Základem zjišťování spokojenosti zaměstnanců je dotazníkové šetření, které je dle mého názoru v praxi nejlépe aplikovatelné z hlediska nízkých nákladů a časové nenáročnosti.

Dotazníky byly anonymní a z toho důvodu nemuseli mít zaměstnanci obavu, že vyplnění odpovědí jakkoli ohrozí jejich pozici v organizaci. Zjištěné výsledky a názory pracovníků jsou zdrojem pro možnosti dalšího vývoje a změn, které by měla firma přijmout v oblasti řízení lidských zdrojů, a zároveň jsou základem pro projektové řešení diplomové práce. Vyhodnocení otázek dotazníku umožní chápat organizaci očima zaměstnanců a přinese poznatky, týkající se motivačního systému dané společnosti.

Mimo dotazníkové šetření jsem učinila rozhovor s manažerkou společnosti.

4.6 Rozbor dotazníku

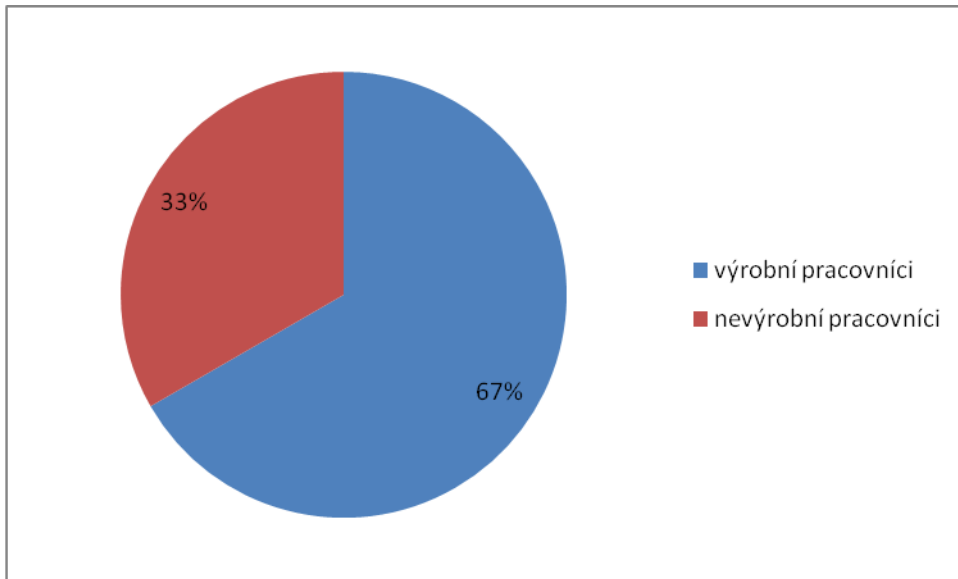
Otázka číslo 1. – Jakého jste pohlaví?



Obrázek 8 Pohlaví (zdroj: vlastní zpracování)

Z 50 distribuovaných dotazníků se vrátilo 45 vyplněných, z toho bylo 32 žen a 13 mužů.

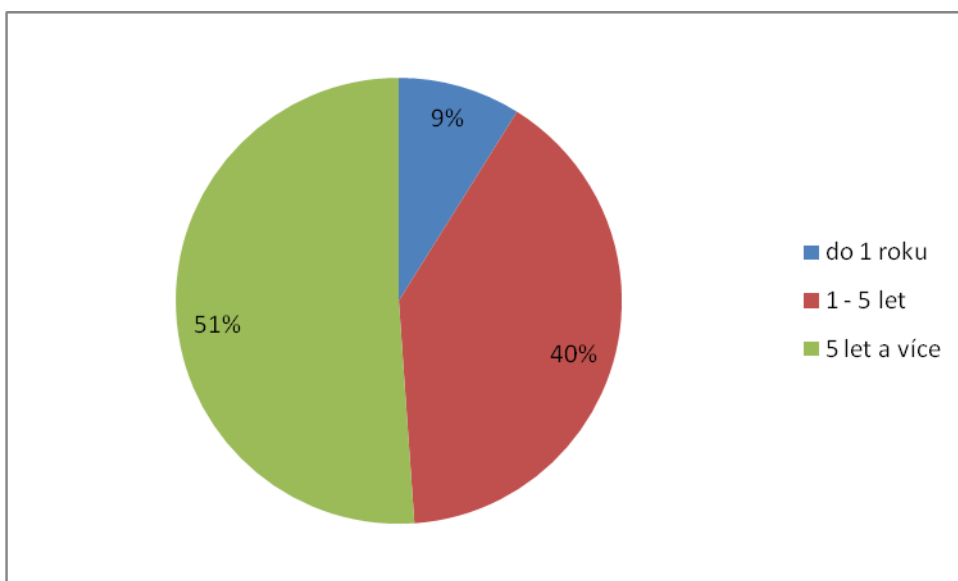
Otázka číslo 2. – Jaká je Vaše funkce ve společnosti?



Obrázek 9 Rozdělení pracovníků na výrobní a nevýrobní funkce (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vidíme rozdělení funkcí zaměstnanců na základě vyplněného dotazníku. 33 % respondentů tvoří nevýrobní pracovníci a 67 % pracovníků, kteří odevzdali dotazníky, jsou zaměstnanci ve výrobě. Manažerka ani jednatelka společnosti dotazník nevyplnila.

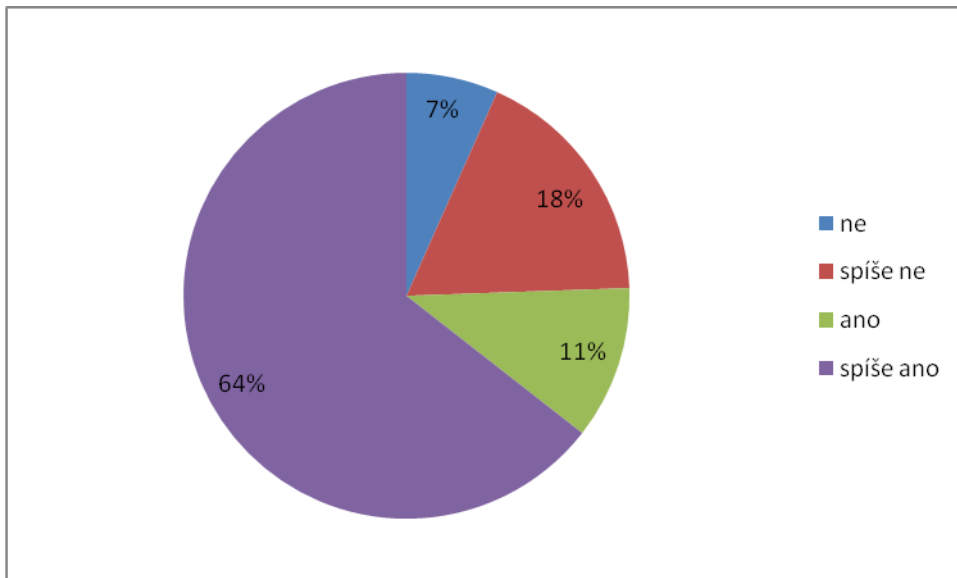
Otázka číslo 3. – Jak dlouho v organizaci pracujete?



Obrázek 10 Počet odpracovaných let v organizaci (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu můžeme vyčíst, že více než polovina dotazovaných odpověděla, že ve společnosti pracuje více než 5 let, pouze 9 % pracovníků pracuje ve společnosti méně než 1 rok a 40 % zaměstnanců ve společnosti pracuje 1-5 let.

Otázka číslo 4. – Jste spokojeni se svou prací?

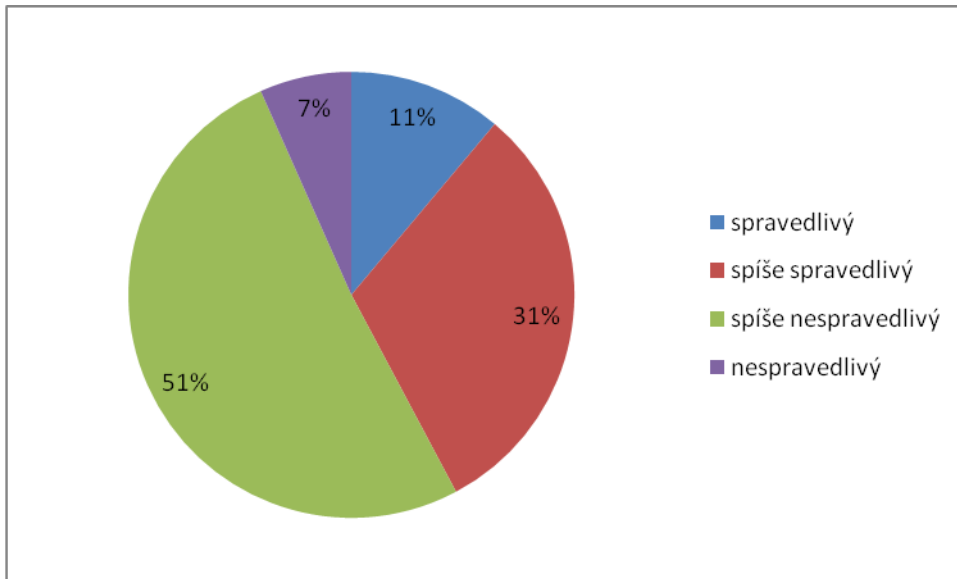


Obrázek 11 Spokojenost s prací (zdroj: vlastní zpracování)

Většina dotazovaných pracovníků je se svou prací spíše spokojena, 11 % je spokojeno bez výhrad, zatímco 18 % dotazovaných odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni a pouze 7 % zaměstnanců je nespokojeno.

Mezi zaměstnanci, kteří projevili nespokojenost s prací, byli převážně výrobní pracovníci, avšak někteří byli s prací spíše spokojeni. Nevýrobní pracovníci jsou ve většině spokojeni či spíše spokojeni.

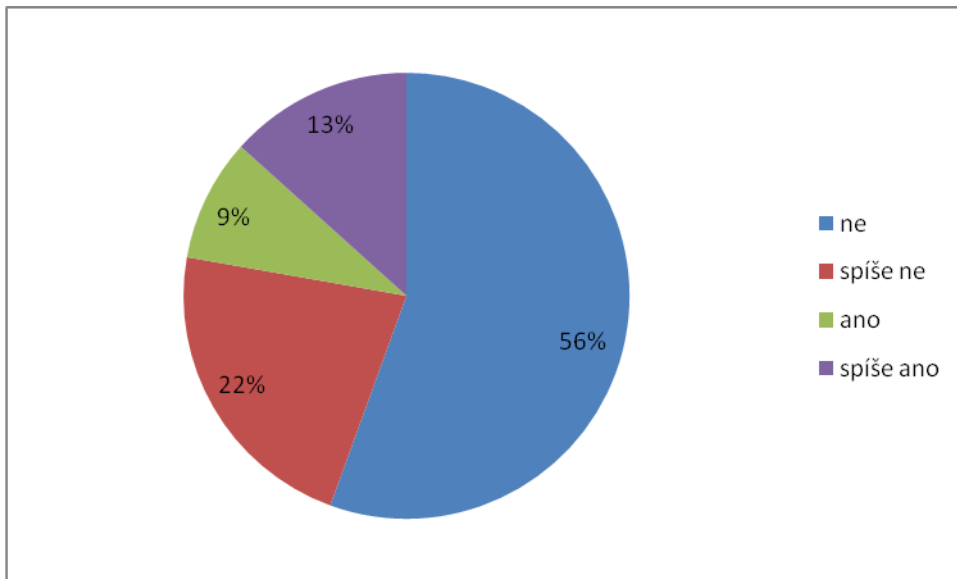
Otázka číslo 5. – Systém odměňování ve společnosti považujete za:



Obrázek 12 Spokojenost se systémem odměňování (zdroj: vlastní zpracování)

Polovina z dotazovaných pracovníků považuje systém odměňování jako spíše nespravedlivý, převážná většina, která takto odpověděla, byli výrobní pracovníci. 31 % shledává odměňovací systém jako spíše spravedlivý, i tady se objevily názory výrobních pracovníků, stejně jako nevýrobních. 11 % vnímá tento systém jako spravedlivý a 7 % zaměstnanců si myslí, že jsou odměněni nespravedlivě. Někteří z výrobních i nevýrobních pracovníků má dojem, že systém je jak spravedlivý, tak naopak.

Jak zaměstnanci hodnotí systém odměňování, ve většině nespravedlivý, může být způsobeno nedostatečnými informacemi a chybějící zpětnou vazbou od nadřízených, což vyplývá z odpovědí dotazníku níže.

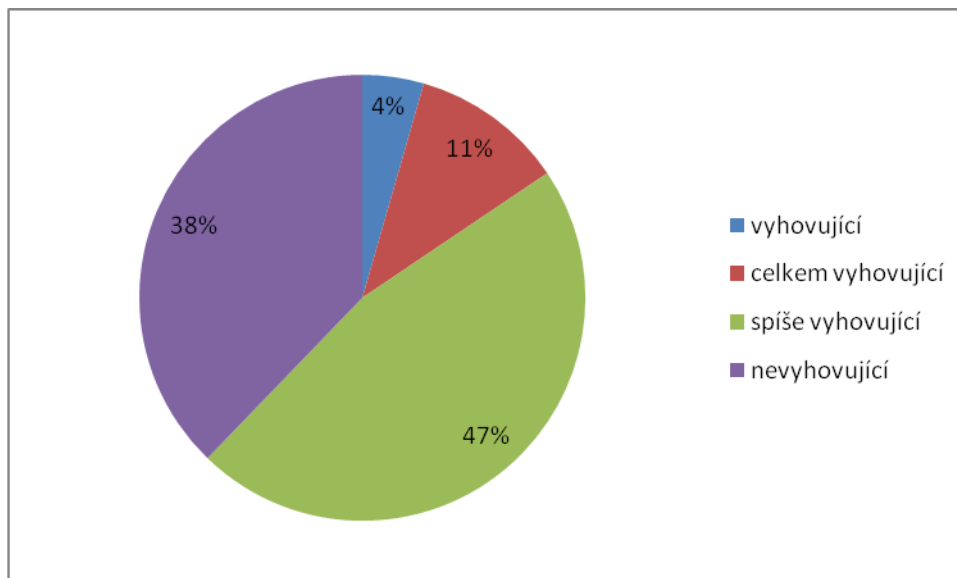
Otázka číslo 6. – Jste spokojen(a) s výší mzdy?

Obrázek 13 Spokojenost s výší mzdy (zdroj: vlastní zpracování)

Více než polovina zaměstnanců je se svou mzdou nespokojena, 22 % je spíše nespokojena, 13 % z dotazovaných je spíše spokojena a pouze 9 % je spokojených s výší mzdy. Tyto odpovědi nejsou nijak příznivé.

Nejčastější odpověď „nespokojen“ se opět vyskytla u výrobních pracovníků, nicméně vyskytla se i u pracovníků nevýrobních. Spíše spokojeni a spokojeni jsou převážně nevýrobní pracovníci.

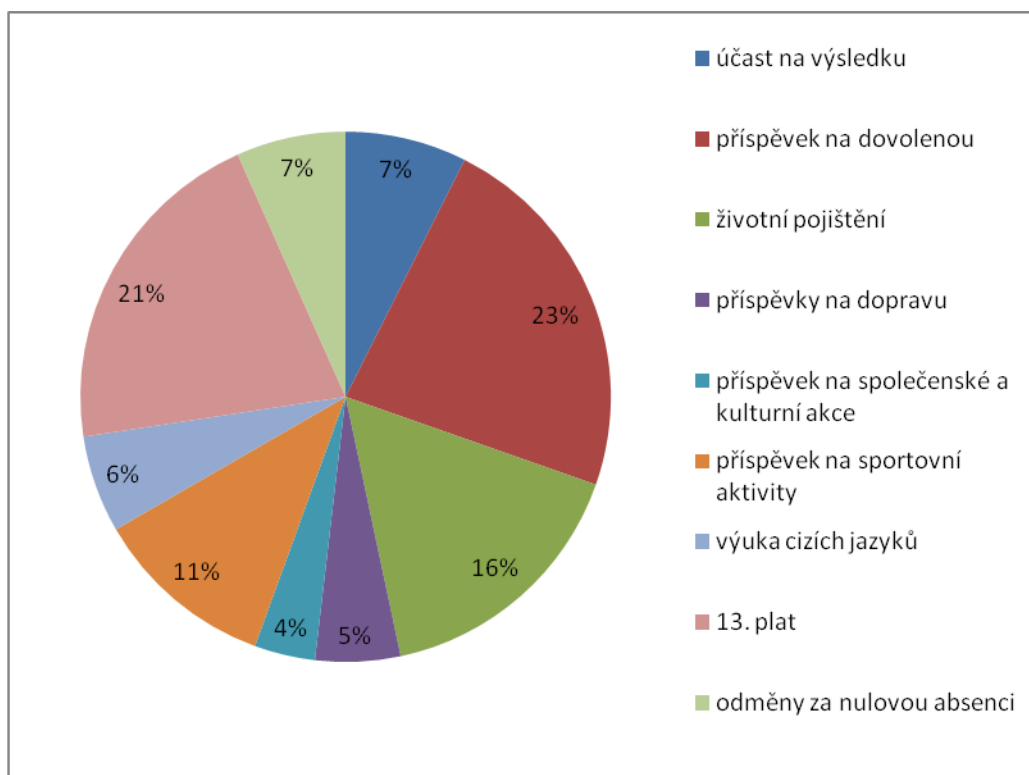
Mzda se u výrobních pracovníků skládá pouze z finanční odměny za počet odpracovaných hodin, nevýrobní pracovníci mají fixní plat bez proměnlivé složky mzdy.

Otázka číslo 7. – Jak hodnotíte systém zaměstnaneckých výhod?

Obrázek 14 Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů se v otázce zaměstnaneckých výhod přiklonilo k odpovědi spíše nevyhovující, dále si pracovníci ve 38 % myslí, že systém výhod je zcela nevyhovující, 11 % vnímá výhody jako celkem vyhovující a pouze 4 % odpovědělo, že jsou spokojeni. Zaměstnanecké výhody jako prostředek motivace společnost dobře nevyužívá.

Nejvíce nespokojeni či spíše nespokojeni jsou všichni zaměstnanci na nevýrobních pozicích, možná z toho důvodu, že jsou si vědomi toho, že zaměstnaneckých výhod je nepřeberné množství a jsou o těchto výhodách více informováni. Nicméně pouze 15 % spokojených či spíše spokojených zaměstnanců je důkazem toho, že společnost nevyužívá dostatečně zaměstnanecké výhody jako prostředek motivace. Je to škoda, protože benefity jsou ve srovnání s peněžní odměnou daňově výhodné a je to prostředek k udržení klíčových zaměstnanců, upevnění jejich loajality a zvýšení firemní prestiže a významným konkurenčním prvkem v případě získávání nových pracovních sil.

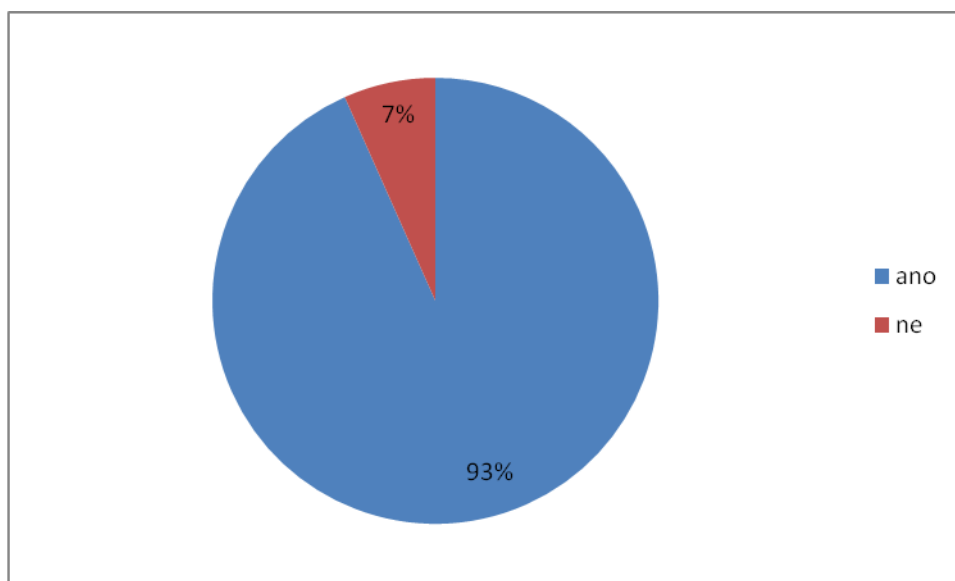
Otázka číslo 8. – Která z výhod by byla pro Vás zajímavá?

Obrázek 15 Hodnocení zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní zpracování)

Každý oslovený zaměstnanec měl v dotazníku zaznamenat 3 nejvíce preferované benefity. Z grafu je zřejmé, které zaměstnanecké výhody by pracovníci uvítali. Největší zájem je o příspěvky na dovolenou v 23 %, v 21 % by zaměstnanci chtěli 13. plat, v 16 % životní pojištění, dále 11 % by preferovalo využívání příspěvků na sportovní aktivity, k odpovědi odměny za nulovou absenci a výuku cizích jazyků se přiklonilo 7 %, pouze 5 % respondentů by si přáli využívat příspěvky na dopravu a nejméně, tedy 4% získaly příspěvky na společenské a kulturní akce.

Lidé mají různorodé zájmy a potřeby, které při plošném a centrálně nastaveném poskytování benefitů častokrát zůstávají neuspokojené.

Otázka číslo 9. – Jste pro možnost čerpání volitelných výhod?



Obrázek 16 Volitelné výhody (zdroj: vlastní zpracování)

Většina zaměstnanců by systém volitelných výhod uvítala, jelikož každý člověk má jiné zájmy, tento výsledek jsem předpokládala. Domnívám se, že 7 % z dotazovaných respondentů by systém volitelných výhod nevyužila zřejmě z toho důvodu, že by uvítali jiný systém výhod, např. v podobě jednorázové finanční odměny, která ovšem podléhá zdanění.

Otázka číslo 10. – Co vás v práci nejvíce motivuje? Hodnotící stupnice 1-5, 1= nejméně, 5= nejvíce

Motivující faktory	1	2	3	4	5	Průměrná známka
Jistota			5	1	39	4,75
Hodnocení výkonnosti		11	16	18		3,15
Mzda				3	42	4,93
Vztahy na pracovišti				26	19	4,42
Uznání za efektivní práci	3	1	12	14	10	3,26
Úspěch			16		29	4,28
Povýšení		9	11	11	14	3,66
Seberealizace		7	13	24	1	3,42
Pracovní podmínky				38	8	4,26
Příležitost k vytvoření něčeho nového			28	17		3,37

Pocit spravedlivého odměňování				2	43	4,95
Zpětná vazba				35	10	4,22
Zajímavost práce		4	9	18	12	3,71

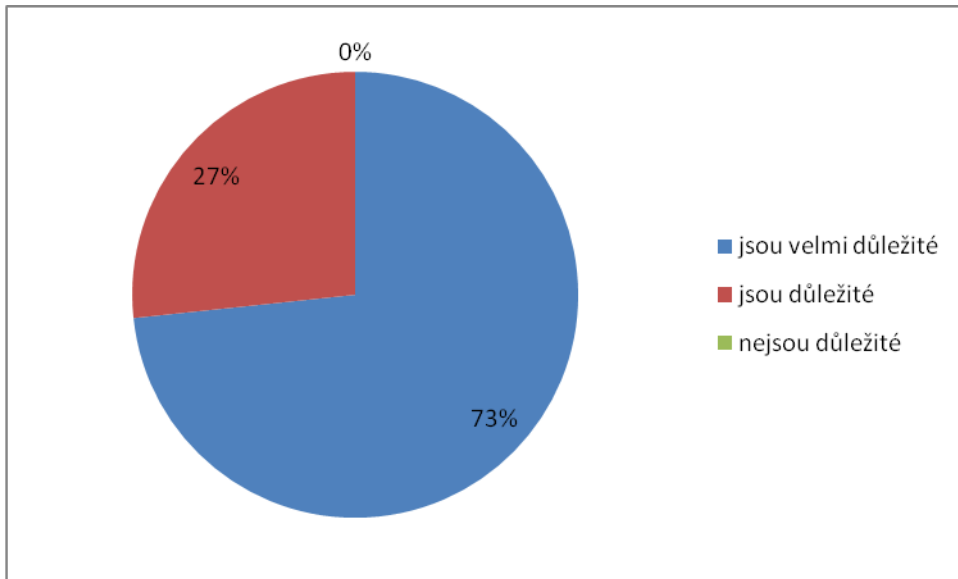
Tabulka 1 Motivační faktory (zdroj: vlastní zpracování)

Pro většinu dotazovaných zaměstnanců je nejsilnějším motivačním faktorem spravedlivé odměňování a mzda. Nejméně motivující je hodnocení výkonnosti, nicméně podle mého názoru je hodnocení výkonnosti velmi důležité z důvodu spravedlivého odměňování.

Pořadí důležitosti motivačních faktorů je následující:

- pocit spravedlivého odměňování;
- mzda;
- jistota;
- vztahy na pracovišti;
- úspěch;
- pracovní podmínky;
- zpětná vazba;
- zajímavost práce;
- povýšení;
- seberealizace;
- příležitost k vytvoření něčeho nového;
- uznání za efektivní práci;
- hodnocení výkonnosti.

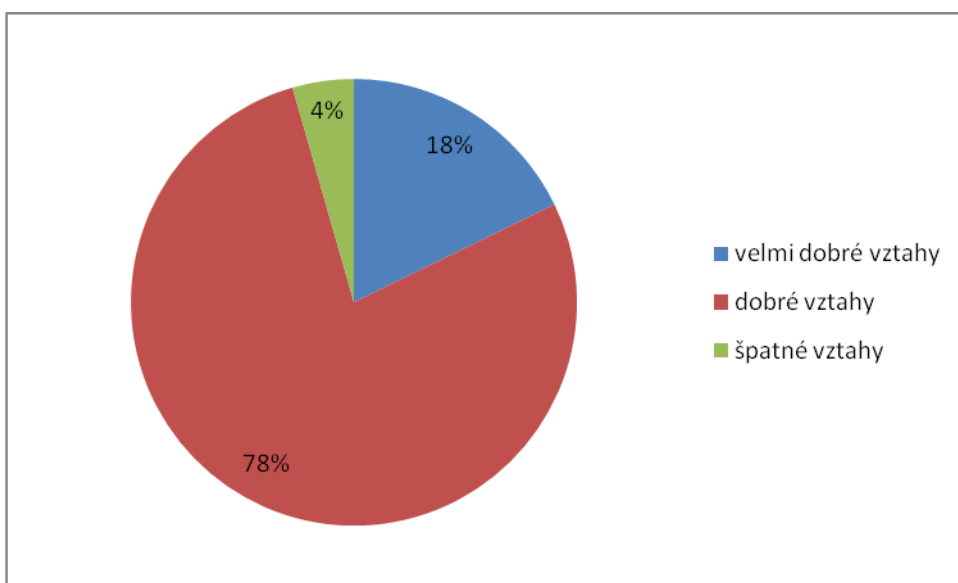
Otázka číslo 11. – Jaký význam pro vás mají vztahy na pracovišti?



Obrázek 17 Vztahy na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)

Pro všechny zaměstnance jsou důležité pracovní vztahy a pro 73 % dotázaných jsou vztahy na pracovišti velmi důležité a pro zbylých 27 % jsou důležité. Žádný z respondentů neodpověděl, že by pracovní vztahy nebyly důležité.

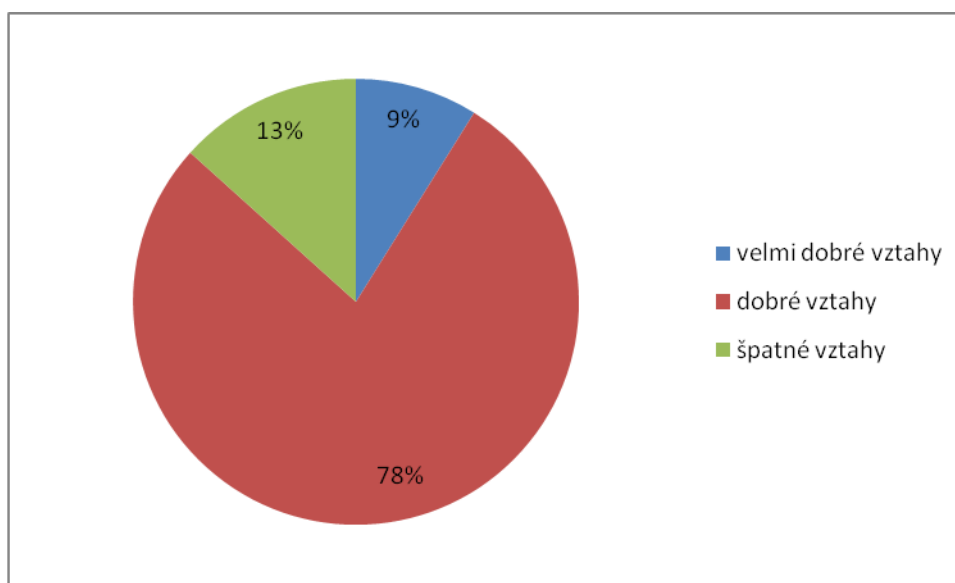
Otázka číslo 12. – Jak byste hodnotil(a) vztahy s kolegy?



Obrázek 18 Vztahy s kolegy (zdroj: vlastní zpracování)

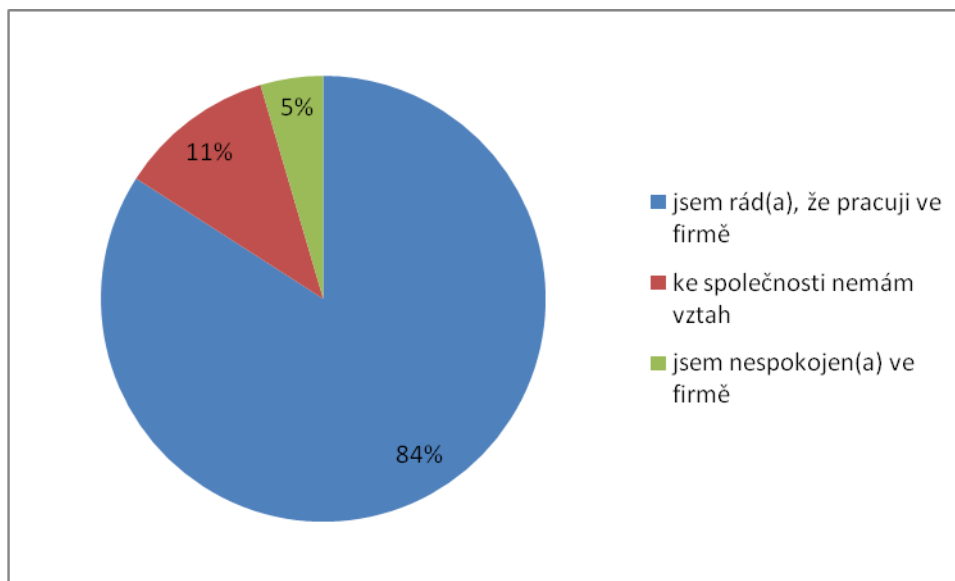
Většina pracovníků má dobré vztahy, 18 % dokonce vztahy velmi dobré. Pouze 4 % dotazovaných posuzuje vztahy s kolegy jako špatné. Negativně ohodnotili své pracovní vztahy nevýrobní zaměstnanci.

Otázka číslo 13. – Jak byste hodnotil(a) vztahy s nadřízenými?



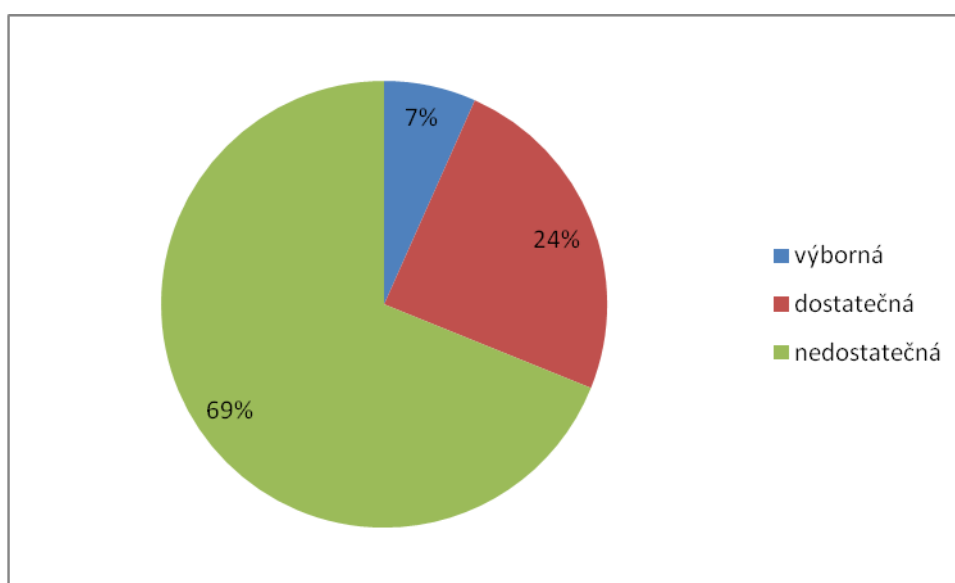
Obrázek 19 Vztahy s nadřízenými (zdroj: vlastní zpracování)

Podobně jsou na tom vztahy s nadřízenými, pouze s tím rozdílem, že druhá nejčastější odpověď znázorňuje vztahy špatné, avšak pouze ve 13 procentech. Tuto odpověď zvolili převážně pracovníci ve výrobě. Nejvíce pracovníků vnímá vztahy jako dobré a 9 % si myslí, že má vztahy s vedením velmi dobré. Špatné vztahy opět mohou způsobovat nedostatečné informace a zpětná vazba, se kterou se ve své práci zabývám podrobněji. Pravidelnými rozhovory či diskuzemi nadřízených s podřízenými se vztahy mohou výrazně zlepšit a mimopodnikovými setkáními utužit.

Otázka číslo 14. – Jaký máte vztah k organizaci?

Obrázek 20 Vztahy k organizaci (zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci se staví pozitivně k dané společnosti, celých 84 % je rádo, že pracuje ve firmě, pouze 11 % posuzuje svůj vztah k organizaci jako neutrální a 5 % je ve firmě nespokojeno. Mezi druhou nejčastější, a to neutrální odpověď se zařadili výrobní pracovníci, zatímco nespokojenost ve firmě pociťují spíše pracovníci nevýrobní.

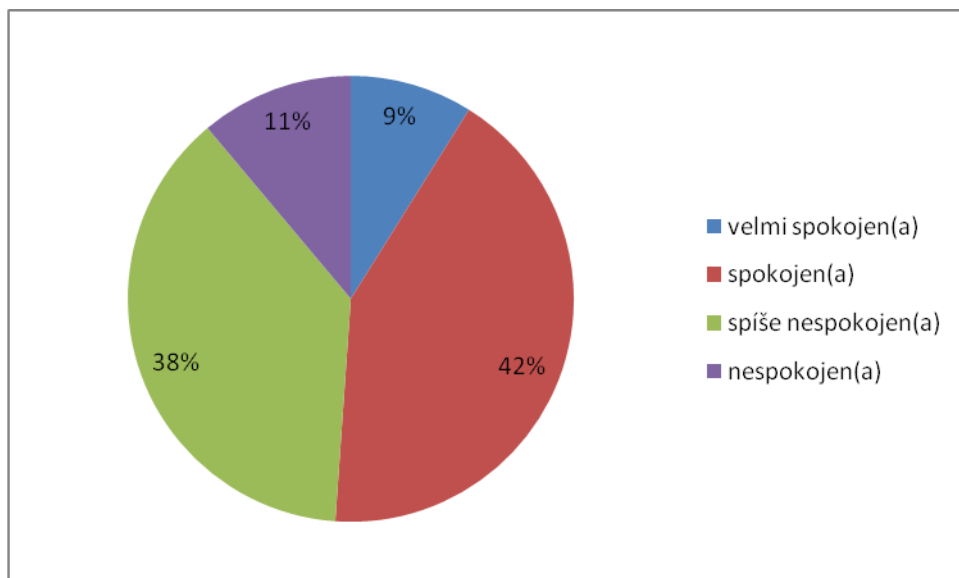
Otázka číslo 15. – Jaká je podle Vás komunikace ve firmě?

Obrázek 21 Komunikace ve společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

Většina zaměstnanců je nespokojena a myslí si, že komunikace je nedostatečná, pouze 24 % pracovníků považuje komunikaci za dostatečnou a 7 % za výbornou. Téměř všichni nespokojení, kteří se cítí být špatně informováni, jsou na výrobní pozici. Zejména v této oblasti je potřeba učinit opatření, protože čím je lepší komunikace v podniku, tím lepší je fungování organizace.

Zpětná vazba poskytuje pracovníkům jasné a přímé informace o tom, jak svou práci plní, pracovník tak ví, jak na jeho práci hodnotí nadřízení či zákazníci.

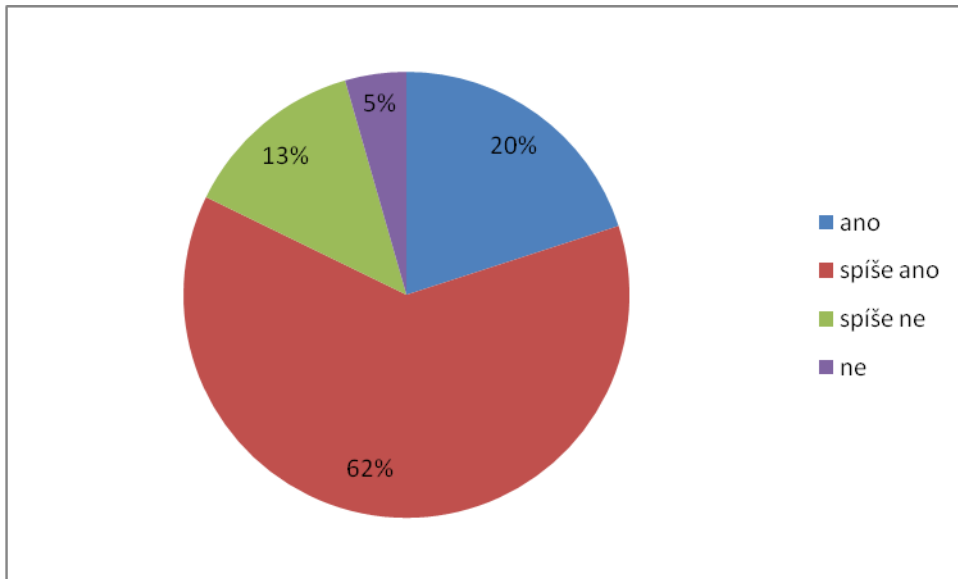
Otázka číslo 16. – Jak jste spokojen(a) s kvalitou a četností školení?



Obrázek 22 Spokojenost s kvalitou a četností školení (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce nespokojeni jsou ve většině nevýrobní pracovníci, kteří by rádi zdokonalovali své znalosti, zatímco výrobní pracovníci nejčastější odpovědí považují školení jako dostatečné a jsou spokojeni či spíše spokojeni, nicméně vyskytovali se zde i pocity spíše nespokojené. Nespokojených je 11 %, spíše nespokojeno je 38 %, 42 % respondentů spokojeno je a 9 % je velmi spokojeno.

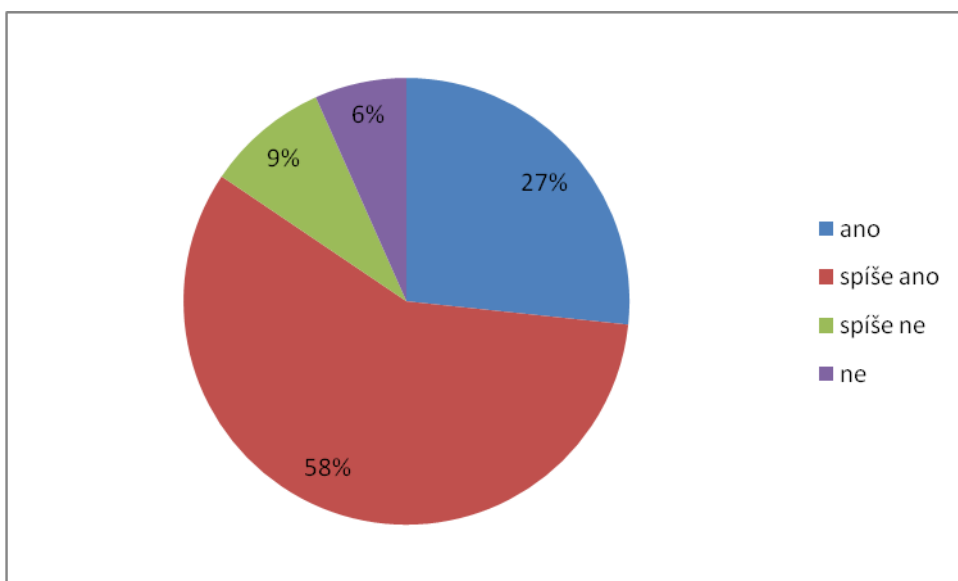
Otázka číslo 17. – Jste spokojen(a) s pracovní dobou?



Obrázek 23 Spokojenost s pracovní dobou (zdroj: vlastní zpracování)

62 % zaměstnancům pracovní doba spíše vyhovuje, 20 % zcela vyhovuje, ve 13 % spíše nevyhovuje a jen 5 % je se svou pracovní dobou nespokojených. Nevýrobní pracovníci jsou ve většině spokojeni, pracovníci ve výrobě se přiklonili ke všem variantám odpovědi, nejčastěji však zaměstnanci hodnotí svou pracovní dobu jako spíše vyhovující. Pracovní dobu bych tedy zachovala.

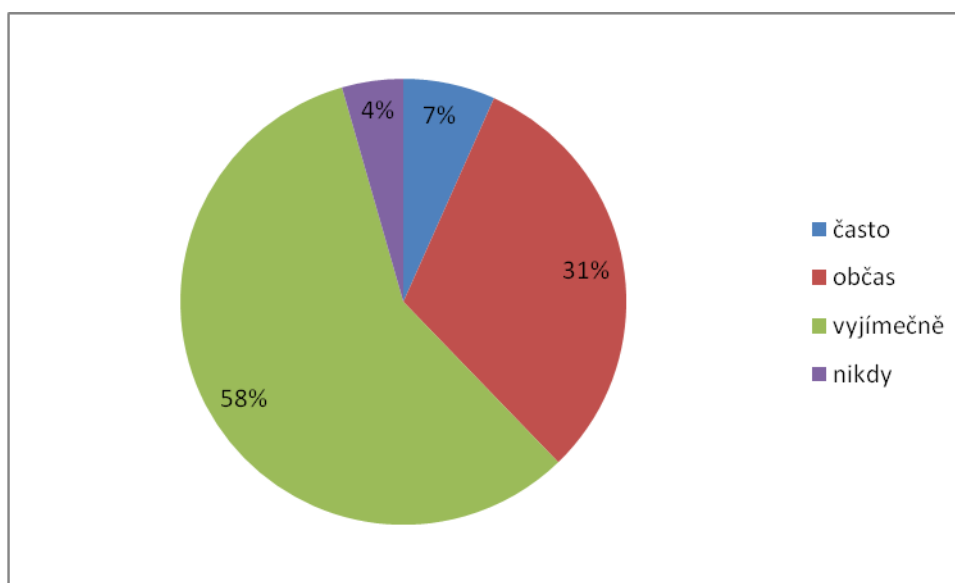
Otázka číslo 18. – Povzbuzují vás projevy uznání k vyšším pracovním výkonům?



Obrázek 24 Projevy uznání jako motivační prostředek (zdroj: vlastní zpracování)

Značné množství zaměstnanců považuje projevy uznání za dobře vykonanou práci jako prostředek, který je motivuje, 58 % se přiklonila k variantě spíše ano, 27 % pracovníků slova uznání silně motivuje a jen malá část dotazovaných odpovědělo negativně, a to 9 % spíše ne a 6 % respondentů projevy uznání vůbec nepovzbuzuje.

Otázka číslo 19. – Býváte pochváleni za dobře vykonanou práci?

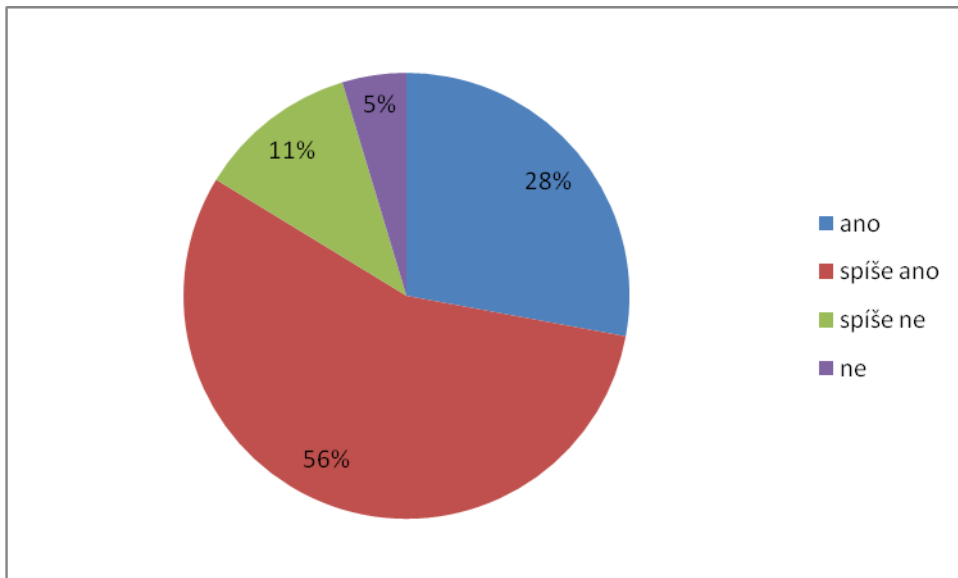


Obrázek 25 Četnost pochval za dobré výsledky (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že 58 %, tedy více než polovina pracovníků je pochváleno jen výjimečně, 31 % jen občas, pouze 7 % si myslí, že je slyší slova uznání často a 4 % není pochváleno nikdy.

Projevy uznání jsou důležitým momentem vztahu nadřízeného k podřízeným. Jedná se o schopnost vyjadřovat pochvalu a uznání za dobře vykonanou práci. S kritikou se většina lidí v práci setkává často, avšak slova díky a uznání jsou tabu, což je obrovská škoda, protože jak lze vidět v předchozím grafu, je pochvala za dobrou práci faktorem, který motivuje, někoho méně, jiného více.

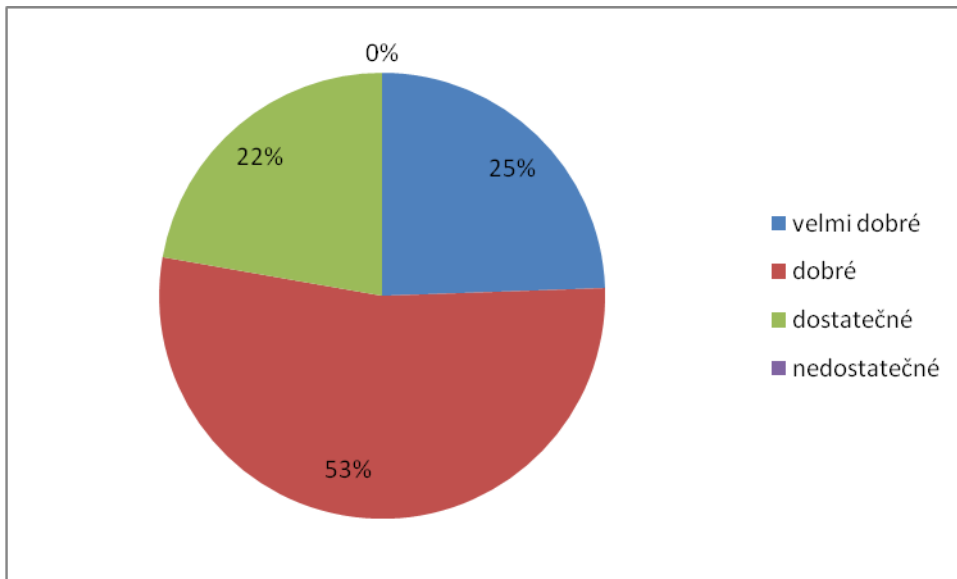
Otázka číslo 20. – Je pro Vás důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu či pochybení?



Obrázek 26 Kritika na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)

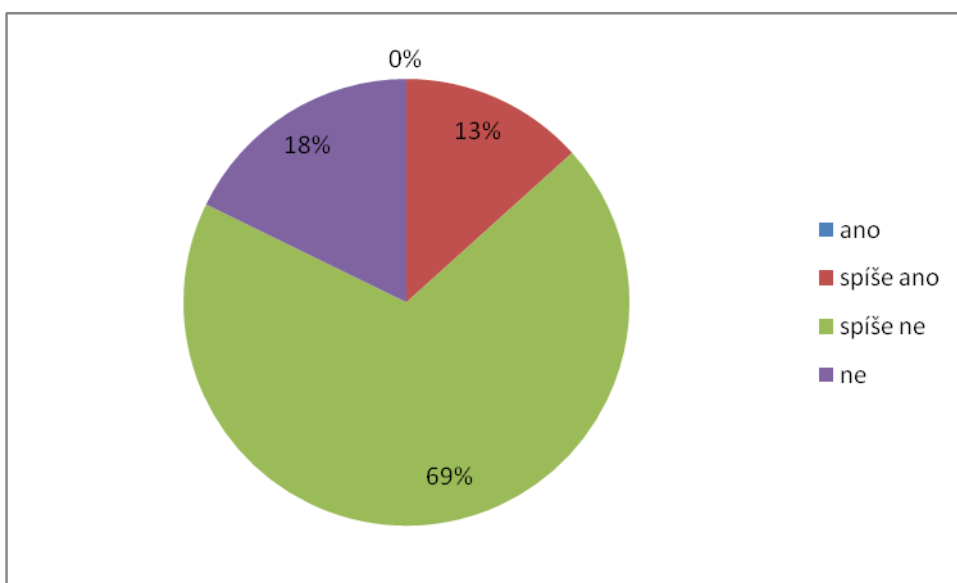
V případě pochybení v práci či špatného pracovního výkonu více než polovina dotazovaných spíše kritiku uvítá, pro 28 % je kritika důležitá, pro pouze 11 % je spíše nedůležitá a 5 % považuje kritiku za zbytečnou.

Při snaze ovlivnit lidi na pracovišti si zaměstnavatel jen málokdy vystačí s chválou, která by ovšem měla převažovat. Nicméně čas od času je potřeba druhým též něco vytknout. Zaměstnanci si totiž nemusí sami od sebe vůbec všimnout, že něco dělají špatně a od nadřízených podřízených tuto formu komunikace vnitřně potřebují, i když se neposlouchá tak dobře jako pochvala.

Otázka číslo 21. – Jak hodnotíte podmínky na pracovišti?

Obrázek 27 Podmínky na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)

Více než polovina zaměstnanců shledává podmínky na pracovišti dobré, 25 % z dotazovaných dokonce velmi dobré, pro 22 % pracovníků jsou podmínky dostatečné a k možnosti nedostatečné se nepřiklonil ani jeden zaměstnanec.

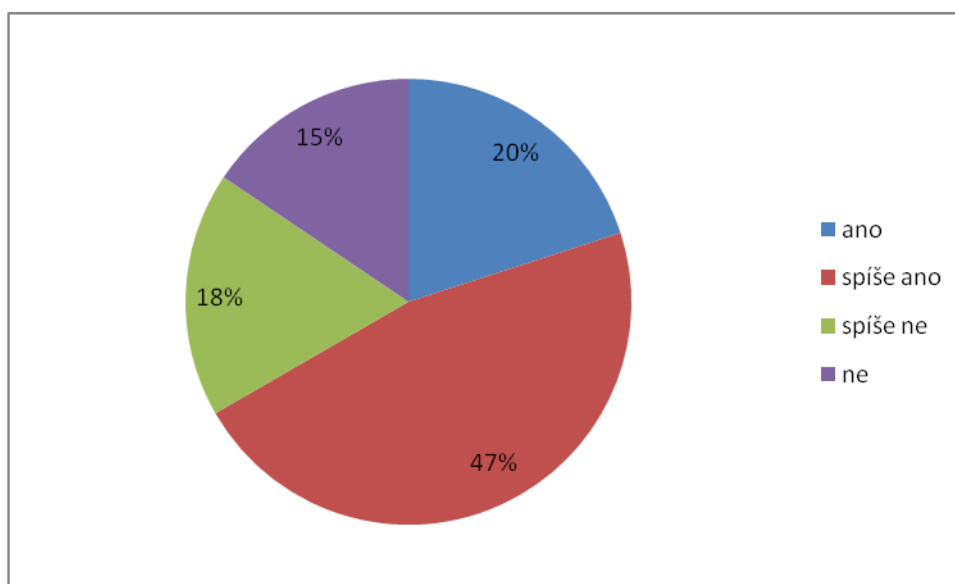
Otázka číslo 22. – Provádí se pravidelně hodnocení pracovních výkonů?

Obrázek 28 Pravidelnost hodnocení pracovníků (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vidíme, že pravidelné hodnocení ve společnosti neprobíhá, žádný z respondentů neuplatnil možnost „ano“. 69 % pracovníků odpovědělo, že pravidelné hodnocení výkonu společnost spíše neuplatňuje, 18 % se přiklonilo odpovědi k variantě „neprobíhá“ a pouze 13 % respondentů vnímá hodnocení jako spíše pravidelné. Ke kladnému hodnocení této otázky se přiklonili spíše nevýrobní pracovníci.

Domnívám se, že hodnocení zaměstnanců přispěje k vyšší výkonnosti organizace. Je odrazem toho, jak se zaměstnanec staví k práci a jestli je schopen svou práci vykonávat dobře. Tímto způsobem mají pracovníci větší přehled, jak je nadřízení vnímají a pro účely odměňování je velmi důležitým zdrojem informací. Proto ve své návrhové části přikládám velkou důležitost této oblasti.

Otázka číslo 23. – Je pro Vás hodnocení pracovních výkonů a pracovního jednání užitečné?

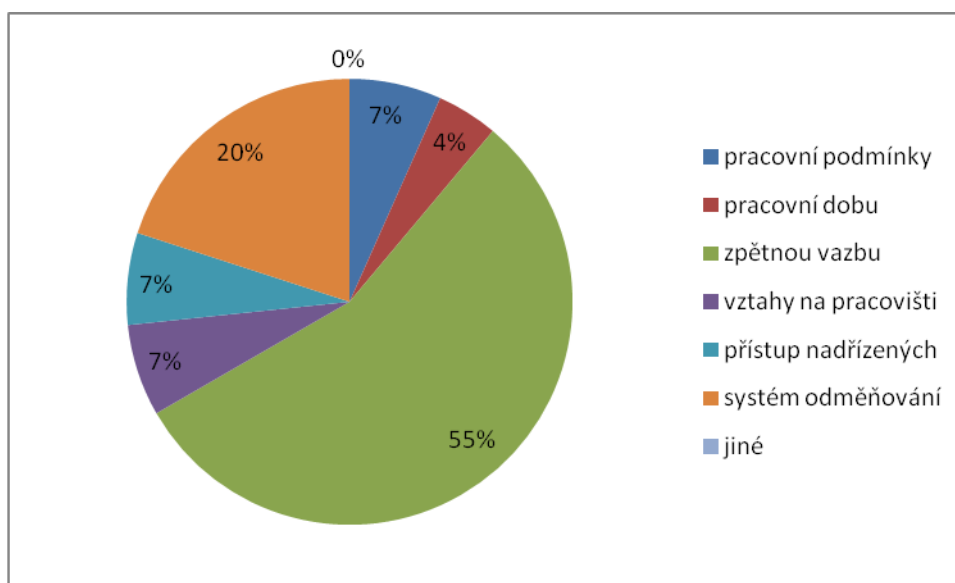


Obrázek 29 Užitečnost hodnocení práce (zdroj: vlastní zpracování)

Pro 20 % pracovníků je hodnocení výkonnosti spíše užitečné, 20 % přikládá hodnocení velký význam, 18 % by spíše hodnoceno být nechtělo a zbylých 15 % si myslí, že je hodnocení zbytečné, tedy nepotřebné.

Myslím si, že záporné odpovědi v této otázce jsou spíše ze strachu z toho, jak bude vedení jejich chování a výsledky hodnotit, nicméně podle mého názoru hodnocení pracovníků by mohlo odbourat pocity nespravedlnosti v oblasti odměňování, zvláště v případě, že dobré výsledky budou patřičně odměněny.

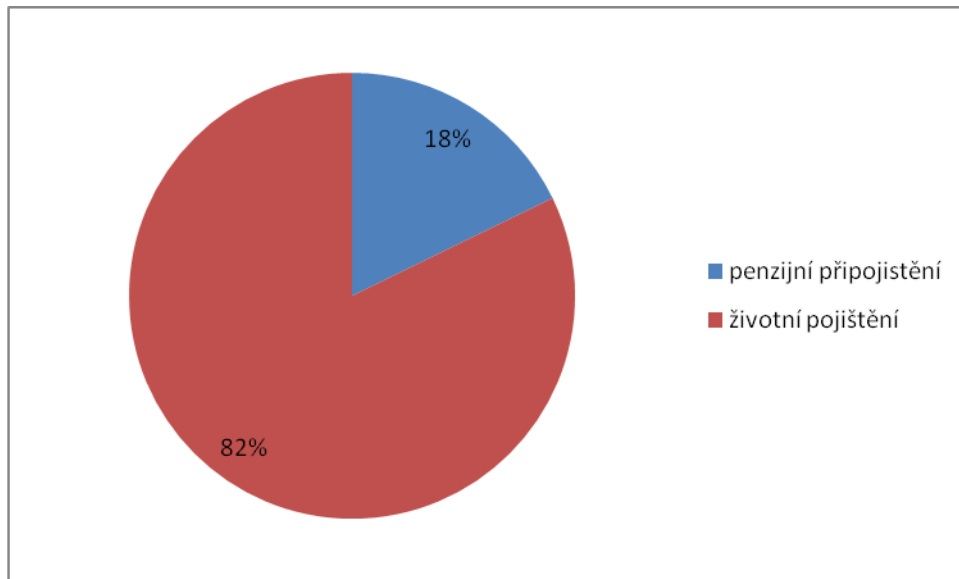
Otázka číslo 24. – Co byste doporučovali změnit?



Obrázek 30 Doporučení pro změnu (zdroj: vlastní zpracování)

Více než polovina pociťuje nedostatek zpětné vazby a 20 % respondentů by změnilo systém odměňování. Pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a přístup nadřízených by změnilo 7 % pracovníků, pracovní dobu jen 4 % a možnost rozepsat se ve variantě „jiné“ nikdo nevyužil.

Otázka číslo 25. – Pokud by se společnost rozhodla přispívat na pojištění, které pojištění byste preferovali?



Obrázek 31 Příspěvky na pojištění (zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci by spíše preferovali životní pojištění, pouze 18 % z nich by bylo raději pro možnost důchodového připojištění.

4.7 Závěry analytické části

Podle výsledků průzkumu byly zjištěny tyto přednosti a nedostatky:

Přednosti

Většina zaměstnanců má dobré vztahy mezi spolupracovníky i s nadřízenými, ve většině jsou s organizací spokojeni, a když pomineme systém odměňování a mzdu, nejvíce si pracovníci cení jistoty zaměstnání.

Spokojeni jsou s pracovní dobou i s pracovními podmínkami ve společnosti.

Nedostatky

Zaměstnanci jsou nespokojeni se systémem odměňování, což může být v důsledku absence pravidelného hodnocení pracovníků a s tím spojené nedostatečné zpětné vazby, pochvaly či kritiky, kterou zaměstnanci postrádají.

S kvalitou a četností školení jsou někteří spokojeni, jiní ne. Administrativní pracovníci by své znalosti rádi více zdokonalovali, pro tuto možnost se přiklonilo i několik pracovníků ve výrobě. Ve společnosti je nedostatečný systém zaměstnaneckých výhod, zaměstnanci by preferovali systém volitelných výhod. Také komunikace ve společnosti není dostatečná.

5 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projekt je zaměřen na podporu zájmu zaměstnanců v oblasti produktivity, kvality produktů a prosperity organizace. Při tvoření projektu vycházím z dotazníkového šetření a na základě vyhodnocení výsledků jsem navrhla změny, které by měly přispět ke zkvalitnění motivačního systému této společnosti. Oblasti, ve kterých je podle mého názoru potřeba zlepšení, jsou především komunikace a zpětná vazba a zaměstnanecké výhody. Projektová část také obsahuje cíle projektu, předpokládané náklady a přínosy jednotlivých návrhů, rizikovou a časovou analýzu projektu a ekonomické zhodnocení.

5.1 Cíle projektu

Cíle projektu jsou:

- zlepšit spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami;
- motivovat zaměstnance především prostřednictvím finančních a nefinančních stimu-
lů;
- zlepšit vnitropodnikové pracovní vztahy a komunikaci mezi pracovníky organizace;
- posílit identifikaci pracovníků s organizací;
- zlepšit image firmy.

Navržená opatření by měla mít za následek zvýšení motivace zaměstnanců a s tím spojené zvýšení výkonu pracovní činnosti.

5.2 Návrh na zdokonalení systému motivace zaměstnanců

Navrhuji ponechat systém výhod, které zaměstnancům organizace nabízí, což jsou příspěvky na stravenky, poskytování firemních oděvů výrobním pracovníků a společenská setkání v podobě každoročního firemního večírku.

5.2.1 Komunikace

Komunikace uvnitř podniku je důležitá z důvodu správného fungování organizace. Komunikaci zahrnuje:

- vzájemné pochopení mezi spolupracovníky, mezi nadřízenými a podřízenými;
- informační a motivační propojenost firmy;
- zpětnou vazbu.

Cílem správné komunikace je jak spokojený zaměstnanec, tak spokojený zákazník. Firemní strategie a kultura se odráží v chování zaměstnanců vůči zákazníkům. Prioritou společnosti a úkolem zaměstnanců je spokojenost zákazníků, což znamená i obchodní úspěchy podniku. Komunikace uvnitř společnosti je součástí firemní kultury, je potřeba, aby pracovníci sdíleli hodnoty, jako jsou osobní příklad, otevřená komunikace, etické jednání, spolehlivost a týmové jednání.

Většina zaměstnanců je s nadřízenými spokojena s výjimkou systému odměňování, což podle mě způsobuje nedostatečné hodnocení pracovníků, které ve společnosti pravidelně neuplatňují. Komunikace probíhá pouze na základě rozdělování úkolů a po splnění úkolu zaměstnanci postrádají zpětnou vazbu, zda je nadřízený spokojený s vykonanou prací či nikoliv.

Doporučuji intenzivní komunikaci v organizaci v podobě zpětné vazby poskytované zaměstnancům, týkající se jejich pracovního výkonu v podobě jasných a přímých informací o tom, jak si pracovník vede. Odezva na pracovníka má za následek, že pracovník zná výsledky svého úsilí, ví, zda byl úspěšný a jak se na jeho práci dívají ostatní spolupracovníci, nadřízení či zákazníci. Zpětná vazba tak umožní vidět, jak práce a vyrobené produkty ovlivňují životy ostatních lidí.

Poskytování zpětné vazby je velmi důležité a zvyšuje motivovanost jednotlivců. Pochvalu či pokárání za určitý výkon či úkol je nutné realizovat bezprostředně po výkonu, který je po-

třeba ohodnotit. Doporučuji provádět **pravidelné porady**, každé čtvrtletí, které budou mít na programu mimo jiné hodnocení pracovníků.

Průběh porady:

Před poradou:

- Vymezit okruhy problémů

Na poradě se zprostředkovávají informace a přijímají určitá opatření, měla by být dobře připravena, doporučuji vymezit okruhy problémů, nebo záležitostí určené ke zlepšení a ty dát do programu.

- Rozeslat program porady všem účastníkům.

Vhodné by bylo dát tento program k dispozici všem zaměstnancům, aby se mohli také připravit na poradou a přispět svými názory do diskuze. Jednání bude racionálnější.

- Určit osobu, která bude porady pravidelně vést.

Navrhuji, aby tuto funkci zastávala jednatelka společnosti, která by měla nejdříve projít školením, zaměřeným na správné vedení rozhovorů se zaměstnanci.

- Určit zapisovatele.

Před začátkem porady určit zapisovatele. Nejlepší by bylo určit konstantního zapisovatele, který bude zároveň kontrolovat plnění úkolů z předchozích porad.

Během porady:

- Vytvořit uvolněnou atmosféru.

Atmosféra na poradě by měla být uvolněná a ne příliš formální, aby se zaměstnanci necítili stísněně a nebáli se vyslovit svůj názor. Diskuze by byla nejvhodnější formou průběhu porady.

- Získání zpětné vazby od zaměstnanců.

Zjišťování spokojenosti s pracovní dobou, s rozdělením směn a s pracovními podmínkami. Pravidelné zjišťování spokojenosti dá pracovníkům pocit, že organizaci záleží, jak se cítí a jak jsou spokojeni.

- Hodnocení dosažených cílů a zaměstnanců, popsané níže v oblasti odměňování pracovníků.

Hodnotícími rozhovory s pracovníky jsou rozhodující ukazatele směru pro budoucí osobní rozvoj a využívání pracovníků ve firmě. Podstatou je společně hledat cesty ke zlepšení výkonu, aby měli pracovníci pocit, že řešení nejsou nařizována a dát prostor k vyjádření jejich názorů.

Povzbuzovat k sebehodnocení, řešit výkon během daného čtvrtletí i celého roku. Nezačínat s kritikou a pochválit tam, kde je to možné a vhodné, zaměřit se na výkon a práci, nikoli na osobnost hodnoceného.

Zdůraznit, že porady, diskuze a rozhovory mají sloužit k rozvoji pracovníka, zvyšování spokojenosti s prací a přínosu, který pro něj z dobře vykonané práce plyne.

- Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Smyslem je, aby zaměstnanci dávali podněty a náměty, které oblasti by bylo potřeba zlepšit nebo změnit. Navrhují provádět šetření formou dotazníku.

- Vyhodnotit nejlepší pracovníky.

Poskytovat uznání veřejně a upřímně před pracovní skupinou. Upřímné „děkuji“ může udělat s pracovní morálkou lidí divy. Pochválit především za výkony, přesahující požadovanou povinnost a také vědět, že každý člen týmu zaslouží pochvalu za to, že je schopným členem

týmu- potvrzujeme jeho hodnotu jako člověka. S chválou ale nepřehánět, pokud je to příliš časté, ztrácí na účinnosti.

Výsledky hodnocení by měly být provázány s oblastí odměňování, tím bude rozhovor přínosnější a potenciální náprava bude úspěšnější. Jako posílení slov díky je dobré zaměstnanci poskytnout nějakou výhodu navíc, například formou placeného dne volna, možnosti využít firemní automobil na soukromé účely, lístků do divadla, na koncert, sportovní událost nebo malý dárek, to je už na uvážení vedení.

Konec porady:

- Sumarizace výsledků a dojmů z porady.

V závěru zopakovat výsledky porady, definovat budoucí cíle a úkoly a odpovědné pracovníky za tyto úkoly. Zápis z porady by měl být rozeslán všem zúčastněným.

Doporučení pro sdělování kritiky, která by měla být:

- stručná;
- konkrétní;
- neponižující;
- konstruktivní (doporučení pro příště);
- srozumitelná (bez narážek a postranních výkladů);
- soukromá (některé věci je potřeba řešit pouze mezi čtyřma očima).

Nástěnky a informační tabule

Touto formou bych doporučovala zaměstnance průběžně informovat o podnikových cílech, o úrovni plnění stanovených cílů, strategii podniku, změnách ve společnosti, dále sdělovat novinky v oblasti zdravé výživy, popřípadě nové technologie nebo normy. Touto cestou by zároveň fungovalo dílčí vzdělávání pracovníků. Také by bylo vhodné umístění stručných

záznamů z porad, zveřejnění nejlepších pracovníků a další personální informace, např. struktura využívání zaměstnaneckých výhod, harmonogram konání porad aj.

Schránky na připomínky zaměstnanců

Pro zlepšení zpětné vazby od zaměstnanců směrem k vedení společnosti doporučuji zavést schránky na připomínky zaměstnanců. Vzhledem k anonymitě poskytovaných informací budou připomínky odpovídat názorům zaměstnanců. Schránky budou kdykoliv přístupné, zaměstnanci mohou své stížnosti, nápady či připomínky kdykoliv vyjádřit tímto způsobem a tyto dojmy se budou řešit na společných poradách. Zaměstnanci tak získají pocit, že má vedení zájem o jejich spokojenost a názory.

Předpokládané náklady

Tento návrh nepřinese společnosti téměř žádné finanční náklady, pouze časové náklady hodnotícího a vedoucího rady a náklady na odměnu nejlepších pracovníků, což je pro společnost zanedbatelná částka ve srovnání s tím, co toto opatření přinese. Dá říci, že přínosy budou převyšovat náklady. Finanční prostředky, vynaložené na pořízení schránky na připomínky, je částka, pohybující se v řádech sta korun.

Předpokládané přínosy

Přínosy jsou těžko identifikovatelné, všechno souvisí se vším a pravidelné hodnocení pracovníků a konzultace splněných či nesplněných cílů, pracovních výsledků a pracovního jednání zaměstnanců by mělo přinést lepší pracovní výkony, především kvalitnější produkty. Je však důležité dávat zaměstnancům najevo, že jsou pro firmu důležití, že se o ně a o jejich výsledky firma zajímá.

Účelem zpětné vazby na základě informací, které poskytneme pracovníkům je pochopení, jak si vedli a jak bylo jejich chování efektivní. Zpětná vazba může ukázat lidem buď nápravná opatření na základě sdělení, co pracovníci vykonali špatně nebo v lepším případě, aby

lépe využili příležitosti, které zpětná vazba odhalila. V tomto případě funguje jako motivační faktor, protože je vlastně oceněním úspěchu.

Pro některé lidi je jako podnět k většímu úsilí důležitější vyhlídka na uznání, nebo zaměstnaneckých výhod než peníze. Také významnost práce vede k tomu, že pracovník vidí smysl ve své práci, že přináší výsledky, které jsou užitečné pro něj, organizaci i pro veřejnost.

Zlepšovací návrhy

Jestliže bude pracovník iniciativní a přinese do společnosti takový zlepšovací návrh, který výrazně zlepší hospodaření se zdroji, měl by být patřičně odměněn. Doporučuji směřovat na poradách pracovníky k takovému smýšlení, které minimalizuje náklady a maximalizuje zisk.

Předpokládané náklady

Navrhuji poskytnout zaměstnanci procento z úspory či jednorázovou odměnu při zvýšení prodeje, výše odměny by záležela na konkrétní situaci.

Předpokládané přínosy

Pracovníci se budou častěji snažit vylepšovat svou práci a její postupy.

5.2.2 Odměňování zaměstnanců

Odměna by měla být spravedlivá uvnitř organizace i v porovnání s jinými organizacemi. Odměňování je jedním z nejeftivnějších nástrojů motivování pracovníků. Sociální klima a mezilidské vztahy na pracovišti i v organizaci ovlivňuje spravedlnost odměňování.

Odměňovat za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti je přínosné na obě strany. Budou-li lidi vědět, že jejich úsilí dostane odměněny, budou motivováni k lepšímu

pracovnímu výkonu, měli bychom jako zaměstnavatelé ovšem přihlížet k jejich vzdělání a době zaměstnání v organizaci.

Hodnocení zaměstnanců

Velmi dobrým zdrojem informací pro společnost i pracovníky je hodnocení zaměstnanců a bez pravidelného hodnocení není ani kvalitního vedení lidí.

Cíle hodnocení pracovníků:

- zjišťování, jak pracovník vykonává práci, jak plní úkoly a požadavky pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jednání se spolupracovníky, zákazníky či jinými osobami, s nimiž při pracovním procesu přichází do styku;
- rozpoznání silných a slabých stránek pracovníků;
- informování pracovníků o požadavcích práce, sdílení zjištěných výsledků a projednávání těchto výsledků;
- hledání cest ke zlepšení pracovních výkonů;
- vytvoření základny pro odměňování pracovníků;
- kontrola, usměrňování a motivování pracovníků.

Navrhuji pořádat pravidelné hodnocení pracovních výsledků a jednání zaměstnanců každé čtvrtletí v rámci pracovních porad formou diskuze se zaměstnanci. Doporučuji, aby vedoucí pracovníci poskytovali podřízeným zpětnou vazbu v podobě pochvaly nebo kritiky a aby byli pozitivní pracovní výsledky a pracovní jednání a chování jednotlivců patřičně odměněno. Slušné zacházení je mnohdy důležitější než úroveň odměňování, je potřeba hledat v chování pracovníků nějaký prvek, který můžeme pochválit a zároveň poradit, jak by se mohl zlepšit. Tento přístup pozvedne sebevědomí. Veřejná pochvala má větší účinek než pochvala mezi čtyřma očima. Taková praktická pomoc je nejlepším způsobem, jak jednotlivcům v organizaci sdělit, že každý z nich je pro tento podnik významný.

Navrhuji, aby hodnocení zaměstnanců probíhalo pravidelně manažerkou společnosti. Motivačním prvkem by bylo hodnocení, tvořící základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé mzdy. Hodnocení by mohlo probíhat bodovou stupnicí od 1 do 5. Jestliže bude zaměstnanec u některého z kritéria ohodnocen číslem 1, znamená to, že nepracoval podle očekávání, naopak jestliže bude ohodnocen číslem 5, předčil očekávání. Každé hodnotící kritérium bude mít určenou váhu, která bude ovlivněna hodnotami organizace o tom, co je považováno za více důležité a co méně. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součtu bodů vynásobeného vahami jednotlivých kritérií nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.

Kritéria hodnocení zaměstnanců:

- Vstupy:
 - znalosti (technické nebo odborné znalosti),
 - dovednosti potřebné pro výkon práce (manuální nebo duševní dovednosti);
- Pracovní výkon:
 - ochota přijímat úkoly,
 - dodržování instrukcí,
 - hospodárnost,
 - zacházení se zařízením,
 - kvalita pracovního výkonu,
 - vynaložené úsilí,
 - spolehlivost při plnění pracovních úkolů,
 - docházka,
 - úrazovost;
- Samostatnost při plnění úkolu:
 - schopnost samostatně jednat,

- schopnost řešit nenadálé situace;
- Mimořádná iniciativa:
 - splnění úkolu před termínem,
 - tvořivost;
- Výstupy:
 - přínos pracovníka,
 - zmetkovitost,
 - efektivní využívání materiálu a hospodárnost
 - prodej výrobků,
 - zisk,
 - důsledky chyb
 - spokojenost zákazníků;

Získané body při hodnocení by se pracovníkovi přičítaly na osobní konto, pracovníci budou mít o výši svého konta přehled a tyto body může kdykoliv vybrat jako příplatek. Maximální výše nevyčerpaných bodů by byla 100.

Výše příplatků by bylo následující:

Při dosažení 40 bodů- příplatek 3 % z hrubé mzdy

Při dosažení 70 bodů- příplatek 5 % z hrubé mzdy

Při dosažení 100 bodů- příplatek 10 % z hrubé mzdy

Dále navrhuji ke konci období, tedy ke konci roku poskytovat pracovníkům bonusy ve formě peněz, dávaných navíc k tomu, co je poskytováno běžně. Žádný zaměstnanec nesmí vnímat dělení jako nespravedlivé, doporučovala bych odměňování podle hospodářského výsledku (podle zisku). Bonus je nad to, co je očekáváno, avšak jeho motivační síla se do budoucnosti může zmenšovat, pokud lidé začnou očekávat bonus více či méně jako část své

standardní odměny. Snížení či nepřítomnost bonusu by mohla vyvolat nespokojenost, proto je důležité zdůraznit, že pokud není zisk, nejsou bonusy.

Předpokládané náklady

Budeme vycházet z průměrné mzdy, která činí v organizaci cca 19 000 Kč. Jestliže budeme předpokládat, že každý zaměstnanec stihne 1 x ročně vybrat příplatek 10 %, dostaneme sumu 96 900 Kč za rok.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace, konkrétně podíl na výnosu bude záležet na zvážení organizace, kolik finančních prostředků poskytne s ohledem na zisk firmy. Bonus by byl tedy závislý na hospodářském výsledku, a také by zohledňoval délku pracovního poměru a absenci zaměstnance (přítomnost min. v 85% pracovního fondu a odpracovaný min. 1 rok). Bonus by mohl činit například 10 % z hrubé mzdy a za každý další odpracovaný rok 2 % z hrubé mzdy navíc.

Předpokládané přínosy

Systém bonusů může vést k výraznému zlepšení pracovních výkonů. Zainteresování na výsledcích celku podporuje týmového ducha, zohlednění absence by mělo snížit absenci a odměňování dle délky pracovního poměru by mělo stabilizovat pracovníky. Podíl na úspěchu společných cílů je důležitý prvek v motivování, pracovníci se cítí zavázáni k daným úkolům, směřujícím k cíli a stanou se partnery podniku. Navržené opatření mohou tedy vést ke zvýšení motivace, ke zlepšení pracovního výkonu, jak z hlediska kvalitativního, tak i kvantitativního. Dále ke zvýšení míry spokojenosti s prací a pozitivně ovlivnit úroveň absence a fluktuaci.

5.2.3 Vnitropodnikové vztahy mezi zaměstnanci

Jediná možnost setkání zaměstnanců mimo podnik, je vánoční večírek. Myslím si, že by pracovníkům prospělo v rámci posílení vztahů více společenských setkání.

Ve společnosti pracuje většina zaměstnanců ve věku 25-45 let. Vzhledem k průměrnému věku pracovníku a z důvodu posílení týmové spolupráce navrhuji pořádat kromě každoročního firemního večírku i další neformální setkání v podobě turnaje v bowlingu, kdy by soutěžili rozdělené týmy mezi sebou a vítězný tým by vyhrál nějakou odměnu, například sadu vín či podobnou pozornost. Zaměstnanci mají možnost poznat neformální stránku svých kolegů i nadřízených. Od tohoto opatření očekávám zlepšení soudržnosti pracovníků.

Tento turnaj by se konal alespoň 2x ročně v místní restauraci s bowlingem, kde se nachází 6 bowlingových drah, které by zaměstnavatel pronajal všechny alespoň na 2 hodiny.

Předpokládané náklady

Náklady na bowling, kdy 1 hodina na 1 dráze stojí 170 Kč, tedy při 6 drahách na 2 hodiny 2 x ročně by případné náklady na dráhy vyšly na 4 080 Kč. Náklady na odměnu týmu cca 500 Kč. Celkové náklady by činily 5 080 Kč. Občerstvení by si každý účastník zaplatil sám.

Předpokládané přínosy

Zlepšení týmové práce, vnitropodnikové komunikace, vztahů mezi zaměstnanci i pracovní klima. Následkem tohoto opatření budou zaměstnanci méně konfliktní v pracovním procesu a více komunikativní.

5.2.4 Zaměstnanecké výhody

Péče o zaměstnance je jedním z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků a vytváření dobrého vztahu k podniku. Co se týče výhod, které usnadní pracovníkům práci, doporučuji, aby se manažerka firmy zajímala a ptala se pracovníků, co by jim pomohlo k rychlejší a kvalitnější práci. Pravidelnost kladení otázek a možnost lidem poskytnout, co požadují, např. nové nože, zvýší pracovní morálku alepší pracovní podmínky.

Jinak bychom měli motivovat pracovníky ve výrobě, jinak manažery a jinak administrativní pracovníky. Proto doporučuji využívání systému volitelných zaměstnaneckých výhod- cafeteria systému. Výhodou je, že si pracovníci vyberou ty výhody, které budou pro něj přínosné a zajímavé, tím bude motivace mít příznivý účinek na spokojenost s organizací. Pracovník má možnost změny svých výhod podle svých potřeb, má přidělené vlastní konto, na které se mu přičítají body, kdy 1 bod je 1 Kč.

Body by byly přidělovány každý rok. V případě, že zaměstnanec nevyčerpá všechny body, doporučuji body převést do dalšího období, tedy do dalšího roku. Na začátku každého roku by byl proveden dotazník, který by odpověděl na otázku, které zaměstnanecké výhody nyní pracovníci preferují a které by chtěli využívat. Informování zaměstnanců ohledně systému odměn by probíhalo na pracovních poradách, které jak již jsem zmínila, doporučuji dělat alespoň jedenkrát za čtvrtletí.

Zaměstnanecké výhody, o které je největší zájem, jsou:

- příspěvky na dovolenou;
- 13. plat;
- životní pojištění;
- příspěvky na sportovní aktivity;
- odměny za nulovou absenci;
- výuka cizích jazyků;
- příspěvky na dopravu;
- příspěvky na společenské a kulturní akce;
- příspěvky na tábory pro děti.

13. plat a odměny za nulovou absenci, to jsou benefity, které nelze zahrnout mezi zaměstnanecké výhody do cafeteria systému, nicméně jsem navrhla v oblasti odměňování bonusy

ke konci roku, dle hospodářského výsledku se zohledněním absence a délky odpracovaných let ve společnosti.

Dále bych mezi tyto odměny zařadila placený den volna, příspěvky na sportovní a zdravotnické účely, poskytnutí firemního automobilu pro osobní účely, vzdělávací kurzy, příspěvky na tábor dětí pracovníků aj.

Volitelných výhod je velké množství, proto navrhuji dělat průběžné průzkumy spokojenosti zaměstnanců se souborem odměn v cafeteria systému, jelikož jsou požadavky na odměny a přání lidí proměnlivé, doporučuji tyto průzkumy provádět každoročně.

Předpokládané náklady

Výhodou nepeněžních odměn je osvobození od daně a neodvádí se z něj pojistné.

Přidělování bodů do cafeteria systému by probíhalo dle návrhu, viz. tabulka níže:

Počet zaměstnanců	Profese	Měsíčně	Ročně	Ročně celkem
33	Výrobní	300	3 600	118 800
17	Nevýrobní	400	4 800	81 600
1	Manažerská	500	6 000	6 000
Celkem				206 400

Tabulka 2 Přidělování bodů do cafeteria systému (zdroj: vlastní zpracování)

Předpokládané náklady

Náklady tohoto návrhu tvoří jednotlivé odměny. Zavedení a provozování cafeteria systému by nemělo přinést žádné jiné náklady. Roční náklady na zaměstnance činí 206 400 Kč.

Předpokládané přínosy

Zaměstnanecké výhody vytvářejí pozitivní vztah k organizaci, měly by přihlížet k potřebám pracovníků a pracovníci by měli mít možnost vybírat si vhodné soubory výhod podle své stávající potřeby. Systém individualizuje sociální potřeby organizace, podpoří firemní image a zvýší atraktivitu organizace.

5.2.5 Vzdělávání pracovníků

Doporučuji vzdělávání podle potřeb organizace, vyčlenit někoho, kdo se bude problematikou zabývat a pravidelně proškolovat. Práce by měla poskytovat příležitost pomáhat druhým a přijímat pomoc od nich i příležitost dostat uznání. Čím větší jsou znalosti a dovednosti zaměstnance, tím větší potřebu rozmanité, autonomní a významné práce pocítuje a tím tak zaměstnance práci i uspokojuje a motivuje. Kromě identifikace vzdělávání pracovníků a plánování vzdělání je také velmi důležité vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávání. Vzdělávání je výrazem péče o zaměstnance, vede ke ztotožňování individuálních cílů s cíly organizace.

Předpokládané náklady

Vzdělávání bych doporučila formou koučování, což by firmě nepřineslo téměř žádné náklady, pouze časové. Odborníci na výživu by mohli pravidelně školit pracovníky ve výrobě a následně jim přidělovat větší rozhodovací pravomoc, například při sestavování jídelníčku na jednotlivé dny.

Předpokládané přínosy

Proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům pracovního místa, vyvolaný změnami techniky či technologie, požadavky trhu a novými objevy v oboru, je nástrojem ke zvyšování výkonu a prosperity organizace, kvality produktů, produktivity a nástroj zvyšování konkurenceschopnosti pracovníků na trhu práce. Systematické vzdělávání zdokonaluje pracovní výkony, zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje motivaci, také zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a umožní pracovníkům kvalitně a efektivně

vykonávat současnou i budoucí práci a učiní z nich flexibilní pracovní sílu. Dostatečná pravomoc k rozhodování zabezpečí, že se pracovník bude cítit odpovědný za svou práci a za výsledky práce. Zároveň se pracovníci seberealizují a práce se pro ně stane různorodější a zajímavější.

5.2.6 Sociální prostředí

Pracovníci projeví zájem o příspěvky na životní pojištění. Pro mladší lidi je to jistě více motivující než příspěvky na důchodové připojištění, ostatně to je zřejmé z analytické části. Proto bych navrhla toto opatření.

Výhodou pro zaměstnavatele je, že si firma tento příspěvek může uplatnit do daňových nákladů. Pokud pojištění odpovídá zákonným podmínkám, může si zaměstnavatel každý rok odečíst od základu daně z příjmu pojistné zaplacené na životní pojištění do určité výše. Od ledna letošního roku je limit pro příspěvky zaměstnavatele na životní připojištění zaměstnanců nastaven na 30 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Zaměstnanci příspěvek na rozdíl od zvýšené mzdy nezdaňují, takže příspěvek na pojištění od zaměstnavatele je pro ně příspěvkem v plné výši.

Předpokládané náklady

Navrhují každému zaměstnanci ve výrobě přispívat částkou 150 Kč měsíčně, nevýrobním pracovníkům 200 a manažerce 300 Kč. Přehled je zobrazen v následující tabulce.

Počet zaměstnanců	Profese	Měsíčně	Ročně	Ročně celkem
33	Výrobní	150	1 800	59 400
17	Nevýrobní	200	2 400	40 800
1	Manažerská	300	3 600	3 600
Celkem				103 800

Tabulka 3 Příspěvky na životní pojištění (zdroj: vlastní zpracování)

Celková částka, přispívaná všem zaměstnancům by činila 103 800 ročně. Zaměstnavatel si tuto částku připiše mezi náklady.

Předpokládané přínosy

Příspěvky na pojištění představují pro zaměstnavatele účinný prostředek pro zvyšování loajality a pracovní motivace, a zároveň umožňují zaměstnavateli výrazně uspořit na mzdových nákladech. Současně poskytují zaměstnanci i zaměstnavateli možnost úspor na sociálním a zdravotním pojištění a daňových odpočtů v rozsahu určeném platnou legislativou.

5.3 Riziková analýza

Každý projekt s sebou nese určitá rizika, a proto jsem identifikovala možná rizika, která mohou nastat jak při realizaci tohoto projektu, tak i v případě nerealizování. V následující tabulce jsou uvedena potenciální rizika a pravděpodobnosti jejich výskytu. Dále jsem uvedla doporučení na snížení těchto rizik.

Rizika, která mohou vzniknout při realizaci projektu, jsou následující:

- nedůvěra nebo neochota majitele společnosti realizovat navržená opatření;
- nesplnění stanovených cílů;
- nedostatek finančních zdrojů;
- nepříznivý postoj ke změnám ze strany zaměstnanců či vedení firmy

Rizika, která mohou nastat při nerealizování projektu, jsou tato:

- snížení produktivity práce;
- nestabilita pracovníků;
- nedostatečná komunikace uvnitř podniku;
- zhoršení vztahů zaměstnanců ke společnosti.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Součin
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízký 0,1	Střední 0,4	Vysoký 0,7	
Nedůvěra či neochota realizovat projekt	X					X	0,21
Nesplnění stanovených cílů		X			X		0,20
Nedostatek finančních zdrojů	X					X	0,21
Nepříznivý postoj pracovníků ke změnám		X			X		0,20
Snížení produktivity práce		X				X	0,35
Nestabilita pracovníků			X		X		0,28
Zhoršení vztahů zaměstnanců k podniku		X				X	0,35

Tabulka 3 Riziková analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Intervaly rizik:

Nízké: 0 – 0,10

Střední: 0,11 – 0,21

Vysoké: 0,22 – 0,49

Podle výsledků v tabulce představuje nejvyšší rizika snížení produktivity a zhoršení vztahů zaměstnanců k podniku. Jejich součin se rovná 0,35 a tato rizika patří mezi ty, které mohou nastat při nerealizování projektu. Tyto rizika jsou závažnější a dlouhodobější než rizika při realizaci projektu, proto doporučuji vedení podniku tyto návrhy na zdokonalení motivace pracovníků realizovat.

Definování rizik a opatření proti těmto rizikům**Nedůvěra či neochota realizovat projekt**

Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je nízká z toho důvodu, že vedení společnosti se rozhodlo investovat do pracovníků z hlediska zvýšení jejich motivace.

Opatření pro snížení rizika:

- Uvědomění si důležitosti lidského kapitálu, péče o pracovníky a rozvoji organizace.
- Realizovat projekt.

Nesplnění stanovených cílů

Pravděpodobnost výskytu rizika je střední se středním stupněm rizika. Zde je potřeba zdůraznit zpětnou kontrolu přínosů pro podnik. Vzhledem k tomu, že opatření jsou navržena tak, aby prospěla jak organizaci, tak pracovníkům, pravděpodobnost výskytu tohoto rizika není velká.

Opatření pro snížení rizika:

- Svědomité plnění stanovených opatření.
- Pravidelné hodnocení a kontrola úspěšnosti projektu.

Nedostatek finančních zdrojů

Stupeň rizika je vysoký, a to z důvodu nerealizování opatření. V případě nedostatku finančních zdrojů by bylo možné realizovat pouze některé z navržených opatření, do té doby, než by se uvolnili prostředky na kompletní motivační program. Nicméně, opatření, které jsem v projektu volila, jsou navržena tak, aby měla co nejmenší dopad na nákladovou stránku společnosti, takže představuje malou pravděpodobnost výskytu.

Opatření pro snížení rizika:

- Pravidelné sledování nákladů a přizpůsobení nákladů aktuální situaci.

Nepříznivý postoj pracovníků ke změnám

Lidé obecně moc nemají rádi změny, pokud to jsou ovšem změny k lepšímu, i přes možnou počáteční averzi či nedůvěry v motivační program, by toto riziko měly eliminovat výhody, které pro pracovníky plynou z navržených opatření. Pravděpodobnost výskytu i stupeň rizika je střední.

Opatření pro snížení rizika:

- Komunikace se zaměstnanci, získávání zpětné vazby.
- Pravidelné zjišťování spokojenosti pracovníků.
- Přizpůsobování se přáním zaměstnanců, péče o ně.

Snížení produktivity práce

Při nerealizování projektu je pravděpodobnost výskytu střední a stupeň rizika vysoký. Riziko zde představuje zejména ztráta motivace při plnění úkolů.

Opatření pro snížení rizika:

- Pravidelné sledování a hodnocení efektivnosti práce a produktivity zaměstnanců.
- Hodnocení pracovníků.
- Realizace projektu zdokonalení motivace pracovníků.

Nestabilita pracovníků

Jestliže nebudou pracovníci spokojeni, budou se snažit hledat práci jinde, proto by se firma měla snažit si dobré pracovníky udržet a pečovat o ně. Při nerealizování projektu je pravděpodobnost výskytu vysoká a stupeň rizika střední.

Opatření pro snížení rizika:

- Realizace projektu zdokonalení motivace pracovníků.

Zhoršení vztahů zaměstnanců k podniku

Motivační prostředky jsem navrhla na základě dotazníkového šetření, tedy podle přání a potřeb zaměstnanců. Dá se tedy předpokládat, že tyto opatření budou mít pozitivní vliv na pracovní výkony a pracovní klima. Pravděpodobnost výskytu rizika při nerealizování projektu je střední s vysokým stupněm rizika.

Opatření pro snížení rizika:

- Realizace projektu zdokonalení motivace pracovníků.

5.4 Ekonomické zhodnocení projektu

Ekonomické přínosy pro společnost jsou těžko vyčíslitelné, jelikož motivace má neproduktivní a obtížně měřitelný charakter, nicméně firma může očekávat pozitivní změny v oblasti lidského kapitálu. Jestliže společnost bude investovat do lidských zdrojů a věnovat pozornost motivaci zaměstnanců a přijme navrhovaná opatření, může očekávat zlepšení spokojenosti zaměstnanců, což doprovázejí i lepší ekonomické výsledky. Takto lze definovat návratnost investic do lidského kapitálu.

Lze také předpokládat, že se výrazně zlepší komunikace ve firmě, která zkvalitní vztahy na pracovišti a přispěje ke ztotožnění pracovníků s organizací.

Náklady, spojené s realizací těchto opatření jsem vyčíslila v následující tabulce:

Opatření	Náklady na opatření
Porady	0
Nástěnka a schránka na připomínky	1 000
Hodnocení pracovníků	0
Odměňování na základě hodnocení pracovníků	96 900
Příspěvky na životní pojištění	103 800
Cafeteria systém	206 400
Turnaje v bowlingu	5 080
Vzdělávání	0
Celkové náklady	413 180

Tabulka 4 Náklady na jednotlivá opatření (zdroj: vlastní zpracování)

5.5 Časová analýza

Cílem časové analýzy projektu je nalezení nejkratší možné doby trvání, jinými slovy nalezení kritické cesty. V následující tabulce jsou uvedeny činnosti pro realizaci projektu a doby trvání těchto činností. Časová analýza je provedena pomocí metody CPM (Critical Path Method).

Následující tabulka popisuje činnosti, dobu trvání těchto činností ve dnech a znázorňuje předcházející činnost dané činnosti pomocí symbolu.

Symbol Činnosti	Činnost	Doba trvání (dny)	Předcházející Činnost
A	Schválení projektu	1	-
B	Seznámení s motivačním programem	7	A
C	Přípravy programu na porady	4	B
D	Hodnocení pracovníků	4	C
E	Zavedení informační tabule	1	A
F	Zavedení schránky na připomínky	1	A
G	Realizace turnajů v bowlingu	2	A
H	Jednání s pojišťovny ohledně ŽP	1	A
I	Uzavření smluv na ŽP s pojišťovnou	1	H
J	Kontrola realizace projektu	3	D, I

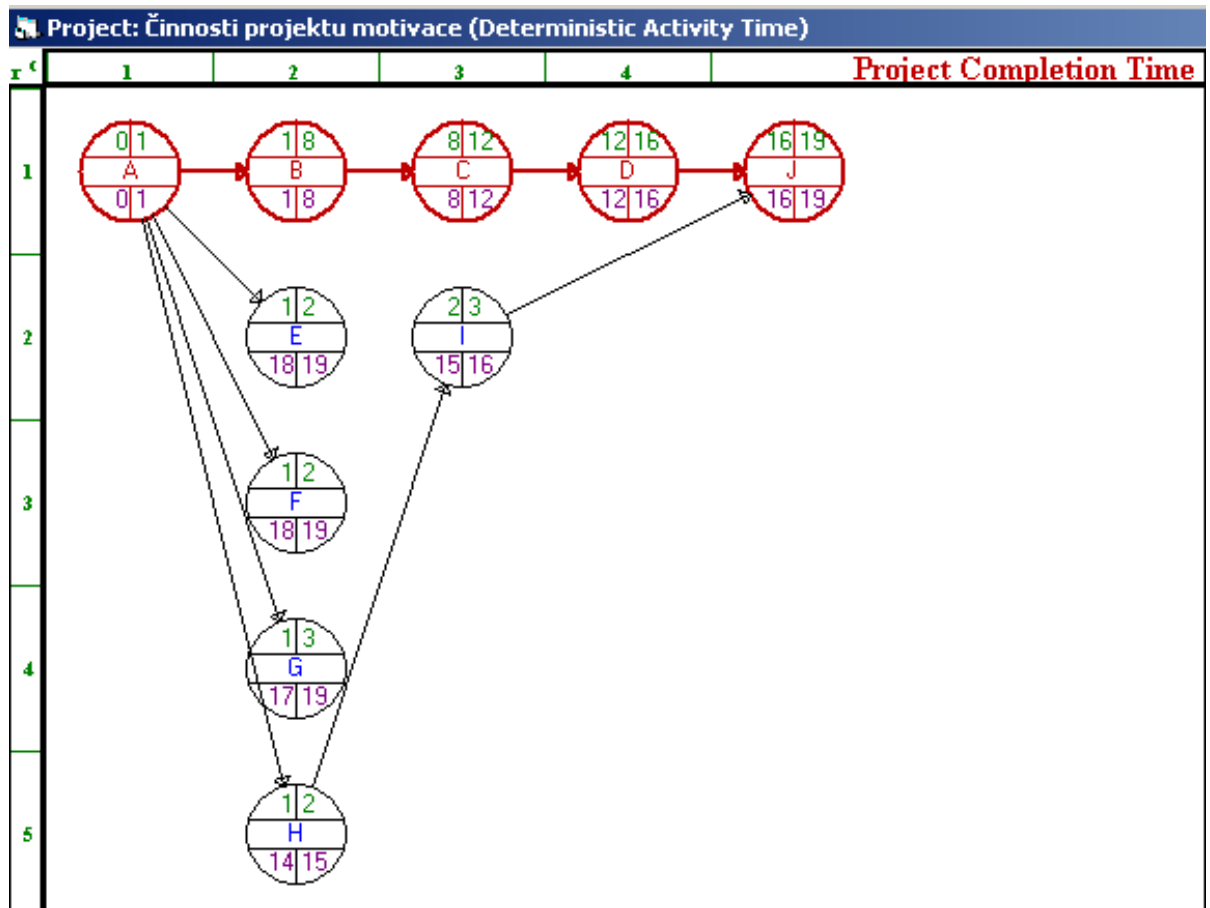
Tabulka 5 Doba trvání plánovaných aktivit (zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek 32 Zadání úkolu v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování)

07-31-2013 22:42:53	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	7	1	8	1	8	0
3	C	Yes	4	8	12	8	12	0
4	D	Yes	4	12	16	12	16	0
5	E	no	1	1	2	18	19	17
6	F	no	1	1	2	18	19	17
7	G	no	2	1	3	17	19	16
8	H	no	1	1	2	14	15	13
9	I	no	1	2	3	15	16	13
10	J	Yes	3	16	19	16	19	0
	Project Completion Time		=	19	days			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

Tabulka 6 Výpočet doby trvání projektu a nalezení kritické cesty v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky lze vyčíst, že projekt je možno realizovat za 19 dní, avšak jestliže se prodlouží doba realizace některé z činností, následkem toho se o tyto dny zpozdí celý projekt.



Obrázek 33 Síťový graf v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování)

Červeně vyobrazena je kritická cesta a činnosti, které leží na této cestě mají nulovou rezervu.

Následující tabulka znázorňuje rozdělení činností projektu a odpovědné osoby, které budou kontrolovat správnou a včasnou realizaci projektu.

Činnost	Odpovědná osoba
Schválení projektu	Jednatelka
Seznámení s motivačním programem	Jednatelka
Přípravy programu na porady	Manažerka
Hodnocení pracovníků	Manažerka
Zavedení informační tabule	Vybraný pracovník
Zavedení schránky na připomínky	Vybraný pracovník
Realizace turnajů v bowlingu	Manažerka
Jednání s pojišťovnami ohledně ŽP	Vybraný pracovník
Uzavření smluv na ŽP s pojišťovnou	Vybraný pracovník
Kontrola realizace projektu	Jednatelka

Tabulka 7 Rozdělení odpovědností zaměstnanců při realizaci činností (zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Zaměstnanci firmy jsou zdrojem prosperity a dalšího rozvoje. Jejich odborná způsobilost, osobní odpovědnost za odvedenou práci a sounáležitost s organizací jsou základem pro zabezpečení stanovených cílů. Každý pracovník zná požadavky na kvalitu odvedené práce a plně za ni odpovídá. Zaměstnanci se vzdělávají, aby zdokonalili kvalitu své práce. Zisk společnosti, jehož výše je rovněž jedním z měřítek úspěšnosti, je nepostradatelný prostředek pro další rozvoj.

Je ztráta času bezmyšlenkovitě uplatňovat teorie stimulace a motivace, aniž by se jednotlivci vcítli do role jak majitele, který sleduje především svůj zisk, tak role manažera, který má na starosti prosperující podnik, stejně tak role zaměstnanců, kteří dělají pouze svou práci. Majitel jako správný podnikatel by měl sledovat nejen svoje cíle, ale hlavně by měl klást důraz na celkový dojem společnosti, na jeho image. Jeho firma je odrazem toho, jaký je on sám. Měl by uplatňovat etiku a věřit, že to správné etické jednání je východiskem pro prosperitu organizace. Taktéž jeho manažer by měl být uvědomělý a jeho cit a názory by měly jít ruku v ruce s etikou a být si vědom toho, že lidé jsou si rovni a stejně jako jeho motivují různé postoje lidí, každého člověka potěší vstřícnost a vlídnost lidí. Sami bychom měli jít příkladem a jako my se chováme k jiným, takový je odraz k nám. Důvěra je velmi důležitá.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografické publikace:**

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6.
- HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 8085865130.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Internetové zdroje:

EKONOMIKA – MANAGEMENT. Význam a funkce řízení lidských zdrojů firmy. *Ekonomika-managment.studentske.cz* [online]. [cit. 2013-06-05]. Dostupné z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/vyznam-funkce-rizeni-lidskych-zdroju.html>

HARMONY SERVIS. O nás- co nabízíme. *Harmonyservis.cz* [online]. [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.harmonyservis.cz>

PROBYSNYS.INFO. Příspěvky na životní pojištění. *Probyznysinfo.ihned.cz* [online]. [cit. 2013-08-02]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-59076740-zamestnavatel-muze-od-ledna-2013-zamestnanci-prispet-na-zivotni-pojisteni-az-30-000-kc-rocne>

MM PRŮMYSLOVÉ SPEKTRUM. Strojírenský měsíčník přinášející aktuální technické informace z tuzemska i zahraničí. *Mmspektrum.com* [online]. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html>

FINANCE. Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity. *Finance.cz* [online]. [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767-danovy-pohled-na-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/>

BENEFITY. Zaměstnanecké benefity jako motivace zaměstnanců. *Benefity.cz* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.benefity.cz/>

ITEURO. Complex – implementace informačního systému. *Iteuro.cz* [online]. [cit. 2013-08-09]. Dostupné z: <http://www.iteuro.cz/sluzby/complex-implementace-informacniho-systemu/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj. A jiné.

Cca. Přibližně.

Min. Minimálně.

Např. Například.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení (zdroj: Koubek, J., Základy moderní personalistiky, 2001, s. 13).</i>	12
<i>Obrázek 2: Vyvážený vztah mezi stimulací a motivací (předpoklad leadershipu) (Zdroj: Dytrt, Z., Strítěská, M., Efektivní inovace, 2009, s. 112).</i>	17
<i>Obrázek 3: Vyvážené působení hmotných a nehmotných forem stimulace na motivaci pracovníka (zdroj: Dytrt, Z., Strítěská, M., Efektivní inovace, 2009, s. 113).</i>	17
<i>Obrázek 4: Motivační trojúhelník (zdroj: Adair, J., Efektivní motivace, 2004, s. 125).</i>	20
<i>Obrázek 5: Proces motivace (zdroj: Armstrong, M., Personální management, 1999, s. 296).</i>	21
<i>Obrázek 6: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: http://www.mmspektrum.com/clanek/nekolik-manazerskych-postrehu-motivace-a-odmenovani.html).</i>	25
<i>Obrázek 7: Teorie X a teorie Y (zdroj: Adair, J., 2004, Efektivní motivace, s. 46).</i>	33
<i>Obrázek 8 Pohlaví (zdroj: vlastní zpracování)</i>	47
<i>Obrázek 9 Rozdělení pracovníků na výrobní a nevýrobní funkce (zdroj: vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obrázek 10 Počet odpracovaných let v organizaci (zdroj: vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obrázek 11 Spokojenost s prací (zdroj: vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obrázek 12 Spokojenost se systémem odměňování (zdroj: vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obrázek 13 Spokojenost s výší mzdy (zdroj: vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 14 Hodnocení systému zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obrázek 15 Hodnocení zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 16 Volitelné výhody (zdroj: vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obrázek 17 Vztahy na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obrázek 18 Vztahy s kolegy (zdroj: vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obrázek 19 Vztahy s nadřízenými (zdroj: vlastní zpracování)</i>	57

<i>Obrázek 20 Vztahy k organizaci (zdroj: vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obrázek 21 Komunikace ve společnosti (zdroj: vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obrázek 22 Spokojenost s kvalitou a četností školení (zdroj: vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obrázek 23 Spokojenost s pracovní dobou (zdroj: vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 24 Projevy uznání jako motivační prostředek (zdroj: vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 25 Četnost pochval za dobré výsledky (zdroj: vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obrázek 26 Kritika na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obrázek 27 Podmínky na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obrázek 28 Pravidelnost hodnocení pracovníků (zdroj: vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obrázek 29 Užitečnost hodnocení práce (zdroj: vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obrázek 30 Doporučení pro změnu (zdroj: vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 31 Příspěvky na pojištění (zdroj: vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 32 Zadání úkolu v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování)</i>	91
<i>Obrázek 33 Síťový graf v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování)</i>	92

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Motivační faktory (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 2 Přidělování bodů do cafeteria systému (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 3 Příspěvky na životní pojištění (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 3 Riziková analýza (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 4 Náklady na jednotlivá opatření (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 5 Doba trvání plánovaných aktivit (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tabulka 6 Výpočet doby trvání projektu a nalezení kritické cesty v programu WinQSB (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>91</i>
<i>Tabulka 7 Rozdělení odpovědností zaměstnanců při realizaci činností (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>93</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI HARMONY SERVIS PLUS, S. R. O.

Draží zaměstnanci, touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který by měl přispět ke zdokonalení motivačního systému této firmy. Dotazník je anonymní a je stěžejní součástí mé diplomové práce. Děkuji za Váš čas i názory.

- 1) Jakého jste pohlaví?
 - Muž
 - Žena

- 2) Jaká je vaše funkce ve společnosti?
 - Výrobní pracovník
 - Nevýrobní pracovník

- 3) Jak dlouho v organizaci pracujete?
 - Do 1 roku
 - 1 – 5 let
 - Více než 5 let

- 4) Jste spokojeni se svou prací?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

- 5) Systém odměňování ve společnosti považujete za:
- Spravedlivý
 - Spíše spravedlivý
 - Spíše nespravedlivý
 - Nespravedlivý
- 6) Jste spokojen(a) s výší mzdy?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 7) Jak hodnotíte systém zaměstnaneckých výhod?
- Vyhovující
 - Spíše vyhovující
 - Spíše nevhovující
 - Nevhovující
- 8) Která z výhod by byla pro Vás zajímavá? Označte 3 nejvíce preferované benefity.
- Účast na výtěžku
 - Příspěvek na dovolenou
 - Životní pojištění
 - Příspěvky na dopravu
 - Příspěvek na společenské a kulturní akce
 - Příspěvek na sportovní aktivity
 - Výuka cizích jazyků
 - 13. Plat
 - Odměny za nulovou absenci
- 9) Jste pro možnost čerpání volitelných výhod?
- Ano
 - Ne

10) Co vás v práci nejvíce motivuje? Hodnotící stupnice 1-5, 1= nejméně, 5= nejvíce

Motivující faktory	1	2	3	4	5
Jistota					
Hodnocení výkonnosti					
Mzda					
Vztahy na pracovišti					
Uznání za efektivní práci					
Úspěch					
Povýšení					
Seberealizace					
Pracovní podmínky					
Příležitost k vytvoření něčeho nového					
Pocit spravedlivého odměňování					
Zpětná vazba					
Zajímavost práce					

11) Jaký význam pro vás mají vztahy na pracovišti?

- Jsou velmi důležité
- Jsou důležité
- Nejsou důležité

12) Jak byste hodnotil(a) vztahy s kolegy?

- Velmi dobré vztahy
- Dobré vztahy
- Špatné vztahy

13) Jak byste hodnotil(a) vztahy s nadřízenými?

- Velmi dobré vztahy
- Dobré vztahy
- Špatné vztahy

14) Jaký máte vztah k organizaci?

- Jsem rád(a), že pracuji ve firmě
- Ke společnosti nemám vztah
- Jsem nespokojen(a) ve firmě

15) Jaká je podle Vás komunikace ve firmě?

- Výborná
- Dostatečná
- Nedostatečná

16) Jak jste spokojen(a) s kvalitou a četností školení?

- Velmi spokojen(a)
- Spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Nespokojen(a)

17) Jste spokojen(a) s pracovní dobou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18) Povzbuzují vás projevy uznání k vyšším pracovním výkonům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

- 19) Býváte pochváleni za dobře vykonanou práci?
- Často
 - Občas
 - Výjimečně
 - Nikdy
- 20) Je pro Vás důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu či pochybení?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 21) Jak hodnotíte podmínky na pracovišti?
- Velmi dobré
 - Dobré
 - Dostatečné
 - Nedostatečné
- 22) Provádí se pravidelně hodnocení pracovních výkonů?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 23) Je pro Vás hodnocení pracovních výkonů a pracovního jednání užitečné?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

24) Co byste doporučovali změnit?

- Pracovní podmínky
- Pracovní dobu
- Zpětnou vazbu
- Vztahy na pracovišti
- Přístup nadřízených
- Systém odměňování
- Jiné

25) Pokud by se společnost rozhodla přispívat na pojištění, které pojištění byste preferovali?

- Penzijní připojištění
- Životní pojištění