



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Pracovní spokojenost a motivace k pracovnímu výkonu

Vypracovala: Alžběta Nimrichtrová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alžběta NIMRICHTROVÁ**
Osobní číslo: **E15444**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Pracovní spokojenost a motivace k pracovnímu výkonu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku s návrhy na odstranění případných nedostatků.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza motivace, zjišťování spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy


Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press.
Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení.* Praha: Linde.
Lauby, S. J. (2005). *Motivating Employees.* Florida: ASTD Press.
Nakonečný, M. (2004). *Motivace lidského chování.* Praha: Academia.
Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **23. ledna 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. ledna 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled.....	5
2.1	Pracovní spokojenost	5
2.1.1	Pracovní nespokojenost	6
2.1.2	Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	7
2.1.2.1	Podniková kultura	7
2.1.2.2	Vize a uznávané hodnoty podniku	8
2.1.2.3	Praxe.....	9
2.1.2.4	Pracovní prostředí, pracovní podmínky	9
2.1.2.5	Formální a neformální komunikace, manažerská komunikace.....	11
2.1.2.6	Řešení konfliktů na pracovišti, vztahy na pracovišti	12
2.1.2.7	Řešení problémů týkajících se šikany a sexuálního obtěžování.....	13
2.1.2.8	Flexibilita pracovní doby, vstřícnost.....	14
2.2	Motivace	15
2.2.1	Definice motivace.....	15
2.2.2	Motivace k práci.....	16
2.2.3	Teorie motivace.....	17
2.2.3.1	Teorie instrumentality.....	17
2.2.3.2	Teorie zaměřené na obsah.....	18
2.2.3.3	Teorie zaměřené na proces.....	20
2.2.4	Negativní motivace	21
2.2.5	Faktory ovlivňující motivaci.....	22
2.2.5.1	Hodnocení a povzbuzování	22
2.2.5.2	Odměňování.....	24
2.2.5.3	Vedení	26
2.2.5.4	Rozvoj a vzdělávání	27
3	Cíle a metodika práce.....	29
3.1	Cíle.....	29
3.2	Metodika	29
4	Vlastní práce.....	31
4.1	Charakteristika vybrané organizace	31
4.1.1	Základní údaje o společnosti Swallowfield s.r.o.....	31

4.1.2	Od historie až po současnost	31
4.1.3	Organizace společnosti	33
4.2	Analýza motivace a zjišťování spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod	33
4.2.1	Rozhovor s personalistkou a zjištění motivačních faktorů.....	33
4.2.2	Zhodnocení aktuální situace	38
4.2.3	Dotazníkové šetření a interpretace výsledků.....	39
5	Diskuze a návrh změn	61
6	Závěr.....	66
I.	Summary	69
II.	Seznam použité literatury	71
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	73
IV.	Seznam příloh.....	75
V.	Přílohy	76

1 Úvod

Pracovní spokojenost a motivace k pracovnímu výkonu je téma aktuální a zároveň nikdy nestárnoucí. Zaměstnanci jsou a vždy budou nejdůležitějším aktivem nejen výrobních podniků, ale podniků všech odvětví a zaměření. Přestože se dnešní technologie a s nimi i společnost vyvíjí neuvěřitelným tempem, které nabírá rychlosti spíše geometrickou, nežli aritmetickou řadou, některé pracovní činnosti nikdy nebude možno nahradit stroji. Ačkoli vývoj technologie často přesahuje hranici představitelnosti, v některých oblastech je a bude lidská práce spolu s lidským smýšlením nenahraditelná. Samostatně se rozhodovat, uvažovat a na základě toho konat - toho je schopný jen a pouze člověk. Paradoxně opět bez lidí by se nemohl svět technologie takto rozvíjet. Člověk je totiž bytostí unikátní a proto je nutno neustále pracovat na systémech, pomocí kterých budou lidé motivováni odvádět strojem nenahraditelnou práci.

To, aby člověk tuto práci vykonával a jeho výkony byly co nejlepší, je podmíněno mnoha faktory. Ideálním stavem je totiž ten, kdy jdou tyto výkony ruku v ruce s pocitem uspokojení jednotlivce. Jestliže výkon pracovní činnosti neprovází uspokojení, tedy pracovní spokojenost, není možno těchto výkonů dosahovat v dlouhodobém horizontu a potenciál člověka nebude nikdy plně využit. Z tohoto důvodu se již po celé století lidé zabývají všemožnými teoriemi motivace lidského chování, které mohou být rovněž aplikovány na pracovní prostředí.

V teoretické části se tato bakalářská práce zabývá právě zkoumáním pracovní spokojenosti a motivace k pracovnímu výkonu. Těchto faktorů je mnoho, mou snahou tedy bylo definovat ty nejzákladnější, rovněž i nejdůležitější, a následně pak uvést a zdůvodnit jejich dobrou praxi.

V následující druhé části práce byl vybrán podnik Swallowfield s.r.o., jehož motivační systém byl mapován a analyzován. To bylo umožněno pomocí kvalitativních a kvantitativních metod, díky kterým bylo možno dojít k závěru, jak si firma z hlediska motivace a pracovní spokojenosti stojí. Sebraná data se zobecnila a aplikovala na firmu jako na celek, díky čemuž bylo možno získat určité povědomí o efektivnosti jejího

motivačního programu. Byly analyzovány nedostatky či chyby v motivačním systému firmy a byl podán návrh na jeho možnou nápravu či vylepšení.

2 Literární přehled

2.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost zaměstnanců je základem úspěšného podnikání a měla by být cílem zaměstnavatelů všech firem podnikajících v jakémkoli oboru bez výjimky. Důvodem je prokázaná spojitost pracovní spokojenosti se zvyšováním výkonu, či udržením výkonu na uspokojivé úrovni. Co to ale vůbec pracovní spokojenost je? Pracovní spokojenost vyobrazuje to, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, ať už z hlediska pracovní náplně, mzdového ohodnocení nebo pracovního prostředí, či jsou-li s ní nespokojeni. V případě pracovní spokojenosti zde ve většině případů platí přímá úměra, tedy že čím jsou zaměstnanci spokojenější se svou prací, pak můžeme tvrdit, že tím lépe se organizace o své pracovníky stará. Zároveň čím více roste spokojenost zaměstnanců, tím větší mají chuť pracovat. Spokojenost tedy funguje i jako hnací síla, která povzbuzuje lidské zdroje k vyšší produktivitě a snaze plnit úkoly včas a co nejlépe. Proto by spokojený zaměstnanec měl být cílem každé organizace, které chce být úspěšná a konkurenceschopná.

Na spokojenost je možno z pohledu zaměstnavatele nahlížet ze dvou hledisek – z objektivního hlediska a subjektivního hlediska. Objektivní hledisko je možno chápat jako odraz spokojenosti v podobě projevů chování pracovníků, tedy to, jak se zaměstnanci chovají, když jsou spokojeni. Jedná se o projevy jako je například vyšší výkonnost zaměstnanců, zvýšená efektivita práce, vyšší kvalita práce a podobně, tedy to, co můžeme objektivně vidět a ohodnotit. Na druhou stranu, u subjektivního hlediska je spokojenost odrazem práce a pracovních podmínek, podnikové kultury a jiných aspektů, tedy že pracovník je spokojený v reakci na to, jak se mu v práci líbí – což můžeme odhadnout pouze subjektivně. Příkladem může být ze subjektivního pohledu to, že hodnotíme časté porady se zaměstnanci jako pozitivní věc vedoucí ke spokojenosti. Z našeho pohledu si tedy myslíme, že zaměstnanci je hodnotí kladně. Avšak opak může být pravdou, když by tyto porady pro zaměstnance byly příliš časté a z jejich pohledu zbytečné.

Obě tyto stránky jsou spolu propojeny, avšak nejsou na sobě bezpodmínečně závislé, obecně se však dá říci, že subjektivní stránka předchází objektivní stránce –

zaměstnanec je spokojený se svou prací a v návaznosti na to je například více produktivní, což lze zaměstnavatelem objektivně zhodnotit.

Subjektivní stránka spokojenosti, tedy to, jak na zaměstnance subjektivně působí různé stimuly, se liší u každého individuálního pracovníka. Proto nemůžeme tvrdit, že dva zaměstnanci se stejnými pracovními podmínkami, stejnou mzdou a stejným postavením musí být vždy naprosto stejně spokojeni a následně být i stejně výkonní. Každý má jiné preference, potřeby a očekávání ve své práci, je nutno tedy hledět na zaměstnance jako na individuální jedince, ne jako na celek, který na vše reaguje úplně stejně.

V rozporu s tím, že spokojenost zaměstnanců je jejich hnacím motorem a vždy by o ni zaměstnavatelům mělo jít, můžeme tvrdit, že přehnaný pocit spokojenosti z dosažení nízko postavených cílů může být i negativní. Může totiž zapříčinit to, že zaměstnanec nebude mít zájem o zlepšování svých výkonů či plnění vyšších cílů, protože již bude spokojen s cílem, který již splněn má. Můžeme tedy říci, že spokojenost a motivace spolu ne vždy úzce souvisí. Pracovník, který je dlouhodobě naprosto spokojen se svým platem, pracovním prostředím a vším, co se týká jeho práce, není pak motivován něco měnit. To pak z hlediska růstu produktivity a celkového růstu podniku nemá vždy příznivý vliv. Objevuje se pak absence angažovanosti a zapálení pro práci, nebo jakékoli energie při vykonávání pracovních úkolů. Je tedy nutné důkladně promyslet to, jak vysoko budou postavené jednotlivé cíle zaměstnanců a zda se v čase budou stanovené nároky zvyšovat (Price, 2011).

Přes všechny problémy, které s nadměrou spokojenosti mohou nastat, je stav pracovní spokojenosti zaměstnanců žádoucí, ovlivňuje nejen výkon a kvalitu, ale také například fluktuaci zaměstnanců a jejich loajalitu k firmě. Odpadá také problém s nadměrným absentérstvím a například v oblasti služeb má pracovní spokojenost příznivý dopad i na konečného zákazníka firmy.

2.1.1 Pracovní nespokojenost

Opakem pracovní spokojenosti je stav pracovní nespokojenosti, který je nežádoucí, ale přesto k němu může v některých situacích neúmyslně dojít. Je proto nutné předem

identifikovat a následně analyzovat faktory, které právě pracovní nespokojenost způsobují nebo by mohli způsobovat, a tím se jim pokusit vyvarovat.

Základními faktory, které právě nespokojenost způsobují, jsou například neprofesionální manažerské chování, jako je upřednostňování jednotlivců před ostatními, hodnocení a odměňování na základě subjektivních postojů manažera, neodůvodněné projevy nedůvěry vůči jednotlivcům či skupinám zaměstnanců, ignorace problémů či konfliktů na pracovišti, poskytování neúplných či nepravdivých a zavádějících informací, budování příliš soutěživého a tedy nepříjemného pracovního prostředí, neochota k pochvalám či uznání za dobrý výkon a podobně. Pokud zaměstnanec dlouhodobě pracuje v prostředí, ve kterém jsou tyto praktiky normou, může to mít opačné účinky jako pracovní spokojenost. Tedy například to, že mimo ztrátu chutě k práci a snížení produktivity práce dochází také k zvýšení absence zaměstnanců a k fluktuaci. Také může docházet k tomu, že zaměstnanci začnou očerňovat firmu na veřejnosti a tím si může firma získat negativní image v povědomí okolí. Je tedy nutné předcházet stavu pracovní nespokojenosti například pomocí pravidelných průzkumů spokojenosti, a pokud existuje možnost zlepšení, které by přispělo k všeobecné pracovní spokojenosti, je nutno jednat a této možnosti využít, ne ji nepřehlížet.

2.1.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Spokojenost pracovníků je subjektivní pocit, který však nezávisí jen a pouze na člověku samotném, ale podnik jej může značným způsobem sám ovlivnit. Je nespočet faktorů, které ovlivňují zaměstnancovu spokojenost. Je žádoucí působit těmito faktory na zaměstnance a docílit tak u nich pracovní spokojenosti.

2.1.2.1 Podniková kultura

Podniková kultura významným způsobem ovlivňuje spokojenost pracovníků. To, jaké normy, postoje, představy, vzorce chování apod. jsou na pracovišti sdíleny a uznávány, ovlivňuje vztah zaměstnanců k podniku jako takovému. Zároveň může a nemusí vzbuzovat v pracovnících pocit sounáležitosti a ztotožnění se s firmou, což je mimo jiné jedním z cílů podnikové kultury. Podniková kultura, to je to, co od sebe odlišuje například dvě firmy se stejným zaměřením, to co dělá firmu firmou a to, proč lidé

v určitém podniku chtějí pracovat, anebo kde pracují rádi. Jedná se o neformální koncept, který funguje-li, pozitivně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Jde o síť vztahů na pracovišti, kde se všemi směry šíří informace, mimo jiné i drby a pomluvy (pokud je podniková kultura disfunkční) a cílem managementu je nastavit podnikovou kulturu tak, aby k sobě pracovníci byli navzájem otevření, upřímní a za otevřenost a upřímnost se netrestalo. Nikdo by tak neměl strach mluvit o problému jak pracovním, tak osobním. Volná komunikace by měla fungovat napříč celým podnikem.

Díky dobré podnikové kultuře se zaměstnanci nebojí klást otázky a mít námítky, když s něčím konkrétním nesouhlasí a mají jiný názor. To, že je jejich názor následně vyslyšen a zohledněn, jim také dá pocit důležitosti, který neméně přispívá k pocitu sounáležitosti a celkové spokojenosti.

2.1.2.2 Vize a uznávané hodnoty podniku

Vize neboli představa o tom, kam by měl podnik směřovat jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu, je součástí podnikové kultury a zároveň dalším faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Tato vize bývá obvykle zprostředkovávána a prezentována v podobě krátkého a jednoduchého popisu očekávaného ideálního stavu organizace. Vize v podniku má mimo jiné motivační faktor – všichni zaměstnanci totiž vědí a chápou, čeho se podnik snaží dosáhnout a také cítí, že v budoucnu mohou čekat prosperitu podniku a s tím spojený případný karierní postup či možný růst finančního ohodnocení.

S firemní vizí by se vždy měli ztotožňovat všichni zaměstnanci a měli by jí naprosto rozumět a chápat ji, proto by měla být tvořena či diskutována za přítomnosti co největšího počtu zaměstnanců, novým zaměstnancům by měla být jasně interpretována a vysvětlena.

Neméně důležité jsou hodnoty podniku. Na rozdíl od vize, která představuje ideální stav podniku, hodnoty představují hromadný návod na to, jakým způsobem této vize dosáhnout. Jde o soubor standardů, které jsou na pracovišti sdíleny a uznávány. Může mít podobu například přesného postupu jak obsluhovat zákazníky v standardních i nestandardních situacích nebo jak jednat se spolupracovníky (Coleman, 2013).

Každá úspěšná firma vděčí za svůj úspěch zejména svým pracovníkům, tedy lidským zdrojům. Proto je naprosto nutné, aby se zaměstnanci s výše zmíněnými vizemi a hodnotami ztotožňovali a souhlasili s nimi. Nejúspěšnější firmy tak mají velice přísné a specifické náborové podmínky, aby řízení lidských zdrojů bylo efektivní a smysluplné od úplného začátku. Je důležité, že nejde jen o to, nabírat ty nejvíce talentované a cílevědomé pracovníky, ale také ty, u kterých lze očekávat, že nejlépe zapadnou do podnikové kultury. Firmy, jejichž zaměstnanci jsou sžiti s podnikovou kulturou a uznávají ji, mají daleko menší fluktuaci a jejich pracovníci bývají spokojenější, proto je velmi důležitý už samotný výběr pracovníků. Lidské zdroje jako takové jsou tvořeny především lidskými vlastnostmi, schopnostmi a zejména postoji a ty musí být v souladu s těmi firemními. Vlastnosti jednotlivých pracovníků tak musí být předem zhodnoceny, zdali jsou kompatibilní s konkrétní pracovní pozicí (Coleman, 2013).

2.1.2.3 Praxe

Je logické, že pokud nejsou v hodnoty a vize přímo projektovány do firemní praxe, nemají vůbec žádný význam. Pokud například podnik ve vizi klade velký důraz na zaměstnance, jako na nejvýznamnější složku firemní prosperity, v praxi by měl tyto hodnoty potvrdit. To je možno například tím, že firma investuje přiměřené finanční prostředky právě do lidí v podobě různých školení, kurzů a podobně. Pokud je praxe nekompatibilní s hodnotami, lidé ztrácí důvěru ve firmu jako takovou, ztrácí také motivaci a tedy i následná produktivita má klesající tendenci (Coleman, 2013).

Celkově by měl pracovník souhlasit s veškerými praktikami na pracovišti. Pokud morálně nesouhlasí například se způsobem, jakým se jedná s ním či jeho kolegy, jakým způsobem se přerozdělují úkoly či s jiným aspektem toho, jak firma funguje, nikdy se s ní neztotožní a nikdy nemůže být 100% spokojen.

2.1.2.4 Pracovní prostředí, pracovní podmínky

Neméně důležitým faktorem je prostředí, ve kterém se pracovníci každý den nachází a provádějí v něm pracovní výkony. Na pracovní prostředí je možno nahlížet z mnoha pohledů, primárně jako na fyzické prostředí a psychické prostředí. Z hlediska fyzických podmínek se může jednat například o uspořádání interiéru pracoviště. Některé významné firmy volí tu strategii, že místo jednotlivých uzavřených kanceláří, mají tak

zvané Open Office, kdy zde nejsou žádné zvukotěsné dveře či stěny, které jednotlivce či skupiny oddělují od okolí či sebe navzájem, avšak pouze přepážky oddělující pracovní plochu jednotlivců, někdy však ani to ne. Firmy tuto formu pracovního prostředí volí zejména z toho důvodu, že chtějí, aby na pracovišti probíhala interakce mezi pracovníky, například i z rozdílných oddělení, která bude neplánovaná, nepřipravená, ale hlavně neformální. Pokud se zaměstnanci na pracovišti poznají i z neformálního hlediska, mají pak větší zájem na kooperaci a budoucí spolupráci, která je pro ně i díky předchozímu kontaktu jednodušší a přirozenější.

Jsou i jiné fyzikální aspekty pracovního prostředí, jako například barva stěn, design nábytku, ale i to, jak je například korporátní krédo začleněno do interiéru, například zarámované v místnosti, kde probíhají porady, tedy všem pravidelně na očích a tím i vryto do paměti a vždy spojováno s konkrétní organizací (Coleman, 2013).

Velice důležitá je i teplota udržovaná v kancelářích či ve výrobních podnicích v halách. V období léta by měly být prostory klimatizované a větrané, v zimě by však mělo být dostatečně zatopeno. Pokud je v létě přespříliš horko, produktivita může klesat, protože každý pohyb je pak daleko více namáhavý a vyčerpávající. Zároveň nevětrané prostory mohou vést i k nevolnostem a zdravotním potížím zaměstnanců, což značně naruší jejich blahobyt. Podobně může na zaměstnance působit i nadměrný chlad. Snahou zaměstnavatele má být vytvoření příjemného prostředí, co se týče jak prostor určených pro trávení pauzy na oběd či pokud v budově je, tak jídelny, tak i v šatních prostorách a jiných společenských místnostech.

Osvětlení na pracovišti je neméně důležité, přehnané či nedostatečné osvětlení může značně znesnadnit výkon práce. Avšak v tomto ohledu je nutno zmínit Hawthornský experiment, který provedl řečený zakladatel teorie lidských vztahů George Elton Mayo. Ten tímto experimentem dokázal, že vliv osvětlení na růst produktivity práce a motivace je minimální, je-li pracovníkům svěřen důležitý úkol a oni tak mají pocit uznání ze strany vedení. Vhodné osvětlení a ostatní fyzické pracovní podmínky jsou velice důležité pro efektivní výkon práce, avšak jejich impakt na produktivitu je neporovnatelný s efektem, který může způsobit pocit důležitosti.

Mimo tyto fyzické faktory pracovního prostředí působící na zaměstnance, je rovněž důležité udržet jejich spokojenost pomocí psychických podmínek, například právě zadáváním různorodých úkolů. Rozmanitá a naplňující práce je velice důležitý faktor ovlivňující právě spokojenost. Jestliže se pro zaměstnance práce stane každodenní rutinou a nedochází prakticky k žádné změně pracovní náplně, může to mít dopad i na motivaci. Je důležité udržet zaměstnance ve střehu a nenechat je, aby jim práce zevšedněla a už od ní nemohli očekávat nic nového. Je nutné zajistit pestrou pracovní náplň, což platí rovněž i u dělnických pozic. I ve výrobním průmyslu je třeba dbát na to, aby se pracovní úkoly po částech dnů/dnech střídaly a zaměstnanci tak nevykonávali stejnou činnost dlouhodobě.

Dobré pracovní podmínky jsou tedy klíčem ke spokojenosti zaměstnanců. Mezi tyto podmínky patří také například: finanční ohodnocení, chování a přístup vedoucího pracovníka, možnost kariéry, jednání kolegů, styl řízení a organizace a jiné (Price, 2011).

2.1.2.5 Formální a neformální komunikace, manažerská komunikace

Formální komunikace probíhá v návaznosti na hierarchii podniku, tedy tam, kde je jasná nadřízenost a podřízenost. Probíhá všemi směry podniku, tedy jak shora, tak zdola. Vždy ale jen jedna strana komunikačního procesu, tedy nadřízený, má pravomoc dávat příkazy a pokyny, druhá strana je naopak přijímá - toto nazýváme manažerskou komunikací. Efektivní manažerská komunikace je základem pro fungování firmy jako takové, důležitá je zejména pro manažerské funkce, jako je například vedení, řízení lidských zdrojů a podobně (Price, 2011).

To, jak manažer komunikuje s podřízenými, se jasně odráží na jejich spokojenosti. Přestože je zde jasně daný vztah podřízenosti a nadřízenosti, nesmějí mít zaměstnanci například pocit, že je s nimi jednáno jako s méně důležitými. Komunikace musí být vždy oboustranná. Důležité je, aby manažer vždy komunikoval s někým, ne tedy že pouze informaci sděloval a následně to, jak to druhý přijme, ho už nezajímalo. Neméně důležitá je i zpětná vazba, tedy reakce ostatních na jeho sdělení (Price, 2011).

Klíčové je zvolit vhodný komunikační kanál, například tedy i to, jak se při verbální komunikaci manažer tváří, gestikuluje a podobně. Dalším krokem je zvolit chápání,

sdílené a celkově nejvhodnější znaky, slova a symboly k zakódování určité informace – cílem je vždy to, aby informace byla správně přijata a pochopena, proto je zde nutnost již zmíněné zpětné vazby. K té musí docházet proto, aby měl manažer jistotu, že co mělo být sděleno, bylo sděleno a pochopeno správně. Je-li to třeba, manažer může během komunikace zvolenou komunikaci přizpůsobit příjemci, aby porozumění bylo zaručeno. Manažer by se tedy vždy měl zamyslet nad tím, jestli preferuje profesionální mluvu, které nemusí být porozuměno, nad mluvou srozumitelnou pro zaměstnance. Vždy by tedy měl zohlednit to, s kým je komunikováno a že hlavní prioritou je dekodování, tedy pochopení informace. Dalším pilířem efektivní manažerské komunikace je též upřímnost a otevřenost komunikace. Pokud se zaměstnanci neboli příjemci komunikace nemohou spolehnout na pravdivost komunikované informace od manažera a nemohou jí věřit, komunikační proces nebude fungovat tak, jak má. Když tedy zaměstnanec například udělá nějakou chybu, musí se o ní dozvědět, ale musí to být jediné od nadřízeného – samozřejmě mezi čtyřma očima. Informace o pracovníkových nedostatcích se k němu nesmí dostat od někoho jiného a před zraky ostatních zaměstnanců. To by působilo neprofesionálně a také by to vzbudilo v pracovníkovi nedůvěru. Tedy základem efektivní manažerské komunikace je otevřenost, upřímnost, ale i oboustrannost a zpětná vazba (Price, 2011).

K neformální komunikaci dochází naopak zejména při horizontální komunikaci mezi kolegy, kteří spolu komunikují na denní bázi, dochází k ní tedy při náhodných kontaktech se spolupracovníky, nejde většinou o předem daná setkání či meetingy. Při neformální komunikaci se šíří jak podložené, tak i nepodložené, či dokonce nepravé informace, což může být hlavní nevýhoda této komunikace. Management se proto musí snažit zamezit šíření těchto informací například tím, že bude jakékoli důležité informace vždy včas a dopodrobna veřejně sdílet (Price, 2011).

2.1.2.6 Řešení konfliktů na pracovišti, vztahy na pracovišti

V rámci komunikace je rovněž nutno řešit problémy a konflikty, ke kterým na pracovišti čas od času dochází i přes veškeré možné snažení organizace. Ať je prostředí podniku sebevíce harmonické, konflikty jsou často nedílnou součástí v pracovním kolektivu. Velice špatný postup by byl konflikty přehlížet a nechat zaměstnance, „ať si to vyřeší po svém“. Jestliže na pracovišti dojde ke konfliktu či hádce mezi 2 či více osobami

a zaměstnavatel by tuto skutečnost přehlížel, zdánlivě neškodný konflikt pak může přerůst v něco většího a závažnějšího. Ne jen, že je velice složité vykonávat svou práci dobře v pracovním prostředí, kde panuje napjatá a nepřátelská atmosféra, avšak zároveň pokud zaměstnanci ztratí důvěru ve firmu, motivace k práci pak rapidně klesá. Je nutno se zaměstnanci budovat harmonický vztah založený na podpoře a nelhostejnosti, ukázat jim, že podniku na zaměstnancích záleží a proto je nutné konflikty okamžitě řešit.

Při konfliktu zaměstnanců je nutno kontaktovat a promluvit si s oběma či se všemi stranami konfliktu, vyslechnout jejich argumenty a pohled na situaci a následně pak problém řešit. Podnik musí vystupovat nezávisle a nenadržovat žádné ze stran, musí se však vždy postavit na stranu, která má z hlediska právního či morálního pravdu. Musí tím vyjádřit své hodnoty a prosazovat je. V zájmu podniku je vždy najít řešení pro konflikt a obě strany tak usmířit. Nikdo nesmí odcházet jako vítěz či poražený, avšak problém musí být jasně rozuzlen na základě všem známých a opodstatněných skutečností.

Celkově by mělo být snahou každého podniku udržet přívětivé a přátelské vztahy na pracovišti, usnadnit zapadnutí do kolektivu novým pracovníkům a vytvořit nekonfliktní atmosféru. Pracoviště, na kterém panují nepřátelské vztahy, je neatraktivní a pracovníci do něj chodí jen z důvodu potřeby výděлку, což je situace nežádoucí. Pracovník, který rád chodí do své práce a alespoň některé své kolegy může nazývat svými přáteli, je daleko spokojenější a produktivnější.

2.1.2.7 Řešení problémů týkajících se šikany a sexuálního obtěžování

Ač je to fakt nemilý, šikana a sexuální obtěžování se čas od času rovněž objeví na téměř každém pracovišti. Cílem managementu je těmito situacím předcházet a zabránit jim, případně je aktivně řešit a nepřehlížet je. Politika firmy zároveň musí jasně šikanu a sexuální obtěžování odmítat a dát najevo, že jakýkoli takovýto akt nebude absolutně tolerován a naopak bude přísně potrestán (Armstrong, 2015).

Pokud i přes to k těmto situacím dochází, zaměstnanec, které ho se nepříjemná situace týká, je samozřejmě ve stresu, je pod nátlakem, bojí se chodit do práce a jeho výkon tak klesá. I to právě může být indikátorem pro zaměstnavatele, že něco není v pořádku.

Proto kdykoli nastane problém s jedincovým výkonem – tedy začne-li například jeho výkon nenadále rapidně klesat, nesmí se řešit primárně důtkami či varováními. Pokud dojde k náhlému poklesu pracovního výkonu, který byl do té doby konstantní, stojí za tím většinou problémy osobní, či právě problémy na pracovišti související s pracovním kolektivem. Proto by řešení problému mělo začít vždy rozhovorem s konkrétní osobou a objasněním situace. Zaměstnanec by měl být vždy přesvědčen, že není třeba se obávat sdělit problém nadřízenému a že se problém bude aktivně řešit a bude brán vážně (Armstrong, 2015).

Řešení problémů týkajících se sexuálního obtěžování a šikany je velice delikátní záležitost a je ve většině případů těžké ji odhalit či dokázat, proto neexistuje transparentní postup, jak v takových situacích jednat. Je však nezbytné nechat vyjádřit obě strany konfliktu. Jak obvyklé totiž bývá sexuální obtěžování, tak neméně obvyklá bývají křivá obvinění z takovýchto činů. Přes to všechno však do každého takového sporu musí firma vstupovat jako nestranný subjekt a objektivně situaci zhodnotit a vyřešit, především ji však brát vážně (Armstrong, 2015).

Jak již bylo zmíněno výše, nejdůležitější je však nastavit firemní politiku tak, aby bylo jasné, že šikana ani sexuální obtěžování je věc absolutně nepřijatelná a člověk usvědčený z takového aktu bude náležitě potrestán (Armstrong, 2015).

2.1.2.8 Flexibilita pracovní doby, vstřícnost

V dnešní době se stále více stává trendem volná pracovní doba, či flexibilita pracovní doby celkově. Snaha je docílit rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců a tím docílit jejich celkové pohody. Může se jednat o takzvané sick-days neboli zdravotní volno, které je poskytováno zaměstnancům ve formě zaměstnaneckých benefitů. Jde tedy o to, že zaměstnanec několikrát do roka může využít dnu/dnů volna v případě nemoci či nachlazení, aniž by musel navštívit doktora a brát si nemocenskou dovolenou. Zaměstnavatel zároveň může poskytovat dny dovolené navíc, které zaměstnanci mohou využít v tíživých životních situacích či při rodinných problémech (často označovány jako free-days). Dalším příkladem je možná práce z domova – například jeden den v týdnu může zaměstnanec pracovat místo v kanceláři v pohodlí domova. Práce z domova či práce na poloviční úvazek

u profesí, u kterých je to možné, se stává populární a umožňuje ji v dnešní době daleko více zaměstnavatelů (Price, 2011).

Flexibilita je celkově výhodná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, je možno rychleji a levněji reagovat na jakékoli změny. Pro zaměstnance je práce na poloviční úvazek či občasná práce z domova daleko méně náročná, jsou pod menším tlakem a mají více času i na jiné činnosti, čímž se práce stává daleko méně psychicky náročná a zaměstnanec se tak cítí lépe (Price, 2011).

Flexibilita se může zobrazit i v uzavírání pracovních smluv, například tak, že bude smlouva sjednána s ohledem na školní rok – například rodiny s dětmi tak o prázdninách mají jinou pracovní dobu než přes školní rok.

Obtížnost, kterou s sebou přináší flexibilita pracovní doby, je nutnost přesného plánování lidských zdrojů. Je nutno znát veškeré činnosti, které je potřeba v daném období vykonat a podle toho přesně rozplánovat potřebu zaměstnanců. Při špatném plánování může dojít k plýtvání lidskými zdroji nebo k jejich nedostatku, což je situace, které se každý podnik musí vyhnout. Celkově však flexibilita pracovní doby může předejít stresu a přepracovanosti u zaměstnanců, rovněž častým absencím či i dokonce fluktuaci zaměstnanců. Zároveň to zaměstnanec chápe jako výhodu, kterou nenabízí každý zaměstnavatel a tím se pro něj podnik a práce v něm stává atraktivnější.

2.2 Motivace

2.2.1 Definice motivace

Motivace je jednou z nejdůležitějších dimenzí lidské osobnosti, avšak také jednou z nejsložitějších. Motivaci lze definovat jako jakoukoli vnitřní pohnutku, vnitřní sílu, či vnitřní poděť, který nás nějakým způsobem ovlivňuje a pohání kupředu. Motivace určuje směr, kterým se naše jednání ubírá, tedy jakou konkrétní činnost či jednání jsme motivováni dělat či nedělat. Dále určuje i intenzitu pohnutek – jak moc chce člověk danou činnost dělat. Působení těchto sil se poté projevuje, jako motivované jednání. Jednotlivé hnací síly se obecně dají označit jako motivy. S pojmem motiv úzce souvisí rovněž pojem cíl, jelikož za každým motivem stojí touha dosáhnout určitého uspokojení. Toto uspokojení lze označit jako dosažení námi stanoveného cíle. Můžeme

uvést příklad – vnitřní pohnutkou zaměstnance, tedy jeho motivem, je dosáhnout v pracovním životě určité pracovní pozice, určitého postavení. Dokud tohoto postavení nedosáhne, tato vnitřní síla ho bude stále pohánět kupředu, bude tvrdě pracovat a půjde si za svým cílem. Jakmile stanoveného postavení dosáhne, tento motiv pro něj ztratí význam, začne ho pak motivovat jiná potřeba (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Z hlediska vedení podniku je důležité zaměstnance určitým způsobem motivovat. Je nutné jim ukázat to, že dosažení jejich vnitřních cílů je možné, když budou dobře odvádět svou práci. Pokud jejich výkon bude odpovídat požadavkům, mohou dosáhnout například výše zmíněné vysněné pracovní pozice. Pokud zaměstnanec nevidí spojitost mezi povýšením či kariérním postupem a snaživostí či jeho výkonem, motivace nebude fungovat (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

S pojmem motiv rovněž souvisí pojem stimul. Ač by se mohlo zdát, že se jedná o pojmy totožné, opak je pravdou. Mezi těmito pojmy je zásadní rozdíl, a to ten, že motiv je pohnutka, která pramení uvnitř člověka. Na druhou stranu stimul působí na člověka z vnějšku, jedná se tedy o podnět, který pak následně ovlivňuje motivaci člověka. Stimulem může být například určité jednání další osoby směřované k naší osobě. Tyto pojmy spolu bezesporu souvisí, avšak je nutno je od sebe odlišit. Dá se říct, že z pravidla stimul předchází motivu (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

2.2.2 Motivace k práci

K tomu, aby byly pracovní činnosti v podniku efektivní, je nutno, aby tyto činnosti byly motivované. Primárním a nejčastějším motivem k práci je nutnost zajištění sama sebe, případně své rodiny. Avšak v dnešní době už finanční ohodnocení v podobě mzdy či platu není to jediné, co člověka motivuje. Mezi potřeby, kvůli kterým pracovník mimo jiné práci vykonává, je například kontakt s druhými lidmi, touha po moci, potřeba mít jakýsi smysl života, potřeba nějaké činnosti jako takové, potřeba jistoty a tak dále. Motivaci je třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože motivy a potřeby zaměstnanců se neustále mění. To, co je motivovalo před rokem, už dávno může být jinak.

Jak již bylo zmíněno, jedním z nejdůležitějších motivů je potřeba hmotné odměny, avšak nemůžeme opomenout to, že pokud se člověk neztotožňuje s obsahem a náplní své práce, nemůže nikdy fungovat na 100 %. Důležité je rovněž to, aby zaměstnanec viděl spojitost svojí práce s dosahováním firemních cílů a měl tak pocit důležitosti a tedy že pro firmu „něco znamená“. Na každého však aspekty práce působí jinak, je tedy nutno tyto aspekty analyzovat a poté zaměstnance individuálně stimulovat. Na někoho může více působit možnost tvořivého myšlení při práci a na jiného zase možnost získání moci či seberealizace, pro někoho je zase důležitá ochrana přírody nebo pomoc druhým, těchto aspektů je nespočet (Price, 2011).

Pokud k motivaci na pracovišti nedochází a při plnění pracovních úkolů chybí veškeré nadšení pro věc, pracovník pak nemá žádný důvod dosahovat vyšších než minimálně požadovaných výsledků, nebo vyšších výsledků než dosahují ostatní. Toto může ohrozit prosperitu firmy, tento stav je nežádoucí a v každé firmě by tedy k motivaci pracovníků docházet mělo (Price, 2011).

2.2.3 Teorie motivace

Obecná teorie motivace se snaží o vysvětlení a pochopení lidského chování a jednání. Postupně bylo specifikováno několik přístupů k motivaci a identifikováno mnoho modelů motivace. Jejich snahou je pochopit motivaci a nahlédnout na ni z několika úhlů. Dle Armstronga (2015) můžeme teorie rozdělit následovně.

2.2.3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na faktu, že chování motivují a utvářejí odměny a tresty, které na člověka působí. Tedy například to, pokud pracujeme, něco uděláme dobře a následně dostaneme odměnu. Na druhou stranu pokud něco pokazíme, pak následuje trest. Odměna a trest jsou tedy vždy vázány na výkon pracovníka. Tuto myšlenku týkající se odměny poprvé vyjádřil Frederick W. Taylor, doslovně:

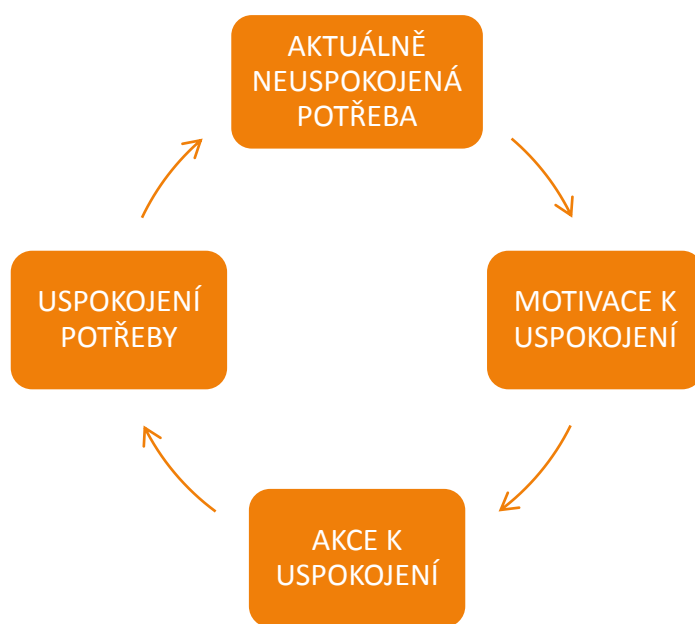
„Je nemožné přimět dělníky během jakkoli dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.“

Z tohoto důvodu jsou nejčastěji používány peněžité odměny. Pro tuto teorie je zároveň potřeba pravidelné kontroly dosahovaného výkonu, která však může narušit příjemné pracovní prostředí a vztahy na pracovišti, proto je aplikace výkonového odměňování problematická (Armstrong, 2015).

2.2.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Této teorii se rovněž přezdívá teorie potřeb a její princip spočívá v tom, že se identifikují faktory ovlivňující zaměstnancovu motivaci. Těmito faktory jsou potřeby, které nejsou uspokojeny, a chování ovlivňuje snaha jednotlivce tyto potřeby uspokojit. Mezi nejznámější teorie zaměřené na obsah patří například Maslowova hierarchie potřeb. Ten rozdělil potřeby do 5 kategorií, které však mají jasně danou hierarchii. To znamená, že mezi potřebami funguje systém nadřazenosti a podřazenosti. Jedná se o nejzákladnější kategorii fyziologických potřeb, potřebu jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřebu uznání a nakonec nejvýše postavenou potřebu seberealizace. Základním principem je to, že člověka vždy ovlivňuje a motivuje nejnižší postavená neuspokojená potřeba. Až když je tato potřeba uspokojena, posune se pracovník na pomyslné pyramidě potřeb do vyšší kategorie a je pak ovlivňován následující neuspokojenou potřebou, dokud nedosáhne úplného vrcholu pyramidy. Jak již bylo zmíněno, vrcholem pyramidy je potřeba seberealizace, která však nikdy nemůže být zcela uspokojena. Pokud tedy člověk dosáhne této úrovně, nikam výše už nepostupuje a motivuje ho neustálá potřeba vlastního rozvoje. Ten má mnoho podob a liší se u každého jedince (Armstrong, 2015).

Obrázek 1: Koloběh motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní úprava dle Armstronga (2015)

Potřeby do kategorií rovněž rozdělil Alderfer Clayton, který vytvořil tři kategorie potřeb, a to kategorie existence (existenční potřeby), sounáležitost (potřeba sounáležitosti) a růst (potřeba osobního růstu, sebe rozvoje). Tyto kategorie jsou rovněž hierarchicky usprádané. Kategorii existence bychom mohli připodobnit

ke spodním úrovním Maslowovy pyramidy. Jedná se totiž rovněž o základní fyziologické potřeby, ale také o potřebu peněz ve formě mzdy či přívětivých pracovních podmínek. V kategorii sounáležitost jde o potřebu dobrých vztahů na pracovišti, uznání od kolegů či vedoucích pracovníků a pocit toho, že někam patříme. Růst je určitou formou seberealizace, a jedná se o nejvýznamnější kategorii dle Claytona (Armstrong, 2015).

Obrázek 3: Kategorie potřeb dle Claytona



Zdroj: Vlastní úprava dle Armstronga (2015)

Další model zaměřený na obsah je Herzbergův dvoufaktorový model. Ten primárně sloužil ke zkoumání zdrojů a příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Na základě tohoto zkoumání došel Herzberg k tomu, že můžeme určit dvě skupiny faktorů. Faktory rozdělil na motivační a hygienické faktory. Motivační faktory souvisí s vnitřní motivací zaměstnance a patří sem zejména to, jakou práci vykonáváme, jaké máme odpovědnosti či pravomoci, jaké pro nás existuje možné povýšení či dosažitelný úspěch apod. Naopak hygienické faktory se netýkají samotného výkonu práce, ale spíše toho, co výkon práce provází. Jedná se například o výši mzdy, pracovní podmínky nebo o vztahy na pracovišti. Tyto faktory spíše než jako motivátory k lepším výkonům souvisí s prevencí pracovní nespokojenosti, nebyla tedy zjištěna žádná vazba hygienických faktorů na výkon pracovníka, pouze na jeho spokojenost. Avšak i spokojenost je velice důležitá, jak jsme se dozvěděli výše (Armstrong, 2015).

2.2.3.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se oproti předchozím teoriím, které se týkaly především potřeb a různých forem motivátorů ovlivňujících lidské chování, zabývají naopak procesy a psychickými silami, které motivaci ovlivňují. Tyto teorie se rovněž označují

jako poznávací neboli kognitivní - zabývají se totiž vnímáním pracovního prostředí jednotlivci a tím, jak oni toto pracovní prostředí chápou. Je opět mnoho teorií, které se zaměřují na proces, mezi ty nejzákladnější patří například teorie posilování. Tato teorie je jedna z nejstarších a její hlavní princip vězí v existenci takzvaného „zákonu efektu“. Tento efekt vyjadřuje lidské uvědomění si souvislosti mezi činnostmi, které vykonávají a jejich následnými důsledky. Uvědomění si těchto důsledků a jejich souvislostí pak ovlivňuje chování budoucí. Dá se tedy říct, že pokud například člověk zjistí, že postup při určité činnosti byl efektivní, v budoucnu ho zopakuje či naopak neefektivnímu postupu se v budoucnosti vyhne (Armstrong, 2015).

Na rozdíl od této teorie, ze které vychází, že se člověk řídí podle důsledků svého chování v minulosti, v teorii očekávání je člověk naopak ovlivňován budoucností. Zaměstnanec tedy musí být informován o tom, jaké chování je žádoucí a co při takovém chování může získat či očekávat. Odměna však musí vždy vynahradit vynaložené úsilí jednotlivce, jinak tento princip nebude fungovat. Pokud je odměna ne přímo úměrná úsilí, jedinec nebude motivová toto úsilí vynaložit (Armstrong, 2015).

Teorie očekávání je z části odvozena právě od teorie posilování, avšak funguje rovněž v situacích, kdy jsou pracovníci vystaveni zcela novým situacím. Odměna je pouze přislíbena a pracovníci z žádné předchozí zkušenosti tedy nečerpají. Je však vždy dobré zaměstnanci vysvětlit a ukázat vazbu mezi odměnou a výkonem, jedině tak bude mít odměna dlouhodobý motivační účinek (Armstrong, 2015).

Podobně funguje i teorie cíle. V ní je motivace podněcována tak, že zaměstnanci mají jasně stanovené konkrétní postupy, jak těchto cílů dosáhnout a následně jim je poskytnuta zpětná vazba na jejich výkon. Tato zpětná vazba je nejdůležitějším aspektem, protože právě ta udržuje motivaci a rovněž tak může podporovat dosahování vyšších cílů (Armstrong, 2015).

2.2.4 Negativní motivace

Ač se to nemusí zdát, negativní motivace je také účinnou formou motivace k pracovnímu výkonu. Musí však být používána s rozmyslem a podle předem předepsaných a určených pravidel, s kterými budou všichni předem a podrobně

seznámení. U pozitivní motivace je jasná spojitost mezi dobrým pracovním výkonem a odměnou nebo například kariérním růstem, proto pak zaměstnanci vyvíjí snahu těchto dobrých výsledků dosahovat. V případě negativní motivace je to přesně naopak. Snaha dosahovat dobrých výsledků je vyvíjena z důvodu strachu či obavy z následků, které by nastaly při výkonu nedostatečném - například srážka ze mzdy nebo ukončení pracovního poměru při opakovaném podprůměrném výkonu. Tedy místo oceňování nejlepších pracovníků dochází k „trestání“ či penalizování nejhorších pracovníků. Strach je velice silný motivátor, nesmí však přesáhnout určité meze. Negativní motivace nesmí způsobit nepříjemné pracovní prostředí či nesnesitelnou atmosféru na pracovišti, zaměstnanci nesmí chodit na pracoviště s permanentním strachem ze selhání. Pokud tento strach nabyde nesnesitelné hodnoty, může to vyústit až v to, že pracovníci budou hledat práci jinde a budou firmu opouštět (Gambone, 2011).

Negativní motivace by vždy měla jít ruku v ruce z motivací pozitivní, tedy že za nedostatečný výkon bude sice člověk potrestán, avšak nadprůměrný výkon bude zároveň vyzdvihnout a odměněn. Proto je při zavádění negativní motivace velice důležité nastavit pravidla, která nebudou ohrožovat blahobyt pracovníků a nebudou vyvolávat nadměrný strach (Gambone, 2011).

2.2.5 Faktory ovlivňující motivaci

Stejně jako existují faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, jsou zde rovněž faktory, které ovlivňují jejich motivaci. Pokud firma zajistí, aby tyto faktory působily správně, motivace zaměstnanců stoupá a kladně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Ten má buď stoupající tendenci, nebo je alespoň udržována na uspokojivé úrovni.

2.2.5.1 Hodnocení a povzbuzování

Hodnocení pracovníku a jejich pracovního výkonu je jednou z nejdůležitějších manažerských činností, protože značně ovlivňuje motivaci na pracovišti. Každý zaměstnanec k tomu, aby byl schopen pracovat efektivně, musí být pravidelně informován o úspěšnosti plnění svých pracovních úkolů. Jedině tak je schopen se vyvíjet a svůj výkon zlepšovat či přizpůsobovat. Hodnocení je tedy důležité nejen pro zaměstnance, ale rovněž pro zaměstnavatele.

K hodnocení by mělo docházet v pravidelných intervalech a ve většině případů by mělo probíhat „mezi čtyřma očima“, pokud se ovšem nejedná například o pochvalu během pracovní doby v závislosti na aktuálním činu zaměstnance. Jindy by však k němu mělo docházet pouze za přítomnosti hodnoceného a hodnotícího formou rozhovoru. Pokud chci zaměstnanci sdělit, že je například jeho výkon nedostatečný a je nutno něco změnit, je nepříjemné sdělovat mu tuto skutečnost za přítomnosti kohokoli jiného, mohlo by to v zaměstnanci vzbudit pocit méněcennosti a podřadnosti a jeho motivace by mohla být potlačena, což by bylo značně kontraproduktivní. Pokud si pracovníka chceme udržet a chceme, aby se jeho výkon zlepšil, musíme rovněž navrhnout možnost tohoto zlepšení a například formu prevence opakování tohoto problému.

Pokud však zaměstnanec při plnění úkolu nějak zásadně uspěje, je rovněž nutno ho o tom spravit, pochválit ho a nebrat výjimečné plnění úkolů jako samozřejmost, kterou není nutno komentovat. Je naopak nezbytné mu jeho postup dosažení cíle schválit a utvrdit ho v jeho správnosti. Pracovník tak ví, že takto může postupovat i příště, dodá mu to zároveň dobrý pocit, že práci odvádí dobře, což může být podstatným motivátorem k pracovnímu výkonu. Na rozdíl od předchozí situace, pochvalu je možno sdělovat i veřejně.

Při hodnocení pracovního výkonu se vyhodnocuje, zdali bylo dosaženo předem jasně stanovených cílů či požadavků na pracovníka. Tyto požadavky se vyvíjí spolu se zaměstnancem, mění se jejich rozsah i náplň a rovněž úroveň jejich dosažení. Co mohlo stačit minulý rok, může být letos už nedostatečné plnění. Tedy na hodnocení pracovního výkonu přímo navazuje nutný rozvoj pracovníků. Aby se firma mohla někde posouvat a rozvíjet se, musí se začít od požadavků na zaměstnance. Chce firma rozšířit svoji působnost na zahraniční trhy? Mezi požadavky na pracovníky pak přibude schopnost komunikace v cizím jazyce – firma zároveň tento rozvoj musí plně podpořit a umožnit (Plamínek, 2002).

Při hodnocení zaměstnanců nelze hodnotit pouze splnění či nesplnění jednotlivých úkolů, ale zároveň je třeba věnovat se dlouhodobému rozvoji jednotlivců a jejich roli v rámci podniku. Při hodnotícím pohovoru by tedy jistě měly být probírány nejen pracovní výkony, ale zároveň vztahy – jak už mezi pracovníky, tak vztahy a postoje

k práci samotné. Rovněž by měl být probírán budoucí vývoj pracovníka – představu by měly interpretovat obě strany, tedy jak zaměstnanec, tak i vedoucí. Hodnotící pohovor by měl probíhat formou rovnocenného dialogu. Mělo by se rovněž odpovídat na otázky typu: „Kde se vidíte za dva roky?“ apod. (Plamínek, 2002).

Je zrovna tak nutné komunikovat se zaměstnanci o vztazích na pracovišti. Je potřeba vyjádřit vztah firmy k jednotlivým zaměstnancům, tedy dát najevo, že nejsou jen jedním z davu, ale že každý jednatel je pro firmu důležitý a nenahraditelný. Proto je nutné, aby vedoucí pod sebou neměl příliš mnoho podřízených a dokázali je tedy objektivně zhodnotit na základě reálných a opakujících se událostí, ne například pouze podle jedné chyby nebo jednoho úspěchu (Plamínek, 2002).

2.2.5.2 Odměňování

Jak již bylo zmíněno, hodnocení a pochvala zaměstnanců je velice důležitá. Avšak dochází-li pouze k slovnímu uznání, pochvala po nějakém čase ztrácí význam a zaměstnanec přestane zcela motivovat. Je nutno uznání vyjádřit i jinak a to ve formě odměny.

Prvotně je důležité vytvořit spravedlivý, jasný a přehledný mzdový systém, dle kterého každý zaměstnanec bude vědět, proč jeho finanční odměna má určitou výši a od čeho se tato výše odvíjí. Pokud se velikost odměny dvou zaměstnanců na stejné pracovní pozici se stejným výkonem liší, zaměstnanec s nižším ohodnocením to demotivuje a zároveň to narušuje vztahy na pracovišti.

Mimo mzdu či plat, která se na stejných pozicích podniku příliš neliší, je třeba rovněž vytvořit systém odměn, které je možno získat. Mohou být peněžní či nepeněžní, odvozené od výkonu či na výkonu nezávislé, plošné či jen pro určitou část zaměstnanců. Vše však musí být rovněž přehledně zpracováno a zprostředkováno zaměstnancům. Snahou je tedy vytvořit systém odměn, který bude spravedlivý a bude motivovat zaměstnanec. Ač se to nemusí zdát, jedná se o úkol nelehký. To, co totiž motivuje jednoho zaměstnanec, nemusí v žádném případě bezpodmínečně motivovat i jiného kolegu. Je tedy nutno zohlednit potřeby všech zaměstnanců a vytvořit tak systém, který bude transparentní a uspokojivý pro všechny. Hlavním pilířem, na kterém by systém odměňování měl stát, je dát najevo to, že si podnik váží

zaměstnancových výkonů a jeho práce celkově, všímá si ho a následně ho náležitě ocení.

Peněžité odměny

V podnicích, kde může zaměstnanec přímo ovlivnit svůj výkon, například velikost prodeje, je výhodné využít formu odměny, kdy zaměstnanec získá podíl či určité procento právě z již zmíněných tržeb. Zaměstnanec tak zůstane motivovaný pokračovat v nadprůměrném výkonu, protože následně může očekávat od výkonu se odvíjející odměnu. Pokud by zaměstnanec zjistil, že na výši výkonu nezáleží a každý zaměstnanec je ohodnocen stejně, bylo by pro něj zbytečné se snažit více než jeho kolegové.

Ve firmách je rovněž možno odměňovat například za dobrou docházku či například za to, že zaměstnanec přišel s novým nápadem užitečným pro podnik. Celkově je žádoucí odměňovat zaměstnance za chování, které chceme, aby na pracovišti probíhalo. Například, je-li zaměstnanec milý a přátelský na zákazníky, kteří ho pak chválí u vedení, je třeba toto žádoucí chování odměnit.

Ocenění můžou být rovněž všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich individuální výkon, například ve formě každoroční vánoční odměny, nebo například odměny při určitém jubileu zaměstnance (50. narozeniny apod.) či firmy. Tento typ odměn je však méně motivující, nežli odměna související s výkonem, či jinak měřitelným ukazatelem, který se u každého pracovníka liší. Odměny, které jsou pro každého stejné, udržují pracovníky v zaměstnání a mají vliv na jejich spokojenost, avšak nevedou k žádné formě motivace.

Jedna z možných odměn, která motivuje zaměstnance přes to, že není zaměřena na výkon jednotlivce, je podíl na zisku. Tato forma odměny je velice efektivní z mnoha důvodů. Pro firmu je velice výhodná proto, že odměna není pravidelná a odvíjí se pouze od dosažení například určitého ročního obratu. Pokud tohoto obratu firma dosáhne, zaměstnanci získají určitý podíl na zisku. To má značný motivační účinek na zaměstnance, jelikož tak vidí, že pokud firma prosperuje, znamená to rovněž odměnu pro ně samotné. Mají tak vlastní zájem na růstu firmy a ne pouze na tom,

aby dosahovali dostatečného výkonu. Motivuje je to k tomu, aby dosahovali nadstandartního výkonu a tedy posouvali úspěch firmy stále výše.

Nepeněžitě odměny

Každá firma má většinou svůj základní balíček nepeněžitých odměn a benefitů, které nabízí svým zaměstnancům, například ve formě stravenek a nejrůznějších poukazů, či příplatků, které zaměstnanci mohou využít například na sportovní činnosti či kulturní aktivity. Soubor těchto benefitů se u každého podniku liší a je nutno ho přizpůsobit potřebám zaměstnanců. Nutno je rovněž tzv. balíček benefitů, které firma poskytuje, v čase aktualizovat a možné odměny dle potřeby měnit či střídat. Je totiž možné, že to, co zaměstnance motivovalo před rokem, je nyní již nemotivuje. Například pokud zaměstnanci každý rok na Vánoce dostanou balíček se stejnými firemními produkty, časem to pro ně ztratí na významu a hodnotě.

V mnoha firmách je aplikován způsob nepeněžitě odměny, při které se kolektiv pracovníků shodne na určitém dárku, či hodnotnějším reklamním produktu, který obdrží všichni nerozdílně například na Vánoce. Předejde se tak zklamání či nespokojenosti.

Odlišnou formou odměny může být rovněž pořádání firemních večírků či jiných firemních akcí, kde se mohou zaměstnanci neformálně sblížit, více se poznat a pobavit se. Častým jevem bývá to, že se zaměstnanci baví o práci i přes to, že se akce koná v jejich volném čase. To přispívá k upevnění pracovních vztahů a zjednodušení následné práci v týmech či napříč odvětvími, jelikož zaměstnanci jsou pak ochotnější poradit si či pomoci se složitějším úkolem a spolupracovat celkově.

2.2.5.3 Vedení

Při vedení lidských zdrojů by vždy mělo docházet k určitým krokům. Jako první musí být vždy definovány firemní myšlenky, cíle, hodnoty a postoje, jak již bylo zmíněno výše. Následně musí být zaměstnanci s těmito myšlenkami plně seznámeni a musí jim plně porozumět. Tyto myšlenky musí být především dány do kontextu s jejich prací, nestačí pouze všem přečíst oficiální postoj firmy a nevysvětlit ho v souvislosti s pracovní náplní jednotlivců.

Následně je nutno aby došlo k pochopení myšlenky ze strany zaměstnanců, ale zároveň k její akceptaci a uznání. Přestože často zaměstnanec touží po dosahování zadaných cílů, ne vždy má dostatečné schopnosti k jejich naplnění. Je tedy nutno najít soulad mezi skutečnými schopnostmi a požadavky na zaměstnance.

Při realizaci těchto kroků může docházet ke konfliktům, při vedení lidí je tedy nezbytné zabývat se i aktivním řešením těchto problémů. Přehlížení může naprosto zničit funkčnost podnikové kultury a i kdyby vše ostatní fungovalo jak má, neřešené konflikty mohou veškerou předchozí snahu zničit.

2.2.5.4 Rozvoj a vzdělávání

Jak už jsme se dozvěděli v teorii motivace, jednou z nejdůležitějších lidských potřeb je potřeba seberealizace a vlastního rozvoje, kterou však nikdy nelze zcela uspokojit. Do této oblasti neodmyslitelně spadá rovněž vzdělávání zaměstnanců. To, že pracovníkům firma umožní nějak se dále vzdělávat a kvalifikovat, dává zaměstnancům nejen možnost správně a efektivně vykonávat svou práci, umožňuje jim to zároveň rozvíjet se a budovat svou kariéru. Má to tedy přímý vliv na růst jejich motivace. Avšak rovněž z toho profituje podnik, protože jestliže zaměstnanci dosahují vyšší odbornosti, vyšších znalostí a lepších schopností vykonávat svou práci, pak se i podnik sám může dále rozvíjet. Je tedy důležité, aby podnik umožnil talentovaným či snaživým jedincům další rozvoj. Tím se pro zaměstnance stane jejich práce atraktivnější, nezapadnou do každodenního stereotypu, vidí ve své práci potenciál a následná motivace se rozvíjet se projeví na jejich pracovním výkonu.

Při vzdělávání lidských zdrojů neboli rozvoji lidských zdrojů nejde jen o to, něco zaměstnancům poskytnout, ale rovněž o jejich chuť, touhu a způsob, kterým tuto příležitost využijí. Důležitá je jejich angažovanost v procesu vzdělávání. Je tedy potřeba zvolit vhodné adepty pro další rozvoj, kteří příležitosti využijí s nadšením a přistoupí k ní pozitivně. Mnoho lidí bere vzdělání jen jako přidanou hodnotu pro sebe samé, avšak spojí-li se sebe rozvoj s rozvojem pracovním a s kariérním postupem, mohou z toho tak těžit obě strany. Zaměstnanec formou seberealizace, zaměstnavatel ve formě firemního rozkvětu. Důležité je tedy najít strategii, kde se identifikuje žádoucí rozvoj podniku a pro to potřebný rozvoj lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

Ovšem, že strategii rozvoje zaměstnanců nelze aplikovat ve firmách všech odvětví, na některých pracovních pozicích prostě další rozvoj není potřeba, není-li do konce zbytečný. Například u dělnických pozic je možno dlouhodobě snaživé operátory vyškolit a zacvičit na pozici vedoucích výroby, avšak stále je k chodu organizace potřeba „běžných“ dělníků, proto je tato možnost nabízena jen snaživějším a talentovanějším jedincům. Celkově je ve výrobních podnicích pouze snížená možnost karierního postupu nebo jiné formy seberealizace zaměstnanců. Je tedy těžké či téměř nemožné v těchto podnicích tímto faktorem motivovat všechny své pracovníky, takto zde lze motivovat pouze malou část zaměstnanců. Ve výrobě bývá tedy efektivnější využít jiné formy motivace než je vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

3 Cíle a metodika práce

3.1 Cíle

Cílem této bakalářské práce je určení a rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku s následnými návrhy na zlepšení případných nedostatků. Tyto návrhy mohou následně ovlivnit spokojenost pracovníků právě ve vybraném podniku.

3.2 Metodika

- **Studium odborné literatury**

Metodika práce je založena na rozdělení práce na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část byla zpracována pomocí studia odborné literatury. Užito bylo zdrojů knižních i elektronických, českých i zahraničních, ve všech případech zabývajících se lidskými zdroji, jejich motivací a spokojeností. Seznam těchto zdrojů je přiložen níže.

- **Charakteristika vybrané organizace**

V praktické části bakalářské práce je pak zkoumáno, které faktory motivace a spokojenosti jsou reálně používány ve vybraném podniku a jakým způsobem. Pro zkoumání výše zmíněných faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci k práci byla vybrána společnost Swallowfield s.r.o., pozornost byla věnována především zaměstnancům na dělnických pozicích. Zkoumány byly faktory ovlivňující spokojenost, jako například podniková kultura, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, komunikace, řešení konfliktů, flexibilita pracovní doby a podobně. Z hlediska motivace byly zkoumány především faktory, jako je odměňování pracovníků, hodnocení, vedení a vzdělávání či rozvoj lidských zdrojů.

- **Analýza motivace, zjišťování spokojenosti prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod**

Pro určení a analyzování těchto faktorů byl proveden rozhovor s personalistkou firmy Věrou Veseckou, při kterém bylo definováno, jaké formy motivace a stimulace jsou ve firmě využívány a rovněž jakým způsobem. Předem byl vytvořen soubor důležitých

otázek, avšak rozhovor probíhal spíše volně. Rozhovor proběhl dne 12. 3. 2018 v Táborské pobočce firmy Swallowfield s.r.o.

Sběr dat k zjištění současného stavu podniku byl proveden pomocí dotazníkového šetření, ve kterém se ověřovala efektivita motivačních faktorů, kterými je na pracovníky působeno. Dotazník obsahoval uzavřené a několik otevřených otázek, byl distribuován ve fyzické i v elektronické formě zaměstnancům ve firmě, následně byl vybrán a data byla zpracována. Zpracována byla jak graficky, tak do tabulek a následně shrnuta a okomentována. Dotazník obsahoval informaci o jeho účelu, otázek pro zaměstnance v něm bylo 30.

Dodatečné informace o organizaci byly vyhledány na firemních internetových stránkách.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybrané organizace

4.1.1 Základní údaje o společnosti Swallowfield s.r.o.

Swallowfield s.r.o., je původně britská organizace specializující se v oblasti výroby a zpracování kosmetických produktů a produktů na údržbu domácnosti. Její kořeny sahají až do roku 1876, pobočka v České republice funguje od roku 2007, přesný den zápisu do obchodního rejstříku je 18. červenec 2007. Mimo Českou republiku má své pobočky rovněž v Anglii, Číně, USA a Francii.

Tabulka 1: Základní informace o firmě

Obchodní firma	Swallowfield s.r.o.
Sídlo	Vožická 606, Měšice, 390 02 Tábor
Ředitel závodu	Ing. Jiří Pavlišta
IČ	27930726
DIČ	CZ27930726
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán	Jednatelé (4)
Způsob jednání	Jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně
Základní kapitál	6 000 000,- Kč; Splaceno: 100%

Zdroj: Vlastní úprava dle <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27930726/swallowfield-sro>

Obrázek 4: Logo



Zdroj: <https://www.vimvic.cz/firma/swallowfield>

4.1.2 Od historie až po současnost

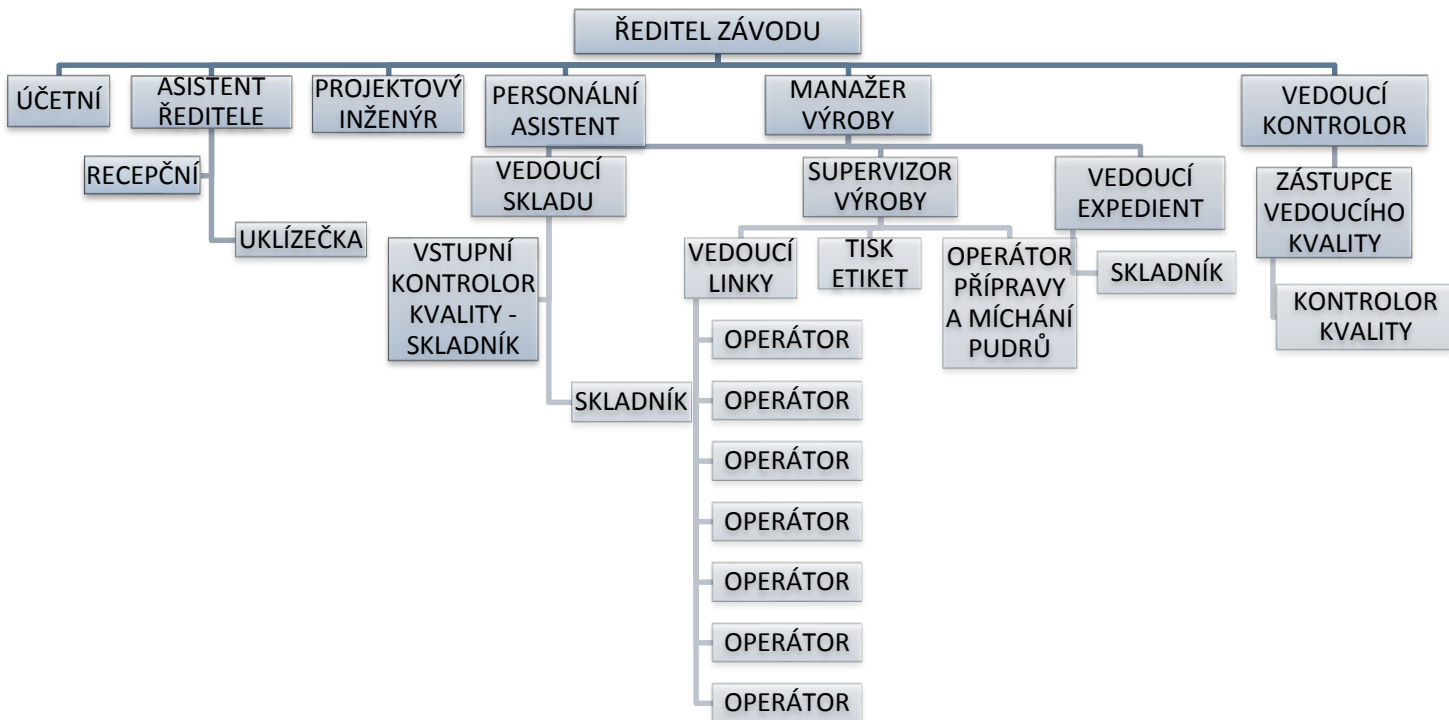
Prapůvodní firma Swallowfield byla založena v roce 1876 Walterem Gregorym ve Wellingtonu, Anglii, kde jedna z jejích poboček funguje do dnes. Firma se postupně rozvíjela a v roce 1950 začala produkovat první aerosoly. Od té doby organizace klade

velký důraz na inovaci a objevování nových technologií, co se týče jak produktů, avšak i způsobů balení produktů. V roce 1963 byla firmou Swallowfield vyrobena první kosmetická tužka ve Spojeném království. Přestože výroba aerosolů byla pro Swallowfield zlomová, v roce 1987 se snaží jejich výrobu omezit z důvodu toho, že jejich používání způsobuje narušení ozonové vrstvy. V roce 2004 byla otevřena nová pobočka firmy v Šanghaji v Číně, v České republice byla otevřena pobočka v roce 2007. Následně v roce 2008 přibyla pobočka ve Francii a v roce 2010 v USA v New Yorku. Firma se neustále vyvíjí a spolu s ní se každoročně vyvíjí přibližně 2000 nových produktů.

Z hlediska ochrany životního prostředí se firma pyšní certifikací ISO: 1401, která prokazuje, že se chová ohleduplně k životnímu prostředí a zároveň, že plní právní požadavky i vlastní strategie a politiky v oblasti ochrany životního prostředí. Kladou rovněž důraz na recyklaci a trvale udržitelný rozvoj.

4.1.3 Organizace společnosti

Obrázek 5: Organizační struktura



Zdroj: Vedení firmy

4.2 Analýza motivace a zjišťování spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod

4.2.1 Rozhovor s personalistkou a zjištění motivačních faktorů

- Zaměstnanci

Na úvod byly při rozhovoru sděleny základní informace o zaměstnancích. Stálých pracovníků je aktuálně přibližně 110, počet brigádníků se neustále mění, aktuálně je jich cca 40. Administrativní pracovníci jsou na táborské pobočce celkem 4, z toho důvodu jsme se při rozhovoru zaměřili zejména na dělnické pozice.

Přibližně 30 zaměstnanců zde pracuje buďto od úplného začátku, tedy 10 let, nebo minimálně 8 let. I když by se to mohlo zdát jako málo, fluktuaci v podniku

zaviňuje zejména to, že velké množství zaměstnanců tvoří vysokoškolští absolventi. Ti prozatím nenašli uplatnění ve svém oboru a tedy rok až dva tráví zde jako operátoři výroby. Poté odcházejí a hledají uplatnění jinde. Většina zaměstnanců na operátorských pozicích je ženského pohlaví, a mladé pracovnice tak často po krátké době odchází na mateřskou dovolenou. Beze sporu však nastávají i případy, kdy pracovní náplň nenaplní očekávání pracovníků a proto zaměstnání po krátké době opouští ve zkušební lhůtě. Případů, kdy byl pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnavatele, je velice málo. Když už však k takové situaci došlo, vždy se jednalo o závažné provinění na straně zaměstnance, jako je požití alkoholu či krádež na pracovišti.

- **Směnný provoz**

Ve firmě Swallowfield s.r.o. funguje aktuálně dvousměnný provoz, pracuje se i ranní směna v sobotu. Při větších zakázkách jsou však směny i 3. Na ranní směnu nastupuje cca 50 zaměstnanců, na odpoledne cca 25. Vedoucích pracovníků je na ranní směně 5, na odpolední 4, počet vedoucích pracovníků na směnách se nemění. Nově byla vytvořena speciální skupina pracovnic, konkrétně matek samoživitelek, které mají znesnadněné podmínky tím, že se musejí starat o malé děti. Proto byla vytvořena speciální směna, která začíná v 6:55 a končí buď v 14:25, nebo 15:25. To proto, aby mohly matky vodit děti do školek/škol a následně je pak i vyzvednout. Tato skupina pracovnic nemá odpolední směnu. To vše, aby bylo možno skloubit pracovní a osobní život pracovnic. Tato vstřícnost ze strany zaměstnavatele má značný motivační efekt, skupina těchto pracovnic je totiž nadprůměrně produktivní a jejich pracovní nasazení je vysoké.

Flexibilita ze strany zaměstnavatele je rovněž umožněna i ostatním zaměstnancům. Směnný rozvrh je stanoven vždy na půl roku dopředu, a pokud mají zaměstnanci naplánovanou neodkladnou akci, mají možnost požádat o například prohození směn apod. Každé úterý je možno nahlásit změny na následující týden. Firma Swallowfield s.r.o. hlásá, že pokud to situace alespoň trochu umožňuje a pracovník slušně požádá o přizpůsobení směn, podnik mu vždy vyhoví.

Pauzy při směnách jsou vždy 3, jedná povinná 30 minutová pauza plus 2 pětiminutové pauzy každé dvě hodiny, avšak v případě nutné potřeby je vždy možno si na pár minut odskočit. Do budoucna je snahou vyjednat pauzy 8-10 minutové, vše je však stále v jednání. Firma chce totiž zaměstnancům umožnit nasnídat se při ranní směně při první přestávce.

- **Finanční ohodnocení**

Nástupní hrubá mzda operátora výroby činí 12 700 Kč (při jednosměnném provozu) a 16 400 Kč (při dvousměnném provozu). Valorizace mezd probíhá 1x za rok, v loňském roce činila 5 %, v tomto roce se očekává valorizace stejná, avšak v plánu je navýšit mzdu o 10-12 %, z toho 5-7 % ve formě benefitů.

Mzda je časová, je daný základ plus bonusové ukazatele, které jsou závislé například na docházce. Rovněž mají bonus související s výkonnostním plněním celého podniku, které musí dosahovat 100 %, na každého pak připadá bonus. Zaměstnanci tak mají zájem na výkonnosti celého podniku, protože vysoká produktivita se rovněž odráží na jejich mzdě. Avšak zatím se bonus bral cca 4-5x za dobu působnosti tábořské pobočky. Když je výkon pod 100 %, tak ne vždy je ovlivnitelný lidským faktorem. Často je problém se stroji nebo s nekvalitními komponenty od dodavatele apod. To se však vždy bere v potaz a tedy srážka ze mzdy se při nízké produktivitě pod 100 % většinou neuplatňuje.

Sazby na příplatky za přesčasy, svátky a víkendy používají ty stanovené zákonem (25 %, 100 %, 10 % průměrného výdělku), avšak sazbu za práci v noci mají vyšší, než je stanovena zákonem a to 13,5 % průměrného výdělku (zákonem stanoveno 10 %), za práci ve ztíženém prostředí nabízejí +15 korun za každou odpracovanou hodinu, což je ve výsledku rovněž výhodnější než sazba stanovená zákonem (5 % hodinové sazby minimální mzdy)

- **Kariérní postup**

Nadstandardním zaměstnancům je nabízen kariérní růst, tedy možnost povýšit na vyšší pozici jako je lídr či například kontrolor kvality. Primárně se na pozice takzvaných lídrů používají interní lidské zdroje. Avšak ne vždy zaměstnanci o tyto pozice stojí, někteří

nechtějí žádnou další odpovědnost navíc a tak firma musí čerpat rovněž z externích zdrojů. Nastávají také situace, kdy se při zaškolování operátora výroby na lídra dojde k názoru, že přestože je to zaměstnanec nadaný, chybí mu například schopnost motivovat a vést lidi a rozhodovat se na základě situace, pak tedy zůstane na místě operátora.

- **Benefity**

Jako základní benefit mají stravenky, pokud mají smlouvu na dobu určitou, mají 60 korunové stravenky/den, když po půl roce podepíší smlouvu na dobu neurčitou, mají pak 100 korunovou stravenku na den. Dalším spíše udržujícím benefitem je trvání dovolené. Když mají zaměstnanci smlouvu na dobu určitou, mají 20 dní dovolené, po podepsání smlouvy na dobu neurčitou mají pak dnů 25.

Vysoce populárním benefitem je možnost nákupu firmou vyráběných produktů, které mají například vizuální vadu od pomačkané krabičky přes nečitelný kód apod., přičemž všechny tyto produkty jsou zcela nezávadné. Všechny tyto produkty jsou prodávány ve firemním obchůdku uvnitř budovy za cenu 10 Kč za kus, mezi výrobky je i luxusní a v České republice neprodejné zboží. Zaměstnanci mohou jednou za týden nakoupit 6 ks těchto produktů. Dříve bylo možno zakoupit až 10 ks výrobků týdně, avšak nyní se firma snaží zamezit možnému prodávání produktů na internetu, proto počet omezila. Z důvodu tohoto zneužívání výrobků došlo v roce 2015 k uzavření krámků na několik měsíců.

Na Vánoce zaměstnanci získávají stravenku Ticket Restaurant v hodnotě 500 Kč, dále pak balíčky kosmetiky vyšší hodnoty, než jsou ty nabízené ve firemním krámků a jiné dárečky. Rovněž každoročně dochází k vyhlášení nejlepšího zaměstnance roku, který obdrží voucher na wellness pobyt.

V létě se pořádá akce pro zaměstnance zvaná „grilovačka“, kde se mohou zaměstnanci seznámit napříč směnami a více se sblížit, mají pití a jídlo zadarmo a mohou pohovořit i s nadřízenými. Právě zde pak probíhá vyhlášení nejlepšího zaměstnance roku a tomu je pak slavnostně předána odměna.

Pro vyšší dělnické a administrativní pozice je pak pořádána lednová akce všemi zvaná jako „Silvestr“. Na této akci probíhá jak volná zábava, tak se rovněž probírají pracovní záležitosti. Začátkem večera ředitel závodu probere všechna připravená témata a až následně začíná večírek. Tímto se i komunikují nadcházející změny, které v podniku nastanou, aktuálně například informace týkající se toho, že zavádí dva nové roboty na halách. Tyto změny jsou pak následně komunikovány operátorům.

Na konci každého finančního roku se rozděluje určitý budget peněz mezi zaměstnance. Kritériem pro zaměstnance, který má dostat odměnu, je to, že nesmí být dosažena určitá hranice nemocnosti, zaměstnanec nesmí být ve výpovědi, a nesmí mít žádné vytýkácí dopisy či důtky. V loňském roce činila odměna cca 5-6 tisíc Kč na osobu.

Další budget má manažer výroby, který může každý měsíc peníze libovolně přerozdělit mezi například výkonnější zaměstnance ve skupině, tudíž se může mzda jednotlivce navýšit až o 1500 Kč.

Rovněž kreativní nápady jsou oceňovány, například v případě, kdy seřízení stroje či nápad zaměstnance ušetří na lince práci, následný bonus může dosáhnout výše až 3-5 tisíc Kč.

Při odchodu do důchodu jsou rovněž zaměstnancům dávány dárkové balíčky, květiny a poukázky.

Administrativní pracovníci mají pak k dispozici pracovní telefon a pracovní notebook.

- **Plány do budoucnosti**

Mimo snahu zvýšit pauzy a mzdu pomocí bonusů, firma Swallowfield s.r.o. neustále pracuje na zpříjemňování pracovních podmínek. Do budoucna plánují navýšit stravenky, dále poskytovat příspěvek na dopravu dojíždějícím a umožnit každému pracovníkovi 3-5 sick-days, tedy zdravotní volno, které je možno využít při nachlazení.

- **Hodnocení pracovníků, průzkum pracovní spokojenosti, komunikace**

Hodnocení operátorů probíhá na měsíční bázi, vedoucí provádí negativní i pozitivní hodnocení skupiny celkově, rovněž však i děkuje jednotlivcům za konkrétní situace

apod. Administrativní pracovníci jsou hodnoceni 1x do roka za přítomnosti ředitele závodu, hodnocení je oboustranné, jsou probírány návrhy na příští rok, i na vzdálenější budoucnost a podobně.

Průzkum pracovní spokojenosti probíhá dvakrát do roka s ředitelem závodu, zaměstnanci mají však možnost i během roku anonymně se na něco zeptat či něco navrhnout apod. Mohou tak učinit pomocí modrého boxu, kam mohou napsat a vložit svůj dotaz či jakýkoli vzkaz. Ten zde funguje zejména proto, že přestože je zaměstnancům opakováno, že s jakýmkoli problémem mohou zajít za vedením, tak i přes to se zaměstnanci s některými problémy či nápady bojí svěřit. Avšak tato schránka je využívána pouze zřídka kdy.

Vždy když je potřeba sdělit důležitou informaci, jsou svolávány mimořádné i pravidelné meetingy a informace jsou pak v rámci pracovních skupin předávány podřízeným. Pokud si to situace žádá, jsou informace tlumočeny samotným ředitelem závodu.

- **Řešení problémů**

Vždy, když je nahlášen například problém se spolupracovníkem, je řešen, ale velice nenásilnou formou, předchází tomu pozorování a objektivní zhodnocení situace. Problém se pak řeší například přeřazením do jiné skupiny či opačné směny. K žádnému problému se sexuální obtěžováním či šikanou během působnosti tábořské pobočky nedošlo, avšak mají etický kodex firmy, který by byl v takovémto případě použit.

Kdykoli došlo k nějakému problému na pracovišti, vždy se vedení snaží nejdříve například pochopit zaměstnancovu situaci a vžít se do jeho problému před tím, než vyhodnotí situaci.

4.2.2 Zhodnocení aktuální situace

Dle rozhovoru s personalistkou lze opodstatněně tvrdit, že v případě podniku Swallowfield s.r.o. se jedná o firmu, která značně dbá na blaho svých zaměstnanců. Ve většině případů se snaží vyjít všem zaměstnancům vstříc, flexibilně se přizpůsobit jejich potřebám a všemožným způsobem jim zatraktivnit jejich práci.

Zaměstnanci mají mnoho benefitů, které se neustále aktualizují a rovněž se každým rokem navyšují. Valorizace mezd se rovněž zdá uspokojivá. Zaměstnanci mají v nadřazených pracovních oporu a mají neomezený prostor k řešení jak soukromých záležitostí, tak záležitostí týkajících se pracovního života. Tomu odpovídá i fakt, že během působnosti tábořské pobočky nedošlo k žádnému závažnějšímu konfliktu na pracovišti ani jiné vyloženě nestandardní situaci. Personalistka firmy má nepopíratelně absolutní přehled jak o zaměstnancích, tak o pracovišti a o pracovním procesu jako celku.

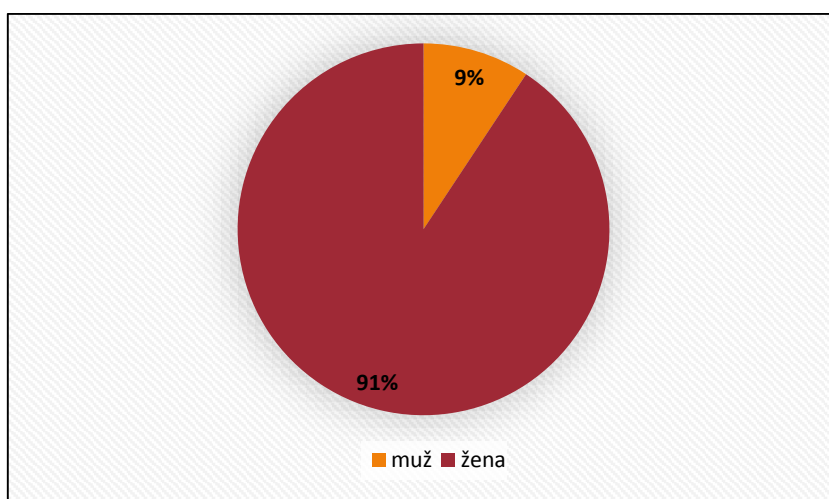
4.2.3 Dotazníkové šetření a interpretace výsledků

Dotazník byl vyplněn 43 respondenty, 30 z nich vyplnilo dotazník ve fyzické formě, zbylých 13 bylo tázáno online formulářem. Otázky, které nebyly uzavřené, ale otevřené, nevyplnila ani polovina respondentů. Někteří respondenti pak vyplnili pouze některé doplňující otázky.

Otázka 1.: Jaké je Vaše pohlaví?

Z dotazníků vyplývá, že většina pracovníků jsou ženy - dotazník vyplnilo konkrétně 39 žen a 4 muži – což přibližně odpovídá reálné situaci. Operátorské pozice, kterých je v podniku potřeba nejvíce, zastávají většinou ženy, jelikož je to práce nenáročná a vyžaduje dobrou jemnou motoriku. Muži většinou zastávají pozice skladníků či údržbářů, kterých je v podniku potřeba o mnoho méně, než pozic operátorských.

Graf 1: Pohlaví



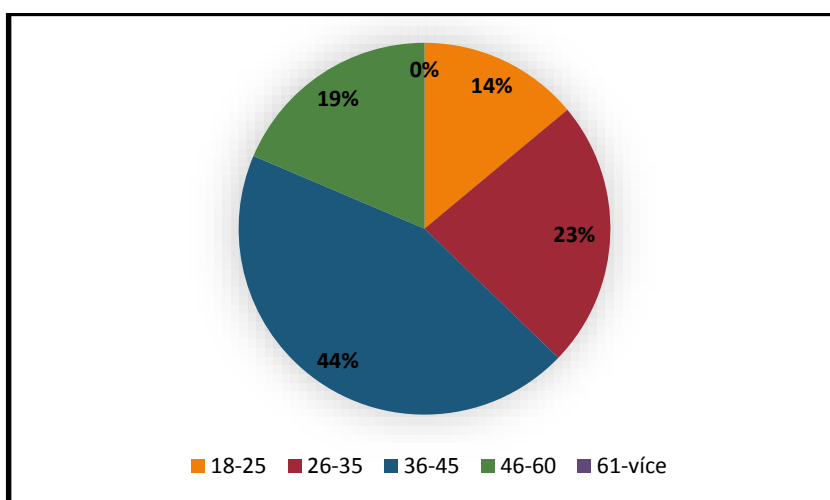
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 2.: Kolik je Vám let?

Bylo zjištěno, že jsou zastoupeny téměř všechny věkové kategorie. Lidé po 60. roku věku už zde však většinou nepracují. Zřejmě proto, že pro výkon práce je potřeba již zmíněná dobrá jemná motorika a dobrý zrak, rovněž se v práci dlouho sedí či stojí, což může být pro starší lidi fyzicky náročné.

Jelikož je věk pracovníků velice různorodý, je nutno uzpůsobit motivační systém všem věkovým skupinám a nezaměřovat se tedy například jen na mladší či starší generace.

Graf 2: Věk

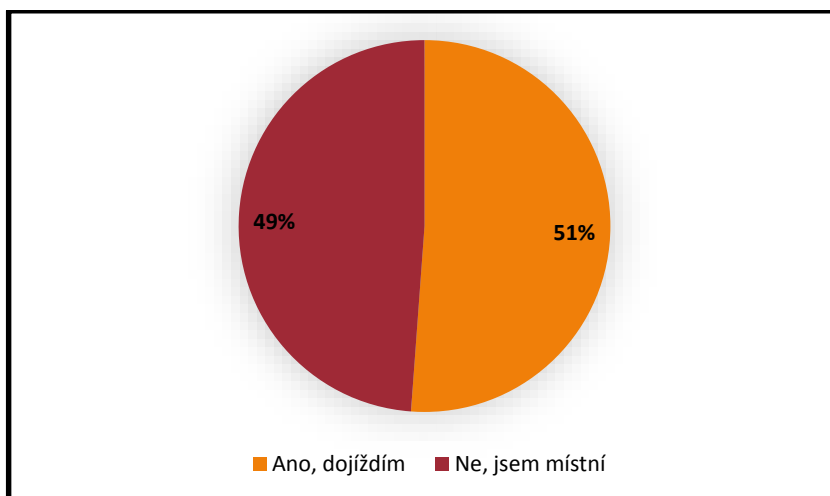


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 3.: Dojíždíte do práce?

Nadpoloviční většina respondentů (přesně 22 respondentů) do práce dojíždí. Můžeme z toho tedy vyvodit, že v reálné situaci se počet dojíždějících jistě alespoň polovině zaměstnanců přibližuje. Z tohoto důvodu, jak bylo zmíněno v rozhovoru s personalistkou, firma do budoucnosti plánuje zavést příplatky na dopravu, což by mohlo dojíždějícím zaměstnancům práci zatraktivnit, jelikož by tak nemuseli část své výplaty používat právě na náklady na dojíždění.

Graf 3: Dojíždění

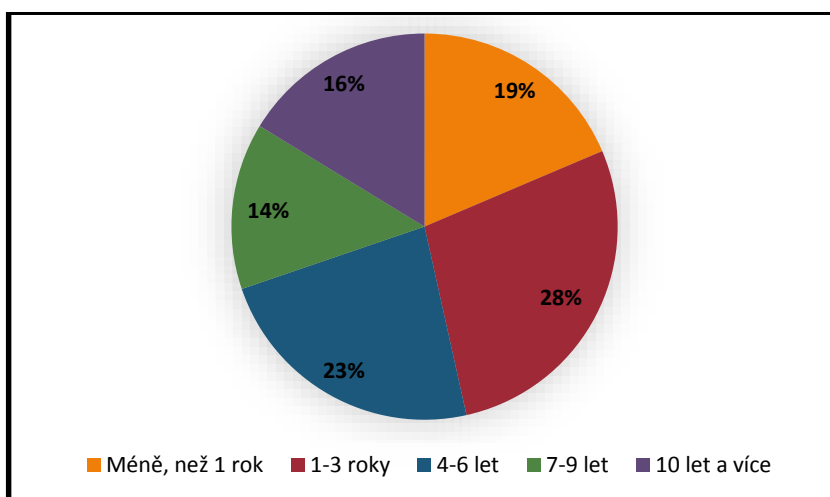


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 4.: Kolik let již ve firmě pracujete?

Dle dotazníků je ve firmě nejvíce rozsáhlá skupina pracovníků, kteří zde pracují 1-3 roky, konkrétně 12 respondentů, avšak značná část (7 respondentů) zde působí již od založení táborské pobočky, jak bylo též zjištěno při rozhovoru s personalistkou. Méně než jeden rok zde dle odpovědí pracují zejména brigádníci, či mladí lidé, s přihlédnutím k tomuto faktu lze říci, že fluktuace v podniku je poměrně malá, což z pravidla značí všeobecnou spokojenost s prací.

Graf 4: Doba v zaměstnání



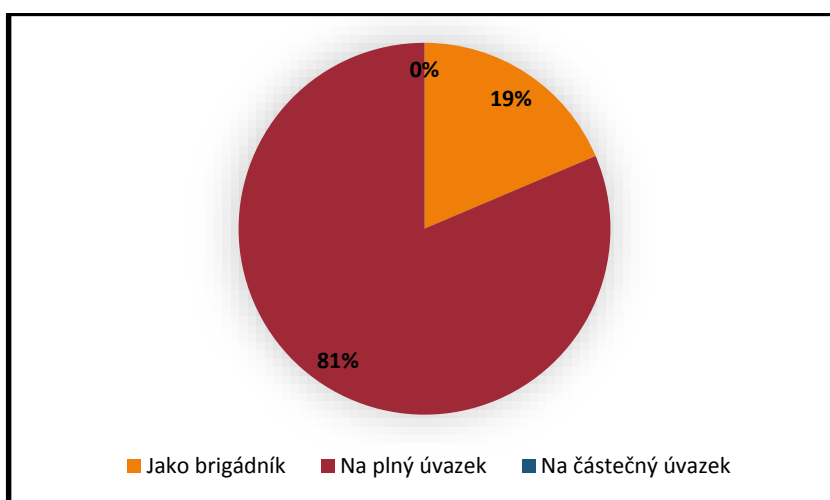
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 5.: Ve firmě pracujete:

Nebylo zjištěno, že by některý z respondentů pracoval ve firmě pouze na částečný úvazek, většina z respondentů zde pracuje na plný úvazek (35 z nich) a menší část pak brigádně. I z tohoto důvodu je firma ve svém motivačním systému zaměřena převážně na stálé zaměstnance.

Brigádníci tedy nezískávají žádné finanční bonusy či odměny, avšak jejich hodinová mzda bývá často atraktivnější než výsledná hodinová mzda stálých zaměstnanců.

Graf 5: Pracovní úvazek



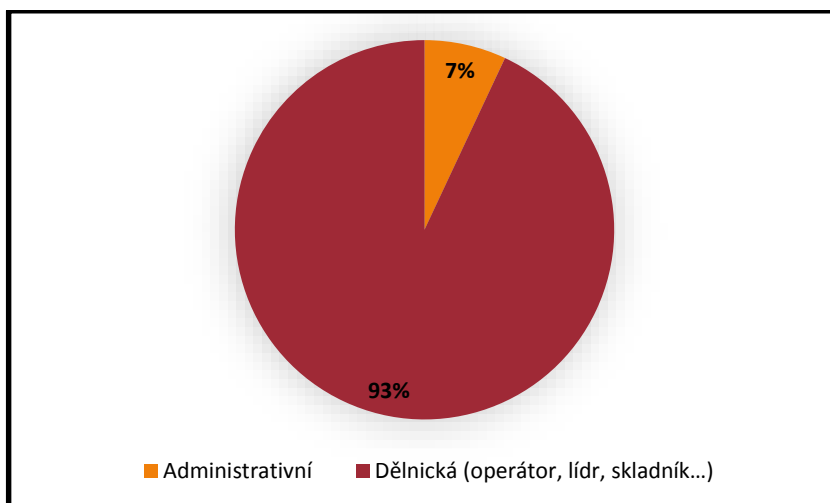
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 6.: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Jak bylo zmíněno v rozhovoru s personalistkou, pouze 4 zaměstnanci zastávají administrativní pozice. Dotazník vyplnili 3 z nich, 40 respondentů zastává práci operátora/skladníka/lídr/kontrolora kvality apod. Z tohoto důvodu byl rozhovor a celá práce zaměřena zejména na dělnické pozice a jejich motivační systém.

Firma tedy klade důraz zejména na potřeby těchto pracovníků a motivační systém jim uzpůsobuje.

Graf 6: Pracovní pozice



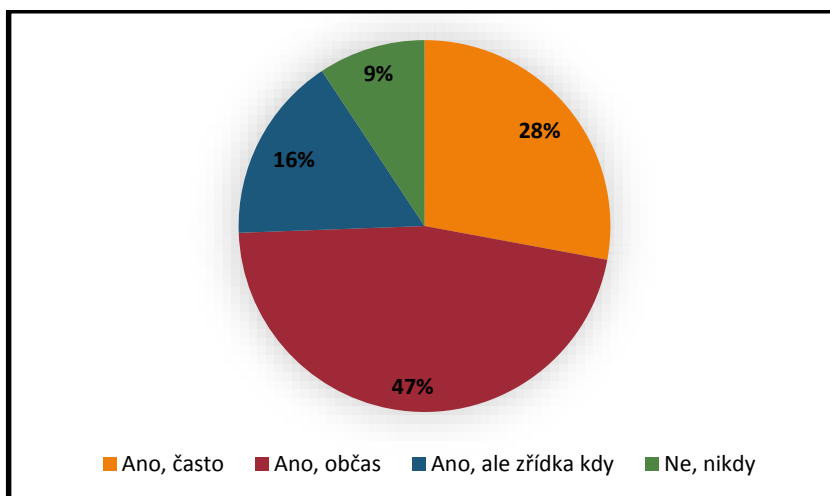
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 7.: Je Váš výkon pravidelně hodnocen či komentován?

Téměř 75 % respondentů potvrdilo, že jejich výkon je pravidelně hodnocen - 12 jich odpovědělo, že jejich výkon je hodnocen často, 20 pak zase, že občas. Jak již bylo zmíněno, firma se více orientuje na stálé zaměstnance a ne na brigádníky, ti se tedy neúčastní žádných porad či meetingů a jejich výkon hodnocen nebývá. Odpovědi brigádníků tedy často byly, že hodnocení probíhá zřídka kdy (celkem 7 respondentů), nebo nikdy (4 respondenti).

Jelikož však firma využívá mnoho brigádníků jako pracovní síly při velkých zakázkách či v období léta na pokrytí kapacity při dovolených, měla by se možná zaměřit více i na ně. Je vždy jednodušší, když stejní brigádníci chodí do práce tři léta po sobě, než každé léto zacvičovat většinu nových. Zaměřením se právě na brigádníky by tohoto průběhu mohla firma docílit.

Graf 7: Hodnocení výkonu

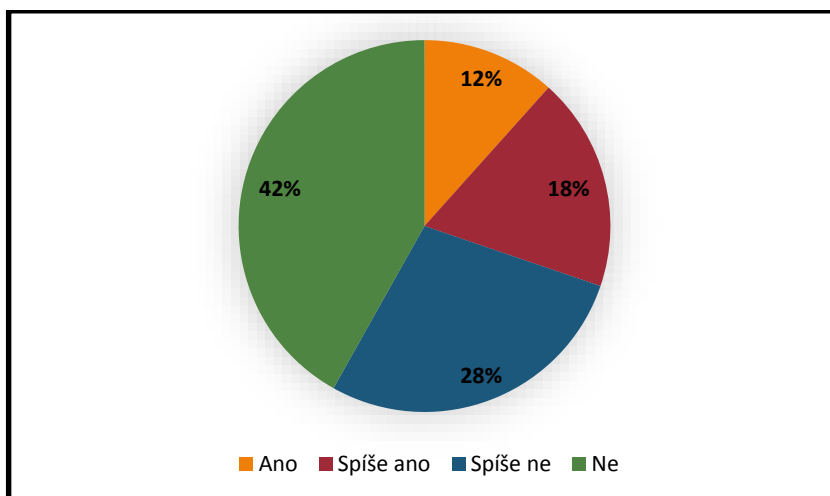


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8.: Jste spokojen/a se svou mzdou v závislosti na Vámi odvedené práci?

Mzda se zdá jako největší problém z pohledu zaměstnanců. V žádné jiné oblasti jsme se nesetkali s tak negativními odpověďmi. 70 % respondentů (30 z nich) odpovědělo, že nejsou či spíše nejsou spokojeni se svou mzdou. Respondenti, kteří odpověděli, že se mzdou jsou spokojeni či spíše spokojeni (13), byli ve většině případů brigádníci, kteří často nastupují do práce právě kvůli vysoké hodinové mzdě. Je pravda, že hrubá nástupní mzda není příliš vysoká, ale firma se vždy snaží držet krok s podobnými výrobními podniky. Valorizace probíhá jednou ročně, tento rok se plánuje rovněž navýšení peněžitých i nepeněžitých odměn.

Graf 8: Spokojenost se mzdou

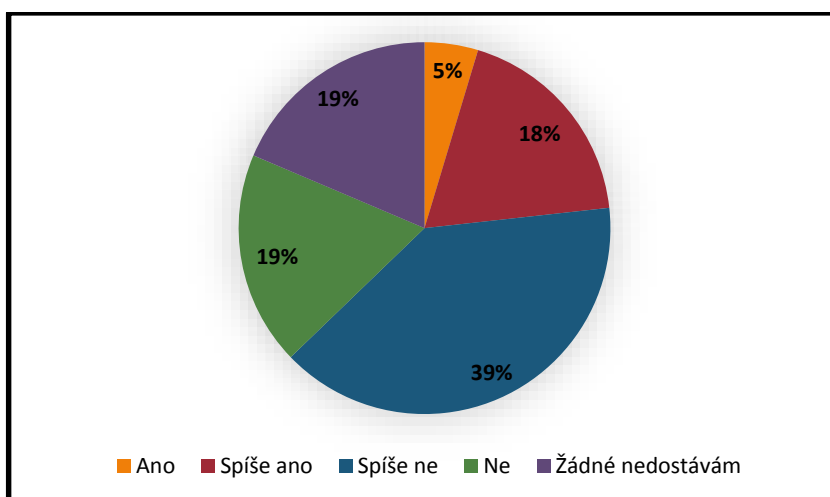


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 9.: Jste spokojen/a s peněžními odměnami či bonusy?

Tak, jako to bylo s nespokojeností se mzdou, je to podobně i s peněžními odměnami. 25 respondentů (58 %) odpovědělo, že s nimi nejsou či spíše nejsou spokojeni. Problém je, jak se jeví, jak s jejich množstvím, tak s jejich motivačním účinkem, jelikož některé odměny související s výkonem nelze objektivně ovlivnit ze strany pracovníka. 8 respondentů (19 %) uvedlo, že odměny nedostává. Jednalo se o brigádníky, u kterých je to pravda.

Graf 9: Spokojenost s peněžními odměnami



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 10.: Jaké peněžní odměny Vám připadají nejvíce motivující? Které naopak demotivující?

Dle vyplněných odpovědí, zaměstnanci nejvíce oceňují mimořádné odměny, které nezávisí na jejich výkonu či výkonu jejich skupiny, odpovědělo tak 6 respondentů. Ty, které na výkonu závisí, jim naopak připadají demotivující, odpovědělo tak 9 respondentů (21 %). Důvod pro tento fakt uvádějí, že je často nelze ovlivnit. Firma by tedy měla zvážit celkovou existenci těchto bonusů. Při rozhovoru bylo zjištěno, že tento bonus byl získáván pouze 3-4x za dobu působnosti této pobočky firmy, není tedy příliš motivující. K zpomalování provozu často dochází z důvodu obdržení nekvalitních součástek či kvůli nefunkčnosti strojů, tedy výkon opravdu nelze ovlivnit ze strany zaměstnanců.

Rovněž finanční odměny, které jsou příliš malé, jim nepřijdou příliš motivující, ačkoli jsou objektivně vypočítávány dle předem daných ukazatelů. Toto uvedli 4 respondenti (9 %).

Motivující se zdají rovněž odměny za docházku (4 respondenti), které jsou jistě dobrým motivačním prvkem pro zaměstnance a rovněž poukázky v určité finanční hodnotě jim připadají motivující (3 respondenti).

Tabulka 2: Motivující a demotivující peněžité odměny

MOTIVUJÍCÍ			DEMOTIVUJÍCÍ		
Mimořádné odměny	6	14 %	Bonusy závislé na kvalitě/produktivitě/výkonu	9	21 %
Finanční odměny < 1000 Kč	4	9 %	Finanční odměny < 1000 Kč (např. 200 Kč)	4	9 %
Odměna za docházku	4	9 %			
Poukázky v určité hodnotě	3	7 %			

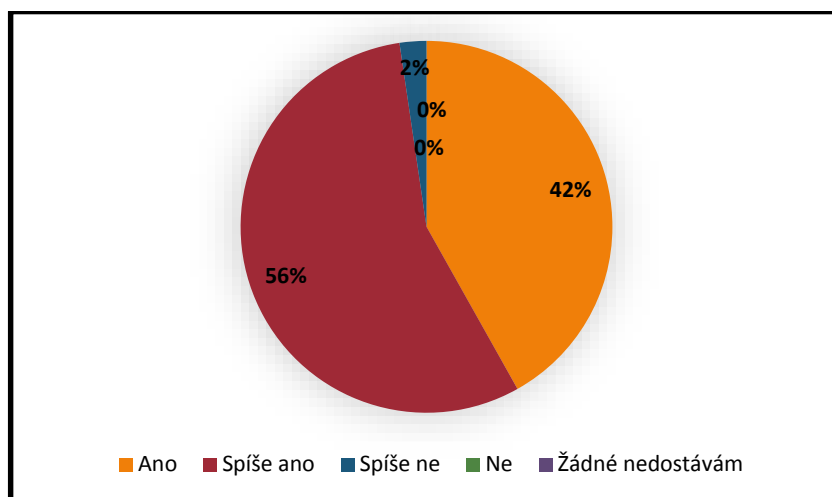
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 11.: Jste spokojen/a s nepeněžními odměnami, bonusy či benefity?

Na rozdíl od peněžitých odměn, nepeněžité sklízí značný úspěch. Jedná se především o stravenky a také produkty, které firma vyrábí či kompletuje. Ty si mohou zaměstnanci zakoupit za velice výhodnou cenu, nebo je dostávají jako dárek. Tento fakt je v rozporu očekáváním, že zaměstnanci s nimi budou nespokojeni z toho důvodu, že například po 5 letech už mají dostatek kosmetických a jiných přípravků. Přesto

však 98 % pracovníků uvedlo, že spokojeni jsou. Důvodem jsou nejspíše různorodé produkty a jejich neustálá obměna. Z těchto odpovědí můžeme vyvodit, že zaměstnanci jsou velice spokojeni s nepeněžními benefity a odměnami, proto by firma v této praxi měla pokračovat. V budoucnu se plánuje navýšit hodnotu stravenek, což jistě povede ještě k vyšší spokojenosti.

Graf 10: Spokojenost s nepeněžními odměnami



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 12.: Jaké nepeněžní odměny Vám připadají nejvíce motivující? Které naopak demotivující?

Jak již bylo zmíněno, možnost zakoupení vyráběných produktů za zvýhodněné ceny či dárky se stále těší velké oblibě, uvedlo to 9 respondentů. To platí rovněž i u zaměstnanců, kteří ve firmě pracují už více let. Stravenky jsou rovněž brány jako velice pozitivní a motivující (uvedlo to 8 respondentů, tedy 16 %), můžeme tedy očekávat, že jejich budoucí navýšení bude mít ještě větší motivační efekt. Wellness vouchery, které získávají nejlepší zaměstnanci, jsou rovněž velice oblíbené a respondenti je uvádějí jako motivující (5 z nich).

Jeden respondent uvedl jako demotivující účast na firemních večírcích, avšak jelikož byl pouze jeden ze 43, není nejspíše třeba brát tuto odpověď v potaz. Avšak na druhou stranu nikdo je neuváděl jako motivující, proto by se firma mohla zamyslet nad jejich organizací.

Tabulka 3: Motivující a demotivující nepeněžní odměny

MOTIVUJÍCÍ			DEMOTIVUJÍCÍ		
Firemní kráček	9	18 %	Firemní večírky	1	2 %
Stravenky	8	16 %			
Dárky	5	10 %			
Wellness vouchery	5	10 %			

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 13.: Jaké benefity, které firma nabízí, byste ocenil/a?

Z tabulky níže můžeme vidět, že by zaměstnanci ocenili příplatky na dopravu a sick-days, příplatky na dopravu zmínilo 13 dojíždějících zaměstnanců. Sick-days neboli zdravotní volno uvedli 3 respondenti. Jelikož v rozhovoru bylo zmíněno, že do budoucna jsou tyto dva benefity plánovány zavádět, zaměstnanci budou tedy v tomto ohledu vyslyšeni.

Jak můžeme vidět na grafu výše, zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se svojí mzdou. Nejspíše z tohoto důvodu by ocenili odměnu ve formě 13. či 14. platu, celkem to zmínilo 20%, tedy 9 respondentů. Žádaným benefitem se rovněž jeví příspěvek na životní či důchodové pojištění (3 respondenti) nebo hrazené masáže (8 respondentů). Firma by tedy měla v budoucnu zvážit alespoň částečné zvedení těchto benefitů.

Tabulka 4: Benefity, které by zaměstnanci ocenili

Příplatky na dopravu	13	30 %
Sick-days	3	7 %
13. a 14. plat	9	20 %
Příspěvek na důchodové či životní pojištění	3	7 %
Poukazy na masáže/firemní masér	8	19 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 14.: Jaká je podle Vás nejčastější forma motivace?

Pouze jedenkrát se objevila motivace ve formě práce navíc, za kterou dostanou zaměstnanci finanční ohodnocení navíc. Ústní motivaci ve formě pochvaly apod. zmínilo 12 %, tedy 5 respondentů. Finanční ohodnocení – nejspíše ve formě peněžitých odměn – zmínilo 6 respondentů a 3 respondenti uvedli, že ve firmě žádná motivace

neprobíhá. Tento fakt však vyvrací odpovědi ostatních respondentů, proto by na něj neměl být brán zřetel.

Tabulka 5: Nejčastější forma motivace

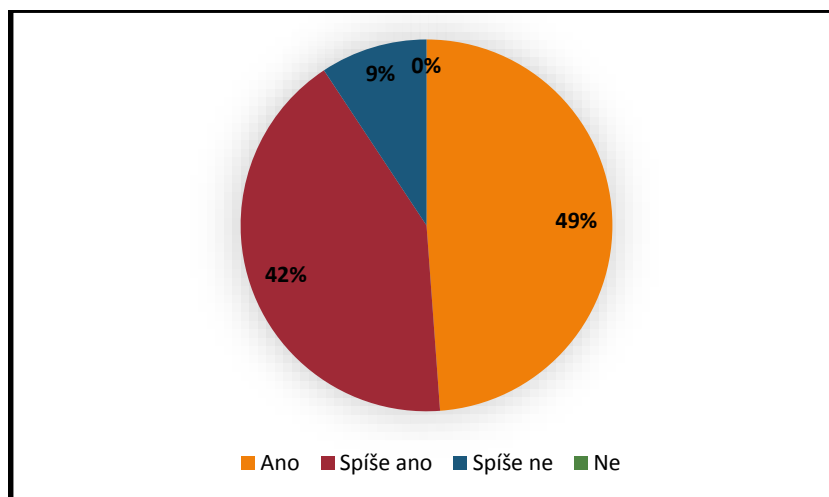
Práce navíc – peníze navíc	1	2 %
Ústní motivace, pochvala	5	12 %
Finanční ohodnocení	6	14 %
Žádná není	3	7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 15.: Jste spokojen/a se svou prací?

Jelikož 49 % respondentů (21) uvedlo, že jsou spokojeni s prací a 42 % (18), že jsou spíše spokojeni s prací, můžeme tvrdit, že přestože zaměstnanci nejsou mnohdy spokojeni s finančním ohodnocením, jako celek mají práci rádi. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že by se svou prací nebyl spokojen a pouze 4 pracovníci uvedli, že spíše nejsou spokojeni.

Graf 11: Spokojenost s prací



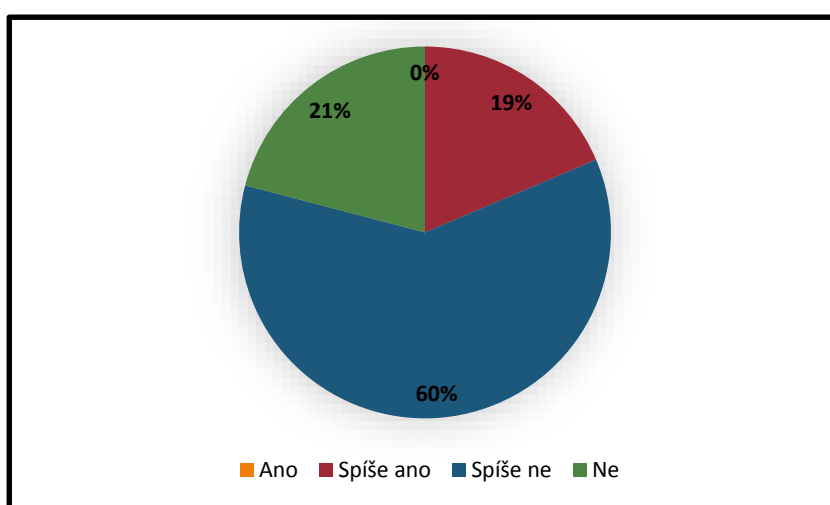
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 16.: Myslíte si, že firma dostatečně motivuje své zaměstnance?

Přestože spokojenost s prací je ve firmě dle předchozího grafu vysoká, na otázku, zdali firma dostatečně motivuje své zaměstnance, 26 respondentů odpovědělo, že spíše ne, 9 pak odpovědělo, že ne. Pouze 8 jich odpovědělo, že spíše ano a žádný neodpověděl,

že ano. Lze říci, že je problém spíše v tom, co zaměstnanci považují za motivaci. Jestliže probíhá pravidelné hodnocení a zaměstnanci mohou získat výše zmíněné peněžní a nepeněžní odměny (což bylo potvrzeno i samotnými respondenty), motivace rozhodně ve firmě probíhá, avšak zaměstnanci si ji možná představují jinak či nevědí, že se také jedná o určitou formu motivace. Bylo by tedy vhodné srozumitelně vysvětlit zaměstnancům motivační systém, ukázat jim, o co se podnik pro ně snaží zavést do budoucna a vysvětlit, že nižší mzda není dána vůli nadřízených.

Graf 12: Motivace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 17.: Co by mohla firma z hlediska motivace zlepšit?

Dle odpovědí je zřejmé, že respondenty trápí zejména finanční stránka. Proto 9 respondentů znovu uvedlo jako možnost zlepšení zavedení 13. a 14. platu, 5 by jich změnilo jejich celkové finanční ohodnocení. Jeden respondent uvedl, že je třeba změnit vše, avšak jelikož se nejedná o konstruktivní a konkrétní návrh na zlepšení, nemusí na něj nejspíše být brán zřetel. Další 4 respondenti uvedli, že by bylo dobré zlepšit nabídku benefitů, což se však v budoucnu chystá a tak bude jejich přání vyslyšeno.

K slovní pochvalě či slovnímu ohodnocení pracovníků ve firmě dochází, avšak pochval, či zhodnocení situace není nikdy dost, firma by tedy mohla zavést slovní hodnocení na každodenní bázi například ve formě veřejných pochval, kdy každý nadstandardní výkon bude hodnocen a vyzdvižen před ostatními pracovníky.

Tabulka 6: Zlepšení motivace

Vše	1	2 %
Nabídka benefitů	4	9 %
Zavést 13. a 14. plat	9	21 %
Finanční ohodnocení	5	12 %
Slovní pochvala	2	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 18.: Co Vás nejvíce motivuje setrávat ve Vaší práci? Co Vás naopak demotivuje?

Jako jeden z důvodů, který sice uvedl pouze jeden respondent, ale rozhodně je důležitý i pro ostatní, je nutnost platit složenky. Tento důvod je jedním z nejzákladnějších a ovlivňuje většinu pracujících. 8 respondentů uvedlo, že je motivuje setrávat v práci možnost docházet pouze na ranní směny. Lze soudit, že se jedná právě o výše zmíněnou speciální skupinu maminek s dětmi, pro které byl zřízen pouze jednosměnný provoz s upravenou pracovní dobou. Je tedy vidět, že toto uzpůsobení pracovnice opravdu motivuje. Jako motivační faktor uvedli 2 zaměstnanci kolektiv, 3 pak uvedli, že je práce baví a pro to v ní setrvávají.

Naopak jako demotivující faktor se zde znovu, tentokrát 8x, objevila výše mzdy, práci pak uvedli jako stereotypní dva brigádníci.

Po jednom respondentovi uvedlo jako demotivující prašné prostředí a přístup vedení. Práce ve ztíženém pracovním prostředí (například právě prašnost při výrobě pudrů) je zaměstnancům kompenzována příplatkem +15 Kč na hodinu, což je naopak často motivuje hlásit se na práci právě na „pudrárně“ – speciální místnosti pro výrobu pudrů.

Jako demotivující faktor uvedl 1 respondent přístup vedení. V této věci lze pouze říci, že v případě řízení a vedení lidských zdrojů je tedy nejspíše vždy co zlepšovat.

Tabulka 7: Motivace a demotivace k setrvání v práci

MOTIVUJE			DEMOTIVUJE		
Nutnost platit složenky	1	2 %	Výše mzdy	8	19 %
Možnost docházet jen na ranní směny	8	19 %	Stereotypní práce	2	5 %
Kolektiv	2	5 %	Prašné prostředí	1	2 %
Práce mě baví	3	7 %	Přístup vedení	1	2 %
Mzda	3	7 %			
Pracovní prostředí	1	2 %			

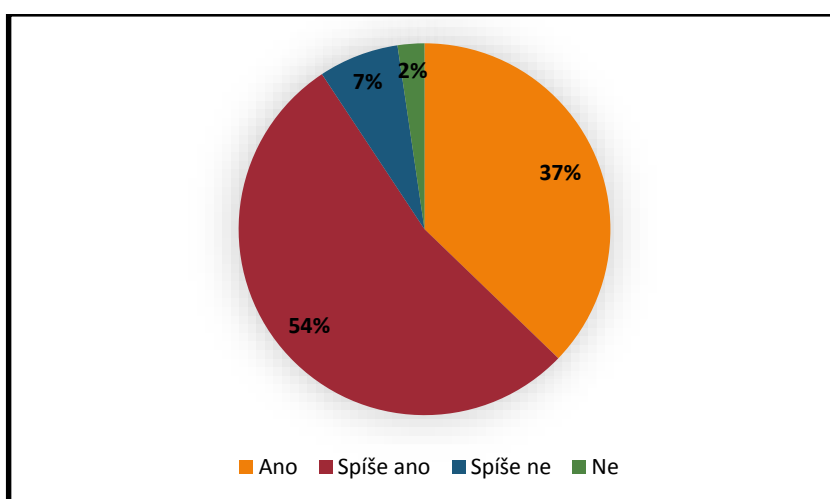
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 19.: Uspokojuje Vás náplň Vaší práce?

Jako velice překvapující se vyjevil fakt, že většinu respondentů, konkrétně 39 z nich (91 %), náplň práce uspokojuje či spíše uspokojuje. Ač by se mohlo zdát, že práce ve výrobním podniku může být spíše neuspokojivá a jednotvárná, většině se to tak očividně nejeví. Firma má zřejmě dobře zorganizované střídání stanovišť a činností, a nenechá jednu pracovní skupinu dlouho dělat jeden druh práce. To, že práce zaměstnance baví, je velice příznivé zjištění, protože pocit uspokojení z práce je jedním ze základních pilířů motivované činnosti a vede to ke spokojenosti zaměstnanců.

Respondenti, kteří odpověděli, že je práce neuspokojuje či spíše neuspokojuje, byli vždy brigádníci (celkem 4), kteří mají zřejmě k práci horší a pouze krátkodobý vztah.

Graf 13: Náplň práce

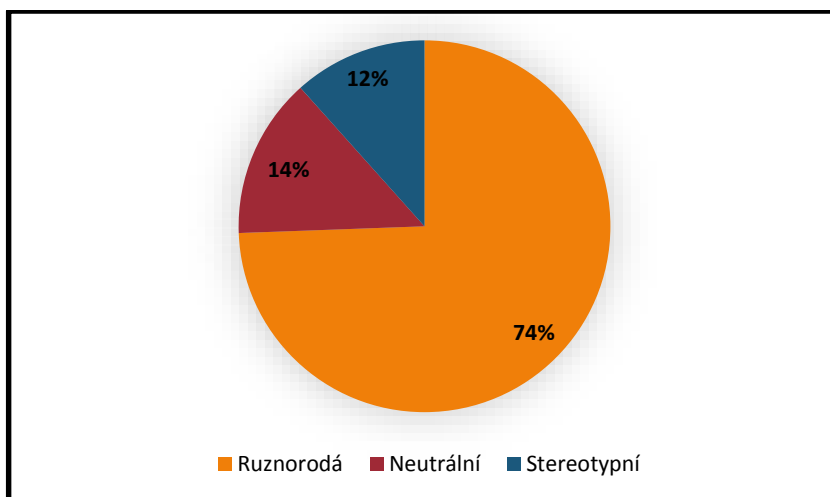


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 20.: Jaká Vám náplň Vaší práce připadá?

Při dotázaní, jaká respondentům náplň práce připadá, 75 % z nich, tedy 32, uvedlo, že jim připadá různorodá, což je opět rozhodně uspokojivý výsledek. 6 pak uvedlo, že jim připadá neutrální, tedy ani nijak různorodá, ani stereotypní. Pouze 5 z respondentů uvedlo, že jim práce připadá stereotypní. Opět se jednalo o brigádníky, pouze v jednom případě o stálého zaměstnance. Zdá se tedy, že firma se snaží práci zaměstnancům různě měnit a dbá na různorodost práce. Můžeme tedy říci, že přestože se jedná o výrobní podnik, kdy náplň práce zahrnuje mechanické a stále se opakující se činnosti, zaměstnanci jsou s ní spíše spokojeni než nespokojeni.

Graf 14: Náplň práce - označení

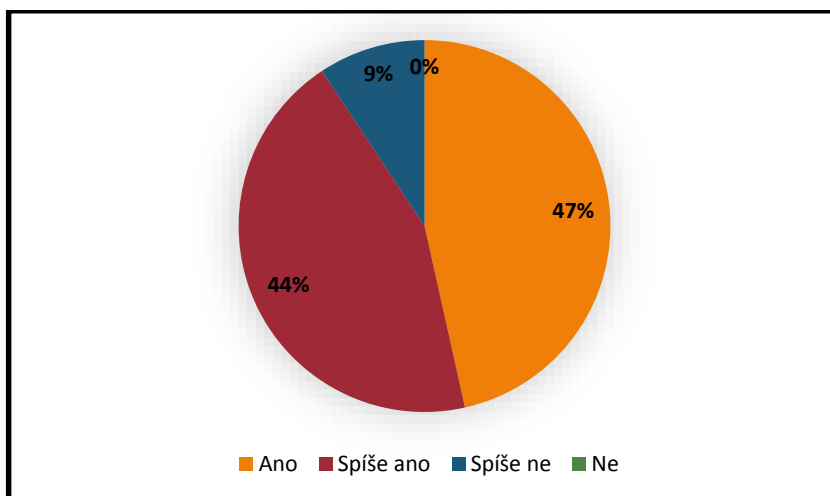


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 21.: Jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím (haly, šatny, společné prostory)?

Na dalším grafu můžeme vidět, že s pracovním prostředím rovněž není žádný problém. 91 % respondentů, tedy 39 zaměstnanců, uvedlo, že jsou s pracovním prostředím spokojeni, či spíše spokojeni. Pouze 4 respondenti uvedli, že s prostředím spíše nejsou spokojeni a žádný nevedl, že by byl nespokojen. Tento fakt značí, že prostředí je k práci vyhovující.

Graf 15: Pracovní prostředí

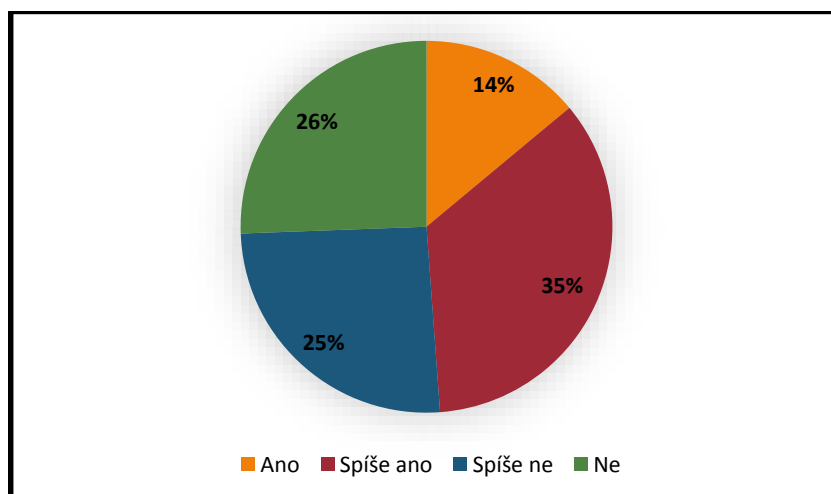


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 22.: Jste spokojen/a s četností a dobou trvání pauz během směny?

Při rozhovoru bylo uvedeno, že pauzy probíhají každé dvě hodiny na 5 minut a v půlce směny probíhá 30 minutová povinná pauza. Může se to zdát málo, což také uvedlo 22 zaměstnanců, tedy 51 % respondentů. Zbytek z nich je však s pauzami spokojen či spíše spokojen. Z výsledků je patrné, že zaměstnanec pracující ve firmě více let je již na tyto pauzy zvyklý a svůj režim jim přizpůsobil, negativně odpovídali převážně zaměstnanci pracující ve firmě do 3 let. Podnik však do budoucna plánuje malé pauzy prodloužit na 8-10 minut, čímž uspokojí potřebu pracovníků, kterým tak krátké pauzy nevyhovují.

Graf 16: Pauzy během směny

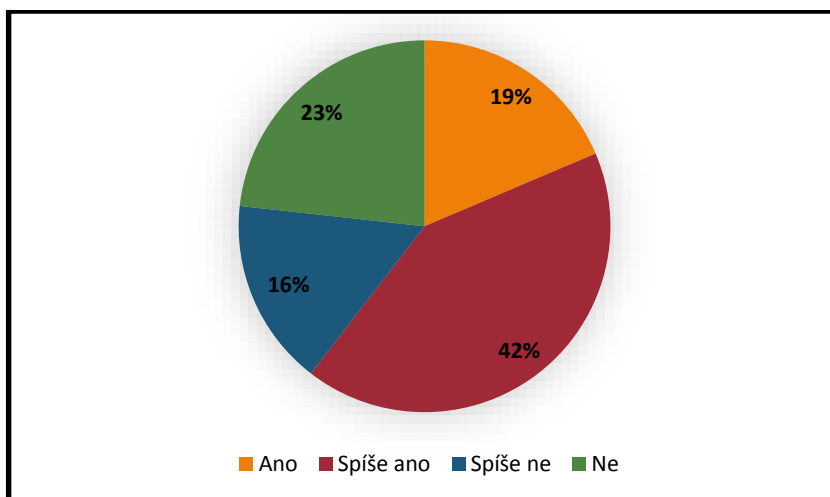


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 23.: Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

Tak, jak je tomu v každém podniku s velkým počtem zaměstnanců, vztahy na pracovišti jsou složité. Zaměstnanci často utváří skupiny, které proti sobě pak soupeří, či spolu celkově nevychází. To také potvrdilo 17 respondentů. Avšak nadpoloviční většina 26 respondentů (61 %) uvedla, že jsou se vztahy na pracovišti spokojeni či spíše spokojeni. Jeden z respondentů uvedl, že je spokojen se vztahy na pracovišti pouze ve svojí pracovní skupině. Firma by se tedy měla více orientovat na celkové vztahy na pracovišti a propojovat vztahy napříč pracovními skupinami. Přestože z tohoto důvodu pořádá pro zaměstnance výše zmíněnou letní „grilovačku“, stále to zřejmě není dostačující.

Graf 17: Vztahy na pracovišti

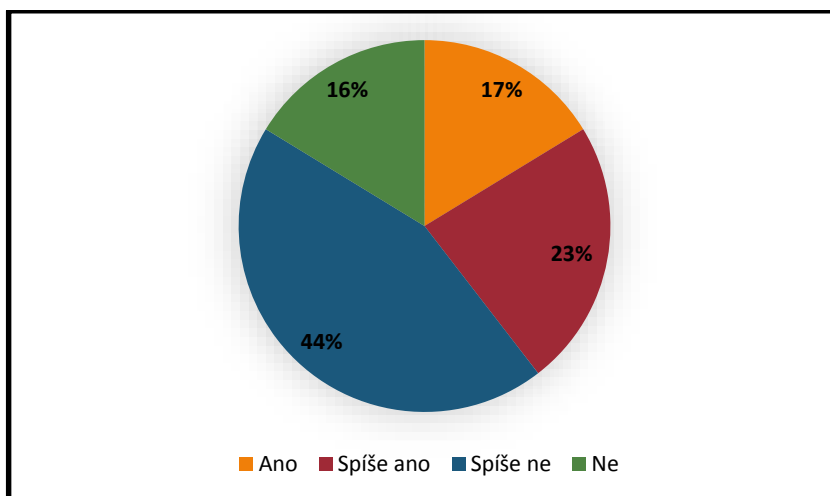


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 24.: Setkal/a jste se někdy s problémem na pracovišti, který následně nebyl řešen?

Řešení problémů na pracovišti není na denním pořádku, protože od založení táborské pobočky k mnoha problémům zatím nedošlo, můžeme říci, že k téměř žádným. To potvrzuje 60 % respondentů, kteří uvedli, že se nesetkali s problémem, který by následně nebyl řešen. Nejspíše se však na pracovišti objevují menší problémy, které nejsou řešeny (uvedlo to 40 % respondentů) - možná však z důvodu toho, že nebyly vůbec vedení oznámeny. Žádoucí je tedy nastolit na pracovišti atmosféru, kdy se zaměstnanec nebude bát přijít s jakýmkoli problémem za vedením, které ho bude aktivně řešit a hledat řešení vhodné pro všechny.

Graf 18: Řešení problémů

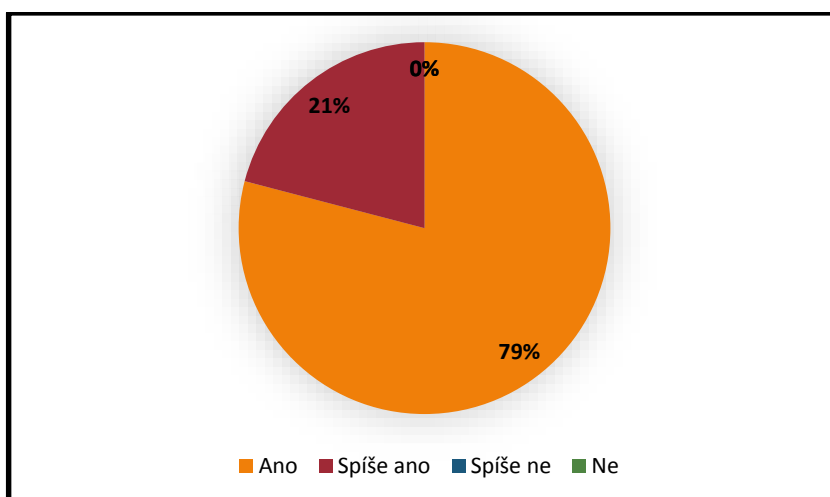


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 25.: Vychází Vám vedoucí vstříc při potřebě úpravy směn?

To, co bylo řečeno o možnosti úpravy směn při pohovoru, bylo následně zcela potvrzeno v dotaznících. Všichni dotazovaní potvrdili, že mají možnost zasahovat do úpravy směn. 34 z nich uvedlo, že vedoucí vychází vstříc při úpravě směn a 9 uvedlo, že spíše ano. Tento fakt, že zaměstnanci mají možnost úpravy směn, není příliš standartní. Aby tento fakt působil na zaměstnaneckou motivaci, mělo by jim být dáno najevo, že se jedná o nadstandartní jednání a jejich zaměstnání je tímto výjimečné.

Graf 19: Úprava směn

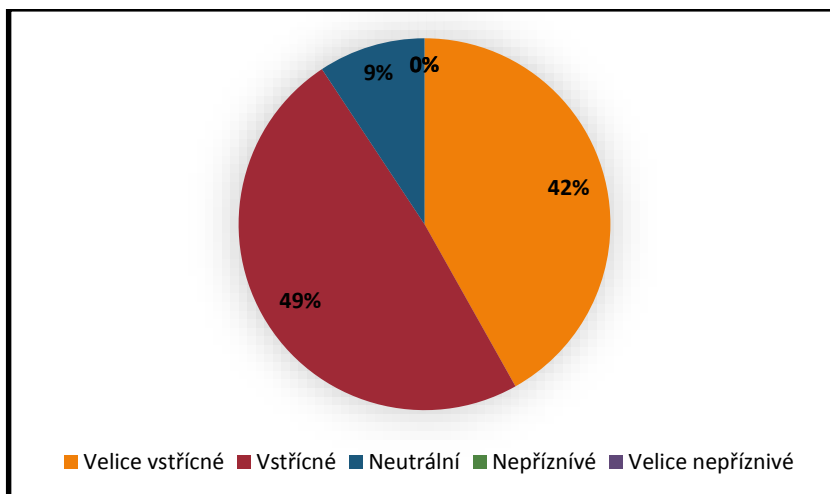


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 26.: Jak byste ohodnotil/a podmínky ve Vašem zaměstnání z hlediska flexibility?

V návaznosti na předchozí graf, výjimečně příznivé podmínky potvrzují i odpovědi na otázku týkající se ohodnocení zaměstnání z hlediska flexibility. Žádný z respondentů neoznačil podmínky jako nepříznivé či velice nepříznivé. Pouze 4 pracovníci označili podmínky jako neutrální a zbylých 39 respondentů uvedlo, že je vedení z hlediska flexibility vstřícné či dokonce velice vstřícné – to uvedlo celkem 20 respondentů. Je dobré vidět, že zaměstnanci tuto možnost hodnotí kladně a neberou ji jako samozřejmost, jelikož možnost zásahu do rozvrhu směn neumožňuje svým zaměstnancům každá firma.

Graf 20: Flexibilita



Zdroj: Vlastní zpracování

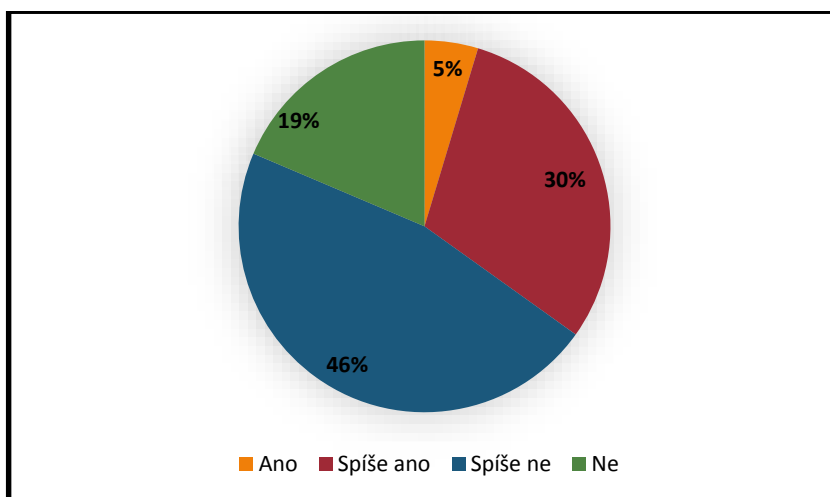
Otázka 27.: Máte pocit, že je pro Vás ve firmě možnost kariérního postupu?

Přestože z grafu níže můžeme vyzorovat, že pohled respondentů na možnost kariérního postupu je spíše negativní, musíme si ho dát do souvislosti s grafem následujícím. 19 respondentů odpovědělo, že pro ně ve firmě spíše není možnost kariérního postupu, 5 odpovědělo, že pro ně není vůbec. Avšak v souvislosti s další otázkou, negativně na tuto otázku odpovídali především ti respondenti, kteří o něj samotný zájem ani nemají. Proto může neznalost či nedostatek informací o možnostech kariérního postupu souviset se současným nezájmem o něj.

Další skupinou, která odpovídala negativně na otázku možnosti kariérního postupu, byli brigádníci, kteří však logicky tuto možnost opravdu nemají. Až když se stanou stálými zaměstnanci a projeví se jako výjimečně schopní, firma jim tuto příležitost umožní, pokud o ni projeví zájem.

Firma primárně využívá interní zdroje na plánování lidských zdrojů na vyšší pozice. Je v jejich nejvyšším zájmu povýšit člověka, který už má všeobecné povědomí o chodu směny, avšak ne vždy tito zaměstnanci splňují všechna potřebná kritéria či o vyšší pozici stojí.

Graf 21: Možnost kariérního postupu



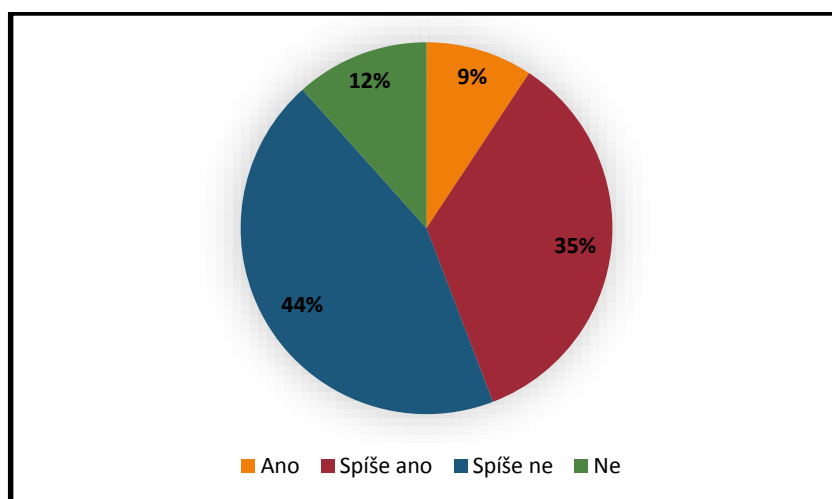
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 28.: Máte o kariérní postup a vlastní rozvoj zájem?

Jak bylo zmíněno výše, většina respondentů o kariérní postup nemá osobní zájem, celkem 79 % respondentů. 6 respondentů uvedlo, že o něj zájem nemají, 23 zase, že spíše nemají. Je jasné, že ne každý pracovník má vlastnosti potřebné například na post lídra skupiny. Přestože může být pracovník velice zručný a pracovitý, může mu chybět schopnost vést lidi či touha přebírat odpovědnost. Někteří pracovníci si nechtějí „nosit práci domu“, chtějí si pouze odpracovat svoji směnu a více se o práci nestarat. Proto nelze výsledky vyplývající z tohoto grafu považovat ani za pozitivní, ani za negativní. V této věci nelze pracovníky příliš měnit či motivovat, pro určité funkce musí mít člověk vlastnosti vrozené, které ze strany zaměstnavatele lze pouze rozvíjet a podporovat.

Rovněž zájem o kariérní postup ze strany příliš mnoha zaměstnanců, který by samo sebou nebylo možno plošně uspokojit, by naopak mohl vést k pocitům zklamání a neuspokojení. Situace z hlediska touhy po kariérním postupu není tedy ani negativní, ani pozitivní. Dala by se shrnout jako neutrální.

Graf 22: Zájem o kariérní postup

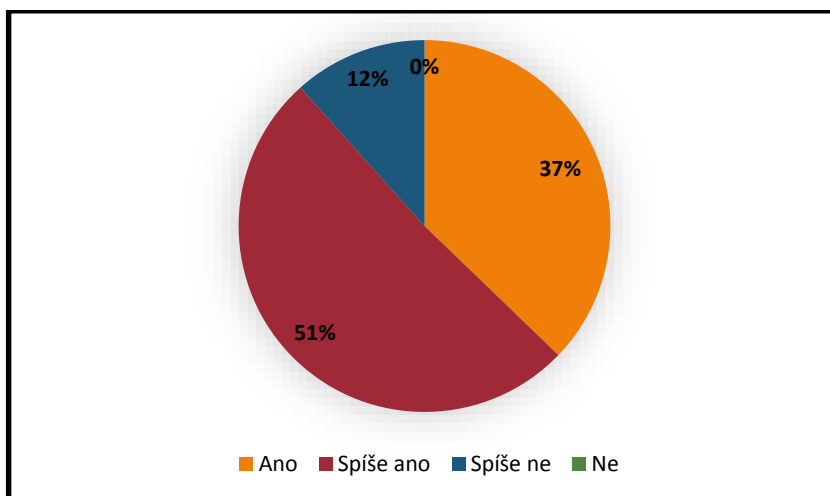


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 29.: Jste vždy dostatečně s předstihem informován/a o změnách v podniku, které se nějak týkají Vaší osoby?

Tato otázka byla snahou ověřit si efektivnost vertikálního šíření informací. Každý zaměstnanec by měl být informován o faktech týkajících se chodu firmy a jeho role v něm. Na grafu níže můžeme vidět, že proces šíření informací se zde zdá být dostatečný, jelikož 22 respondentů uvedlo, že spíše ano, 16 pak že jsou s předstihem informováni. Pouze 5 respondentů uvedlo, že spíše nejsou informováni dostatečně s předstihem a žádný neodpověděl, že není informován vůbec. Vertikální komunikace je tedy spíše vyhovující, důraz by měl být nyní kladen na proces přijetí informací a následnou zpětnou vazbu od zaměstnanců. Tím je možno ověřit si správné pochopení právě sdílené informace.

Graf 23: Šíření informací

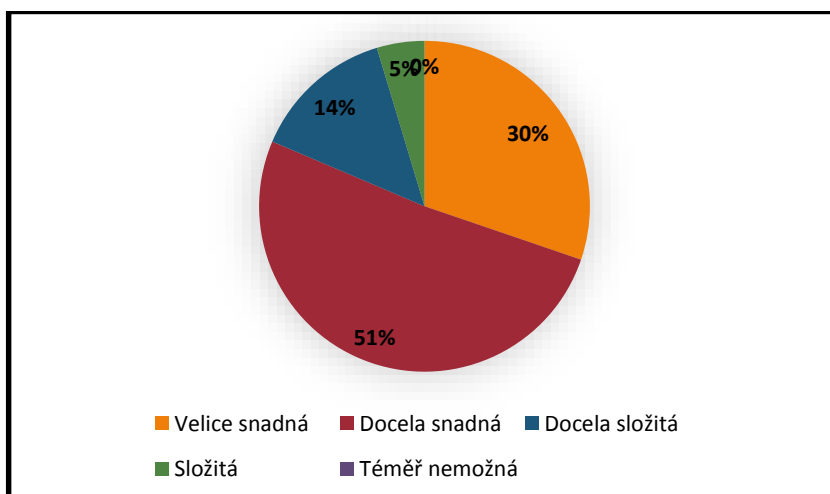


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 30.: Jaká vám připadá komunikace s nadřízenými?

V návaznosti na předchozí graf a tedy problematiku vertikální komunikace, ji respondenti ve většině případů označili jako velice či docela snadnou. Na tom se shodlo celkem 35 z nich. 2 respondenti popsali komunikaci jako složitou, 6 pak jako docela složitou. Přestože z výsledků vyplývá, že valná většina problém s komunikací s vedením nemá, firma by měla dát zaměstnancům najevo, že je možno vyřešit jakýkoli problém a že komunikace je žádoucí proces přenosu informací. Tím by mohlo dojít k odstranění jakýchkoli problémů s vertikální komunikací.

Graf 24: Komunikace s nadřízenými



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Diskuze a návrh změn

Aby mohly být pracovní spokojenost spolu s motivací prověřeny a prozkoumány v praxi, byla k tomu vybrána firma Swallowfield s.r.o. zabývající se výrobou kosmetických produktů a produktů na údržbu domácnosti, jejíž podmínky z hlediska motivace byly analyzovány. Pomocí dotazníkového šetření bylo sebráno dostatečné množství dat, díky kterým bylo možno dojít k několika závěrům týkajících se tématu této bakalářské práce. Otázek v dotazníku bylo 30, z toho většina uzavřených a několik otevřených. Přestože ne všichni respondenti vyplnili otevřené otázky, bylo možno dotazníky vyhodnotit, odpovědi zobecnit na celý podnik a učinit tak možné návrhy, které by pravděpodobně vedly k zlepšení stavu spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace k pracovní činnosti.

Již při rozhovoru s personalistkou firmy Swallowfield s.r.o. bylo zřejmé, že je o zaměstnance kvalitně postaráno, jsou bráni jako cenné aktivum firmy a neustále se pracuje na zlepšování jejich pracovních podmínek. To také bylo z velké části potvrzeno po vyhodnocení dotazníků. Zaměstnanci hodnotili kladně vstřícnost ze strany vedení, náplň práce i spokojenost s prací, podmínky z hlediska flexibility, pracovního prostředí i celkový soubor nepeněžních benefitů. Různorodé názory však zaměstnanci měli na motivaci ze strany vedoucích a komunikaci s nimi, vztahy na pracovišti, délku přestávek a zejména na finanční ohodnocení. Rovněž podali několik konkrétních návrhů na zlepšení podmínek, které se u mnoha z nich opakovali, tudíž by bylo záhodno brát je vážně a zvážit jejich vyslyšení.

Dle těchto rozporuplných názorů a různorodých nápadů bylo vytvořeno několik návrhů pro firmu, díky kterýmž by se pracovní proces mohl stát efektivnějším, jelikož by zaměstnanci byli více spokojeni a motivovaní odvádět svou práci.

Návrh na vyrovnání finančních podmínek s přihlédnutím na životní náklady

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že odhadem polovina zaměstnanců do práce dojíždí. Z toho vyplývá, že polovina pracovníků má zvýšené životní náklady, protože nejspíše značnou část svých příjmů spotřebuje právě na náklady spojené s dojížděním – ať už se jedná o palivo do auta, či jízdenky. Firma by tedy měla na tyto náklady brát

zřetel a nastolit finanční rovnováhu mezi pracovníky pomocí příplatků na dopravu. Dobrou zprávou je, že při samotném rozhovoru bylo oznámeno, že to je jeden z plánů, které se firma snaží do budoucna uskutečnit. Firma si tedy tento problém uvědomuje a aktivně pracuje na jeho vyřešení.

Návrh na navýšení či aktualizaci finančních odměn

Pomocí dotazníkového šetření bylo vyhodnoceno, že hlavním problémem z pohledu zaměstnanců je finanční stránka práce. Přesto, že si firma udržuje každoročně minimálně 5% navýšení mezd, nástupní hrubá mzda se může zdát nedostačující. Plošné navýšení mezd je však velice nákladné a tudíž jako návrh na zlepšení je téměř neuskutečnitelný.

Co by však zaměstnance dle sebraných dat motivovalo nejvíce, je možnost získat 13. plat v návaznosti například na dobrou docházku či jiné měřitelné ukazatele.

Návrh na rozšíření nabídky nepeněžních odměn o wellness služby

Při práci ve výrobě, konkrétně například při práci u výrobního pásu, člověk stráví několik hodin ve stejné poloze, která je ne vždy správná z hlediska držení těla. Často pak dochází u mnoha pracovníků k problémům se zády, namáhají se rovněž svaly na ruku a při dlouhodobém stání rovněž svaly na nohou. Nehledě na to, že ve firmě pracují i lidé, v jejichž věku už je tělo na tyto bolesti více náchylné. Zřejmě z toho důvodu by značná část zaměstnanců ocenila volné vstupy do wellness centra, dárkové poukazy na masáže či například firemního maséra.

Pokud by pomocí fyzioterapie došlo k odstranění nebo alespoň k zlepšení problémů u pracovníků, práce by mohla být vykonávána efektivněji. To jak z důvodu lepší fyzické kondice pracovníků a tedy i jejich vyšší výkonnosti, tak i díky vyšší motivovanosti plynoucí z vyslyšení jejich přání. Nehledě na to, že pobyt v relaxačních centrech odbourává stres a tak by mohla být vylepšena celková nálada na pracovišti.

Návrh na zrušení bonusů za výkon, produktivitu či kvalitu

Možnost získání takového bonusu by mohlo znít jako skvělý motivátor k vyšší produktivitě, avšak jelikož plnění výrobních plánů nelze vždy zcela objektivně

dosáhnout vlastní vůlí, mají tyto bonusy spíše demotivační efekt. Výroba je někdy zpomalena nekvalitními či poškozenými součástkami od dodavatele, poruchami strojů apod. Z tohoto důvodu zaměstnanci tábořské pobočky tento bonus od začátku působení pobírali pouze 3-4x. Samo vedení ví, že plnění nelze vždy ovlivnit samotnými pracovníky. Proto by bylo žádoucí zrušit tento bonus a tím i zmírnit nátlak, který je na zaměstnance vyvíjen. Efektivněji jistě fungují individuální bonusy, které může udělit vedoucí členovi skupiny za mimořádný výkon, jež může být vedoucím objektivně zhodnocen a tedy i odměněn.

Návrh na zavedení nových benefitů

Ačkoli firma Swallowfield nabízí širokou škálu benefitů, stále je zde prostor pro zlepšování a aktualizaci nabídky, které se dožadují i samotní zaměstnanci. Mimo příplatků na dopravu byl v dotazníkovém šetření několikrát zmíněn požadavek na zavedení tzv. sick-days, tedy zdravotního volna, při kterém zaměstnanec není nucen chodit k doktorovi pro potvrzení. Zaměstnanci by tak měli 3-5 dní volna v roce, které by mohly, ale nemuseli využít v případě nachlazení či ztíženého zdravotního stavu. Odpadl by tím tak problém, že zaměstnanci nechtějí na nemocenskou dovolenou a tak chodí nachlazení do práce, čímž nemoc přechází a ta se pak může přeměnit v zcela vážnější onemocnění, či mohou nemoc přenést i na ostatní pracovníky. Dobrou zprávou je to, že vedení firmy si již s touto myšlenkou do budoucna pohrává a plánuje sick-days zahrnout do firemní nabídky benefitů.

Návrh na zlepšení informovanosti o motivačním programu

Ačkoli většina zaměstnanců uvedla, že jsou v práci spokojeni, značná část z nich – konkrétně 35 respondentů - uvedla, že se domnívají, že firma nedostatečně motivuje své zaměstnance. To však nekoresponduje s ostatními odpověďmi v dotazníku týkajícími se motivace zaměstnanců. Proto lze tvrdit, že chyba bude spíše v interpretaci motivačního systému, než v motivačním systému samotném. Zaměstnanci si nejspíše neuvědomují, že za každým sebemenším rozhodnutím vedení a každým bodem v motivačním systému jsou hodiny práce, administrativy a podobně. Že každá změna má své odůvodnění a neustále se pracuje na aktualizaci motivačních programů.

Uvědomění si, že se o jejich dobro aktivně zajímá vedení, by mohlo vést k většímu pochopení situace a k větší akceptaci aktuálního motivačního programu.

Návrh na delší pauzy během směny

Zařídít provoz směny tak, aby vše probíhalo plynule, stíhalo se vyřizovat zakázky a zároveň byli pracovníci spokojeni, je komplikovaný úkol. Zaměstnanci mají tak během směny pouze dvě pětiminutové pauzy a jednu zákonem povinnou 30 minutovou. To u mnoha respondentů dotazníkového šetření, konkrétně u 22 z nich, vyvolává nespokojenost. Pauzy by tak měly být alespoň částečně prodlouženy, je-li pro to alespoň částečně prostor. Firma to však již bere na vědomí a do budoucna se snaží prodloužit pauzy na 8-10 minut.

Návrh na snahu o prohloubení pracovních vztahů

Vztahy na pracovišti vždy byly a budou komplikovanou záležitostí. Výjimkou to není ani zde, jelikož 17 respondentů je nespokojeno se vztahy na pracovišti. Firma sice pořádá každoroční „grilovačku“, pomocí které se snaží spojit zaměstnance a prohloubit pracovní vztahy, avšak zdá se, že to nefunguje na 100 %. Možným řešením by byla reorganizace programu této „grilovačky“, či jiné aktivity podporující právě pracovní vztahy.

Návrh na zefektivnění komunikace

U různých otázek byly v odpovědích respondentů vidět náznaky toho, že ne vždy jsou zaměstnanci ochotni svěřit se vedoucímu nebo s ním komunikovat více, než je nutno. Měla by tedy být nastolena atmosféra, která proces komunikace usnadní a zkvalitní. Zpětná vazba od zaměstnanců by se měla stát nedílnou součástí komunikačního procesu.

Aby byl komunikační proces zjednodušen a zaměstnanci se nemuseli obávat svěřit se vedení, mohla by být schránka, kam mohou zaměstnanci vkládat své návrhy či dotazy a oznámení, umístěna na vhodnější místo. Mohla by být přenesena například do šaten či někam, kde se pohybují pouze zaměstnanci. Aktuálně je modrá schránka umístěna na recepci, kde se neustále pohybuje někdo z vedení, nebo alespoň recepční.

Tento fakt nezajišťuje plnou anonymitu s ohledem na to, že do schránky je přispíváno jen zřídka kdy a bylo by tak zřejmé to, kdo je autorem vzkazu.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce je určení a rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku s následnými návrhy na zlepšení případných nedostatků. Dosažení cíle předcházelo studium odborné literatury, která se problematikou motivace a pracovní spokojenosti zabývá. Nejdůležitější poznatky byly shrnuty a prezentovány v teoretické části této práce. Zde jsme se dozvěděli, že existuje nespočet faktorů ovlivňujících člověka z hlediska pracovní motivace a spokojenosti. Bylo zjištěno, že ačkoli finanční ohodnocení motivuje člověka ze značné části, z daleka se nejedná o jediný či nejdůležitější motivační faktor. Jako příklady dalších faktorů můžeme uvést náplň práce, pracovní prostředí, podnikovou kulturu, komunikaci s vedením, hodnocení pracovníků apod. Tyto jednotlivé faktory byly analyzovány a bylo objasněno, jak těmito faktory na lidské zdroje správně a efektivně působit.

V další části byly faktory ovlivňující spokojenost a motivaci zjištěny ve vybrané společnosti Swallowfield s.r.o. Následně byla určena právě jejich aplikace a míra využití firmou, tedy to, kterými, a do jaké míry podnik faktory motivuje či nemotivuje své zaměstnance a jestli jich využívá správným a efektivním způsobem. To, kterými faktory firma na své zaměstnance působí, bylo zjištěno při rozhovoru s personalistkou firmy.

Dále pak to, jaký má užití jednotlivých faktorů efekt na zaměstnancovu motivaci a spokojenost, bylo zjištěno pomocí anonymního dotazníkového šetření.

Rozhovor s personalistkou byl uspokojivý z hlediska prezentace informací týkajících se motivačního systému podnik. Vše značilo, že motivační program je do detailů promyšlený a zároveň, že se pravidelně aktualizuje a přizpůsobuje potřebám zaměstnanců. Následně však bylo potřeba ověřit, zdali vše zjištěné odpovídá realitě, zdali zaměstnanci vše přijímají žádoucím způsobem a má-li to na ně tedy motivační efekt.

Při vyhodnocování dotazníků byly nalezeny určité malé, avšak nezanedbatelné mezery. Problém ve většině případů tkvěl v tom, že buď byl motivační faktor špatně pojat a tím

pádem neefektivně či nežádoucím způsobem působil na zaměstnance, či nebyl využit vůbec. Byly vytvořeny návrhy pro firmu na zefektivnění těchto faktorů.

Návrhy:

- **Vyrovnaní finančních podmínek s přihlédnutím na životní náklady**

Jelikož přibližně polovina zaměstnanců do práce dojíždí, firma by měla na jejich zvýšené náklady brát ohled a vytvořit rovné finanční podmínky pro všechny tím, že zavede příplatky na dopravu. Již při rozhovoru bylo uvedeno, že firma o zavedení těchto příplatků jedná, uvědomuje si tedy tuto nerovnováhu a aktivně ji řeší.

- **Navýšení či aktualizace finančních odměn**

Jelikož po finanční stránce nepaduje dle dotazníkového šetření ve firmě velká spokojenost, měla by firma zauvažovat nad rozšířením nabídky finančních odměn či benefitů, většina respondentů by uvítala odměnu ve formě 13. platu.

- **Rozšíření nabídky nepeněžních odměn o wellness služby**

Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců by ocenila nepeněžitý bonus ve formě masáží či vstupů do wellness centra. Tento benefit není příliš nákladný a zdá se, že by měl značnou motivační funkci.

- **Zrušení bonusů za výkon, produktivitu či kvalitu**

Firma nabízí finanční bonus při stavu, kdy firma dosáhne určité úrovně kvality či produktivity, avšak dosáhnout této hranice je téměř nemožné. Výroba je často pozastavována z důvodu obdržení nekvalitních součástek od dodavatele či poruch strojů. Proto je tento typ bonusu spíše demotivující a bylo by záhodno ho zcela zrušit.

- **Nové benefity**

Respondenti dotazníků projeví zájem o zavedení nového benefitu v podobě zdravotního volna, neboli sick-days. Díky sick-days mohou zůstat doma pouze pár dnů a nepřijít o žádnou část mzdy. Firma o zavedení sick-days se však již jedná.

- **Informovanost o motivačním programu**

Zaměstnanci by měli dopodrobna znát motivační program, který je pro ně utvářen a přizpůsobován jejich potřebám. Pocit, že se firma aktivně snaží co nejlépe přizpůsobit pracovní podmínky zaměstnancům, by mohl zvýšit jejich celkovou motivaci.

- **Pauzy během směny**

Zaměstnanci mají nyní pouze dvě 5 minutové pauzy a jednu 30 minutovou uprostřed směny. Některým z nich se to zdá nedostačující a nejsou s nimi spokojeni, bylo by tak vhodné trvání pauz navýšit. Firma však v tomto ohledu již jedná a do budoucna se pokouší prodloužit pauzy na 8-10 minut.

- **Pracovní vztahy**

Přestože nadpoloviční většina označila vztahy na pracovišti jako uspokojivé, část s nimi spokojená není. Proto by bylo žádoucí začlenit do motivačního programu i aktivity podporující právě vztahy na pracovišti.

- **Zefektivnění komunikace**

Zpětná vazba je důležitým klíčem funkční komunikace a je možno díky ní předejít problémům. Zpětná vazba by byla jistě posílena, pokud by zaměstnanci měli příležitost vyjádřit se zcela anonymně.

V závěru je nutno podotknout, že přestože bylo možno upozorovat mezery v oblasti řízení lidských zdrojů, v ostatních ohledech se firma o své zaměstnance stará dobře a vyvíjí značné úsilí o zaručení jejich spokojenosti a udržení jejich motivace. Prostor pro zlepšení je však v oblasti komunikace, nabídky benefitů a finančního ohodnocení, na tom však firma může snadno zapracovat.

I. Summary

The main target of this bachelor thesis is to analyze all important factors which influence employees' motivation and also their job satisfaction. This topic is very important as employees are the main assets of every successful company and without them, no company could work efficiently. A part of the aim is also to cooperate with a chosen company and analyze their motivation system. In the end, any possible suggestion of improvements of the system will be provided.

This thesis is divided into two main parts, theoretical part and then practical part. In the practical part I deal with all the motivation and job satisfaction factors, I determine them and analyze them with a help of works of several authors specialized in Human Resources Management, they are all listed below.

In the second part, an interview with an HR manager of company Swallowfield was done and all parts included in motivation program were defined. With the help of personal questionnaires, the efficiency of the individual parts of the program were detected.

During the interview with the HR manager of company Swallowfield, many important information was provided and everything seemed to be absolutely all right. The company cares about their employees and constantly works on new improvements of the motivation strategies. All parts of the motivation system were fully thought through.

Personal questionnaire consisting of 30 questions showed that employees are mainly happy and satisfied, but some problems were detected. The main problems were connected with monetary rewarding, communication, relationships at the workplace and the length of breaks during a shift, employees would also welcome some new benefits as sick-days or wellness vouchers.

Recommendations for the company were made to eliminate employees' dissatisfaction and to make them happier about their job. These recommendations of improvement can be useful for the company, as it could increase efficiency of their workers.

Key words: Employees' motivation, job satisfaction, efficiency, motivation strategies, monetary rewarding

II. Seznam použité literatury

- **Knižní zdroje**

Armstrong, M. & Taylor, S., (2015). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.

Dvořáková, Z. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.

Eggert, M. A. (2005). Motivace. Praha: Portál.

Hagemanová, G. (1995). Motivace. Praha: Victoria Publishing.

Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). Řízení lidských zdrojů – Nové trendy. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2004). Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press.

Miskell, J. R. & Miskell, V. (1996). Pracovní motivace. Praha: Grada Publishing.

Nekonečný, M. (1997). Motivace lidského chování. Praha: Academia.

Niermayer, R. & Seyffert, M. (2005). Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2002). Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing.

Price, A. (2011). Human Resource Management. United Kingdom: EMEA.

- **Internetové zdroje**

Coleman, J. (Ed.). (2013). *Six Components of a Great Corporate Culture*. Dostupné z <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture/>

Deeb, C. (Ed.). (2012). Consequences of No Employee Motivation. Dostupné z <http://smallbusiness.chron.com/consequences-employee-motivation-41238.htm>

Entrepreneur. (2005). *The Best Ways to Reward Employees*. Dostupné z <https://www.entrepreneur.com/article/75340>

Gambone, G., (Ed.). (2011). *How to Use Negative Motivation in the Workplace*. Dostupné z <http://smallbusiness.chron.com/use-negative-motivation-workplace-16692.html>

ManagementMania.com. (2011). *Vize*. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/vize/>

Prunker, V., (Ed.). (2014). *Efektivní manažerská komunikace*. Dostupné z <https://publi.cz/books/114/05.html>

Rejstrik-firem.kurzy.cz. (2018). *Swallowfield s.r.o.* Dostupné z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/27930726/swallowfield-sro/>

Swallowfield.com. (2018). *About us*. Dostupné z <http://swallowfield.com/about/>

Swallowfield.com. (2018). *History*. Dostupné z <http://swallowfield.com/history/>

Swallowfield.com. (2018). *Our sites*. Dostupné z <http://swallowfield.com/about/our-sites/>

Urban, J. (Ed.). (2006). *Pracovní spokojenost a její faktory*. Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/>

Vimvic.cz. Swallowfield. (2018). Dostupné z <https://www.vimvic.cz/firma/swallowfield/>

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

• Seznam obrázků

Obrázek 1: Koloběh motivace	19
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	19
Obrázek 3: Kategorie potřeb dle Claytona	20
Obrázek 4: Logo.....	31
Obrázek 5: Organizační struktura	33

• Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o firmě.....	31
Tabulka 2: Motivující a demotivující peněžité odměny	46
Tabulka 3: Motivující a demotivující nepeněžní odměny	48
Tabulka 4: Benefity, které by zaměstnanci ocenili.....	48
Tabulka 5: Nejčastější forma motivace	49
Tabulka 6: Zlepšení motivace.....	51
Tabulka 7: Motivace a demotivace k setrvání v práci.....	52

• Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	39
Graf 2: Věk.....	40
Graf 3: Dojíždění.....	41
Graf 4: Doba v zaměstnání.....	41
Graf 5: Pracovní úvazek.....	42
Graf 6: Pracovní pozice	43
Graf 7: Hodnocení výkonu	44
Graf 8: Spokojenost se mzdou	45
Graf 9: Spokojenost s peněžitými odměnami	45
Graf 10: Spokojenost s nepeněžními odměnami	47
Graf 11: Spokojenost s prací	49
Graf 12: Motivace zaměstnanců	50
Graf 13: Náplň práce	52
Graf 14: Náplň práce - označení.....	53
Graf 15: Pracovní prostředí.....	54
Graf 16: Pauzy během směny	54
Graf 17: Vztahy na pracovišti	55
Graf 18: Řešení problémů	56
Graf 19: Úprava směn	56
Graf 20: Flexibilita	57
Graf 21: Možnost kariérního postupu.....	58

Graf 22: Zájem o kariérní postup	59
Graf 23: Šíření informací	60
Graf 24: Komunikace s nadřízenými	60

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	76
--------------------------	----

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,

Jmenuji se Alžběta Nimrichtrová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Chtěla bych Vás požádat o spolupráci na níže uvedeném dotazníku, který se týká Vaší pracovní spokojenosti a motivace. Dotazník je zcela anonymní a bude použit čistě pro účely zpracování mé bakalářské práce, která se právě pracovní spokojeností a motivací k pracovnímu výkonu zabývá. Otázek je 30 a dotazník Vám zabere pouze pár minut.

Děkuji.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- 18 - 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 60 let
- 61 let a více

3. Dojíždíte do práce?

- Ano, dojíždím.
- Ne, jsem místní.

4. Kolik let již ve firmě pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-9 let
- 10 a více let

5. Ve firmě pracujete:

- Jako brigádník.
- Na plný úvazek.
- Na zkrácený úvazek.

6. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Administrativní.
- Operátor výroby/ skladník/ lídr/ kontrolor kvality a ostatní pozice.

7. Je Váš výkon pravidelně hodnocen či komentován?

- Ano, často.
- Ano, občas.
- Ano, ale zřídka kdy.
- Ne, nikdy.

8. Jste spokojen/a se svou mzdou v závislosti na Vámi odvedené práci?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

9. Jste spokojen/a peněžními odměnami či bonusy?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Žádné nedostávám.

10. Jaké peněžní odměny Vám připadají nejvíce motivující? Které naopak demotivující?

.....

11. Jste spokojen/a s nepeněžními odměnami, bonusy či benefity?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Žádné nedostávám.

12. Jaké nepeněžní odměny Vám připadají nejvíce motivující? Které naopak demotivující?

.....

13. Jaké benefity, které firma nenabízí, byste ocenil/a?

.....

14. Jak je podle Vás nejčastější forma motivace?

.....

15. Jste spokojen/a se svou prací?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

16. Myslíte si, že firma dostatečně motivuje své zaměstnance?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

17. Co by mohla firma z hlediska motivace zlepšit?

.....

18. Co vás nejvíce motivuje setrvávat ve Vaší práci? Co vás naopak demotivuje?

.....

19. Uspokojuje Vás náplň Vaší práce?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

20. Jaké Vám náplň Vaší práce připadá?

- Různorodá
- Neutrální.
- Stereotypní.
- Jiné:.....

21. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (haly, šatny, společné prostory)?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

22. Jste spokojen/a s četností a trváním pauz během směny?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

23. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

24. Setkal/ jste se někdy s problémem na pracovišti, který následně nebyl řešen?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

25. Vychází Vám vedoucí vstříc při potřebě úpravy směn?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

26. Jak byste ohodnotil/a podmínky ve svém zaměstnání z hlediska flexibility?

- Velice vstřícné.
- Vstřícné.
- Neutrální.
- Nepříznivé.
- Velmi nepříznivé.

27. Máte pocit, že je pro Vás ve firmě možnost kariérního postupu?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

28. Máte o kariérní postup a vlastní rozvoj zájem?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

29. Jste vždy dostatečně s předstihem informován/a o změnách v podniku, které se nějak týkají Vaší osoby?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

30. Jaká Vám připadá komunikace s nadřízenými?

- Velice snadná.
- Docela snadná.
- Docela složitá.
- Složitá.
- Téměř nemožná.