

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském
subjektu**

Bc. Markéta Janečková

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Janečková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu

Název anglicky

The proposal for principles of motivation mechanism in a selected company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení v oblasti motivačního mechanismu pomocí dílčích cílů. Mezi dílčí cíle práce patří provedení analýzy stávajících motivačních programů pro zaměstnance, dále provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a popisuje pojmy řízení lidských zdrojů, motivace, její typy a faktory, dále pojem pracovní motivace, demotivace a fluktuace.

Praktická část je zpracována na základě analýzy současného motivačního programu pro zaměstnance a pomocí dotazníkového šetření je zjištěna spokojenost zaměstnanců.

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení motivačního programu podniku.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

podnik, analýza, motivace, zaměstnanecké benefity,

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. Příručky.

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

BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1.vyd. Praha

CLEGG, B. Motivace. Brno: CP Books, 2005. V kostce. ISBN 80-251-0550-4.

FREY, B., OSTERLOH, M. Managing Motivation: wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2., aktualisierte und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2002. Schweizerische Gesellschaft für Organisation. ISBN 3-409-21631-6.

NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 2. 4. 2020

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) panu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c za odborné vedení, cenné připomínky a pomoc při psaní této diplomové práce. Dále děkuji firmě SPS servis a programování strojů s. r. o. za ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných informací při zpracovávání praktické části diplomové práce.

Návrh zásad motivačního mechanismu v podnikatelském subjektu

Abstrakt

V teoretické části diplomové budou vysvětleny pomocí literární rešerše pojmy řízení lidských zdrojů, motivace, její typy a faktory, dále pojem pracovní motivace, demotivace a fluktuace. Diplomová práce se dále zaměří na motivační programy a hodnocení zaměstnanců. V praktické části diplomové práce bude nejprve představena vybraná společnost, kde se následně provede analýza současného motivačního programu pro zaměstnance a pomocí dotazníkového šetření se zjistí spokojenost zaměstnanců. Dalším krokem bude vyhodnocení dotazníku a pomocí zpětné vazby budou doporučeny návrhy vedoucí ke zlepšení motivačního programu podniku.

Klíčová slova: motivace, motivační systém, podnik, zaměstnanecké benefity, analýza, pracovní výkon, spokojenost zaměstnanců

The proposal for principles of motivation mechanism in a selected company

Abstract

The theoretical part of this diploma thesis explains through literary research terms human resources management, motivation, its types and factors, work motivation, demotivation and fluctuation. The diploma thesis also focuses to motivational programs and employees evaluation. The practical part of the thesis a selected company will be introduced at first. Then will be analyzed the current motivation program for employees and employee satisfaction will be determined through a questionnaire survey. The next step will be to evaluate the questionnaire survey, make a statement according to survey results and possible and recommend possible proposals to improve the motivation of employees through feedback.

Keywords: motivation, motivation system, company, employees benefits, analysis, work performance, satisfaction of employees

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
3.2 Motivace.....	14
3.2.1 Typy motivace	15
3.2.2 Zdroje motivace	15
3.2.3 Motivační teorie.....	16
3.2.4 Pracovní motivace.....	19
3.2.5 Motivační proces.....	20
3.2.6 Demotivace	21
3.2.7 Fluktuace zaměstnanců	22
3.2.8 Péče o zaměstnance	23
3.3 Pracovní spokojenost, výkonnost a ovlivňovací proces.....	23
3.4 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	25
3.4.1 Druhy hodnocení.....	26
3.4.2 Systém odměňování.....	27
3.4.3 Zaměstnanecké výhody.....	30
3.5 Míra spokojenosti pracovníků.....	31
3.5.1 Metody měření spokojenosti a motivace pracovníků	32
3.6 Motivační mechanismus podniku	33
3.6.1 Příprava, tvorba a realizace motivačního mechanismu	35
4 Vlastní práce	37
4.1 Představení společnosti	37
4.1.1 Profil, poslání a nabízený sortiment vybraného podniku	38
4.2 Současný systém motivování a odměňování ve vybrané společnosti.....	42
4.2.1 Mzda	42
4.2.2 Mimořádné odměny	43
4.2.3 Příplatky.....	44
4.2.4 Zaměstnanecké benefity	44
4.2.5 Pracovní prostředí podniku.....	45
4.2.6 Školení	46

4.3	Analýza motivačního mechanismu prostřednictvím dotazníkového šetření....	47
4.4	Výstupy z dotazníkového šetření	67
4.5	Vyjádření jednatele společnosti k výsledkům dotazníkového šetření.....	71
4.6	Návrhy a zlepšení v oblasti motivačního mechanismu podniku.....	73
4.6.1	Teambuilding	73
4.6.2	Příležitostná práce z domova pro všechny THP pracovníky	74
4.6.3	Sick days aneb zdravotní volna	75
4.6.4	Příspěvek na sportovní aktivity.....	75
4.6.5	Zavedení tarifních pŮtříd	75
4.6.6	Příspěvek na jazykový kurz	76
4.6.7	Pochvala za pracovní úspěch	76
4.6.8	Častější porady s celým týmem	77
5	Závěr	78
6	Seznam použitých zdrojů	80
7	Seznam obrázků	84
8	Seznam tabulek	85
9	Seznam použitých zkratek.....	86
10	Přílohy	87

1 Úvod

Pro organizace, které využívají lidské zdroje, je efektivní práce se zaměstnanci a jejich motivace klíčovou oblastí. Především proto, že zaměstnanci utvářejí daný podnik, jsou jeho hlavním motorem a mají velkou zásluhu na úspěšnosti, případně neúspěšnosti celé konkrétní organizace.

I proto je motivace a stimulace zaměstnanců jedním z nejobtížnějších úkolů pro manažery, jelikož je zapotřebí individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům. Každý ze zaměstnanců je totiž jedinečný, preferuje jiné pracovní benefity a odlišné přístupy svých nadřízených. Zároveň potřebuje odlišné pracovní podmínky, jinou formu pochval, ale i pokárání. Stejně tak pouze výše platu nemusí být pro pracovníkův výkon jediným směrodatným ukazatelem. Jsou další oblasti, které jejich výkon posílí či naopak oslabí. Mezi posilovače výkonů patří povýšení, uznání, zaměstnanecké benefity, možnost kariérního růstu. Naopak mezi faktory, které oslabují výkon, patří nadměrný stres, nevyhovující kolektiv atd. Správně zvolený systém hodnocení dokáže ovlivnit spokojenost zaměstnanců a tím zajistit úspěšnost celého podniku. Proto by mělo být v zájmu každého manažera tento systém znát a efektivně ho zavést do svého podniku. Založit, a především udržet podnik s dobrým jménem, je v této době nesmírně složité. Proto je nutné myslet na to, že mít motivované, kvalitní a loajální pracovníky patří mezi nedílnou součást správného fungování a navozování každodenní příjemné atmosféry v podniku. Je nutné mít na paměti, že především jsou největší investicí, vytvářející přidanou hodnotu.

Diplomová práce s názvem Návrh zásad motivačního mechanismu, která se bude zabývat právě touto problematikou, se bude členit na dvě části. V první části, teoretické, budou pomocí literárních zdrojů popsány pojmy řízení lidských zdrojů, stěžejní motivace, její druhy a zdroje, dále demotivace a fluktuace. Následně se teoretická část zaměří na motivační programy a hodnocení zaměstnanců. Vlastní část práce nejprve představí konkrétní společnost SPS servis a programování strojů s. r. o, kde bude zmíněn vývoj společnosti, její profil a směr, kterým se firma ubírá. Ve vybrané společnosti bude zmapován současný motivační mechanismus. Následně bude provedena analýza za pomoci dotazníkového šetření, jejíž vyhodnocení zjistí míru spokojenosti zaměstnanců. Tato zpětná vazba poslouží jako výstup pro návrhy a opatření, které povedou k celkovému zlepšení motivačního programu společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení v oblasti motivačního mechanismu pomocí dílčích cílů. Mezi dílčí cíle práce patří provedení analýzy stávajících motivačních programů pro zaměstnance, dále provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a popisuje pojmy řízení lidských zdrojů, motivace, její typy a faktory, dále pojem pracovní motivace, demotivace a fluktuace atd. Praktická část je zpracována na základě analýzy současného motivačního programu pro zaměstnance a pomocí dotazníkového šetření je zjištěna spokojenost zaměstnanců. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení motivačního programu podniku.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola vysvětluje základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, jeho úkolů, problematiku motivace a pojmů s ní spjatých, dále hodnocení a odměňování pracovníků. Díky literárním zdrojům budou popsány metody zjišťující pracovní spokojenost, a tím se zajistí správný postup tvorby a vyhodnocení dotazníkového šetření. V závěru teoretické části bude popsána teorie motivačního mechanismu, která poslouží k lepšímu pochopení stěžejní problematiky. Tyto teoretické poznatky se následně aplikují na část praktickou.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Přestože primárně se bude tato diplomová práce zabývat motivačním mechanismem, pro úplné pochopení dané problematiky je nutné obeznámit pojem a podstatu řízení lidských zdrojů.

Armstrong označuje řízení lidských zdrojů jako: „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, str. 27)

Koubkova formulace zní: „Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.“ (Koubek, 2009, str. 15)

Čopíková, Bláha a Horváthová chápou řízení lidských zdrojů jako: „soubor manažerských postupů sloužících k získávání a udržení zaměstnanců v organizaci a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení cílů organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své vytyčené cíle.“ Zároveň má hlavní manažerskou roli a je považováno za páteř řízení podniku. (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, str. 1)

Brodský (2009, s. 10) uvažuje, že řízení lidských zdrojů je strategický přístup, kde se apeluje na dlouhodobé vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Za klíčový článek podniku jsou považováni právě zaměstnanci.

3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří plánovat lidské zdroje, provádět posuzování pracovních výkonů, dbát na spravedlivé odměňování, dále formulovat úkoly a funkce,

zabývá se školením a informováním a v neposlední řadě pravidelně provádí průzkum na trhu práce (Brodský, 2009, s. 13)

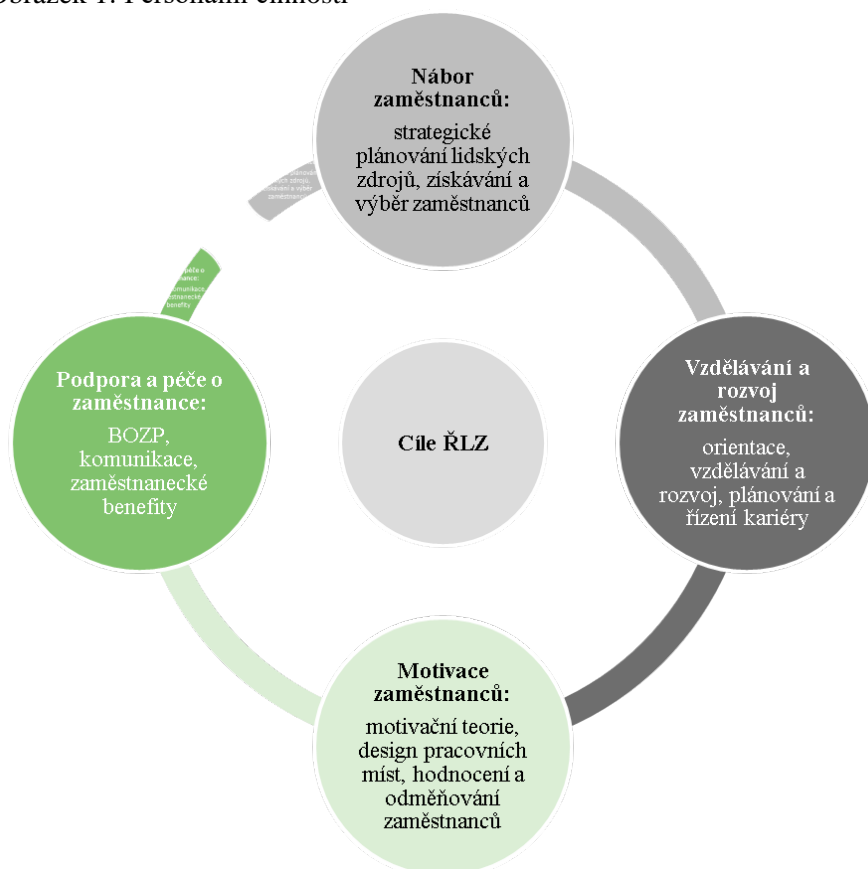
3.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů se dělí na:

- **cíle společenské:** dodržovat platnou legislativu, ucelovat vztahy mezi jedinci z daných organizací,
- **cíle organizační:** ohodnocení pracovních výkonů a kontrolních činností zaměstnanců, účinné plánování školení, výcviku a zaměstnanosti,
- **cíle funkční:** schopnost tvořit takové pracovní prostředí a poskytování podniku takové informace, aby docházelo pouze k efektivnímu využití zdrojů,
- **cíle osobní:** harmonie mezi potřebami podniku a osobním životem pracovníka.

(Management-marketing, 2010)

Obrázek 1: Personální činnosti



Zdroj: Čopíková a kol., 2015, s. 8 - upraveno

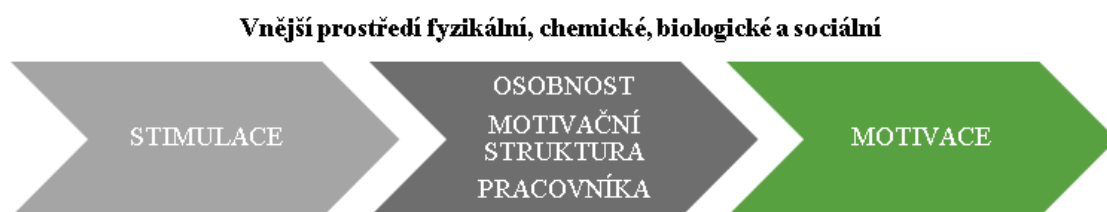
3.2 Motivace

Motivace může být formulována jako určitá síla a směr chování. Patří do ní faktory, které lidi ovlivňují tak, aby se jejich chování ubíralo určitým směrem. Lidé jsou motivací ovlivněni především tehdy, když se dá očekávat, že jejich úsilí dosáhne určitého cíle a naskytne se tak získání odměny, která vyhoví jejich cílům a potřebám. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 217) Obrovskou motivační sílu také představuje práce, která člověka naplňuje a zároveň se domnívá, že je užitečná. (Wagnerová, 2008, s. 16).

Plamínek (2011, s. 70) uvádí, že motivování přináší úkoly a úlohy, ale i důsledky splnění či nesplnění dané úlohy či úkolu. Aby úkoly motivovaly, je nutné, aby byly pro konajícího srozumitelné, splnitelné, individuálně zadané a přiměřeně složité.

Mezi základní pojmy v problematice motivace patří motiv. Motiv může být chápán jako určitá jednotlivá vnitřní psychická síla, např. pohnutka anebo popud. Zároveň se za něj považuje důvod nebo psychologická příčina určitého vystupování osob. Na vlastní motiv má vliv vnější prostředí. (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, str. 51) Adair (2004, s. 16) dodává, že motivy jsou vědomého, polovědomého a podvědomého rázu. V souvislosti s motivací je nutné zmínit pojem stimulace, který s motivací úzce souvisí, přesto se nejedná o totožné pojmy. Čopíková, Bláha a Horváthová vysvětlují, že základní rozdíl mezi těmito pojmy je v tom, že stimulace působí na psychiku jednotlivce zevnějšku, v nejčastějším případě aktivním jednáním jiné osoby. (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, str. 52) Pauknerová (2006, s. 224) doplňuje, že za pomoci stimulace se zaměstnavatelé snaží rozvíjet osobní rozvoj svých pracovníků a motivovat jejich optimální přístupy k výkonu práce.

Obrázek 2: Znárodnění vztahu stimulace-osobnost člověka–motivace



Zdroj: Bedrnová, 1998, s. 269 - upraveno

3.2.1 Typy motivace

Motivace se dělí na dva typy, vnitřní a vnější.

- **Vnitřní motivace** – případ, kdy se lidé sami motivují, sami si určují, jakým způsobem se chtějí chovat. To znamená, že si hledají a nacházejí takovou práci, která uspokojuje jejich požadavky a cíle a zároveň mají pocit, že jejich práce je nezbytná a důležitá.
- **Vnější motivace** – osoby jsou motivovány managementem formou odměn, pochval či povýšení. Rovněž sem patří také tresty, například kritika jednotlivce či odepření prémie. (Frey, Osterloh, 2002, s. 5)

Vnitřní motivátory budou dlouhodobějšího rázu, jelikož tvoří součást jednotlivce a jeho povahy jako je odpovědnost, autonomie, příležitost kariérního růstu, a nejsou mu předkládány zvnějšku jako motivátory vnější. (Armstrong, 2007, s. 220-221)

3.2.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace se označují skutečnosti, za jejichž pomocí se motivace tvoří.

Mezi základní zdroje motivace se řadí:

- **návyky** – tento zdroj motivace je vlastně jakýsi stereotyp, jelikož je prováděn pravidelně. Může jít o výsledek jak výchovy, tak i aktivit, které si každý člověk utváří během života,
- **potřeby** – základní zdroj motivace, který je subjektivně významný podle povahy jednotlivce. „Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pocíťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby.“ (Bedrnová, Nový a kolektiv, 1998, str. 224),
- **hodnoty a hodnotové orientace** – v běžném životě člověk stále poznává nové skutečnosti, na které si vytváří názor a přisuzuje jim důležitost. Hodnoty a hodnotové orientace jsou na subjektivní bázi, jelikož to, co pro jednoho jednotlivce může představovat vysokou hodnotu, může připadat druhému jednotlivci jako bezvýznamné,
- **ideály** – dá se chápat jako určitá představa, která pro určitého jedince znamená něco hodnotného a je cílem jeho snažení,

- **zájmy** – trvaleji zaměřená pozornost jednotlivce na danou oblast, určité jevy a předměty, které mu přinášejí radost. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 1998, str. 220-230)

3.2.3 Motivační teorie

Existuje celá řada teorií motivace, které se uplatňují nejen v pracovním, ale i v soukromém životě. Jedná se o různé přístupy, které mají za úkol zjistit, co jednotlivce dokáže namotivovat k vysokému výkonu a co naopak jejich výkon snižuje.

Teorie instrumentality

Tato teorie je postavena na tom, že prémie a tresty podněcují lidi k tomu, aby se chovali potřebným způsobem. Je tedy obdobná tzv. politice cukru a biče.

Teorie zaměřené na obsah

Zabývá se obsahem motivace a prohlašuje, že motivace jsou kroky, které vedou k vytouženým potřebám a identifikují klíčové potřeby ovlivňující chování. Pro tuto teorii se také používá označení teorie potřeb, za jejíž autory se považují Herzberg a kol., a Abraham Maslow. Jejich dvoufaktorový model obsahoval potřeby nazvané „satisfactory“. (Armstrong, 2007, str. 221)

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Mezi nejčastěji zmiňovanou teorií bezesporu patří Maslowova teorie hierarchie potřeb. Maslow rozděluje potřeby, které vedou k uspokojení, do pěti úrovní. Do první úrovně patří fyziologické potřeby. Jakmile je těchto potřeb dosaženo, je dále snahou obstarat si pocit bezpečí a jistoty. Na další úroveň se řadí potřeby uznání a úcty, neb každý jedinec si přeje být respektován druhými. Tyto čtyři stupně se nazývají potřebami deficitními. Poslední úroveň je potřeba seberealizace a nazývá se potřebou růstovou. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, str. 55) Následující obrázek detailněji představí hierarchii potřeb dle Maslowa.

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb

1. úroveň	Potřeby fyziologické – kyslík, teplo, jídlo, pití, spánek, rozmnožování se	Deficitní potřeby
2. úroveň	Potřeby jistoty a bezpečí – vyhnout se nebezpečí, neznámým situacím a věcem, zajistit si či obnovit bezpečí a jistotu	
3. úroveň	Potřeby sociální – láska, sounáležitost s nějakou skupinou, být pozitivně přijímán	
4. úroveň	Potřeby uznání a úcty – respektování a ocenění druhými	
5. úroveň	Potřeby seberealizace – vykonávání práce, kterou má jedinec rád	Růstové potřeby

Zdroj: Čopíková a kol., 2015, str. 55 - upraveno

Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb

Z názvu teorie je již patrné, že tvůrce definoval dvě části faktorů. První faktor ovlivňuje pracovní spokojenost, čímž posiluje pozitivní motivaci. Zároveň tak předchází pracovní nespokojenosti. Druhý faktor naopak většinou nezaujímá optimistický postoj k práci. Blíže souvisí s prostředím. Herzbergovy skupiny je možné vést analogicky s teorií Maslowova a jedná se o následující faktory:

- **hygienické faktory** - tzv. nepřímé, vnější faktory. Dále se jim také říká dissatisfactory. Označují se jako preventivní a mají blízkou souvislost s prostředím, jak již bylo uvedeno výše,
- **motivátory** - tzv. přímé, vnitřní faktory. Tyto faktory se označují jako satisfactory a motivují jednotlivce k vysokému úsilí a výkonu.

Teorie X a Y profesora Douglase McGregora

Profesor amerického původu Douglas Murray McGregor, jehož teorie rozdělovala nadřízené podle toho, jak nahlíželi na své pracovníky. Rozlišoval manažery, kteří mají za to, že podřízení konají svou práci jen kvůli penězům, dělají to z donucení, a tudíž je zapotřebí, aby nad nimi probíhala neustálá kontrola. Takovýto zaměstnanec upřednostňuje své blaho před prací, nevyhledává změny a brání se veškeré zodpovědnosti. Tato teorie byla nazvána jako Teorie X. Oproti tomu Teorie Y říká, že práce je pro lidi přirozená a baví je. Neradi pracují ve stresu a nemají rádi přehnanou kontrolu. Pracovníci jsou kreativní a důvtipní a nemají problém s přijímáním odpovědnosti. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 56)

Alderferova teorie motivace

Teorie Clayтона Alderfera je založena na třech skupinách potřeb – existenční, vztahová a růstová. Existenční potřebou se rozumí potřeba spojená s materiálním zajištěním osoby a jeho fyziologických potřeb. Vztahovými potřebami se myslí všechny vztahy s osobami, se kterými se přichází do styku. Růstové potřeby mají rozvíjet lidský potenciál. Na první pohled se může zdát, že tyto teorie se úzce podobají Maslowově teorii hierarchii potřeb, jen se modifikovaly z pěti potřeb na tři. Oba autoři se shodují, že aby mohla být uspokojena vyšší potřeba, musí jí předcházet uspokojení základní potřeby. Rozdělují se však v tom, že Alderfer tvrdí, že pokud se uspokojí existenční či vztahové potřeby, tak tím klesá jejich význam. Ale pokud se uspokojují potřeby růstové, jejich význam se tím navyšuje. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 57)

McClellandova motivační teorie

McClellandově teorii získaných potřeb se jinak také říká teorie tří potřeb či teorie osvojených potřeb. Autor prohlašuje, že motivaci osob ovlivňují tři druhy potřeb. Potřebu moci, dále potřebu někam patřit a potřebu něčeho dosáhnout. Každý člověk oplývá všemi těmito potřebami, jen se liší tím, jak jsou pro něj prioritní. Osoba, toužící po moci, má náchylnost k moci, síle a ovlivňování ostatních jedinců. Člověk, jehož prioritou je potřeba něčeho dosáhnout se často snaží být lepší než ostatní. K vnitřní spokojenosti potřebuje slova uznání a celý život touží něco dokázat. Třetí potřeba, potřeba někam patřit je typická pro lidi, kteří rádi rozvíjejí nové vztahy a přátelství. Tuto teorii je vhodné uplatňovat již při pohovoru, protože pokud bude uchazeč správně zařazen podle svých potřeb, firma bude schopna odhadnout jeho osobní motivační faktory. (MANAGEMENTMANIA, 2016)

Teorie zaměřené na proces

Tato teorie vysvětluje a popisuje průběh toho, jakým způsobem vzniká motivace, co podněcuje dané chování, jak se dá zastavit a čím je řízeno. Tento typ teorie může být pro manažera prospěšnější než předchozí teorie potřeb, jelikož mohou být realističtějším vodítkem pro postupy motivování zaměstnanců. Mezi teorie zaměřené na proces se řadí:

- **expektační teorie** – očekávání,
- **teorie cíle** – dosahování cílů,
- **teorie spravedlnosti** – pocity spravedlnosti. (Armstrong, 2007, str. 224)

První zmíněnou teorií zaměřenou na proces se rozumí expektační teorie, jejímž autorem byl Victor Vroom. V praktickém jazyce tato teorie říká: „čím je pravděpodobnější, že

snaha (úsilí) pracovníka povede k žádoucím výsledkům (cílům), tím usilovněji bude pracovník svoji činnosti vykonávat.“ (Tureckiová, 2004. s. 63)

Kýžený výsledek může představovat ať už vyšší plat, potěšení z práce, seberealizace, kariérní rozvoj nebo téměř cokoliv, co pro zaměstnance představuje pozitivní hodnotu.

Následuje teorie cíle, zformulována dvojicí Lathamem a Lockem, kteří tvrdili, že výkon a motivace jsou na vyšší úrovni, pokud se jedincům stanoví specifické cíle. Dnešní SMART cíle, které patří do oblíbených manažerských pouček, jsou jen obdobou teorií, které pracují s teorií zaměřenou na cíl. Správně definovaný cíl má vliv na chování, jelikož dokáže usměrnit pozornost a mobilizovat úsilí. (Tureckiová, 2004. s. 67)

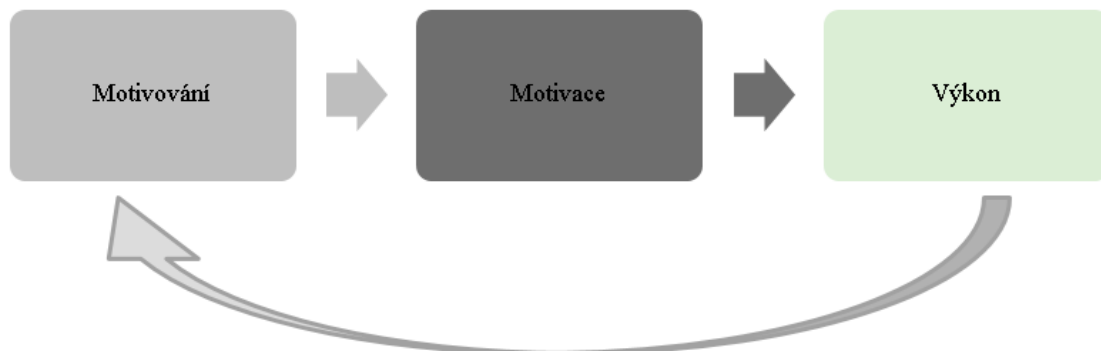
Třetí a poslední teorií je teorie spravedlnosti. Tato teorie řeší vnímání osob, a to jakým stylem je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivě zacházet tudíž znamená v překladu to, že je s danou osobou zacházeno stejně tak jako s jakoukoli jinou odpovídající osobou. V této teorii se tedy vždy jedná o vnímání, pocity a porovnání. Teorie spravedlnosti vychází z poznatku, že lidé mají větší motivaci, je-li s nimi zacházeno spravedlivým způsobem, a naopak jsou demotivováni, když je tomu naopak. (Armstrong, 2007, str. 226)

3.2.4 Pracovní motivace

Jinými slovy se jedná o motivaci v oblasti pracovní činnosti. Vyjadřuje přístup daného jedince k práci, jeho ochoty pracovat. Přesněji řečeno, jaký je jeho postoj k práci a na jaký typ práce je jeho osobnost zaměřena. Jedná se manuální či duševní činnosti, popřípadě práce, která se orientuje na výkon v podniku či se soustředí na práci pro neziskové společnosti. (Tureckiová, 2004. str. 57)

Mezi hlavní klíčové znaky pracovní motivace patří její strukturální povaha. Motiv k činnostem je tedy strukturálního charakteru, ne charakteru prvkového. Předmětem motivování bývá řídící zaměstnavatel a předmětem motivace se rozumí řízený zaměstnanec. Pracovní motivace představuje kauzální vztah, který podává zpětnou vazbu, tzn. vztah, kdy na sebe působí dva fenomény. Tento vztah se pokusí vyobrazit Obrázek 4.

Obrázek 4: Vztah při řízení pracovní motivace



Zdroj: Nakonečný, 1992, s. 14 - upraveno

Nakonečný (1992, s. 55) charakterizuje pracovní motivaci dle tří teorií. První teorií je taylorismus. Jmenuje se dle inženýra amerického původu F. W. Taylora, který usuzoval, že práce by měla být vykonávána naplno a tím se dosahovalo té nejvyšší hranice výkonu. Proto bylo zapotřebí vybrat nejschopnější pracovníky a naučit je ty nejvýkonnější a nejekonomičtější metody, za něž budou také nad rámec ohodnoceni. K další teorii se řadí Human relations neboli Lidské vztahy. Oproti taylorismu, kde byl člověk brán jako samostatný stroj, zde se klade důraz na sociální potřeby a polidštění vazeb v organizaci. Poslední fází je humanizace práce. Vznikla vlivem problémů spojených s uplatněním lidských vztahů, které vyvolaly chování pozbývající autoritu pracovníků vůči svým nadřízeným. Humanizace práce měla odstranit monotónnost pracovních aktivit a cílem bylo učinit je zajímavými, dále pak nabídnout lepší pracovní podmínky a zvyšovat odbornou způsobilost pracovníků.

3.2.5 Motivační proces

Následující obrázek popisuje motivační proces a nastiňuje, že motivace vyvolává mimovolné nebo vědomé zjištění potřeb, které nejsou uspokojeny. U těchto potřeb se pak vytváří přání něčeho dosáhnout či něco získat. Dále se stanovují cíle, u nichž se očekává, že tyto přání a potřeby budou uspokojovat, a zvolí se takový způsob chování, u něhož se předpokládá, že povede k dosažení určených cílů. Když se těchto cílů dosáhne, uspokojí se potřeba a pravděpodobně se chování, díky kterému byl dosažen cíl, znovu zopakuje. Musí se však naskytnout obdobná příčina. Není-li cíle dosaženo, je nepravděpodobné, že se stejné kroky ještě někdy zopakují. (Armstrong, 2007, str. 220)

Obrázek 5: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220 - upraveno

3.2.6 Demotivace

Demotivace je jeden z faktorů, který ničí motivaci. Každý nadřízený předpokládá, že se mu od zaměstnanců dostane intenzivní profesionality, výkonu a věrnosti. Oproti tomu zaměstnanci očekávají od svých nadřízených zajímavou náplň práce, jistotu zaměstnání, přiměřené finanční ocenění, nejrůznější zaměstnanecké výhody a možnost kariérního růstu. Pokud se oběma stranám toto očekávání splní, vede to k oboustranné důvěře, avšak rozpor může vyvolat nedůvěru a následnou demotivaci. Mezi hlavní faktory, které ničí motivaci a zapojování pracovníků patří přesně stanovená pravidla a předpisy, která zamezují všem individuálním a svobodným rozhodnutím. Motivačně založenému pracovníkovi nezbyvá než rezignovat a ztratit tím snahu o další změny. Dalším faktorem demotivace je ustavičná kontrola práce, což v zaměstnanci vyvolává pocit nedůvěry ze strany zaměstnavatele. Také nedostatečné předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými může pracovníky demotivovat.

Clegg (2005, s. 10) se domnívá, že motivace dané osoby se netýká pouze vyzdvihování pozitivních faktorů, ale často sem patří také odstraňování negativních faktorů. To znamená, že to, co je považováno za motivační faktory, často bývá pouze trankvilizér, tzv. potlačovač demotivace. Vznikl proto, aby u jedinců odvracel případnou demotivaci. Faktorům, které potlačují negativní vlivy, se dle Herzbergera říká hygienické faktory. Clegg dále tvrdí, že žádný z klasicky uváděných motivačních faktorů, např. zaměstnanecké benefity či plat, zaměstnance skutečně nemotivuje, pouze se jedná o již zmíněné

potlačovače. Skutečný motivační faktor vidí v projevu uznání, vyhlídek do budoucna a být skutečně zodpovědný. Další tvrzení Clegga říká, že silným demotivátorem je nedostatečný plat.

Bělohlávek (2008, s. 43) tvrdí, že k demotivaci a frustraci dochází např. v případě, že se zaměstnanci nedostává odměna, kterou předpokládal či se nepovede práce, které věnoval dlouhý čas.

3.2.7 Fluktuace zaměstnanců

Definicí pro fluktuaci zaměstnanců se rozumí obrat pracovníků v podniku či organizaci. Její míra se vyjadřuje procenty v poměru ukončených pracovních dohod k průměrnému množství pracovníků za určitý čas. Do určité míry je fluktuace prospěšná a nezbytná a nepovažuje se za negativní jev. Rozlišuje se dle regionu, velikostí firmy a podílí se na ní i kulturní zvyklosti. Některé zdroje tvrdí, že míra fluktuace, která nepřesáhne 10 %, je přijatelná.

Mezi přínosy fluktuace, které se považují za pozitivní, patří rozšířené názory a zkušenosti nově příchozích pracovníků. Jejich příchod zároveň snižuje stereotyp. Zároveň se společnost fluktuací zbavuje neefektivních zaměstnanců, kteří do týmu a kultury organizace nezapadli. Jsou však i negativní následky fluktuace, např. úbytek plně vyškolených pracovníků může vést ke snížení produktivity společnosti. Zvýšení nákladů spojené s novými nástupy a školeními přináší firmám též negativní následky fluktuace. (MANAGEMENTMANIA, 2015)

Mezi nejčastější důvody odchodů zaměstnanců patří:

- **seberealizace** – zaměstnanec touží po pracovním postupu,
- **interpersonální vztahy na pracovištích** – vztahy nadřízený x podřízený, vztahy mezi spolupracovníky,
- **odměňování,**
- **pracovní podmínky** – pro zaměstnance práce představuje riziko, nevyhovující pracovní prostředí a režim práce. (Čopíková, Bláha, Horváthová, s. 30-31)

Statistiky Acces Perks uvádí, že hlavní důvody odchodů jsou nedostatečná mzda (44 %), omezené pracovní možnosti (43 %), nedostatek pracovních výzev (30 %), nerovnováha mezi soukromým a pracovním životem (28 %) a nedostatečné uznání (27 %). (Access Perks Blog, 2019)

3.2.8 Péče o zaměstnance

Vedení společnosti by si mělo plně uvědomovat, že za úspěchem podniku stojí především pracovníci, jejich schopnosti a pracovní chování. S jejich výkonem souvisí i spokojenost, a to nejen s dobře odvedenou prací, ale i se vztahy na pracovišti. Proto je zapotřebí věnovat péči o zaměstnance dostatečnou péči a pozornost. Nedá se stanovit přesná a jednoznačná definice pro péči o zaměstnance, jelikož v každé zemi se zvyklosti a potřeby zaměstnanců liší. Je však zřejmé, že pojetí péče o zaměstnance se neustále rozšiřuje a nabývá na pestrosti. Společně s odměňováním patří péče o zaměstnance do takové oblasti personální práce, která se mnohdy využívá zaměstnanci ke srovnání podniku s podniky jinými. Péče o zaměstnance se dělí na tři skupiny:

- **povinná péče o zaměstnance** – určena předpisy, zákony a kolektivní smlouvou nepodnikového formátu,
- **smluvní péče o zaměstnance** – určena kolektivní smlouvou, která je uzavřena na stupni organizace,
- **dobrovolná péče o zaměstnance** – tato péče je projevem personálních politik vedení firmy, projevem jeho snahy o dosažení konkurenční výhody na poli práce.

V širokém pohledu k péči o zaměstnance patří následující záležitosti: pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní režim, ochrana zdraví a bezpečnost práce, personální rozvoj zaměstnanců a služby, které se pracovníkům poskytují na místě výkonu práce. Dále je možné sem zařadit péči o životní prostředí. (Koubek, 2003, s. 321)

3.3 Pracovní spokojenost, výkonnost a ovlivňovací proces

Teoretické i praktické poznatky se neustále zabývají problematikou ochoty k práci, s níž souvisí motivace a podněcování k ochotě pracovat. Toto zaměření reflektuje narůstající smysl proměnlivosti osobních faktorů, které stanovují úkony jednání a chování zaměstnanců při uskutečňování vytyčených úkolů i při reakcích na dění podniku. Dále reflektují nutnost se usilovně zabývat sociálními a psychologickými kontexty ekonomických procesů. Tak je tvořen nezbytný prostor k odpovídajícímu využívání hybných sil, které jsou ukryté v jednotlivých zaměstnancích, jakožto činitelům výrobních procesů. V tomto spojení je aktuálním úkolem organizace vytvořit takový řád objektivních mechanismů, které vhodně zajistí optimální provoz výrobních a dalších procesů společně s potřebami a zájmy všech pracovníků společnosti.

- **Pracovní spokojenost**

Za pracovní spokojenost se považuje emoční stav jedince, který pramení z toho, jak hodnotí svou vlastní práci a pracovní zkušenosti. Jedná se o hodnotící úsudek o vlastním zaměstnání a je buď pozitivního, nebo negativního rázu. Spokojenost roste, pokud se zaměstnanec může rozhodnout, jakým způsobem bude jeho práce vykonávána a zda získá odezvu o svém pracovním výkonu a jeho kvalitě. (Kmošek, 2018)

Pro každého by pracovní spokojenost měla představovat nedílnou součást jeho zaměstnání, protože v práci člověk průměrně stráví přibližně 10 let jeho života. Pracovní spokojenost je určitá úroveň příznivých vztahů zaměstnance ke všem pracovním okolnostem a formám osobního prožitku k práci. Tento prožitek je buď kladný či spíše kladný, ale může představovat záporný či spíše záporný prožitek. Pro představu může být pracovní spokojenost vyobrazena na stupnici, kde na jedné straně jsou záporné hodnoty, střed stupnice tvoří neutrální hodnota nula a druhá strana představuje pozitivní hodnocení. U pracovníka, jehož stupnice obsahuje pozitivní hodnotu, zaměstnání představuje významný zdroj životní spokojenosti a motivace a spatřuje v něm smysl života. Jakékoli narušení pracovního života, např. důchodový věk, nemoc, nese velmi obtížně. Opačný konec na stupnici ztělesňuje nesoulad osobního života člověka a nároky spojené s pracovním zařazením. Nespokojený člověk se snaží práci vyhýbat či si ji všemožně ulehčovat na úkor požadovaných výsledků. Organizace na tyto pracovníky vyvíjí tlak prostřednictvím donucovacích prostředků či negativních hodnocení. Pracovní spokojenost či nespokojenost přímo ovlivňuje výkonnost. Výkonným pracovníkem bude vždy osoba ztotožněná se svým zaměstnáním a naopak osoba, která se se svým zaměstnáním neztotožňuje, bude mít vždy nízkou výkonnost.

- **Výkonnost**

Výkonnost zaměstnanců může ovlivňovat nejen motivace, ale také schopnosti, dovednosti a vědomosti, na jejichž základě pracovníci konají svěřené pracovní úlohy. (Štikar, 2003, s. 63) Výkonností se rozumí vynakládaný a požadovaný výkon. Když člověk plní pracovní úkoly, zpravidla bývá uplatňována pouze potenciální výkonnost. Ostatní část je výkonová reserva, která se používá při výjimečných okolnostech a která se snaží usnadňovat přiměřené obnovení pracovní síly. Často se vychází z dohadů, že pracovní výkonnost bývá ovlivňována především ze subjektivních předpokladů lidí. Skutečnost je však taková, že na proces pracovních činností a jejich výsledků je vždy působeno celým souborem, který určuje vlivy, předpoklady či determinant. Definují prostor, kde plnění pracovních úloh

probíhá. Jsou postihnuty veškeré skutečnosti, které dokážou ovlivnit pracovní jednání zaměstnance. Determinanty pracovních jednání se člení na objektivní a subjektivní. (Mayerová, 1997, s. 91-92)

- **Ovlivňovací proces**

Ovlivňovací proces je chápán jako složka řídicího cyklu, kdy spolu souvisí ovlivňování, rozhodování a dozor. Držitelem je vůdčí pracovník. Úkolem ovlivňování je docílit toho, aby se rozhodnutí uskutečňovala. Jednoduše řečeno, ovlivňovací proces je vliv vůdčího pracovníka na podřízenou skupinu či jednotlivce. Je vždy obousměrného působení, jak vedoucího na podřízené, tak i z opačného hlediska a závisí nejen na přístupu k organizaci a práci všech zúčastněných, ale i na vztazích mezi nimi. Ovlivňovací proces vystupuje v celé řídicí činnosti vůdčího pracovníka. Jeho správné provedení a zakomponování do organizace představuje odborně složitý úkol, jelikož pozice nadřízených pracovníků není spjata s touto tematikou a tito pracovníci tak nejsou dostatečně proškoleni. Ke vhodnému zvládnutí ovlivňovacího procesu je nutné respektovat určitá pravidla. (Mayerová, 1997, s. 91-101)

3.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

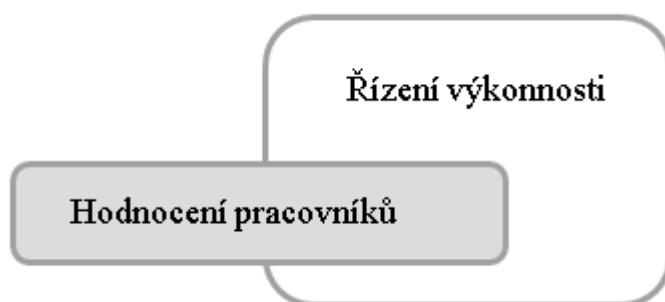
Hodnocení pracovníků slouží k tomu, aby se zaměstnavatelé dozvěděli, jaké mají zaměstnance. Aby získali přehled o jejich podílu na chodu podniku, hospodářských výsledcích a dobrém jménu společnosti. Zároveň by i zaměstnanci měli mít povědomí o tom, jakým způsobem je na ně nahlíženo ze strany zaměstnavatelů a jak jsou spokojeni s výkonem odvedené práce. Hodnocení představuje velmi citlivou a složitou součást personální činnosti. Slouží jako zdroj pro silné a slabé stránky daného zaměstnance a je tedy základem pro rovnocenné odměňování a lepší využití potřeb motivace zaměstnance. Hodnocení zároveň může být v určitých případech podkladem pro kariéerní růst v budoucnu.

Horváthová (2011, s. 65) dodává, že pro určitý typ pracovníka je nutné volit takové metody hodnocení a jejich druhy a kombinace, díky kterým se bude hodnotit nejen výkon, ale i předpověď zaměstnancova potenciálu.

Podle Hroníka (2006, s. 12-13) hodnocení pracovníků úzce souvisí s řízením výkonnosti. Oba pojmy představují personální činnost, avšak nejsou stejného významu. Společně však patří do nynější personalistiky, lépe řečeno do řízení lidských zdrojů. Jsou prováděny manažery, nikoli pouze HR specialisty či personalisty. Dále se Hroník domnívá, že

hodnocení pracovníků je pojem užšího rázu než řízení výkonnosti, neboť do řízení výkonnosti spadá např. motivační soutěž, která podněcuje výkonnost. Zároveň však pojem hodnocení převyšuje řízení výkonnosti, poněvadž hodnocení je zapotřebí např. při volbě zaměstnanců. Na rozdíl od řady autorů, kteří tvrdí, že řízení výkonnosti je moderní pojem, který nahrazuje hodnocení pracovníků, se domnívá, že oba pojmy jsou stejně hodnotné a vyjadřují rozdílnou skutečnost.

Obrázek 6: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti



Zdroj: Hroník, 2006, s. 13 – upraveno

3.4.1 Druhy hodnocení

Hodnocení pracovníků je dvojího druhu, formálního a neformálního.

- **Formální hodnocení**

Tento druh hodnocení bývá prováděn periodickou, racionálnější a standardizovanou formou. Koná se v pravidelných intervalech a je charakteristické pro svou systematickosti a plánovitost. Na rozdíl od neformálního hodnocení jsou z něj pořizovány dokumenty, které jsou následně zařazeny do osobních složek zaměstnanců. Personální rozhodnutí by se měla, pokud možno, řídit formálním hodnocením. Výhody formálního hodnocení zaměstnanců jsou viděny v tom, že:

- lépe rozpoznávají, oceňují a dále rozvíjejí silné stránky zaměstnance,
- lépe rozpoznávají, a tudíž mohou efektivně odstraňovat slabé stránky zaměstnance,
- zlepšují pracovní morálku v organizaci,
- lépe rozpoznávají potřebu dalšího vzdělávání a rozvoj potenciálu zaměstnance.

(Koubek, 2003, s. 121)

Neformální hodnocení

Neformálním hodnocením se rozumí klasické průběžné ohodnocení zaměstnance jeho vedoucím při výkonu práce. Je spíše příležitostné povahy způsobené určitým okamžikem, aktuální náladou či pocitem hodnotitele. Dá se říct, že jde o součást běžného vztahu mezi vedoucím a podřízeným. Tento druh hodnocení se zpravidla nezaznamenává a jen mimořádně je příčinou personálního rozhodnutí. (Koubek, 2003, s. 120)

Mezi další metody hodnocení patří:

- metoda hodnocení dle stanovených cílů (MBO),
- 360° zpětná vazba,
- analýza kritických událostí,
- assessment centrum. (Horváthová, 2011, s. 65)

Odměňování

Odměňování zaměstnanců je společně s hodnocením nejdůležitější, ale i nejsložitější nástroj personálního řízení. Hlavní cíle, které má odměňování plnit, se snadno v praxi dostávají do nesouladu. Aby odměňovací systémy tyto cíle skloubily, měly by využívat vhodné systémy a formy.

3.4.2 Systém odměňování

Odměňování pracovníků patří k nejefektivnějším nástrojům motivace a zároveň účinně ovlivňuje jejich pracovní výkonnost. Vytvořit efektivní, spravedlivý a motivující řád odměňování spadá k nejnáročnějším výzvám, kterou musí manažeři zvládnout k úspěšnému motivování svých zaměstnanců. Existuje spousta variant a možností k sestavení účelného systému. Vytváří se především proto, aby pomohl tvořit harmonické vztahy v podniku a byl přínosný nejen pro zaměstnance, ale i pro samotné zaměstnavatele. Účinný odměňovací systém by měl dokázat odlišit schopné pracovníky od těch méně zdatných a jeho největší smysl je formulovat a realizovat takové politiky a strategie, které zapříčiní spravedlivé a poctivé odměňování zaměstnanců.

Databáze PricewaterhouseCooper poukazuje na to, že své finanční ohodnocení považuje za dostatečné v průměru 50 % pracovníků. Což znamená, že přesně půlka pracovníků není s peněžním ohodnocením spokojena. (MONSTER, 2018) Je tedy důležité, aby se společnosti, kterým záleží na spokojenosti zaměstnanců, na systém odměňování zaměřily a vytvářely ho takovým způsobem, aby pro ně byl atraktivní.

System odměňování musí být motivační, resp. odměny mají být v poměru s jinými podniky srovnatelné. Dále by měl být spravedlivý, čímž má v pracovníkovi zanechat pocit, že v porovnání k ostatním zaměstnancům na stejné úrovni není nijak finančně znevýhodněn a že jeho prémie jsou relevantní jeho zásluhám. Důležitou vlastností systému odměňování je také transparentnost, tzn., aby byl jednoduše pochopitelný pro všechny zaměstnance. (Čopíková, Bláha, Horváthová a kol., 2015, s. 111)

Mezi základní formy odměňování patří:

- mzda – časová, podílová, úkolová, prémiová, (Tomšík, 2005, s. 84)
- plat,
- odměna z dohody
- osobní ohodnocení,
- cílové odměny,
- výkonnostní odměny, prémie,
- jubilejní odměny,
- mimořádné odměny,
- odchodné, odstupné,
- účast na hospodářském výsledku,
- příplatek dle charakteru podmínek pracovního prostředí a práce. (HR NEWS, 2019)

Tyto základní formy bývají stanoveny ve vnitřních předpisech či se sjednávají v kolektivní smlouvě společnosti. Následující obrázek poukazuje na složky celkové odměny dle Čopíkové a kolektivu.

Obrázek 7: Složky celkové odměny

CELKOVÁ ODMĚNA	
Hmotné odměňování	Nehmotné odměňování
<p>Nárokové složky odměny:</p> <ul style="list-style-type: none"> základní mzda povinné poplatky <p>Nenárokové složky odměny</p> <p>Přímé – variabilní, zásluhové odměňování</p> <p>Nepřímé – zaměstnanecké výhody (benefity)</p>	<p>pochvala</p> <p>větší zodpovědnost</p> <p>kariérní postup</p> <p>uznání</p> <p>větší samostatnost</p> <p>možnost vzdělání a rozvoje nad rámec současné práce</p> <p>svoboda a autonomie</p> <p>ad.</p>

Zdroj: Čopíková a kol., 2015, s. 117 - upraveno

Podle Koubka (2009, s. 283) odměňování neznamená při dnešních trendech jen plat nebo mzdu, či jiné podoby finanční odměny, které je podnik ochotný poskytnout zaměstnanci za vykonanou práci. Ale na moderní pojetí je nutno nahlížet z širšího hlediska. Řadí se sem mimo jiné povýšení, pochvala, ale také nepeněžní zaměstnanecké benefity, které jsou zaměstnanci poskytovány vztahem pracovního poměru, nehledě na jeho pracovní výkon. Odměnou jsou myšleny okolnosti či věci, které nebývají obvyklé, může jít např. o nestandardní vybavení kanceláře. (př. linoleum, které je standardem se např. nahradí kobercem nebo místo výkonu práce je v budově samotného ředitelství atd.) Výše uvedené příklady patří do kategorie vnějších odměn, ale v poslední době je pozornost směřována na tzv. vnitřní odměny. Jsou nehmotné povahy a mají souvislost s tím, jak je zaměstnanec spokojený s výkonem práce a zda mu přináší radost. Je také důležité, aby si připadal užitečný a aby se mu dostávalo okolního uznání. Vnější a vnitřní odměny jsou velmi úzce propojeny a bývají označovány jako tzv. celková odměna. Aby byl systém odměňování přínosný, je zapotřebí splňovat určité úkoly. Mezi ně patří zajistit nezbytný počet a kvalitu kandidátů o zaměstnání v dané organizaci. Další úkol je tyto kandidáty v podniku udržet. Předchází tomu odměňování pracovníků za jejich námahu, věrnost, vynaložené schopnosti a kladné výsledky jejich práce. Odměňovací systém nesmí být v rozporu s právními normami a veřejnými zájmy. Největším přínosem má být tedy stimul, který povede ke zlepšování odborné způsobilosti a prohloubení schopností zaměstnanců.

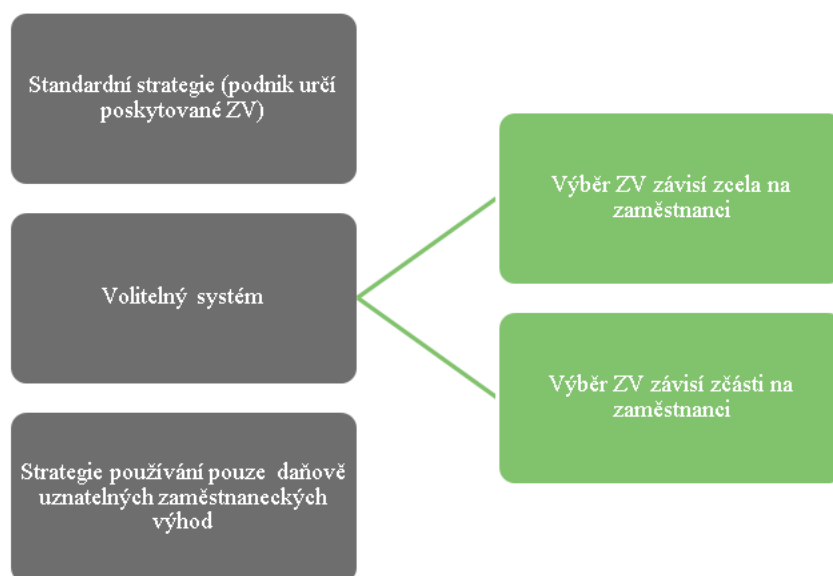
3.4.3 Zaměstnanecké výhody

Dle Armstronga (2007, s. 595) se za zaměstnanecké výhody považují složky odměny, které se poskytují navíc spolu s různými formami peněžních odměn. Jsou zaměstnancům poskytovány, aby přispěly k jejich lepšímu životnímu standardu. Kvůli obrovské konkurenci a nedostatku pracovních sil se stále rozšiřuje škála zaměstnaneckých výhod a firmy se předhánějí, aby nalákaly potenciální pracovníky na své bohaté nabídky.

Cílem zaměstnaneckých benefitů je získat a udržet kvalitní pracovní sílu, posílit loajalitu pracovníků, motivovat zaměstnance, uspokojovat potřeby některých pracovníků a poskytovat daňově zvýhodněné způsoby odměn. (Brodský, 2009, s. 88)

Tomšík (2011, s. 232) na následujícím obrázku ukazuje, jaké strategie může organizace uplatňovat, chce-li poskytovat zaměstnanecké výhody.

Obrázek 8: Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Tomšík, 2011, s. 232 – upraveno

Koubek (2003, s. 297) za zaměstnanecké výhody považuje odměny, které podnik svým zaměstnancům uděluje jen proto, že pro něj pracují. V současné době existuje nepřehledné množství zaměstnaneckých benefitů.

Formy zaměstnaneckých výhod:

- **penzijní systémy**, které se považují za hlavní zaměstnanecký benefit,
- **osobní jistoty**, díky nimž zaměstnanec cítí nejen svou osobní jistotu, ale i své rodiny, zajišťuje ho zdravotní, nemocenské, úrazové či životní pojištění, které mu firma poskytne,

- **osobní potřeby**, vyjadřují vztah mezi zaměstnáním a domácími povinnostmi, např. péče o potomky, pauza v kariéře z důvodu mateřské či studia a následně je pracovníkovi umožněno vrátit se zpět, dále osobní či finanční poradna nebo možnost rekreací,
- **firemní automobily a paliva**, tento benefit nabírá v posledních letech na oblíbenosti, přestože je na ně uvalena vyšší daň,
- **finanční podpora**, výpomoc během stěhování, zvýhodnění služeb a zboží, které vyrábí daný podnik, půjčka, pomoc během koupě nemovitosti,
- **nehmotné výhody, jiné výhody**, (Armstrong, 2007, s. 637-638)
- **Cafeteria systém**, tento systém patří mezi nejoblíbenější prostředky zaměstnaneckých výhod. Jedná se o tzv. zaměstnanecký věrnostní plán., ve kterém mohou zaměstnanci postupně sbírat kredity nebo body a vybírat si za ně benefity dle svých preferencí. Organizace pak disponuje katalogem, ve kterém jsou uvedeny odměny, které mají určitou cenu vyčíslenou určitým počtem kreditů, či bodů, kterou si předem stanovuje zaměstnavatel. Je strategicky vhodné neukazovat všem zaměstnancům veškeré odměny, např. vrátný nemusí bodově dosáhnout na odměny manažerů, pak je namístě ukazovat daným skupinám jen takové odměny, které jsou pro ně reálně dosažitelné. (BUSINESSVIZE, 2010)

Tento systém je pro zaměstnance i firmu prospěšný tím, že je hospodárný a firma má větší přehled nad svými náklady. Tento systém si slibuje, že díky výhodám šitým na míru, bude pro stávající i potenciální zaměstnance atraktivnější a povede ke stabilizaci a vyšší motivaci jednotlivých pracovníků. Nevýhoda Cafeteria systému je viděna v obtížnější administrativě. (Koubek, 2003, s. 300) Dále musí být tento systém pravidelně aktualizován dle potřeb pracovníků.

3.5 Míra spokojenosti pracovníků

Měření spokojenosti pracovníků patří mezi moderní způsoby řízení lidských zdrojů, díky němuž se dají odhalovat silné a slabé stránky podniku. Je cennou metodou, která vede k prošetřování postojů a názorů pracovníků vůči záležitostem, jejichž jsou součástí. U každého vyspělého podniku je diagnostika měření spokojenosti pracovníků považována za standardní prostředek v oblasti lidských zdrojů. (iPodnikatel.cz, 2011) Měření spokojenosti se nejčastěji využívá, pokud se zjišťuje spokojenost s peněžitým ohodnocením, spokojenost s pracovním prostředím či postoje k oblasti personální politiky,

kam se řadí vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ochrana zdraví a bezpečnost během práce. Potíž může nastat ve způsobu interpretace zjištěných informací, jelikož podstatnou roli tvoří subjektivní měřítko hodnotících. Zjištění míry spokojenosti svých pracovníků se dá získat mnoha způsoby, které popíše následující podkapitola.

3.5.1 Metody měření spokojenosti a motivace pracovníků

Mezi nejčastější metodu při měření pracovní spokojenosti či motivace patří dotazníkové šetření a jako doplňkové metody se často využívá osobní dotazování, experiment či pozorování.

- **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření patří k nejčastější metodě při měření spokojenosti a motivace. Mezi jeho velkou výhodou patří rychlý, poměrně snadný a finančně nenákladný sběr dat od jakkoli velké skupiny respondentů. Další výhodou je zaručení anonymity, tudíž se dotazování nemusí bát upřímně odpovídat. V současné době, kdy se většina dotazníkových šetření provádí elektronicky, mohou respondenti odpovědět z domova a vyplněním dotazníku nejsou nijak časově omezeni. Naopak nevýhodou může být nižší návratnost či nezajištění dostatečného počtu respondentů. Dotazníkové šetření může obsahovat různé druhy otázek. Člení se na otázky uzavřené, polootevřené a otevřené. U uzavřených otázek jsou předem dány možnosti odpovědí, jsou tedy nejjednodušší a nejsnadněji zpracovatelné. Polootevřené nabízí možnosti odpovědí, ale respondent může odpovědi doplňovat, nevybere-li si z nabízených. Otevřené otázky kladou na dotazované svobodu vyjadřování, ovšem na zpracování jsou velmi zdlouhavé a náročné. Mezi další důležitá pravidla při tvorbě dotazníkového šetření patří logické odvíjení otázek a jejich správná posloupnost. (Nový, Surynek a kol., 2006 s. 270)

- **Interview**

Oproti dotazníkovému šetření zde odpadá výhoda anonymity, jelikož v rozhovoru se vyskytuje další osoba a tou je tazatel. Zda je výhodnější použít techniku dotazníkového šetření či interview závisí na zkoumaném problému a výzkumníkově rozhodnutí. Na rozhodnutí může mít vliv i fakt, že interview je finančně náročnější. Dělí se dle míry formalizace scénáře na nestandardizovaný, polostandardizovaný a standardizovaný rozhovor. Standardizovaný rozhovor má oproti nestandardizovanému přesnou danou formulaci otázek a díky své podobě se přibližuje dotazníku.

Výhodou interview je možnost registrování vnějších reakcí dotazovaných, a díky nim hbitě orientovat interview žádoucím směrem. (Bláha, 2019)

- **Pozorování**

Pozorováním se rozumí technika, při níž sociální realitu sleduje očitý svědek – pozorovatel. Pozorování se rozděluje na zúčastněné, přičemž pozorovatel je brán jako součást pozorovaného předmětu výzkumu a nezúčastněné, kde součástí není.

Výhoda této metody je viděna v tom, že nezávisí na respondentově ochotě, jako je tomu u dotazníkového šetření či u interview. (VŠPJ, 2016)

Mezi pozorovací techniku se řadí sociální experiment a dokumentární prameny.

- **Speciální techniky**

Za speciální techniky se dá považovat kolektivní diskutování, besedy či focus group, což je kombinace dotazování a experimentu. (Nový, Surynek a kol., 2006 s. 275)

3.6 Motivační mechanismus podniku

Hlavním posláním motivačního mechanismu podniku je tvořit v podniku podmínky podporující rozvoj motivace u všech zaměstnanců. Podle Bedrnové a kol. (1998, s. 282) je motivační systém konkretizace programu práce s osobami v organizaci, kde se snaží pozitivně ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců. Chce-li se dosáhnout základních cílů, čímž je efektivní činnost organizace, pak musí být před vytvářením motivačního mechanismu provedena analýza, která se zaměří na možné kritické oblasti v podniku. Analýzu je vhodné provést formou poznání a následným vyhodnocením takových skutečností, které by mohly mít vliv na existenci podniku. Poznání a rozbor je umožněn díky následujícím sociálně ekonomickým informacím:

- je nutné zjistit současně uplatňovaný systém sociální péče v organizaci,
- informace o uplatňovaném vedení a řízení zaměstnanců,
- shromažďují se informace o pracovní spokojenosti, případné nespokojenosti zaměstnanců, je důležité zajímat se o jejich vztah k práci, vztah ke kolegům, nadřízeným, jak jsou spokojeni s aktuálním stylem vedení a řízení lidí a v neposlední řadě jaké jsou jejich hodnotové orientace.

Všechny tyto informace jako celek dopomůžou k efektivní tvorbě motivačního programu dané firmy. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 1998, str. 284-285)

Dvořáková (2012, s. 239) se domnívá, že pojem motivační systém podniku je chápán jako ucelený souhrn opatření za oblast lidských zdrojů a má za cíl posílit loajalitu zaměstnanců

ke svému zaměstnání, formovat jejich zájem o rozvíjení svých znalostí, schopností a dovedností, které budou moci aktivně využít pro svůj pracovní výkon. Postup při tvorbě a realizaci motivačního systému je vyobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek 9: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Cíl (reálný, konkrétní)
2. Proč je to důležité? (Co je na tom závislé?)	Konečný cíl (motivační význam)
3. Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Současný stav (klady a zápory)
4. Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Překážky a jejich příčiny
5. Jaká jsou možná opatření překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
6. Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
8. Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence a kooperace)
9. Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
10. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

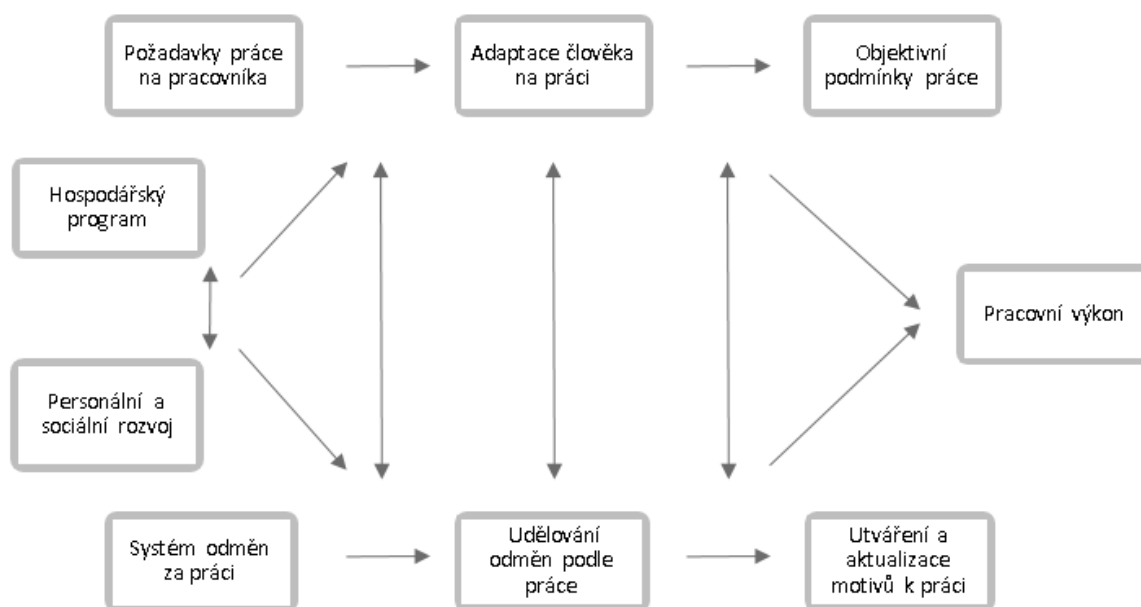
Zdroj: Dvořáková, 2012, s. 241 - upraveno

Dle Whitmorea (2002, s. 117) jsou motivační systémy, které se přizpůsobují úrovni potřeb zaměstnanců, účinnější.

Motivační systém podniku je chápán jako vnitropodnikový spis, který shrnuje všechny skutečnosti, které mohou nějakým způsobem ovlivňovat a podněcovat příslušníky pracovního kolektivu ve shodě s obchodními, ekonomickými, výrobními a dalšími povinnostmi a plány podniku. Výchozí jsou psychologické poznatky o prožívání osob a povaze pracovních úkonů, ale i motivační zdroje a jejich účinky na pracovní jednání zaměstnanců. Dále se uplatňují stimulační prostředky při každodenní činnosti podniku. Snahou motivačního mechanismu podniku je docílit, aby veškeré působení na pracovníky a zaměstnanecké skupiny vytvořilo jednotný pracovní kolektiv, který bude plnit úkoly organizace. Bude se snažit dosáhnout optimálního využití sil všech pracovníků a současně se zaměří na rozvoj a uspokojení zaměstnanců při výkonu své práce. Každý podnik musí uvážit, jakými podněty a vlivy bude na pracovní kolektiv působit. Je zřejmé, že některé podněty a vlivy budou příznivé, tudíž je zaměstnanci budou vítat kladně. Některé budou

neutrální povahy a zaměstnanci je tak budou sotva brát v potaz. Mohou být ale i nepříznivého charakteru, přičemž zaměstnanci vůči nim budou mít zábrany, popřípadě je budou striktně odmítat. Podněty, které působí na pracovníky v podniku jsou vyobrazeny na Obrázku č.10. Struktura těchto podnětů má spoustu segmentů a může být měněna dle situace. Účinný návrh motivačního mechanismu podniku se domnívá, že podnik je schopný vyčlenit takové oblasti, které jsou pro pracovní výkon rušivé či zneklidňující. Hlavním úkolem motivačního programu je soustavně pracovat s pracovním kolektivem, což znamená záměrně nakládat se všemi dopady, které se dají ovlivnit a na pracovníky při výkonu práce i mimo ni dopadají. Výsledek se pak zrcadlí v jejich výkonu, spokojenosti, pracovní iniciativě, loajalitě, ochotě a stabilitě. (Mayerová, 1997, s. 107, 109)

Obrázek 10: Schematické znázornění vlivů působících na zaměstnance v organizaci



Zdroj: Mayerová, 1997, s. 110 – upraveno

3.6.1 Příprava, tvorba a realizace motivačního mechanismu

Informační základna každého motivačního mechanismu podniku by měla být tvořena poznatky o daném pracovním kolektivu. Kolektiv dané společnosti vždy obsahuje určité specifické znaky, čímž se odlišuje od pracovních týmů jiných podniků. Pracovní kolektiv bývá proměnlivý. Dynamičnost se dá monitorovat se zřetelem na stabilitu, velikost, přístup, názor a mezilidské vztahy na pracovištích. (Mayerová, 1997, s. 110)

Příprava, tvorba a realizování motivačního mechanismu může probíhat následovně. Nejprve se analyzuje motivační profil zaměstnanců podniku a vyhodnocuje se jejich spokojenost s podnikovými záležitostmi. Tato raná fáze přípravy dokáže identifikovat

kritická místa v záležitostech motivace pracovních úkonů zaměstnanců. Dále je zapotřebí stanovit krátkodobé a perspektivní cíle motivačního mechanismu, to znamená určit sektory, kde je třeba se na vliv motivačního programu zaměřit především. Jedná se o podporu motivace k výkonu. Následujícím krokem je zpracovat charakteristiky nynější výkonnosti zaměstnanců v dané oblasti a určení cílové úrovně. Rozdíly pak snáze stanoví problém a úkol, který je v motivačním mechanismu třeba vyřešit. V neposlední řadě je potřeba vymezit potenciální stimulační prostředky, které jsou ve vztahu s předpokládaným zaměřením motivačního mechanismu. Význam tohoto jednání je ve vyjasnění stimulace k požadovaným formám pracovního jednání a možnost výběru určité podoby stimulace. V předchozích větách byly popsány přípravy pro sestavení motivačního mechanismu a nyní se již může začít aplikovat konkrétní motivační mechanismus formou podnikového spisu. Za poslední krok se považuje seznámit s motivačním mechanismem všechny zaměstnance. Zbývá podotknout, že motivační mechanismus je v určitých časových mezích či podle potřeb nutné obměňovat. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 1998, str. 285-286)

4 Vlastní práce

V praktické části diplomové práce bude představena vybraná společnost a analyzuje se její současný motivační mechanismus. V následující části práce bude provedeno dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců včetně motivačních prostředků, které organizace v současné době nabízí. Dotazníkové šetření přinese zpětnou vazbu a na jejím základě budou hledány další nástroje, jež by mohly zajistit kroky, které povedou k úspěšnému motivačnímu rozvoji organizace. Potenciální nástroje budou společnosti následně doporučeny.

4.1 Představení společnosti

Tato kapitola představí zvolenou organizaci s názvem SPS servis a programování strojů s. r. o. , jež poskytla veškerá potřebná data ze svých interních zdrojů.

Název subjektu:	SPS servis a programování strojů s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Den zápisu:	12. června 2001
Sídlo :	Husova 415, Bakov nad Jizerou, 294 01
Spisová značka:	C 83275 vedená u Městského soudu v Praze
IČO:	26453452
DIČ:	CZ26453452
Základní kapitál:	50 000 000 Kč

Obrázek 11: Logo společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti

Společnost SPS servis a programování strojů je společnost s ručením omezeným a vznikla v roce 1996. Od svého založení je výhradně český soukromý podnik. Společnost se během pár let stala předním partnerem mnoha českých, ale i zahraničních podniků. Důležitým mezníkem byl počátek roku 2001, kde důsledkem rozkvětu organizace vznikla nástupnická

organizace vlivem změny ze společnosti FO na společnost s ručením omezeným. Tak vzniká PO SPS Servis a programování strojů s. r. o.

4.1.1 Profil, poslání a nabízený sortiment vybraného podniku

Společnost se prioritně zabývá programováním řídicích systémů na platformě GE-IP, PLC Siemens. Dále nabízí tvorbu vizualizací v systému Cimlicity HMI a WinCC a provádí preventivní péči čištění rozvodných a řídicích systémů. Společnosti není cizí ani programování komplexních velinových systémů Wonderware in Touch. Co se týče celistvých investičních dodávek, společnost je nabízí v oboru aplikačních technologií, technologií systémů antikorozi konzervace spolu s dodávkou kabin i vzduchotechnických celků. Od počátku svého působení na trhu poskytuje celistvé dodávky monitorovacích a řídicích systémů. V těchto službách je obsažen elektro projekt od dodávky rozvaděčů a elektro součástek, její nainstalování, naprogramování vizualizačních a řídicích procesů, zaškolení, oživení a v případě potřeby jsou dodávány náhradní komponenty. Samozřejmě sem patří i odborný servis, a pokud nastane problém, je součástí dodávky i servisní pohotovost. Společnost ročně vyhotoví kolem šedesáti zakázek. Přehled těch vybraných od roku 2015 znázorní Tabulka níže.

Tabulka 1: Vybrané zakázky společnosti

Přehled vybraných zakázek společnosti		
rok	zakázka	zákazník
2015	Instalace dopravníkového mostu a JIT zásobníku	Škoda auto, a.s.
2016	Nová linka HRK	Audi Brüssel
2017	Odpojení řízení dopravníku po EOP Yeti	Škoda Auto Kvasiny
2018	Úprava dopravníku	Magna Liberec
2019	Dodání a zprovoznění zdvihacího zařízení DEMAG	VW Hannover
2020	Aktualizace dopravníkové vizualizace	AUDI Győr

Zdroj: interní materiály společnosti

Společnost se zaměřuje na čtyři hlavní činnosti.

- **Vzduchotechnika a aplikační kabina**

Tato služba zajišťuje komplexní dodávku aplikačních působišť spolu s příslušnými vzduchotechnickými jednotkami a zásobování za pomoci provozních médií. Postup operací přibližuje následující obrázek.

Obrázek 12: Postup při instalaci vzduchotechniky a aplikačních kabin

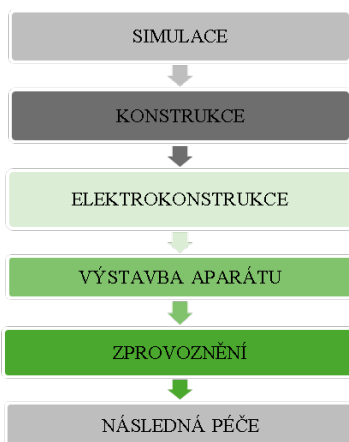


Zdroj: interní materiály společnosti

- **Automatické robotické aplikace**

Nabídka kompletní dodávky automatické robotické aplikace, která je vhodná při povrchových úpravách, např. povrchový nános materiálů či mechanické zacházení s obrobky.

Obrázek 13: Postup při instalaci automatické robotické aplikace



Zdroj: interní materiály společnosti

- **Konzervace proti korozi**

Tato metoda se provádí za pomoci tekuté konzervační hmoty a používá se při stavbě nových či modifikovaných současných přístrojů produkční konzervace. Instalaci této aktivity popisuje další obrázek.

Obrázek 14: Postup při instalaci konzervaci proti korozi



Zdroj: interní materiály společnosti

- **Projekčně-konstrukční a výrobní činnost elektro**

Tato projekční aktivita probíhá v systémech P8 a CADEPLAN 5. Jedná se o vizualizaci řídicích procesů prostřednictvím ovládacích panelů s výrobky společností Sutron Resotec, Zenon, Schneider Electric a Siemens.

Organizační struktura společnosti

Vzhledem k námětu diplomové práce a následným návrhům na zlepšení je nutné blíže specifikovat obsah činností jednotlivých zaměstnanců v daných útvarech. Poslouží také k snazšímu pochopení chodu podniku. Organizační struktura obsahuje útvary, které jsou uspořádány podle odbornosti a náplně práce zaměstnanců. A díky tomu efektivně zajišťuje konkurenceschopnost a prosperitu podniku. SPS servis a programování strojů s. r. o. v současné době zaměstnává 51 zaměstnanců na HPP, které jsou zařazeny do 7 oddělení. Na příležitostné zakázky najímá agenturní zaměstnance.

Podnik řídí dva jednatelé, mezi jejichž hlavní kompetence patří určování politiky společnosti, její výhradní zastupování a nastavují cíle, aby byla naplněna strategie podniku. Dále provádí konečná rozhodnutí, zabývají se personalistikou a odpovídají za to, aby vyhotovení smluvených zakázek proběhlo s požadovaným výsledkem ve stanovený čas. V neposlední řadě dohlíží na všechna oddělení společnosti a kontrolují ziskovost celého podniku.

Podnik zaměstnává čtyři projekt manažery, kde každý řídí konkrétní projekt, zajišťuje jeho hladký průběh od počátku až do konce. Jsou na ně kladeny vysoké pracovní nároky s ohledem na jazykové znalosti, porozumění informačním technologiím a operačním systémům. Jejich pozice je v určitých fázích projektů stresující, a tak musí být tito zaměstnanci psychicky odolní.

V administrativním útvaru pracují čtyři zaměstnanci, kteří mají na starost vystavovat faktury, přijímat, zpracovávat a předávat zakázky výrobnímu útvaru. Mimo jiné řeší reklamace či případné stížnosti a zajišťují objednávky na servis.

Dalším oddělením je oddělení technických pracovníků. Ti připravují dokumentace, vyhotovení smluv, objednávají materiály, zajišťují controlling a připravují potřebné technické podklady.

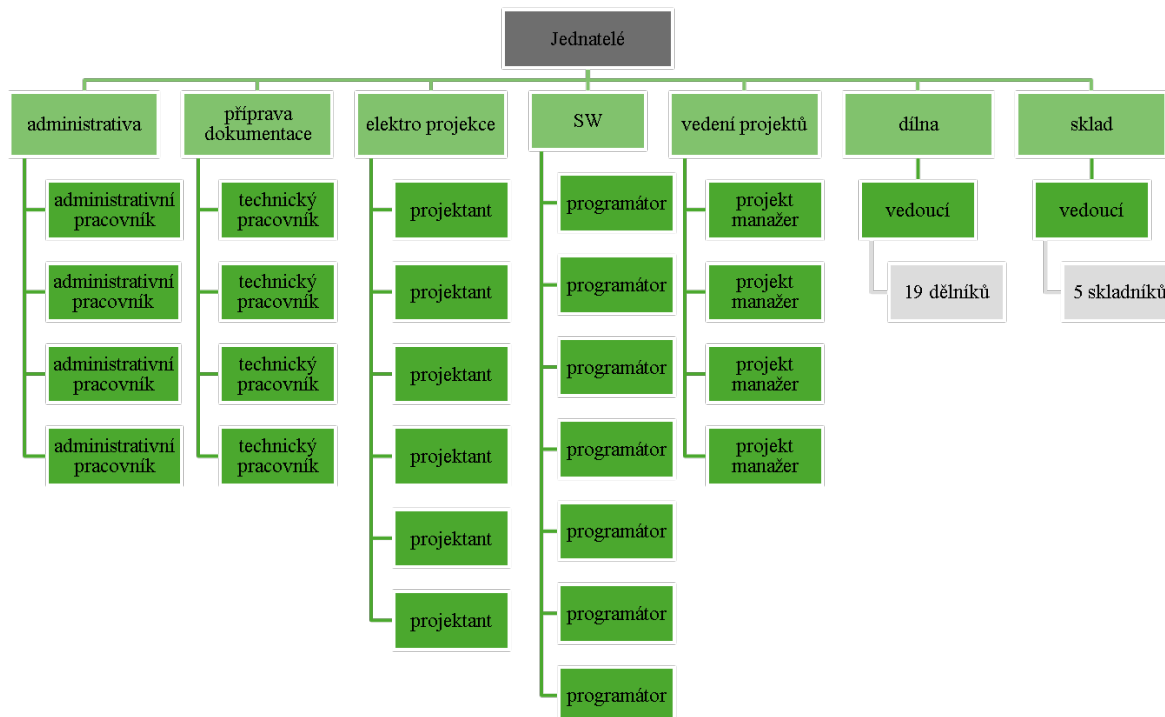
Projektanti plánují výrobu, navrhují a realizují projektové dokumentace. Mají úzkou spolupráci s projekt manažery a dalšími odbornými útvary, kteří se na zakázkách podílejí, jelikož je třeba celou činnost neustále konzultovat. V současné době podnik zaměstnává šest projektantů.

Programátoři tvoří dokumentace, datové a objektové struktury a definují jejich vazby. Na základě této dokumentace programují v daném programovacím jazyce. Programátoři jsou stěžejní zaměstnanci této společnosti a v tuto chvíli jich je v organizaci sedm.

Řídícím pracovníkem dílny je vedoucí, který má pod sebou devatenáct výrobních operátorů. Dohlíží a zodpovídá za bezproblémový chod dílenského útvaru, zajišťuje dostatečný počet pracovníků na pozici a zpracovává docházku svých podřízených. Operátoři výroby kompletně sestavují stroje a plní další požadavky vedoucího.

Posledním zmíněným útvarem je sklad. Ve skladu pracuje pět skladníků, kteří balí zakázky a připravují je k expedici, a jeden vedoucí skladu. Ten rovnoměrně rozděluje jednotlivé činnosti skladníkům dle konkrétního zaměření. Stará se o chod skladu a vytváří dodací listy. Současnou organizační strukturu znázorňuje Obrázek 15.

Obrázek 15: Organizační schéma společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti

4.2 Současný systém motivování a odměňování ve vybrané společnosti

Tato podkapitola se skládá z přehledu používaných prostředků, které podnik nabízí svým zaměstnancům. V současné době se motivační mechanismus sestavuje z finančního ohodnocení, zaměstnaneckých benefitů a vzdělávání. Pohyblivou část mzdy, která souvisí s pracovním výkonem, podnik nenabízí. Všichni pracovníci ve společnosti jsou zaměstnání na HPP. Společnost si v případě potřeby zapůjčuje zaměstnance od personálních agentur. Kvalifikační skladba se liší pro každou pozici.

4.2.1 Mzda

Všichni zaměstnanci pobírají konkrétní mzdu v tarifních kategoriích, odvíjejících se podle pracovního postavení, dosaženého vzdělání a dosažené praxe. Mzdy pracovníků budou porovnány podle daných odvětví s průměrnou hrubou mzdou v ČR. Toto porovnání se uskuteční pomocí webových stránek www.platy.cz, kde jsou tyto informace k dispozici. Zaměstnanci mohou ve společnosti pracovat i v mimotarifní třídě, a to na základě domluvy s nadřízeným. Tito pracovníci nespádají do žádné tarifní skupiny a pobírají mzdu nad rámec tarifních tříd.

Tabulka 2: Tarifní třídy vybrané společnosti

Tarifní třídy vybrané společnosti v Kč	
třída A	49 720
třída B	46 720
třída C	43 720
třída D	40 720
třída E	37 720
třída F	34 720
třída G	31 720
třída H	28 720
Třída I	25 720
Třída J	22 720
Třída K	19 720

Zdroj: interní materiály společnosti

Tabulka 3: Porovnání mezd pracovníků dle odvětví

Srovnání mezd vybrané společnosti s průměrnou hrubou mzdou v ČR na téže pozici			
Pozice	Průměrná hrubá mzda ve vybrané společnosti/Kč	Průměrná hrubá mzda v ČR/Kč	Rozdíl
Projekt manažer	57 720	62 029	-7,5 %
Programátor	40 720	44 682	-9,7 %
Administrativní pracovník	25 720	27 512	-7,0 %
Skladník	22 720	25 411	-11,8 %
Projektant PLC	37 720	36 787	2,5 %
Montážní dělník	25 720	27 520	-7,0 %
Vedoucí pracovníci	40 720	41 266	-1,3 %
Technický pracovník	31 720	38 003	-19,8 %

Zdroj: interní materiály společnosti + www.platy.cz

Tabulka 3 porovnává průměrné hrubé mzdy zaměstnanců na určitých pozicích vybrané společnosti s průměrnou hrubou mzdou v ČR na stejných pozicích. Ukazuje se, že průměrná mzda pracovníků ve společnosti je v převážné většině nižší, než je průměr v ČR na stejné pozici.

4.2.2 Mimořádné odměny

Mimořádnou odměnu může získat pracovník na základě činností přesahující pracovní povinnosti a splní-li významný pracovní úkol, např. dovede do konce zakázku, při které nenastaly žádné komplikace a dodržely se všechny smluvené termíny. Dále se poskytují v případě pracovních výročí a fungují na principu loajality k podniku. Setrvá-li zaměstnanec nepřetržitě ve společnosti sedm let, což je první mezník, vyplácí se mu odměna 7000 Kč. Další je po deseti letech spolupráce, kde je odměna 10 000 Kč a pak je to po každých pěti letech a vypláceno mu je stále na stejném principu. Tudiž po třiceti letech

si zaměstnanec přijde na 30 000 Kč, což je jistě zajímavý benefit. Splnění výše uvedených podmínek, při kterých se vyplácí odměny, provádí nadřízený pracovník útvaru a předkládá k souhlasu jednatelům.

4.2.3 Příplatky

Vybraná společnost nabízí následující příplatky.

- **Příplatek za přesčas**

Zaměstnancům, kteří pracují nad rámec své pracovní doby, je vyplácen průměrný výdělek, který se navyšuje o 25 %. Přesčasových hodin mohou napracovat 150 za kalendářní rok. V případě domluvy může pracovník za přesčasové hodiny čerpat náhradní volno.

- **Příplatek za pracovní pohotovost**

Tento příplatek se používá v době, kdy je pracovník v naléhavých případech k dispozici k výkonu pracovní činnosti nad rámec své pracovní doby. Pracovní pohotovost je vykonávána pouze po předchozí oboustranné domluvě. Výše této odměny je 30 Kč/hod. v případě, že zaměstnanec není kontaktován. V případě potřeby pracovní pohotovosti pobírá zaměstnanec běžnou denní taxu + 25% příplatek z průměrného výdělku.

4.2.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou v současnosti velice populární a společnosti by je měly neustále rozšiřovat. Je totiž zřejmé, že odměňování pouze finančními metodami již nepatří mezi efektivní. Benefity, které jsou pro zaměstnance atraktivní, z velké části zajišťují jejich spokojenost, loajalitu a zvyšují motivaci.

- **Stravenky**

Stravenky byly prvním benefitem, který společnost poskytla svým zaměstnancům. Pro letošní rok mají pracovníci k dispozici stravenky v hodnotě 110 Kč od společnosti Chèque Déjeuner, přičemž ze svého si hradí 45 % z její ceny a zbylých 55 % hradí zaměstnavatel.

- **Služební telefon a notebook**

Služební telefon je k dispozici pro THP pracovníky na pozici projekt manažera, projektanta, programátora a pro vedoucí výrobního a skladovacího úseku. Společnost tak rozhodla nejen proto, že tyto pozice mají na úspěšnosti podniku velký podíl, ale i proto, že mnohdy i po pracovní době je nutné, aby byli na telefonu k zastížení. Notebook mohou ze společnosti vynášet pouze programátoři pro případ, že by byl nutný výkon pracovní

pohotovosti. Notebook dále vlastní i administrativní, techničtí a vedoucí pracovníci, ovšem ti nemají toto oprávnění.

- **Příspěvek na Vánoce**

Společnost svým zaměstnancům nerozdílně poskytuje finanční příspěvek na Vánoce v hodnotě 5000 Kč. Tato výhoda je k dispozici již šestým rokem.

- **Příspěvek na dovolenou**

Zaměstnavatel svým pracovníkům ročně přispívá na dovolenou ve výši 20 000 Kč. Benefit funguje na principu faktury, kterou zaměstnanec doloží svým nadřízeným a ti mu ji následně proplatí. Tento příspěvek musí být čerpán jednorázově a týká se veškerých cestovních kanceláří, je možno proplatit i letenky. Jedná se o nejzajímavější benefit společnosti, jelikož mnohem větší korporáty ve Středočeském kraji, např. Škoda auto a. s., svým zaměstnancům na dovolenou přispívá 2500 Kč, navíc pouze u smluvených cestovních kanceláří.

- **Vánoční večírek**

Každoročně podnik pořádá vánoční večírek za účelem stmelování kolektivu. Pronajímá si dnes již pro veřejnost nedostupnou restauraci Beseda v místě sídla společnosti a cateringové služby, které jsou k dispozici po celý večer.

4.2.5 Pracovní prostředí podniku

Co se týče technického a hygienického vybavení pracoviště, pro technickohospodářské pracovníky jsou k dispozici kanceláře se standardním vybavením. Využívají notebooky, přičemž pouze programátoři je mohou užívat k soukromým účelům. Pevná telefonická linka je určena pro administrativní a technické pracovníky, kde jednu pevnou linku sdílí dva pracovníci. Mobilní telefony vlastní programátoři, projektanti, projekt manažeři a vedoucí výroby a skladu. Veškeré kancelářské potřeby jsou k dispozici u jednatelů a zaměstnanci si je mohou brát dle svého uvážení. Na všechny technickohospodářské pracovníky připadají tři poměrně velké kanceláře. Ovšem zvuk se v nich poměrně hlasitě rozléhá, což leckdy může snižovat až znemožňovat jejich pracovní výkon. Hygienické zařízení pro kanceláře je původní, je tedy na místě se začít v následujících letech zabývat rekonstrukcí. Z interních zdrojů podniku je známo, že se společnost bude do dvou let stěhovat do nových prostor, a tak může všechny navržené opatření v této diplomové práci využít ku prospěchu a spokojenosti celé společnosti. Největším důvodem pro stěhování

podniku je rozrůstající se četnost zakázek, a tudíž zmenšující se prostor především pro dílny a sklady. Pracovníci těchto prostorů přiznali, že jim v nich začíná být „těsno“.

Atmosféra na pracovištích je na první pohled přátelská. V dílně i skladu pracují povětšinou mladí lidé, kteří tak mají stejné návyky a při pracovních přestávkách jistě naleznou společné téma. Jediná kancelář, kde panovalo napětí, bylo působiště administrativních a technických pracovníků.

4.2.6 Školení

V následující kapitole budou představené školení vybrané společnosti.

BOZP

Všichni pracovníci podniku jsou povinni absolvovat vstupní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Tento druh školení pak musí zaměstnanci absolvovat každý rok. Pracovníci jsou zde seznámeni s riziky, které by mohly ohrozit bezpečnost a zdraví na místě pracoviště. Každoročně se pak toto školení koná v příležitosti s firemním večírkem.

Školení RPA pro programátory

Společnost poskytuje příslušným zaměstnancům, programátorům, školení s názvem RPA – Robotická automatizace procesů. Toto školení se dělí na tři části. V první části se účastník seznámí s možnostmi a způsoby automatizace právě pomocí RPA. Druhá část navazuje a zabývá se vývojem a analýzou procesů v UiPath – dominantní RPA nástroj. Účastník se ve třídenním školení seznámí s tímto nástrojem z vývojářského pohledu a získá užitečné vědomosti o vývoji robotů od jednoduchých po středně složité procesy. Třetí část prohlubuje znalosti s UiPath nástrojem a zabývá se nejen vývojem robotů, ale i jejich následným provozem a správou. Tato školení, především druhá a třetí část, jsou finančně poměrně náročné.

Školení MS Office – Excel

Společnost nabízí THP pracovníkům základní školení programu Excel, jelikož při práci je tento program velmi často používán. Zaměstnanci se na tomto školení naučí od základních pojmů až po složitější operace. Školení trvá 8 hodin po dobu 2 dnů. Pracovníci ho navštíví v pracovní době a nemusí na něj čerpat dovolenou. Zaměstnavatel jim tuto nepřítomnost proplácí v plném rozsahu.

4.3 Analýza motivačního mechanismu prostřednictvím dotazníkového šetření

Cílem následující kapitoly bude zjistit účinnost současného motivačního mechanismu a spokojenost zaměstnanců ve společnosti SPS servis a programování strojů s. r. o. Pomůže k tomu vybraná výzkumná metoda, která bude sloužit jako vstupní data k následným návrhům na zlepšení motivačního systému. Zvolena byla metoda dotazníkového šetření. Struktura dotazníku je zpracována dle Výzkumného Ústavu Práce a Sociálních Věcí a jeho manuálu pro měření a hodnocení úrovně spokojenosti pracovníků. (VÚPSV, 2007)

Dotazníkové šetření bude složeno z devíti modulů. První modul se bude zabývat pracovní spokojeností zaměstnanců. Zároveň by měl získat informace, jak se zaměstnanci v podniku cítí, jaká je kvalita jejich pracovního života včetně názorů na platové podmínky, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky.

Druhý modul bude řešit komunikaci a sdílení informací. Přesněji řečeno, zda mají pracovníci informace zajišťující kvalitní výkon jejich práce. Dále jaká je komunikace nejen ve vztahu nadřízený x podřízený, ale i mezi spolupracovníky. Třetí modul se bude týkat vnitropodnikových vztahů. Ten řeší, jaká v podniku panuje atmosféra a zda se tým v podniku na sebe může spolehnout jak na horizontální, tak i vertikální úrovni. Čtvrtý segment se bude soustředit na problematiku kariérního růstu a profesního rozvoje. Pátá část, odměňování a hodnocení je stěžejní, jelikož přinese informace v oblasti motivace pracovníků. Zbylé čtyři oddíly: styl řízení, vztah k organizaci, organizace práce a na závěr identifikační otázky dopomůžou k ucelení potřebných informací. Ty následně poslouží jako zpětná vazba, díky které bude možné připravit návrhy na vhodnější motivační systém společnosti.

Dotazníkové šetření se skládalo z 20 uzavřených otázek. Ještě před jeho zveřejněním byla testována jeho náročnost a srozumitelnost s vybraným pracovníkem.

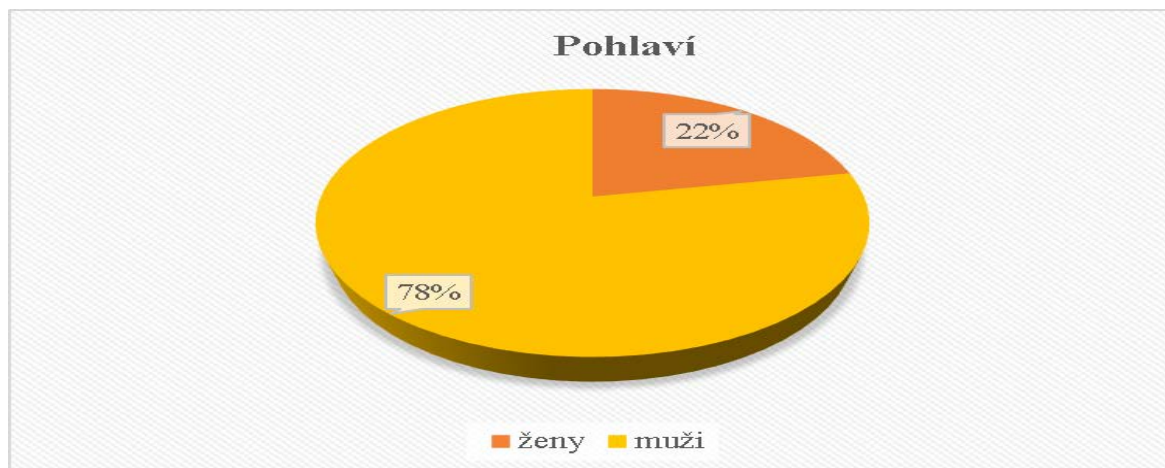
Dotazník byl následně zaslán elektronickou formou THP zaměstnancům, kteří mají firemní e-mail a dělnickým zaměstnancům byl předán v tištěné podobě. Zaměstnanci byli ubezpečeni, že dotazník je anonymní a bude sloužit pro interní potřeby společnosti a studijní účely diplomové práce. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci 31 dní. Poté jej vložili do příslušné schránky v místě pracoviště či jej poslali e-mailem zpět. Návratnost dotazníku byla 98 %. Pouze jediný THP pracovník byl ze zdravotních důvodů v pracovní neschopnosti, a tudíž se šetření nezúčastnil. Konkrétní dotazník je pak přílohou této práce.

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Zodpovězeno 50x

První identifikační otázka zjistila, že vybraná společnost zaměstnává 11 žen a 39 mužů. Převážná většina žen je zaměstnána v administrativním a technickém úseku. Pozice projektanta a projekt manažera je obsazena po jedné ženě a tři ženy pracují jako skladnice. Převahu mužského pohlaví může vysvětlovat zaměření společnosti.

Obrázek 16: Rozdělení dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Pohlaví zaměstnanců

Odpovědi	Absolutní počet	Podíl v %
Ženy	11	22
Muži	39	78
Celkem	50	100

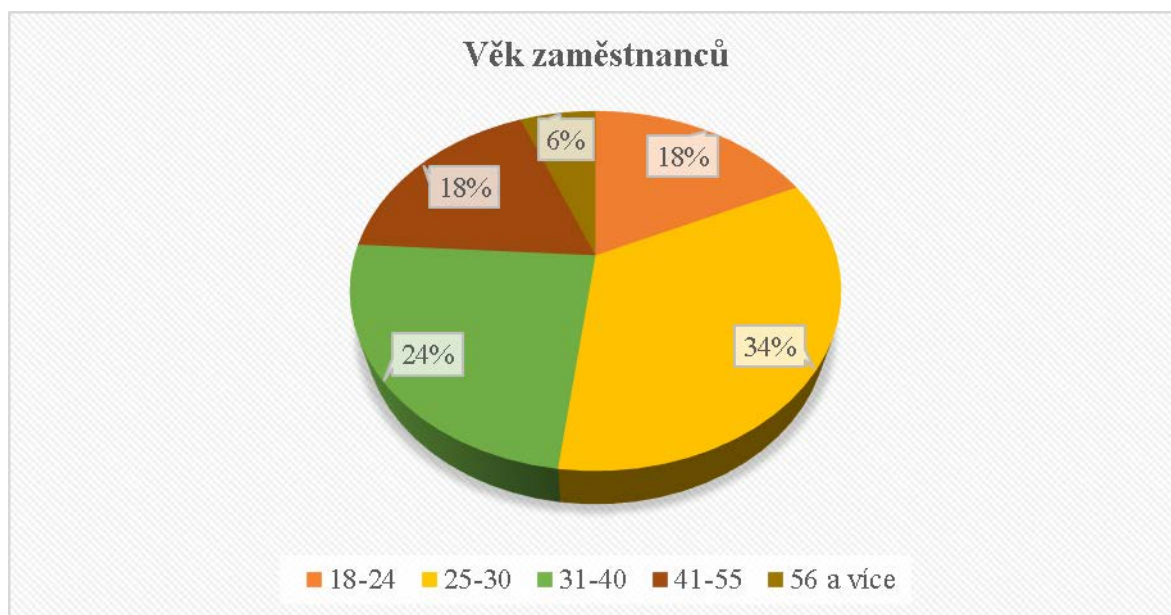
Zdroj: vlastní zpracování

2 Kolik Vám je let?

Zodpovězeno 50x

Následující graf naznačuje, že společnost tvoří převážně mladý kolektiv. Nadpoloviční většině zaměstnanců je do 30 let a 76 % pracovníků je pak mladších 41 let. Podnik tak může využívat toho, že mladí lidé mají rádi výzvy, jsou flexibilní, chtějí se rozvíjet a mohou společnosti přispět novými nápady. Výhoda pracovníků nad 41 let je viděna v tom, že už nemají takovou touhu měnit zaměstnání, a tak je tomu i v této společnosti. Tato věková kategorie, mimo dvou pracovníků, pro společnost pracuje minimálně 4 roky.

Obrázek 17. Složení zaměstnanců dle věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Věk zaměstnanců

Odpovědi	Absolutní počet	Podíl v %
18-24	9	18
25-30	17	34
31-40	12	24
41-55	9	18
56 a více	3	6
Celkem	50	100

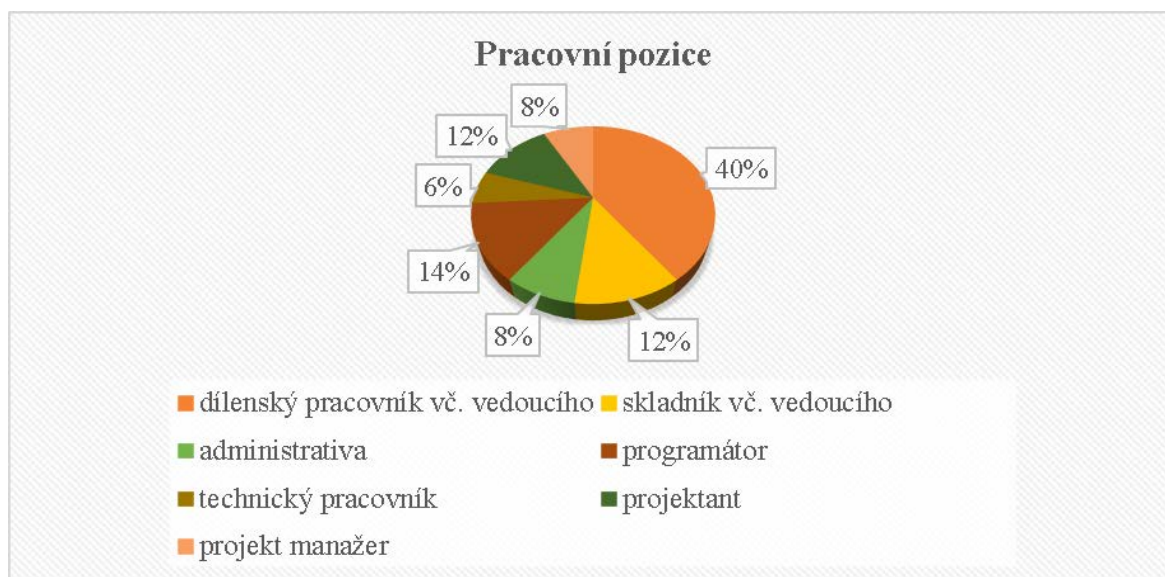
Zdroj: vlastní zpracování

3 Jaká je Vaše pracovní pozice?

Zodpovězeno 50x

Nejpočetnější skupinu ve společnosti tvoří dílnští pracovníci. Dotazníkové šetření ukazuje, že tuto skupinu tvoří všichni zaměstnanci mladší 25 let a zároveň všichni pracovníci, kterým je více než 56 let. Jako programátor, což je druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců, nepracuje jediný pracovník starší 40 let. Pro sklad pracuje 6 zaměstnanců, z toho jsou 3 ženy a 3 muži včetně vedoucího. Další šestičlennou skupinu tvoří projektanti, kde mimo jedné ženy pracují pouze muži. Zajímavostí je, že technické a administrativní pozice okupují pouze ženy. Nejvytíženější skupina dle jednatele, projekt manažeři, jsou tvořeni jednou ženou a třemi muži.

Obrázek 18: Struktura pracovních pozic



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Členění dle pracovních pozice

Odpovědi	Absolutní počet	Podíl v %
dílnský pracovník vč. vedoucího	20	40
programátor	7	14
skladník vč. vedoucího	6	12
projektant	6	12
administrativa	4	8
projekt manažer	4	8
technický pracovník	3	6
Celkem	50	100

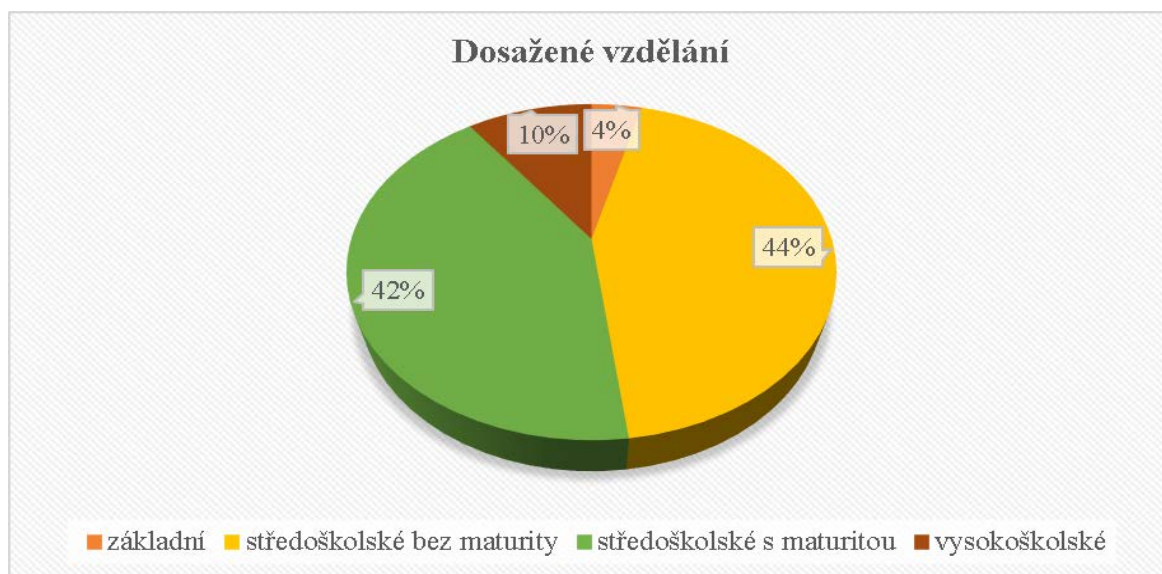
Zdroj: vlastní zpracování

4 Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Zodpovězeno 50x

Největší skupinou této společnosti jsou lidé se středoškolským vzděláním bez maturity. Je to dáno tím, že nejvíce zaměstnanců pracuje v dílně či skladu a tam je toto vzdělání dostačující. V dílně zároveň pracuje i nejméně početná skupina se základním vzděláním. Druhou nejrozsáhlejší skupinou jsou pracovníci s maturitním vzděláním. Dle vyjádření jednatele společnost za každou cenu nelpí na vysokoškolském titulu u žádné pracovní pozice, pokud se pracovník ukáže jako schopný pro výkon své činnosti. Vysokoškolským titulem oplývá 10 % zaměstnanců, z nichž jsou tři na postu projekt manažera a dva jsou zaměstnání jako projektanti.

Obrázek 19: Dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Odpovědi	Absolutní počet	Podíl v %
základní	2	4
středoškolské bez maturity	22	44
středoškolské s maturitou	21	42
vysokoškolské	5	10
celkem	50	100

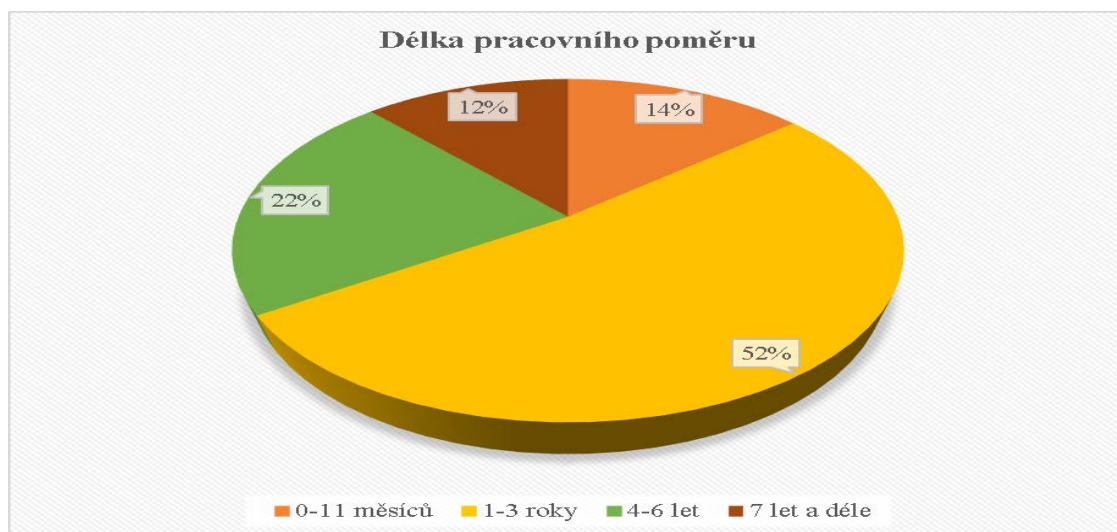
Zdroj: vlastní zpracování

5 Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Zodpovězeno 50x

Z hlediska délky pracovního poměru ve společnosti nejčastěji pracuje skupina jeden až tři roky. Tuto skupinu tvoří nadpoloviční většina všech zaměstnanců. Na druhé příčce skupina působí v podniku 4-6 let. Nejmenší skupinou jsou tzv. „veteráni“, pracovníci, kteří jsou v podniku minimálně 7 let. Takových pracovníků je v podniku pouze šest. Druhá nejmenší skupina, pracující pro podnik méně než 1 rok, je o 2 % vyšší než ta nejdéle působící v podniku. 66 % pracovníků ve společnosti pracuje maximálně tři roky. Příčinou může být nízký věk zaměstnanců, jelikož mladí lidé obecně nemají problém, v případě nespokojenosti, měnit zaměstnání. Podnik by měl mít zájem používat takový motivační systém, který dokáže zvýšit loajalitu svých pracovníků, jelikož dlouhodobí pracovníci s praxí, kteří své činnosti dokonale zvládají, jsou pro podnik obrovským přínosem.

Obrázek 20: Rozdělení dle délky pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Struktura dle délky pracovního poměru

Odpovědi	Absolutní počet	Podíl v %
0-11 měsíců	7	14
1-3 roky	26	52
4-6 let	11	22
7 let a déle	6	12
celkem	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

6 Jste spokojeni se svým současným zaměstnáním?

Zodpovězeno 50x

Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci jsou v podniku ze 76 % převážně spokojeni. Žádný ze zaměstnanců nevolil odpověď, že by byl v podniku nespokojen. To je pro podnik pozitivní informace, jelikož spokojenost zaměstnanců úzce souvisí s jejich pracovním nasazením. Všichni zaměstnanci, starší 56 let, volili odpověď, že jsou v podniku spokojeni. Naopak spíše nespokojeni byli někteří administrativní a techničtí pracovníci. Odpověď spíše nespokojen volila nejčastěji skupina zaměstnanců s maturitním vzděláním.

Obrázek 21: Členění dle spokojenosti se zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9: Spokojenost se současným zaměstnáním

Odpovědi	Absolutní počet	Podíl v %
ano	9	18
spíše ano	29	58
spíše ne	12	24
ne	0	0
celkem	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

7 V případě, že byste se znovu rozhodoval/a kde pracovat, volil/a byste tento podnik?

Zodpovězeno 50x

Pokud by se zaměstnanci vybrané společnosti měli rozhodovat, zda si opět vyberou současné zaměstnání, 14 pracovníků by se opět rozhodlo pro tutéž společnost. Spíše ano volilo 30 % zaměstnanců a 38 % z nich by si stejné zaměstnání znovu spíše nevybralo. Jelikož se jedná o nejpočetnější skupinu, není to pro podnik příznivý ukazatel a společnost by měla zjistit, jaký to má důvod. Zbylé 4 % pracovníků by volilo jiného zaměstnavatele.

Obrázek 22: Využití opětovné možnosti pracovat pro podnik



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Srovnání zaměstnanců dle možnosti opět pracovat pro podnik

Odpovědi	Absolutní počet	Podíl v %
ano	14	28
spíše ano	15	30
spíše ne	19	38
ne	2	4
celkem	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

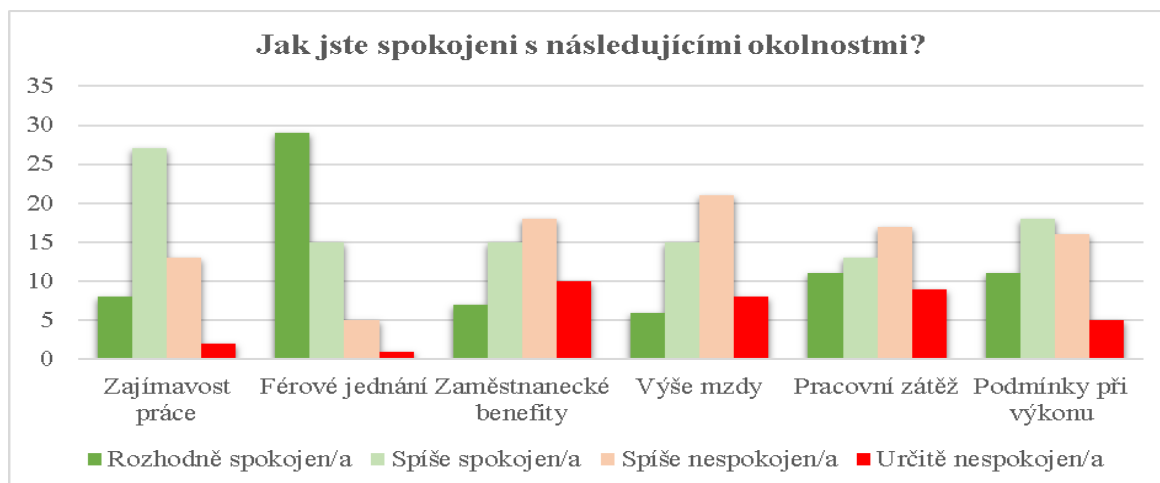
8 Jak jste spokojeni s následujícími okolnostmi?

Zodpovězeno 50x

Následující graf zobrazuje spokojenost zaměstnanců s určitými faktory. Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s férovým jednáním ze strany vedení. Nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že jsou rozhodně spokojeni. Zelené barvy, které označují spokojenost, se promítají i ve faktoru týkající se zajímavosti práce. 35 zaměstnanců jsou víceméně spokojeni. Naopak spokojeni nejsou zaměstnanci s vyšší mzdy. Nadpoloviční většina je víceméně nespokojena. Nejvíce nespokojeni jsou zaměstnanci do 24 let a střední věková skupina mezi 31. a 40. rokem. Dále nepanuje spokojenost u faktorů zaměstnanecké benefity, kde je opět nadpoloviční většina zaměstnanců víceméně nespokojena a částečně u faktoru podmínky při výkonu. Poslední zmíněné okolnosti převažují u THP pracovníků. Jelikož jsou zaměstnanci spokojeni s jednáním a zajímavostí práce, je nadějí, že pokud společnost upraví motivační systém, zvýší se spokojenost zaměstnanců i v dalších faktorech. Podnik

by se měl dále soustředit na jednotlivé pracovníky a prozkoumat, zda někteří z nich nejsou vůči jiným pracovníkům přetížení a naopak.

Obrázek 23: Spokojenost zaměstnanců s vybranými okolnostmi



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Zaměstnanecká spokojenost s vybranými okolnostmi

Odpovědi	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Určitě nespokojen/a
Zajímavost práce	8	27	13	2
Férové jednání	29	15	5	1
Zaměstnanecké benefity	7	15	18	10
Výše mzdy	6	15	21	8
Pracovní zátěž	11	13	17	9
Podmínky při výkonu	11	18	16	5

Zdroj: vlastní zpracování

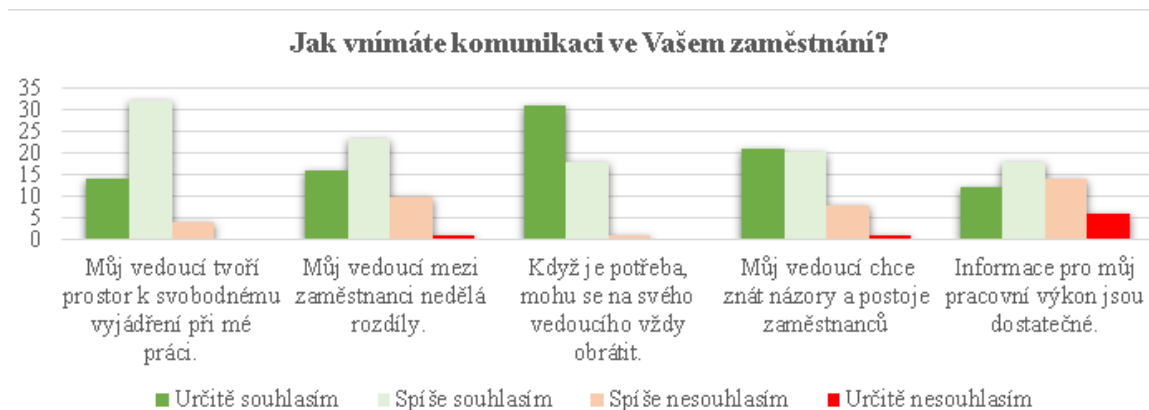
9 Jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Zodpovězeno 50x

U níže uvedeného grafu převažují zelené barvy, což vedoucím společnosti přináší pozitivní ohlasy. 92 % dotázaných má pocit, že jim vedoucí nechává prostor při vykonávání pracovních činností. Pouze čtyři pracovníci s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a žádný z pracovníků neuvádí, že by se s ním vůbec neztotožňoval. U druhého tvrzení, vyjma 11 pracovníků, zaměstnanci víceméně souhlasí, že mezi nimi vedoucí nedělá rozdíly. Zajímavým zjištěním je, že mezi zaměstnanci, kteří s výrokem spíše či určitě nesouhlasí, jsou všichni THP pracovníci. Nejpozitivnější zpětnou vazbu přináší tvrzení, že se zaměstnanci mohou na svého vedoucího vždy obrátit. Není jediného pracovníka, který by s tvrzením určitě nesouhlasil. Zelené barvy též převyšují červené u tvrzení, že pro vedoucí je důležité znát názory a postoje svých podřízených. Červenější barvy, ač nepřevyšují ty

zelené, se objevují u posledního tvrzení. Část zaměstnanců nesouhlasí s tím, že mají veškeré informace pro své pracovní činnosti.

Obrázek 24: Komunikace v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Komunikace uvnitř podniku

Odpovědi	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Můj vedoucí tvoří prostor k svobodnému vyjádření při mé práci.	14	32	4	0
Můj vedoucí mezi zaměstnanci nedělá rozdíly.	16	23	10	1
Když je potřeba, mohu se na svého vedoucího vždy obrátit.	31	18	1	0
Můj vedoucí chce znát názory a postoje zaměstnanců	21	20	8	1
Informace pro můj pracovní výkon jsou dostatečné.	12	18	14	6

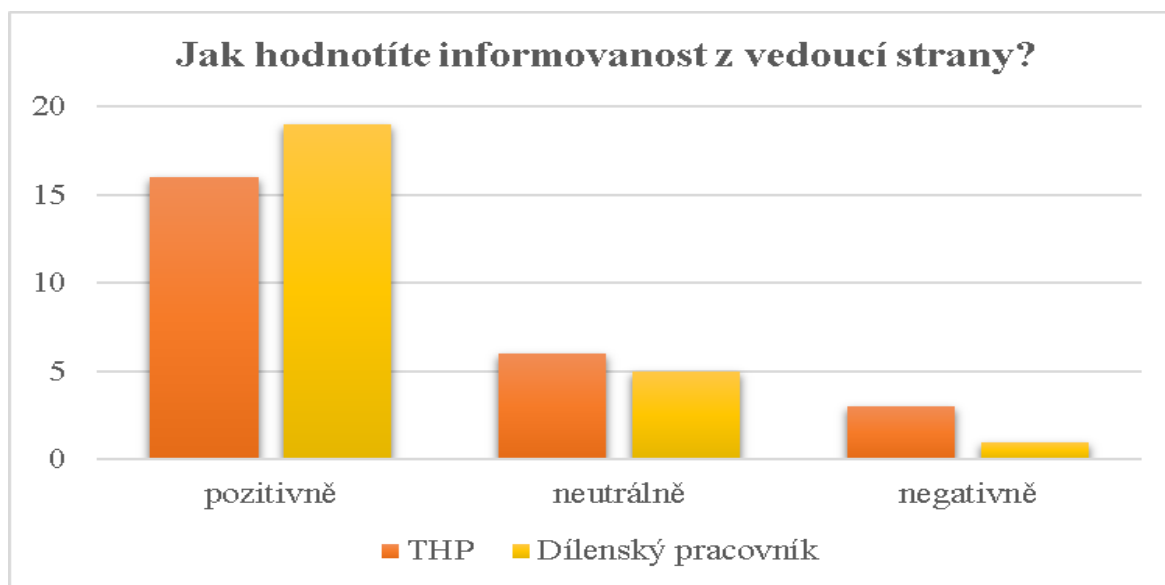
Zdroj: vlastní zpracování

10 Jak hodnotíte informovanost z vedoucích pozic?

Zodpovězeno 50x

Následující graf přinese údaje o tom, jak zaměstnanci nahlíží na informování z vedoucích pozic. Přesná polovina zaměstnanců hodnotila daný výrok pozitivně, 11 pracovníků neutrálně a 4 z dotázaných negativně. Přísněji hodnotili THP pracovníci.

Obrázek 25: Informovanost z vedoucí strany



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13: Hodnocení informovanosti z vedoucích strany

	pozitivně	neutrálně	negativně
THP	16	6	3
Dilenský pracovník	19	5	1

Zdroj: vlastní zpracování

11 Jak vnímáte vztahy mezi kolegy a vzájemnou spolupráci?

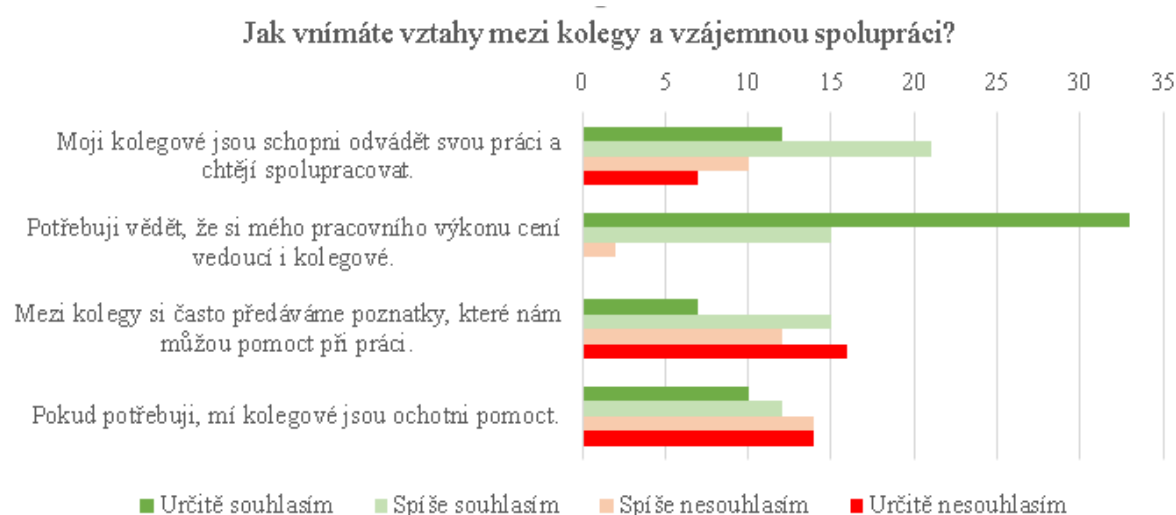
Zodpovězeno 50x

Následující výroky se týkají vzájemné spolupráce a vztahů na pracovišti mezi kolegy. 12 pracovníků souhlasí s tvrzením, že kolegové jsou schopní a chtějí spolupracovat. Odpověď, spíše souhlasím, volilo 42 % zaměstnanců. Naopak 20 % zaměstnanců označilo odpověď, spíše nesouhlasím, a 7 zaměstnanců se domnívá, že kolegové nejsou schopni odvádět svou práci a nestojí o spolupráci.

Podnik by měl brát na zřetel, že 96 % pracovníků potřebuje ujištění, že si jejich nadřízení i kolegové cení jejich pracovního výkonu. Pouze 2 pracovníci s tímto výrokem spíše nesouhlasí a není jediný, který by s ním nesouhlasil vůbec. O tom, jak si zaměstnanci navzájem předávají pracovní zkušenosti, pojednává třetí výrok. Na první pohled je znatelné, že kolegové si mezi sebou pracovní zkušenosti moc nepředávají. Skupina s největším počtem, 16 zaměstnanců, s výrokem, zda si kolegové předávají pracovní poznatky, určitě nesouhlasí. Dalších 12 z nich s ním spíše nesouhlasí. 30 % zaměstnanců naopak spíše souhlasí, že si kolegové předávají poznatky a pouhých 7 zaměstnanců se s tvrzením plně ztotožňuje. Problém je viděn především u technickohospodářských pozic,

kteří častěji volili negativní odpovědi. S tímto tvrzením úzce souvisí i poslední výrok, který přinesl obdobné výsledky, kolegové víceméně nejsou ochotni pomoci v 56 % případech.

Obrázek 26: Vztahy a spolupráce na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Vztahy mezi kolegy a vzájemná spolupráce

Odpovědi	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Moji kolegové jsou schopni odvádět svou práci a chtějí spolupracovat.	12	21	10	7
Potřebuji vědět, že si mého pracovního výkonu cení vedoucí i kolegové.	33	15	2	0
Mezi kolegy si často předáváme poznatky, které nám mohou pomoci při práci.	7	15	12	16
Pokud potřebuji, má kolegové jsou ochotni pomoci.	10	12	14	14

Zdroj: vlastní zpracování

12 Jsou pro Vás možnosti odborného vzdělávání, které společnost nabízí, uspokojivé?

Zodpovězeno 50x

Následující otázka měla zjistit, zda jsou zaměstnanci s nabídkou odborného vzdělávání v podniku spokojeni. Nespokojenost převyšuje u nadpoloviční většiny zaměstnanců. Nejkladněji hodnotí programátoři, všichni uvedli, že jsou školení a možnosti odborného vzdělávání uspokojivé. Dle dalších 30 % jsou spíše uspokojivé, mezi 15 hodnotitelů patřili někteří skladníci, část dílenských pracovníků a dva projektanti. Spíše nespokojeno je 38 %

zaměstnanců a vyloženě nespokojeni jsou někteří pracovníci z THP oddělení a jeden dílenský pracovník. Podniku bude doporučeno zvážit současnou nabídku školení a vzdělávacích kurzů.

Obrázek 27: Spokojenost možnostmi odborného vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Spokojenost týkající se odborného vzdělávání

Odpovědi	Absolutní četnost	Podíl v %
ano	7	14
spíše ano	15	30
spíše ne	19	38
ne	9	18
Celkem	50	100

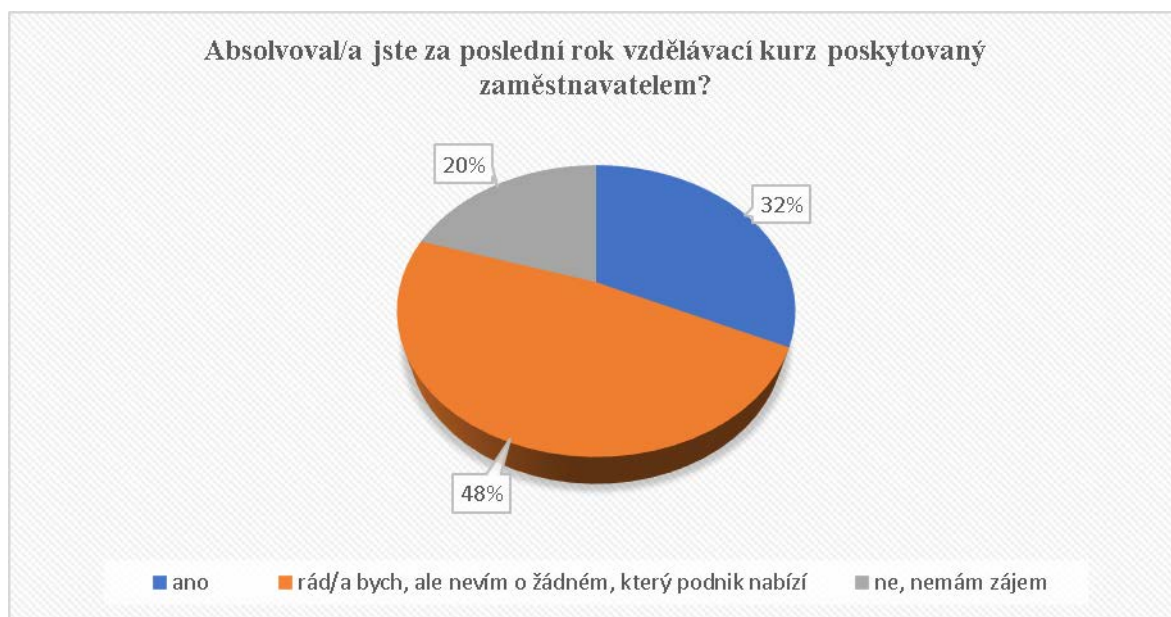
Zdroj: vlastní zpracování

13 Absolvoval/a jste za poslední rok vzdělávací kurz poskytovaný zaměstnavatelem?

Zodpovězeno 50x

Jelikož může vzdělávání a osobní rozvoj pozitivně ovlivňovat pracovní výkony pracovníků, bude následující otázka mapovat, na kolik a zda vůbec zaměstnanci využívají vzdělávací kurzy nabízené podnikem. Vyhodnocení naznačuje, že vzdělávací kurz v posledním roce absolvovalo 32 % pracovníků. 20 % pracovníků o kurz zájem nejeví. Většina dotázaných, 24 pracovníků, by kurz ráda navštívila, ovšem nemají žádné informace o tom, že by podnik nějaký nabízel. Společnosti bude navrženo podpořit zájem, který je ze strany zaměstnanců, pomocí rozšíření či upravení stávající nabídky vzdělávacích kurzů a školení.

Obrázek 28: Vzdělávací kurzy v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Absolvování kurzů v organizaci

Odovědi	Absolutní četnost	Podíl v %
ano	16	32
rád/a bych, ale nevím o žádném, který podnik nabízí	24	48
ne, nemám zájem	10	20
Celkem	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

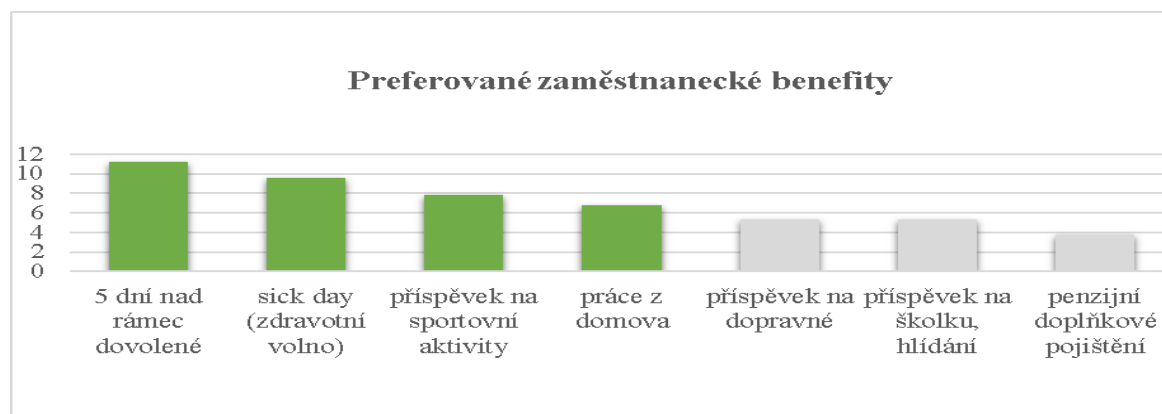
14 Jaký zaměstnanecký benefit preferujete?

Zodpovězeno 50x

Úkolem této otázky bylo zjistit, jaké benefity by zaměstnanci nejvíce uvítali. Pracovníci měli za úkol seřadit benefity dle důležitosti od nejdůležitějších po nejméně důležité. Nejpreferovanější benefit tedy měl být označen nejvyšším číslem a čím méně důležitý pro ně benefit byl, tím nižší číslo mu měli přidělit. Následující graf ukazuje, že zaměstnanci by nejvíce preferovali 5 dní dovolené nad rámec. Nejvíce tento benefit volili věkové skupiny od 25 do 30 let a od 31 do 40 let. Dalším oblíbeným benefitem je sick day neboli zdravotní volno. To pochopitelně volili jako nejoblíbenější benefit všichni zaměstnanci starší 56 let, ale volily ho i mladší věkové skupiny. Třetí místo obsadil příspěvek na sportovní aktivity. Tento benefit je nejzajímavější pro věkovou skupinu od 18-24 let. Home office neboli práce z domova, který je dalším oblíbeným benefitem, byl volen THP pracovníky. Příspěvky na dopravné, školku či hlídání a penzijní doplňkové pojištění byly voleny jako

benefity převážně s nízkou důležitostí. Důvodem může být průměrně nižší věk zaměstnanců.

Obrázek 29: Upřednostňované zaměstnanecké benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Preference zaměstnaneckých benefitů

Odpovědi	7	6	5	4	3	2	1
5 dní nad rámec dovolené	27	13	7	3	0	0	0
sick day (zdravotní volno)	7	19	12	10	1	1	0
příspěvek na sportovní aktivity	7	4	13	11	10	3	2
práce z domova (home office)	8	8	10	2	2	3	17
příspěvek na dopravné	1	4	2	6	16	16	5
příspěvek na školku, hlídání	0	2	6	9	11	17	5
penzijní doplňkové pojištění	0	0	0	9	10	10	21

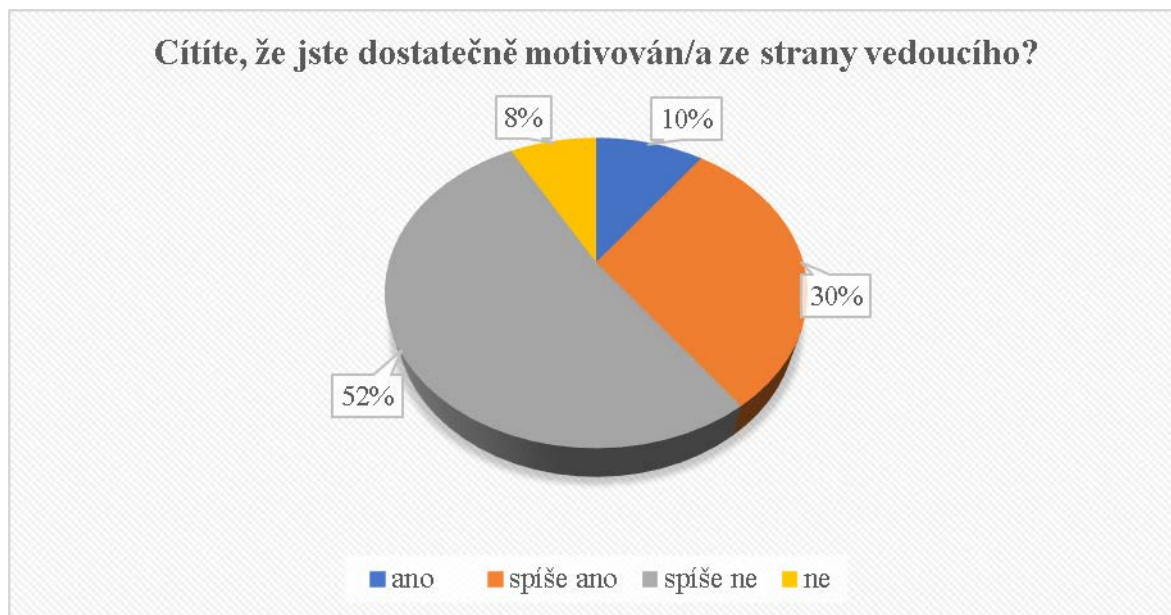
Zdroj: vlastní zpracování

15 Cítíte, že jste dostatečně motivován/a ze strany vedoucího?

Zodpovězeno 50x

Motivování ze strany vedoucího, které je motorem pro výkon činností podřízených, volila kladně méně než polovina zaměstnanců. Nejčastější odpověď, spíše ne, vybralo 52 % dotázaných, častěji tuto odpověď volili THP pracovníci. Nemotivovaně se cítí 4 zaměstnanci. Je tedy zapotřebí, aby se návrh nového motivačního mechanismu zaměřil na lepší motivaci zaměstnanců.

Obrázek 30: Motivace ze strany vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Motivování zaměstnanců ze strany vedení

Cítíte se dostatečně motivován/a ze strany vedoucího?	Absolutní četnost	Podíl v %
ano	5	10
spíše ano	15	30
spíše ne	26	52
ne	4	8

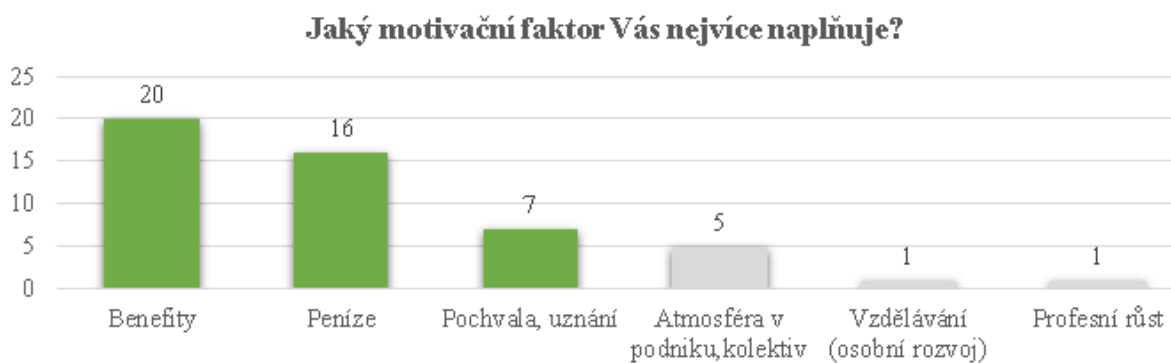
Zdroj: vlastní zpracování

16 Jaký motivační faktor Vás nejvíce naplňuje?

Zodpovězeno 50x

U této otázky měli zaměstnanci volit pouze jednu odpověď, faktor, který pro ně bude nejsilnějším motivátorem. Tím nejčastěji voleným jsou benefity. Zaměstnanci tedy dávají přednost nepeněžitým výhodám před finanční odměnou, ač ta skončila na druhém místě. Peníze volili převážně dílenští pracovníci a skladníci, THP pracovníci častěji vybírali benefity. Pro 7 zaměstnanců je nejdůležitějším motivačním faktorem pochvala a uznání. Za zmínku ještě stojí atmosféra ve společnosti, tedy dobrý kolektiv. Ten volilo 5 zaměstnanců. Jeden hlas získalo vzdělávání a profesní růst. Nový motivační mechanismus by se proto měl soustředit především na faktory, které získaly největší oblíbenost.

Obrázek 31: Oblíbené motivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Upřednostňované motivační faktory

Odpovědi	Absolutní četnost
Benefity	20
Peníze	16
Pochvala, uznání	7
Atmosféra v podniku, kolektiv	5
Vzdělávání (osobní rozvoj)	1
Profesní růst	1

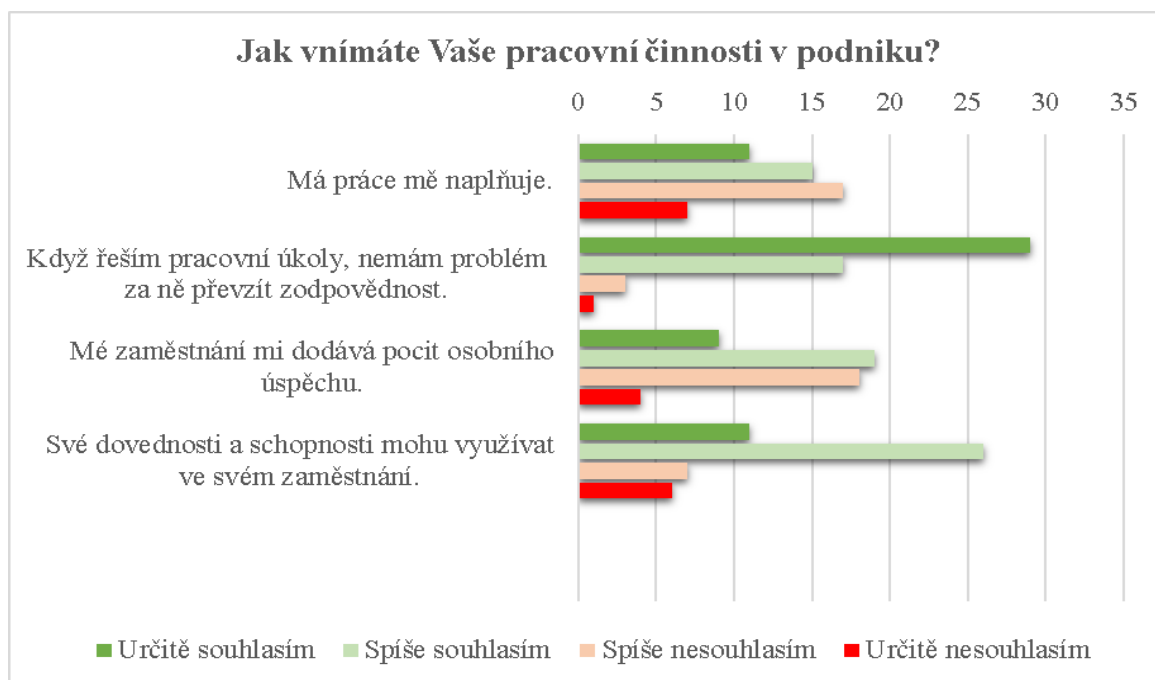
Zdroj: vlastní zpracování

17 Jak vnímáte Vaše pracovní činnosti v podniku?

Zodpovězeno 50x

Aby na pracovišti panovala spokojenost, je u každého zaměstnance důležité, aby se cítil využitý, přínosný a aby ho práce naplňovala. Následující graf se pokusí přiblížit, zda je tomu tak i u zaměstnanců této společnosti. Má práce mě naplňuje, s tímto výrokem souhlasilo 11 zaměstnanců, spíše s ním souhlasilo 30 % zaměstnanců a nejpočetnější skupina, 17 zaměstnanců s ním spíše nesouhlasila. Zbylých 7 pracovníků z dílenského oddělení práce nenaplňuje. 92 % zaměstnanců nemá problém převzít zodpovědnost za pracovní úkoly, kterými se zabývá. Pouze 4 pracovníci by s tím problémem mít mohli. To je pro firmu pozitivní zjištění, často se stává, že se v tomto směru zaměstnanci chovají alibisticky. Vyhodnocení následujícího tvrzení, mé zaměstnání mi dodává pocit osobního úspěchu, dopadlo poněkud rozpačitě. 19 pracovníků odpovědělo, že s tvrzením spíše souhlasí, přičemž nesouhlasí s ním 18 pracovníků. 9 zaměstnanců s tím určitě souhlasí a zbylých 8 % s tím určitě nesouhlasí. Nejpočetnější skupinou, která v zaměstnání dokáže využívat své dovednosti a schopnosti, jsou zaměstnanci, kteří volili odpověď, že s tvrzením spíše souhlasí. Celkem 74 % dotazovaných volilo víceméně kladnou odpověď. Nejčastěji s tvrzením souhlasili THP pracovníci.

Obrázek 32: Pracovní činnosti v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Činnosti v organizaci

Odpovědi	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Má práce mě naplňuje.	11	15	17	7
Když řeším pracovní úkoly, nemám problém za ně převzít zodpovědnost.	29	17	3	1
Mé zaměstnání mi dodává pocit osobního úspěchu.	9	19	18	4
Své dovednosti a schopnosti mohu využívat ve svém zaměstnání.	11	26	7	6

Zdroj: vlastní zpracování

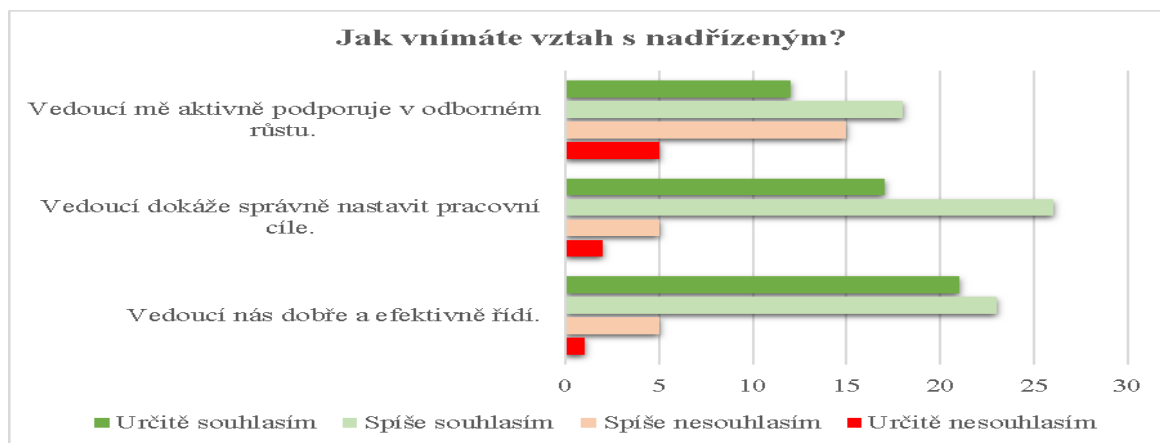
18 Jak vnímáte vztah s nadřízeným?

Zodpovězeno 50x

Další otázka bude zabývat vztahy mezi vedením společnosti a jeho podřízenými. 60 % pracovníků je víceméně spokojeno s podporou v odborném vzdělávání ze strany vedoucích. Ovšem skupina 20 zaměstnanců, kteří s tím naopak víceméně nesouhlasí, také není zanedbatelné množství. Jedná se především o THP zaměstnance, kteří označilo negativní odpovědi. Co se týče nastavení pracovních cílů ze strany vedoucích, zde se dá říct, že kromě 7 pracovníků se s tímto tvrzením všichni ztotožňují. Poslední výrok, vedoucí nás dobře a efektivně řídí, získal nejkladnější hodnocení. 44 zaměstnanců s tímto tvrzením

víceméně souhlasí, což představuje 88 % z celkového počtu zaměstnaných. Z celkového hlediska jsou zaměstnanci se stylem vedení svých nadřízených spokojeni, což je dobrý ukazatel. Kladné vztahy jsou základem dobrého fungování podniku.

Obrázek 33: Vztahy s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Vztah s vedením

Odpovědi	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Vedoucí mě aktivně podporuje v odborném růstu.	12	18	15	5
Vedoucí dokáže správně nastavit pracovní cíle.	17	26	5	2
Vedoucí nás dobře a efektivně řídí.	21	23	5	1

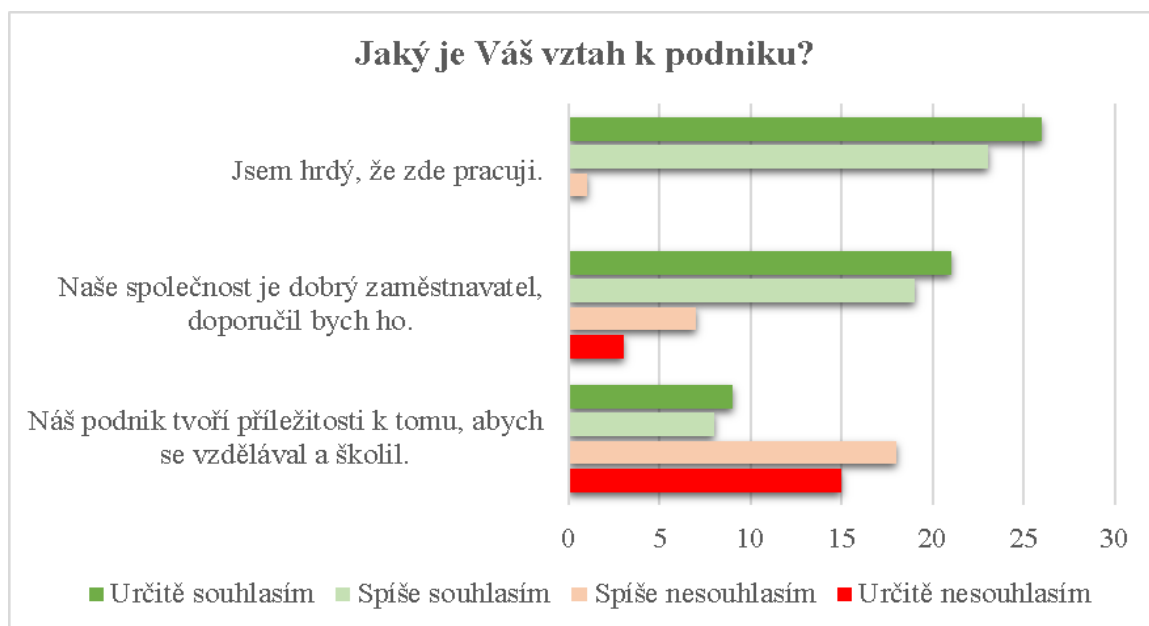
Zdroj: vlastní zpracování

19 Jaký je Váš vztah k podniku?

Zodpovězeno 50x

Vztah pracovníků k podniku je též důležitým ukazatelem pro každého vedoucího. V této společnosti je hrdý na své zaměstnání, mimo jednoho, který spíše nesouhlasí, každý pracovník. 42 % dotázaných je přesvědčena, že je společnost dobrý zaměstnavatel, a tudíž by ho doporučila ostatním. 38 % zaměstnanců by ho spíše doporučila a 10 pracovníků by ho víceméně ostatním nedoporučilo. Jak již ukázaly předchozí grafy, vzdělávání a školení představují slabší stránku podniku a nejinak je tomu i v tomto grafu. Poslední výrok, náš podnik tvoří příležitosti ke školení a vzdělávání, negativně hodnotí 66 % dotazovaných a pouze 17 zaměstnanců s ním víceméně souhlasí. Nejvíce nespokojenými skupinami jsou dotazovaní ve věku od 25 do 40 let.

Obrázek 34: Vztah zaměstnance k organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: Vztah zaměstnance k podniku

Odpovědi	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Jsem hrdý, že zde pracuji.	26	23	1	0
Naše společnost je dobrý zaměstnavatel, doporučil bych ho.	21	19	7	3
Náš podnik tvoří příležitosti k tomu, abych se vzdělával a školil.	9	8	18	15

Zdroj: vlastní zpracování

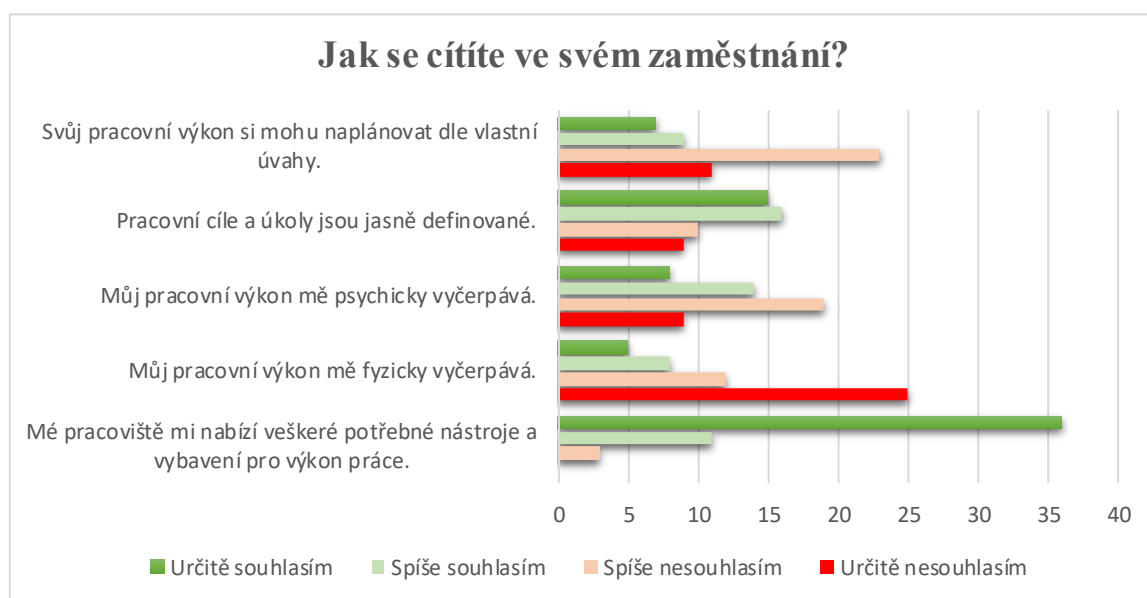
20 Jak se cítíte ve svém zaměstnání?

Zodpovězeno 50x

Pracovní podmínky do velké míry ovlivňují motivaci, protože pokud se zaměstnanec na svém pracovišti necítí komfortně, odráží se to na jeho výkonnosti. Proto se poslední výrok zabýval touto problematikou. Ukazuje se, že pracovní výkon ve společnosti není jednoduché naplánovat dle vlastního úsudku. Alespoň 34 zaměstnanců si to víceméně myslí. Jedná se jak o dílenské, tak i o THP pracovníky. U dílenské činnosti to není nic neobvyklého, je nutné dodržovat takové postupy, aby bylo docíleno těch nejspokojivějších výsledků. Proto ne vždy se to může shodovat s myšlenkou pracovníků. Nadpoloviční většina pracovníků si dále myslí, že pracovní cíle a úkoly jsou jasně definovány. 19 pracovníků si to víceméně nemyslí, tuto odpověď označovali častěji THP zaměstnanci. Co se týče fyzické a psychické námahy při pracovních činnostech, logicky

psychické vyčerpání nastává více u THP pracovníků a fyzické zase u dílenského útvaru spolu se skladníky. Výsledky posledního výroku přinesly uspokojivé zjištění. 94 % zaměstnanců jsou vybavením a nástroji pro výkon pracovní činností spokojeni. Odpověď, určitě nesouhlasím, nevolil jediný pracovník.

Obrázek 35: Pocity v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23: Pocity zaměstnanců v organizaci

Odpovědi	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Svůj pracovní výkon si mohu naplánovat dle vlastní úvahy.	7	9	23	11
Pracovní cíle a úkoly jsou jasně definované.	15	16	10	9
Můj pracovní výkon mě psychicky vyčerpává.	8	14	19	9
Můj pracovní výkon mě fyzicky vyčerpává.	5	8	12	25
Mé pracoviště mi nabízí veškeré potřebné nástroje a vybavení pro výkon práce.	36	11	3	0

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Výstupy z dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo sestaveno tak, aby se zjistila struktura zaměstnanců, jejich věk, pohlaví, dosažené vzdělání a délka zaměstnaneckého poměru. To bylo úkolem identifikačních otázek. Cílem ostatních otázek bylo zjistit, jaká je spokojenost zaměstnanců

s vybranými faktory, které ovlivňují každodenní činnosti v podniku, jelikož pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkony. Dále otázky zkoumaly faktory, které by zvýšily zaměstnaneckou motivaci. Určité otázky se vyhodnocovaly podle pracovního zařazení, aby bylo dosaženo přesnější analýzy. Návratnost dotazníku byla 98 % a to pouze z toho důvodu, že 1 THP zaměstnanec je dlouhodobě nemocný. Podíl na to může mít fakt, že za vyplněný dotazník každý zaměstnanec dostal USB flash disk 32gb.

Společnost SPS servis a programování strojů s. r. o. v současné době zaměstnává 51 zaměstnanců. Pro společnost pracují převážně muži (78 %), zřejmě pro zaměření společnosti. Ženy (12 %) pak pracují v administrativním, technickém oddělení, další obsazení ženami je na pozici projekt manažera, projektanta a v úseku skladování. Z vyhodnocení dále vyplývá, že ve společnosti pracuje převážně mladý kolektiv. Nejpočetnější věkové skupině je 25-30 let. Tudíž je vhodné tvořit motivační systém s ohledem na potřeby především mladých lidí. Většina zaměstnanců má vzdělání ukončeno výučním listem, je to z důvodu, že nejvíce zaměstnanců pracuje v dílně a ve skladu, kde je toto vzdělání dostatečné. Pracovníci na THP pozicích mají minimálně vzdělání ukončené maturitní zkouškou, což je druhá nejpočetnější skupina. Pro dílnu pracují dva lidé se základním vzděláním, a naopak vysokoškolský titul vlastní pouze 5 zaměstnanců. Z hlediska délky pracovního poměru má největší zastoupení skupina, která pro společnost pracuje 1 až 3 roky. (52 %). To je dáno mladým kolektivem, protože buď se jedná o absolventa či obecně mladší věkové kategorie a ty nemají problém měnit zaměstnání. 14 % zaměstnanců je v podniku méně než 1 rok a naopak 7 a více let pro společnost pracuje pouze 6 pracovníků. Dá se tedy říct, že ve společnosti je mírně zvýšená fluktuace. První modul dotazníkového šetření zjišťoval zaměstnaneckou spokojenost v podniku. Víceméně spokojená byla většina zaměstnanců (79 %). Všichni pracovníci starší 56 let volili tuto možnost. Na otázku, zdali by pracovníci v případě rozhodování, kde budou pracovat, volili opět stejný podnik, již byli zaměstnanci zdrženlivější, většina volila odpověď spíše ne. To je pro podnik varující ukazatel, který by mohl opět souviset s motivací. 29 pracovníků by víceméně volilo opět stejné zaměstnání a 4 % by si podnik už znovu nevybralo.

Co se týče vybraných okolností, většina zaměstnanců (70 %) se domnívá, že je práce v podniku zajímavá. Dále jsou spokojeni s férovým jednáním, které v podniku panuje ze strany vedoucích, kladnou odpověď volilo téměř 90 % dotázaných. Další faktory již tak pozitivní ohlasy neměly. Se zaměstnaneckými benefity je víceméně nespokojena

nadpoloviční většina zaměstnanců, stejně je tomu tak u výše mzdy. S okolností, pracovní zátěží, se odpovědi pracovníků rozdělily napůl. 50 % bylo víceméně spokojených a 50 % víceméně nespokojených. Podmínky, které mají k dispozici zaměstnanci při výkonu, o 8 % převážily kladné odpovědi. Další oblastí, kterou dotazník mapoval, byla komunikace na pracovišti. Na první pohled je zřejmé, že zaměstnanci jsou se svým vedením spokojeni. 98 % pracovníků uvádí, že v případě potřeby se na něj mohou kdykoliv obrátit. 82 % zaměstnanců tvrdí, že pro vedoucího je důležité znát názory a postoje svých podřízených. 78 % dotázaných je přesvědčeno, že vedoucí jedná s podřízenými na stejné úrovni a nedělá mezi nimi rozdíly. Tato zmapovaná oblast managementu podniku jistě potěší. Jediné, na co je v budoucnu potřeba dbát, jsou informace, které zaměstnanci potřebují k výkonu svých činností. 20 pracovníků se domnívá, že informace nejsou víceméně dostatečné.

Dále měli zaměstnanci hodnotit, jaká je v podniku informovanost z pozice vedoucích směrem k podniku. Zde se odpovědi rozdělovaly dle pracovního zařazení pro detailnější přehled. Ukázalo se, že dílenská pracovníci hodnotí informovanost pozitivněji než THP pracovníci, ač pozitivní hodnocení volily nejčastěji obě skupiny. Neutrální hodnocení informovanosti volilo 11 pracovníků, z toho 6 THP zaměstnanců a 5 dílenských pracovníků. Pouze 8 % dotázaných hodnotilo negativně, a to 1 pracovník z dílenského oddělení a 3 THP zaměstnanci. Další otázka směřovala ke spolupráci a vztahům mezi kolegy. Nadpoloviční většina uvedla, že pracovní zkušenosti si zaměstnanci mezi sebou převážně nesdílejí a stejně tak si nejsou ochotni, v případě potřeby, pomáhat. Spíše to však vypadá, že v podniku vážně komunikace. Pokud má být podnik jeden tým, což je důležité pro výkonnost a atmosféru v podniku, je nutné vztahy kolegů neprodleně zlepšit.

Další šetřenou oblastí byly školení a vzdělávací kurzy. Pro 48 % zaměstnanců nejsou tyto benefity uspokojivé. Mimo jednoho dílenského pracovníka s nimi nejsou spokojeni THP zaměstnanci. Výzkum ukázal, že většina zaměstnanců (48 %) se za poslední rok žádného kurzu nezúčastnila, ač měla zájem, a to proto, že neměla informace o nabízených kurzech. 32 % dotázaných se kurzů zúčastnilo a 20 % o kurzy nejeví zájem.

Při zjišťování preferovaných zaměstnaneckých benefitů by zaměstnanci nejčastěji uvítali 5 dní nad rámec dovolené, druhou nejčastější volbou byly zdravotní volna neboli sick days, dále by zaměstnanci uvítali příspěvky na sportovní aktivity, a především THP zaměstnanci by uvítali práci z domova (home office).

Ač jsou zaměstnanci se svým vedením v převážné většině spokojeni, necítí se z jejich strany dostatečně motivováni. Uvedlo to 60 % dotázaných.

Dále se mapovaly motivační faktory, které zaměstnance nejvíce naplňují. Před finančním ohodnocením by zaměstnanci upřednostnili benefity (40 %). Druhé místo (32 %) obsadily již zmíněné peníze. Benefity častěji volili THP pracovníci a peníze byly největší motivací pro dílenské pracovníky. Dalším motivačním pohonem je pro pracovníky pochvala a uznání. Pět pracovníků upřednostňuje kolektiv a příjemnou atmosféru ve společnosti. Jediného zaměstnance v podniku by nejvíce naplňoval profesní růst.

Další okruh otázek mapoval, jak pracovníci vnímají pracovní činnosti ve společnosti. Zaměstnanci měli označit, zda s příslušným tvrzením určitě či spíše souhlasí, nebo spíše či určitě nesouhlasí. První faktor souvisel s tím, jak zaměstnanec práce naplňuje. Nejvíce zaměstnanců označilo, že s výrokem spíše nesouhlasí. 11 zaměstnanců práce určitě naplňuje, 15 zaměstnanců spíše naplňuje, a naopak určitě nenaplňuje 7 pracovníků. Dále z šetření vyplývá, že zaměstnanci nemají problém převzít zodpovědnost za své pracovní úkoly. Tvrdí to 92 % dotazovaných. Při zjišťování, zda zaměstnancům práce dodává pocit osobního úspěchu, výsledky pracovníky rozdělily téměř na dvě poloviny, kdy 28 z nich víceméně souhlasí s tvrzením a 22 pracovníků víceméně nesouhlasí. K výroku, své dovednosti a schopnosti mohou využívat ve svém zaměstnání, se víceméně pozitivně vyjádřilo 74 % zaměstnaných.

Vztahy s nadřízenými byly doposud hodnoceny pozitivně a nejinak je tomu i v další analýze. Pracovníci jsou ve většině případech za jedno. Myslí si, že vedení dovede správně nastavit pracovní cíle a zároveň své podřízené efektivně a dobře řídit. Pouze v podporování v odborném růstu zaměstnanci váhají. Přestože nadpoloviční většina víceméně s výrokem víceméně souhlasí, 20 pracovníků víceméně nesouhlasí, což není zanedbatelný počet. Společnosti bude doporučeno zaktualizovat nabídku vzdělávacích kurzů a školení, jelikož zaměstnanci mají většinou pocit, že podnik netvoří příležitosti ke vzdělávání a školení.

Ve vztahu k podniku se zaměstnanci staví pozitivně. 98 % zaměstnanců jsou hrdí na to, že je podnik zaměstnává a zároveň si víceméně myslí, že je společnost dobrým zaměstnavatelem a doporučil by ho, a to i přesto, že někteří zaměstnanci by si sami společnost za zaměstnavatele již znovu nevybrali.

Poslední výroky měly odhalit to, jak se pracovníci v zaměstnání cítí, a to za pomoci pěti tvrzení. Dotazovaní měli opět označit, zdali s ním určitě či spíše souhlasí nebo spíše či určitě nesouhlasí. 68 % zaměstnanců, převážně THP pracovníci, mají pocit, že si pracovní činnosti víceméně nemohou rozplánovat podle vlastní úvahy. Mimo třech dílenských pracovníků, se všichni tito pracovníci shodují, že pracoviště oplývá veškerým potřebným

vybavením pro výkon práce. Další výroky zkoumaly, jak je práce pro zaměstnance náročná. Především THP pracovníci uvedli, že je práce vyčerpává psychicky a pro dílenské pracovníky je práce náročná spíše fyzicky. Nadpoloviční většina, 62 % pracovníků uvádí, že pracovní požadavky a cíle jsou jasně definovány.

Dotazníkové šetření pomohlo odhalit několik problémů, které v podniku již nějakou dobu přetrvávají. Také ukázalo spokojenost či nespokojenost zaměstnanců s vybranými okolnostmi. Na základě dat získaných z dotazníkového šetření může podnik spokojenost zaměstnanců rozvíjet a nespokojenost naopak eliminovat. Data z dotazníkového šetření budou východiskem pro návrhy na zlepšení v oblasti motivačního mechanismu podniku.

4.5 Vyjádření jednatele společnosti k výsledkům dotazníkového šetření

Vyjádření jednatele společnosti k výsledkům dotazníkového šetření proběhlo pomocí krátkého řízeného rozhovoru nestandardizované formy. Rozhovor tedy bylo možné přizpůsobit dle odpovědí jednatele. Účelem bylo zhodnotit výsledky a možnosti na realizaci benefitů, které zaměstnanci požadují. Jednatel ještě před řízeným rozhovorem obdržel výsledky výzkumu, tudíž v průběhu rozhovoru již byl obeznámen s názory svých podřízených. Zodpovězeno bylo následujících 5 otázek.

1. Jak jste spokojen s výsledky dotazníkového šetření?

„Záleží jak se kterými odpověďmi. Jsem mile překvapen, jaký vztah k nám s Pepou (pozn. druhý jednatel společnosti) lidé chovají. Ačkoliv nikdy jsme neměli se zaměstnanci výrazný problém, zaměstnanci by si svou nespokojenost vůči vedení mohli nechat spíše pro sebe. Takže za to jsem rád. Co mě ale překvapilo poněkud nemile, jsou vztahy mezi lidmi. Kdyby mezi sebou byli nespokojeni dělníci, bylo by to pochopitelnější, teď máme tolik zakázek, že často nemůžeme vyhovět všem, co se dovolených týče, takže to by mohlo vyvolat neshody, ale dotazník ukázal, že horší vztahy jsou spíše v kancelářích.“

2. Tušíte, čím by to mohlo být?

„Upřímně doma jsem nad tím trochu přemýšlel a jediné, co mě napadlo je, že před 3 měsíci jsme vytvořili nové technické oddělení. Vzniklo proto, abychom ulevili holkám na administrativě, které řešily vše od administrativy po technické záležitosti, takže jsme přibrali čtyři lidi a obsah práce se měl rozdělit. Takže je dost možné, že problém by mohl nastat v těchto dvou úsecích, kde práce ještě není třeba úplně rozdělena. Případně technické oddělení nepracuje samostatně a administrativní pracovnice musejí

technickému úseku stále vypomáhat. Ale zvláštní je, že to s námi nikdo nepřišel řešit. Na tohle se budeme muset zaměřit.““

3. Přemýšlel jste do budoucna o aktualizaci nabídky či rozšíření stávající nabídky školení a vzdělávacích kurzů? Zaměstnanci uváděli, že nemají moc příležitostí k seberozejví, přestože by kurzy či školení většinou rádi navštívili.

„No ono je dost těžké uspokojit všechny skupiny zaměstnanců. Zařídili jsme kurzy pro programátory, protože především u jejich práce potřebujeme znalost a orientaci v oboru. A tyto kurzy nejsou zrovna levné. Ale netajím se, že nad nějakým refreshem jsem už taky přemýšlel. Třeba jazykové kurzy bychom mohli zavést, i kdybychom je měli třeba jen částečně hradit. Umět jazyk se hodí všem. Dokonce i dílenským pracovníkům, protože právě je často bereme do Německa.

4. Jste ochotni zavést některé zaměstnanecké benefity, o které zaměstnanci projeví zájem? Jednalo se nejčastěji o 25 dní dovolené, zdravotní volna a příspěvek na sportovní aktivity?

„Musím podotknout, že příspěvek na sportovní aktivity je docela dobrý nápad a dá se použít pro všechny zaměstnance. Tohle je asi nejpravděpodobnější varianta, kterou bychom do podniku mohli zavést. Pak už je potřeba se akorát zamyslet, jakým způsobem. Zda formou voucheru či proplácet zaměstnancům účtenky ze sportovních center...uvidíme. Zdravotní volna...no, ani tato varianta nemá v našem podniku zavřená vrátka. Pracovníci by se aspoň vyleželi den, dva...a nenakazili by zbytek kanceláře. Například. Vidělo by se. Ale co se týče dovolené navíc... Už takhle mají naši zaměstnanci problém vyčerpat standardních 20 dní. Je u nás dost práce. Asi o tom momentálně neuvažujeme“

5. Vaši pracovníci uvádějí, že se necítí dostatečně motivováni ze strany vedoucích. Není to, na základě ostatních kladných odpovědí k vedení, škoda? Neuvažujete o častějším motivování svých podřízených? Jelikož se jedná o poslední otázku, ráda bych Vám poděkovala, že jste si na tento rozhovor udělal čas.

„My si hlavně přejeme, aby u nás naši zaměstnanci zůstali, rádi pro nás pracovali, aby si připadali užiteční a práce je celkově bavila. Určitě je v našem zájmu zaměstnance motivovat, a pokud dotazník ukazuje, že jim se zdá, že se tak neděje, určitě to budeme chtít zlepšit...Také díky. I my děkujeme, že jste si vybrala právě naši firmu a budeme se těšit, co pro nás vymyslíte.“

4.6 Návrhy a zlepšení v oblasti motivačního mechanismu podniku

V této kapitole bude navrženo zlepšení v oblasti motivačního systému společnosti, čímž se pravděpodobně zvýší i celková spokojenost zaměstnanců. Každé zlepšení je navrženo tak, aby co nejvíce přispělo k lepší situaci v podniku.

4.6.1 Teambuilding

Tato mimopodniková akce bude plně hrazena zaměstnavatelem a bude se pořádat se za účelem stmelení kolektivu, vytvoření týmového ducha a lepšího porozumění si navzájem. Tyto aktivity tak mohou vést k lepším pracovním výkonům. Akce by se konala pravidelně jednou či dvakrát ročně, dle finančních možností podniku, přičemž se navrhnou konkrétní lokality, kde se může teambuilding pořádat. Každoročně nejoblíbenějším místem pro pořádání teambuildingů bývají např. vinný sklípek na Moravě či některé hotelové komplexy s bohatou nabídkou služeb, které mohou zaměstnanci v rámci těchto akcí využívat. V současné době je spousta agentur specializujících se přímo na tyto akce. Nabízejí různé zajímavé akce, od paintballu, cesty do vesmíru, přes naučné formy her až po pevnost Boyard atd. Záleží zde tedy jen na zaměstnavateli, kterou variantu pro svůj podnik vybere.

Obrázek 36: Návrh na program teambuildingu

Možný harmonogram teambuildingové akce pro společnost SPS servis a programování strojů, s.r.o.	
Sobota	Časový plán
8:30	příjezd
8:30 – 9:00	ranní coffee break (snídaňové občerstvení)
9:00 – 12:30	výlet
13:00 – 14:00	oběd
14:00 – 15:00	ubytování + odpočinek
15:00 – 18:00	outdoor aktivity dle nabídky agentury
18:00 – 19:00	večeře
19:00 – 22:00	bowling, soutěže + možnost využití wellness služeb hotelu
od 22:00	volný program
Neděle	
8:00 – 9:00	snídaně
9:00 – 10:00	diskuze nad spokojeností zaměstnanců ve společnosti dle výsledků šetření
10:00 – 12:00	indoor společenské aktivity
12:00 – 13:00	oběd
13:00	konec, odjezd domů

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek výše nastiňuje, jak by mohl probíhat program na takovéto akci. Trvala by dva dny, a aby nezasahovala do pracovního režimu, konala by se o víkendu. Obrázek níže čítá předběžné náklady této společenské události. Tyto náklady zahrnují obousměrnou dopravu pro všech 51 zaměstnanců. Cena 29 150 Kč za ubytování je pro 53 osob, tudíž cena se kalkuluje včetně míst pro jednatele. Pro stejný počet osob je počítáno i ve stravování. Coffee break, dva obědy, snídaně a večeře pro 53 osob vyjde na 57 240 Kč. Agentura zaměřující se na naučné formy zábavy v rámci teambuildingu si za 3 hodiny působení účtuje průměrně 22 000 Kč. Teambuildingová akce by tedy společnost vyšla odhadem na 111 tisíc Kč. Vycházelo se z průměrných cen, které si účtovaly služby hotelů a vybrané agentury. Výhodou je, že náklady teambuildingu jsou ve většině případech daňově uznatelné.

Obrázek 37: Možné předběžné náklady na teambuilding

Předběžné náklady na možnou teambuildingovou akci	
cestovné vč. zpáteční cesty (vzdálenost 100km)	2 700 Kč
ubytování na 1 noc	29 150Kč
stravné (coffee break, 2x oběd, večeře)	57 240Kč
teambuildingová agentura	22 000 Kč
CELKOVÁ CENA	111 090 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Příležitostná práce z domova pro všechny THP pracovníky

V moderních společnostech se stává Home Office neboli práce z domova benefitem, který představuje nástroj alternativního způsobu práce. Výhodou je skloubení osobního a pracovního života zaměstnanců. Přináší také úsporu za náklady a čas spojený s dopravou do zaměstnání. Tento benefit je však výhodný i pro zaměstnavatele, jelikož zaměstnanec může z domova pracovat i v případech, které by běžně jeho příchod do práce znemožňovaly. Zaměstnanci se díky tomuto benefitu stávají flexibilnější, a to je přínos pro celý podnik. Benefit by tak nově mohli příležitostně využívat všichni THP pracovníci. Četnost využívání tohoto benefitu by záleželo na vedení společnosti. Náklady spojené se vzdáleným přístupem k síti by společnosti nevznikly, jelikož VPN linka do sítě společnosti je již funkční. V současnosti tuto linku využívají jednatelé a programátoři při pracovní pohotovosti.

4.6.3 Sick days aneb zdravotní volna

U každého člověka je v roce pár dní, kdy se necítí fit a je tedy vhodné, aby zůstal doma. Např. pokud se jedná o virózu, kterou by mohl nakazit ostatní pracovníky, či jiné zdravotní indispozice, při kterých není nutné navštívit lékaře. Právě pro tyto příležitosti by sloužily zdravotní volna. Zaměstnanec při nich zůstane doma a nebude muset dokládat žádné lékařské potvrzení, přičemž tyto dny mu nebudou odečítány z dovolené. Přínos je viděn v tom, že zaměstnanci, kteří se necítí zdraví a stejně by nepodávali stoprocentní výkony, tak nebudou své nemoci přecházet a neinfikují své kolegy. Pro začátek by společnost mohla zavést 3 dny zdravotního volna a po čase případně tento počet regulovat. Tento benefit by byl zároveň jakýsi kompromis pro pracovníky, kteří v dotazníkovém šetření preferovali 5 volna nad rámec.

4.6.4 Příspěvek na sportovní aktivity

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že příspěvek na sportovní aktivity patřil mezi preferované benefity. Jelikož v podniku pracují převážně mladí lidé, jistě si svůj volný čas zpestřují sportem. Tento benefit pak směřuje přímo k nim. Výhodou však je, že se dá aplikovat na zaměstnance ve všech pracovních odvětvích. Zaměstnavatel by mohl proplácet měsíčně určitou finanční sumu z jakéhokoli dokladu a po čase by se mohl zaměřit např. na jedno fitcentrum, kam by zaměstnancům poskytoval předplatné.

4.6.5 Zavedení tarifních pŮtříd

Každý zaměstnanec si přeje častější hodnocení, zvláště když spojováno se zvyšováním mzdy. Díky tarifním pŮtřídám by se mzda mohla navyšovat až 2x častěji, než tomu bylo doposud. Značnější motivování by zaměstnance zároveň motivovalo k vysokým pracovním výkonům, jelikož pracovníci si jsou dobře vědomi, že pokud se při hodnocení diskutuje o zvýšení platu, musí mu předcházet pracovní výsledky. Návrh možné implementace tarifních pŮtříd do současného odměňovacího systému společnosti naznačuje následující tabulka.

Tabulka 24: Možný návrh na hodnotící systém společnosti

Návrh na nový tarifní systém vybrané společnosti v Kč	
třída A	49 720
třída A1	48 220
třída B	46 720
třída B1	45 220
třída C	43 720
třída C1	42 220
třída D	40 720
třída D1	39 220
třída E	37 720
třída E	36 220
třída F	34 720
třída F1	33 220
třída G	31 720
třída G	30 200
třída H	28 720
třída H1	27 220
Třída I	25 720
Třída I1	24 220
Třída J	22 720
Třída J1	21 220
Třída K	19 720

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.6 Příspěvek na jazykový kurz

V případě zajišťování jazykových kurzů ve společnosti by podnik hradil 50 % nákladů na výuku a 50 % by si hradil sám zaměstnanec. Zaměstnanec, který si výuku bude alespoň částečně hradit, si je pak vědom hodnoty peněz a tím se dokáže sám motivovat. Cena za hodinu kurzu pro jednoho zaměstnance činí průměrně 300 Kč, tudíž zaměstnavatele, pokud v podniku bude probíhat 1x týdně výuka jazykového kurzu, budou nejvyšší možné náklady představovat maximálně 30 600 Kč/měsíčně.

4.6.7 Pochvala za pracovní úspěch

Zaměstnanci dále uvedli, že se necítí být dostatečně motivovaní ze strany vedoucího. V případě pracovního úspěchu a dobře odvedené práce některého z podřízených není v tomto případě jednoduššího nástroje než pochvaly. Zaměstnavatele nic nestojí a zaměstnanci dodá pocit uspokojení. Vhodná je ústní pochvala, která pozitivně ovlivní nejen komunikaci vedoucího s podřízenými pracovníky, ale celkově se zlepší interní komunikace v podniku a zvýší se motivace k pracovním úkonům.

4.6.8 Častější porady s celým týmem

Společnosti bude doporučeno zaměřit se na častější a efektivnější komunikaci v celém podniku prostřednictvím týmů.

- **Týmy konající se 2x měsíčně**

Těchto porad by se účastnily THP pracovníci spolu s jednateli a podstatou by bylo rozplánování jednotlivých úkolů, které společnost musí splnit. Tyto pravidelné porady by byly přínosné pro kontrolu stavů zakázek a stavů u jednotlivých klientů. Každý pracovník by měl možnost vznést dotaz k nejasnostem a společnost by tak zamezila komunikačním mezerám. Zároveň by se docílilo vhodného rozdělení úkolů, které bude jasné všem potrefeným zaměstnancům.

- **Týmy konající se 1x za čtvrt roku**

Tyto týmy by se pořádaly pro všechny zaměstnance. Probíhalo by zde shrnutí, posuny a dosažené úspěchy za poslední čtvrtletí. Zároveň by se představily nové cíle, taktické postupy a úkoly, které společnost v následujících měsících čekají. Tyto týmy zaměstnancům připomenou, jak důležitý článek ve společnosti tvoří, a to je pro každého zaměstnance jeden z největších hnacích motorů.

Pokud se společnosti budou zdát finanční náklady spojené s nově navrženými benefity vysoké, bude jí navrženo snížit náklady např. na současný benefit, který zaměstnancům přispívá 20 tisíc Kč na dovolenou. Někteří zaměstnanci mohou svou dovolenou raději strávit např. na chalupách či doma, a tak pro ně tento benefit zůstává nevyužit.

5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout zlepšení motivačního systému ve vybraném podniku, který nejen, že zajistí vyšší zaměstnaneckou spokojenost při práci, ale zvýší i produktivitu práce.

První část práce se zabývala teoretickými poznatky, jejichž cílem bylo poskytnout ucelený pohled na řešenou problematiku. Pro lepší pochopení však bylo nutné začít od obecné roviny, za kterou se považuje řízení lidských zdrojů, především jeho úkoly a cíle. Dále byla popsána motivace, její typy a zdroje, pracovní motivace, motivační teorie, z nichž nejznámější je Maslowova teorie hierarchie potřeb, motivační proces, a také pojmy fluktuace a demotivace, které s motivací úzce souvisí. Teoretická část následně sloužila jako základ pro vlastní práci.

Následovala vlastní část práce, ve které byl mapován současný motivační systém vybraného podniku. Na jeho základě bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které mělo zkoumat, jak jsou se současným systémem zaměstnanci spokojeni. Zjišťovaly se ale také další aspekty, které tvoří celkové prostředí podniku. Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci jsou v podniku převážně spokojeni. Pozitivní reakce byly také na vedení společnosti. Odhalily se však i problémové sféry, kde by byl potenciál ke zlepšení. Zaměstnanci ve velké většině uváděli, že si nepřipadají motivováni ze strany vedení. Další problém byl viděn v komunikaci mezi zaměstnanci, kteří si dle většiny nepomáhají, nepředávají si zkušenosti a celkově spolu příliš nekomunikují. Dalším slabším článkem, dle odpovědí zaměstnanců, byly možnosti odborného vzdělávání, které společnost, kromě programátorských školení, BOZP a MS Office – Excel, spíše nepodporuje. Další výpovědi naznačily, že pracovníci nejsou příliš spokojeni s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů a vyšší mzdy. Naopak nejvíce by si přáli zavést do podniku 5 dní dovolené nad rámec, zdravotní volna, příspěvek na sportovní aktivity a Home Office.

Aby se zjistily možnosti aplikování jednotlivých navržených opatření do podniku, bylo vhodné provést řízený rozhovor alespoň s jedním z jednatelů společnosti. Účelem bylo představit mu výsledky dotazníkového šetření a probrat s ním návrhy, které mohou zajistit spokojenost všech zúčastněných stran.

Vybraná společnost si uvědomuje, že především na spokojených pracovnících stojí úspěch celého podniku. Tudíž pokud se některá navržená doporučení implementují do vybraného podniku, je velmi pravděpodobné, že se zvýší nejen pracovní spokojenost zaměstnanců, ale

i jejich pracovní výkon. Všechny stanovené cíle diplomové práce, které měly vést ke zlepšení motivačního programu, se považují za splněné a pokud se správně použijí, mohly by zajistit pozitivní budoucí vývoj společnosti.

6 Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura

ADAIR, J. E., 2004. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. Josef Koubek. 2007. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 27s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998., 220s, ISBN 80-85943-57-3.

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

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery.*, Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

CLEGG, Brian. *Motivace: [povzbudte ostatní k dosažení lepších výsledků - výběr osvědčených technik a postupů - 70 cvičení]*. Přeložil Jitka VEJMĚLKOVÁ. Brno: CP Books, 2005. V kostce. ISBN 80-251-0550-4.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2015, vol. 21., 1s, ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FREY, Bruno S a Margit OSTERLOH. *Managing Motivation: wie Sie die neue Motivationsforschung* Wiesbaden: Gabler, 2002. Schweizerische Gesellschaft für Organisation. ISBN 3-409-21631-6. *für Ihr Unternehmen nutzen können*. 2., aktualisierte und erweiterte Aufl.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 252 s.

- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl. (dotisk). Praha: Management Press, 2009., 15s, ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992., 10s, ISBN 80-85603-01-2.
- NOVÝ, Ivan. - SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Ivan Nový, Alois Surynek. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2006. 287 s. (Manažer) ISBN 8024717050 (brož.).
- PAUKNEROVÁ, D. a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Grada, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu*. 4., zcela přepracované vydání 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN isbnisbn978-80-247-1991-7.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Michaela Tureckiová. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. (Psyché), 55s, ISBN 8024704056.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WHITMORE JOHN. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. Přel. Lisa Aleš. 2002. 2. vyd., Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-101-0

Internetové zdroje

Access Perks Blog. : *Employee Benefits and Perks Statistics* [online]. 7.1.2019 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://blog.accessperks.com/2018-employee-benefits-perks-statistics#engagement>

BLÁHA, L. *Základy metodologie* [online]. 6.3.2019 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.pf.ujep.cz/wp-content/uploads/2019/03/6-Rozhovor-pravidla.pdf>

BUSINESSVIZE, *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. [online]. [cit. 2019-09-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

HR NEWS. *Odměňování a benefity – jak je nastavit, aby zaměstnance skutečně motivovaly?* [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/odmenovani-a-benefit-y-jak-je-nastavit-aby-zamestnance-skutec-id-3706820>

iPodnikatel.cz. *Jak zjistit spokojenost svých zaměstnanců* [online]. 11. 1. 2011 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html>

KMOŠEK, Petr. *Pracovní spokojenost* [online]. 25.5.2018 [cit. 2020-22-01]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/pracovni-spokojenost/>

MANAGEMENT-MARKETING, *Přednáška: Řízení lidských zdrojů* [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2010/03/prednaska-rizeni-lidskych-zdroju.html>

MANAGEMENTMANIA, *Fluktuace zaměstnanců*. [online 2019-09-02]
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

MANAGEMENTMANIA, *McClellandova teorie získaných potřeb (McClelland's Three Needs Theory)*, [online]. [cit. 2019-09-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>

MANAGEMENTMANIA, *Motivace, motivování a motivační teorie*. [online 2019-09-02]
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

MONSTER. *Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců* [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/management/vykon-zamestnancu/odmenovani-ma-dulezitou-rolu-motivaci-zamestnancu/>

SPS SERVIS A PROGRAMOVÁNÍ STROJŮ, S.R.O. [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.sps-bakov.cz/cs/>

VŠPJ. *Úvod do metodiky výzkumu* [online]. [cit. 2020-25-01]. Dostupné z: <https://www.vspj.cz/ISBN/Skripta%20%20V%C5%A0PJ/%C3%9Avod%20do%20metodiky%20v%C3%BDzkumu%20-%20Linderov%C3%A1,%20Scholz,%20Munduch.pdf>

VÚPSV. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. 2007 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.vupsv.cz/>

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Personální činnosti	13
Obrázek 2: Znázornění vztahu stimulace-osobnost člověka–motivace	14
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	17
Obrázek 4: Vztah při řízení pracovní motivace	20
Obrázek 5: Proces motivace	21
Obrázek 6: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti	26
Obrázek 7: Složky celkové odměny	29
Obrázek 8: Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod	30
Obrázek 9: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace	34
Obrázek 10: Schematické znázornění vlivů působících na zaměstnance v organizaci	35
Obrázek 11: Logo společnosti	37
Obrázek 12: Postup při instalaci vzduchotechniky a aplikačních kabin	39
Obrázek 13: Postup při instalaci automatické robotické aplikace	39
Obrázek 14: Postup při instalaci konzervaci proti korozi	40
Obrázek 15: Organizační schéma společnosti	42
Obrázek 16: Rozdělení dle pohlaví	48
Obrázek 17. Složení zaměstnanců dle věkové kategorie	49
Obrázek 18: Struktura pracovních pozic	50
Obrázek 19: Dosažené vzdělání zaměstnanců	51
Obrázek 20: Rozdělení dle délky pracovního výkonu	52
Obrázek 21: Členění dle spokojenosti se zaměstnáním	53
Obrázek 22: Využití opětovné možnosti pracovat pro podnik	54
Obrázek 23: Spokojenost zaměstnanců s vybranými okolnostmi	55
Obrázek 24: Komunikace v podniku	56
Obrázek 25: Informovanost z vedoucí strany	57
Obrázek 26: Vztahy a spolupráce na pracovišti	58
Obrázek 27: Spokojenost možnostmi odborného vzdělávání	59
Obrázek 28: Vzdělávací kurzy v podniku	60
Obrázek 29: Upřednostňované zaměstnanecké benefity	61
Obrázek 30: Motivace ze strany vedoucího	62
Obrázek 31: Oblíbené motivační faktory	63
Obrázek 32: Pracovní činnosti v podniku	64
Obrázek 33: Vztahy s nadřízeným	65
Obrázek 34: Vztah zaměstnance k organizaci	66
Obrázek 35: Pocity v zaměstnání	67
Obrázek 36: Návrh na program teambuildingu	73
Obrázek 37: Možné předběžné náklady na teambuilding	74

8 Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané zakázky společnosti	38
Tabulka 2: Tarifní třídy vybrané společnosti.....	43
Tabulka 3: Porovnání mezd pracovníků dle odvětví	43
Tabulka 4: Pohlaví zaměstnanců	48
Tabulka 5: Věk zaměstnanců.....	49
Tabulka 6: Členění dle pracovních pozice.....	50
Tabulka 7: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.....	51
Tabulka 8: Struktura dle délky pracovního poměru	52
Tabulka 9: Spokojenost se současným zaměstnáním	53
Tabulka 10: Srovnání zaměstnanců dle možnosti opět pracovat pro podnik	54
Tabulka 11: Zaměstnanecká spokojenost s vybranými okolnostmi	55
Tabulka 12: Komunikace uvnitř podniku	56
Tabulka 13: Hodnocení informovanosti z vedoucích strany	57
Tabulka 14: Vztahy mezi kolegy a vzájemná spolupráce.....	58
Tabulka 15: Spokojenost týkající se odborného vzdělávání.....	59
Tabulka 16: Absolvování kurzů v organizaci	60
Tabulka 17: Preference zaměstnaneckých benefitů.....	61
Tabulka 18: Motivování zaměstnanců ze strany vedení.....	62
Tabulka 19: Upřednostňované motivační faktory	63
Tabulka 20: Činnosti v organizaci	64
Tabulka 21: Vztah s vedením	65
Tabulka 22: Vztah zaměstnance k podniku	66
Tabulka 23: Pocity zaměstnanců v organizaci.....	67
Tabulka 24: Možný návrh na hodnotící systém společnosti.....	76

9 Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČR	Česká republika
EOP	End of production
FO	fyzická osoba
GB	giga byte
GE-IP	general electric intelligent platforms
HMI	Human Machine Interface
HPP	hlavní pracovní poměr
HR	human resources
HRK	Hohlraumkonservierung
JIT	Just In Time
Kč	korun českých
kol.	kolektiv
např.	například
P8	Poseidon 8
PLC	Programmable Logic Controller
PO	právnícká osoba
pozn.	poznámka
RPA	Robotic Process Automation
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SW	software
THP	technickohospodářská pozice
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
USB	Universal Serial Bus
VPN	virtual private network
VW	Volkswagen AG
WinCC	Windows Control Center
ZV	zaměstnanecké výhody

10 Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	88
-------------------------------------	----

Dotazníkové šetření

Vážení dotazovaní, jmenuji se Markéta Janečková a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze. Píši diplomovou práci na téma Návrh zásad motivačního mechanismu ve vybraném subjektu. Ráda bych vás poprosila o vyplnění dotazníku, které nezabere více než 20 minut. Zjištěné informace jsou anonymní a budou sloužit pouze k interním potřebám společnosti a ke studijním účelům. Děkuji za váš čas.

Pracovní spokojenost

- Jste spokojený/á se svým současným zaměstnáním?**
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
- V případě, že byste se znovu rozhodoval/a kde pracovat, volil/a byste tento podnik?**
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
- Ohodnoťte Vaši spokojenost s okolnostmi viz tabulka.** Zvolenou odpověď v každém řádku zakroužkujte

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Určitě nespokojen/a
Zajímavost práce	1	2	3	4
Jistota práce	1	2	3	4
Zaměstnanecké benefity	1	2	3	4
Výše mzdy	1	2	3	4
Pracovní zátěž	1	2	3	4
Podmínky při výkonu práce	1	2	3	4

Komunikace a sdílení informací

- Jak vnímáte komunikaci ve Vašem zaměstnání?** Zvolenou odpověď v každém řádku zakroužkujte.

	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Můj vedoucí tvoří prostor k svobodnému vyjádření při mé práci.	1	2	3	4
Můj vedoucí mezi zaměstnanci nedělá rozdíly.	1	2	3	4
Když je potřeba, mohu se na svého vedoucího vždy obrátit.	1	2	3	4
Můj vedoucí chce znát názory a postoje zaměstnanců	1	2	3	4
Informace pro můj pracovní výkon jsou dostatečné.	1	2	3	4

- Ohodnoťte informovanost z vedoucích pozic?** Zvolenou odpověď zakroužkujte v řádku Vaší pozice.

Technicko-hospodářská pozice
Dílenská pozice

pozitivní neutrální negativní
pozitivní neutrální negativní

Vnitropodnikové vztahy

6. Jak vnímáte vztahy mezi kolegy a vzájemnou spolupráci? Zvolenou odpověď v každém řádku zakroužkujte

	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Pokud potřebuji, mí kolegové jsou ochotni pomoci.	1	2	3	4
Mezi kolegy si často předáváme poznatky, které nám mohou pomoci při práci.	1	2	3	4
Potřebuji vědět, že si mého pracovního výkonu cení vedoucí i kolegové.	1	2	3	4
Moji kolegové jsou schopni odvádět svou práci a chtějí spolupracovat.	1	2	3	4

Kariérní růst a pracovní rozvoj

7. Jsou pro Vás školení, které společnost nabízí, uspokojivé?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) neúčastním se

8. Absolvoval/a jste za poslední rok vzdělávací kurz poskytovaný zaměstnavatelem?

- a) ano
b) rád/a bych, ale nevím o žádném, který podnik nabízí
c) ne, nemám zájem

Odměňování a hodnocení, motivování

9. Volte zaměstnanecké benefity, které byste nejradši volili do svého podniku. Seřad'te dle důležitosti. (7 – nejdůležitější, 1 – nejméně důležité)

- 5 dní nad rámec dovolené
- penzijní doplňkové pojištění
- příspěvek na dopravné
- příspěvek na školku, hlídání
- ... příspěvek na sportovní aktivity
- ... práce z domova
- ... sick day (zdravotní volno)

10. Cítíte, že jste dostatečně motivován/a ze strany vedoucího?

- a) Ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

11. Jaký motivační faktor Vás nejvíce naplňuje? Vyberte jednu možnost.

- a) Pochvala, uznání
- b) Peníze
- c) Atmosféra firmy, kolektiv
- d) Profesní růst
- e) Benefity
- f) Vzdělávání (osobní rozvoj)

12. Jak vnímáte Vaše pracovní činnosti v podniku? Zvolenou odpověď v každém řádku zakroužkujte

	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Má práce mě naplňuje.	1	2	3	4
Když řeším pracovní úkoly, nemám problém za ně převzít zodpovědnost.	1	2	3	4
Mé zaměstnání mi dodává pocit osobního úspěchu.	1	2	3	4
Své dovednosti a schopnosti mohu využívat ve svém zaměstnání.	1	2	3	4

Styl vedení

13. Jak vnímáte vztah s nadřízeným? Zvolenou odpověď v každém řádku zakroužkujte

	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Vedoucí nás dobře a efektivně řídí.	1	2	3	4
Vedoucí dokáže správně nastavit pracovní cíle.	1	2	3	4
Vedoucí mě aktivně podporuje v odborném růstu.	1	2	3	4

Podnik

14. Jaký je Váš vztah k podniku? Zvolenou odpověď v každém řádku zakroužkujte

	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Náš podnik tvoří příležitosti k tomu, abych se vzdělával a školil.	1	2	3	4
Naše společnost je dobrý zaměstnavatel, doporučil bych ho.	1	2	3	4
Jsem hrdý, že zde pracuji.	1	2	3	4

Organizace práce, pracovní podmínky

15. Jak se cítíte ve svém zaměstnání? Zvolenou odpověď v každém řádku zakroužkujte

	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Mé pracoviště mi nabízí veškeré potřebné nástroje a vybavení pro výkon práce.	1	2	3	4
Můj pracovní výkon mě fyzicky vyčerpává.	1	2	3	4
Můj pracovní výkon mě psychicky vyčerpává.	1	2	3	4
Pracovní cíle a úkoly jsou jasně definované.	1	2	3	4
Svůj pracovní výkon si mohu naplánovat dle vlastní úvahy.	1	2	3	4

Identifikační otázky

Vybranou položku v každém sloupci zakřížkujte.

Pohlaví	Věk	Pracovní pozice	Dosažené vzdělání	Délka pracovního poměru
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> 18-24	<input type="checkbox"/> dílenský pracovník	<input type="checkbox"/> základní	<input type="checkbox"/> 0-1 rok
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> 25-30	<input type="checkbox"/> skladník	<input type="checkbox"/> středoškolské bez maturity	<input type="checkbox"/> 1-3 roky
	<input type="checkbox"/> 30-40	<input type="checkbox"/> administrativa	<input type="checkbox"/> středoškolské s maturitou	<input type="checkbox"/> 3-6 let
	<input type="checkbox"/> 40-55	<input type="checkbox"/> programátor	<input type="checkbox"/> vysokoškolské	<input type="checkbox"/> 6-10 let
	<input type="checkbox"/> 55 a více	<input type="checkbox"/> technický pracovník		<input type="checkbox"/> 11 let a více
		<input type="checkbox"/> projektant		
		<input type="checkbox"/> projekt manažer		

Děkuji Vám!