

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Bakalářská práce

Aleš JIRÁSEK

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Aleš Jirásek**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Motivační program podniku**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podání přehledu aktuálních poznatků z oblasti motivace a stimulace pracovního jednání a objasnit pojem motivační program podniku. Praktickým cílem práce je analýza stávajícího přístupu k motivaci pracovníků ve společnosti ASTRATEX s.r.o. a návrh opatření zaměřených na vytvoření uceleného motivačního programu v tomto podniku.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Motivace pracovního jednání.
3. Motivační program podniku.
4. Představení společnosti ASTRATEX s.r.o. a jejího přístupu k motivaci pracovníků.
5. Empirický výzkum – analýza efektivity stávajícího přístupu k motivaci pracovníků ve společnosti ASTRATEX s.r.o..
6. Shrnutí výsledků empirického výzkumu a návrh opatření zaměřených na vytvoření uceleného motivačního programu ve společnosti ASTRATEX s.r.o..

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
5. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Aleš Jirásek
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 22. 09. 2020

Děkuji panu doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D., za odborné vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad a informací.

Současně bych rád poděkoval všem zaměstnancům společnosti ASTRATEX s.r.o. za spolupráci při vyplňování dotazníků a poskytování informací.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 8 |
| 1 Motivace pracovního jednání | 9 |
| 1.1 Motivace a stimulace | 9 |
| 1.2 Proces Motivace | 11 |
| 1.3 Typy motivace | 11 |
| 1.4 Zdroje motivace | 12 |
| 1.5 Teorie motivace | 14 |
| 2 Motivační program podniku | 18 |
| 2.1 Pracovní motivace | 18 |
| 2.2 Motivace a pracovní výkon | 19 |
| 2.3 Pracovní spokojenost | 20 |
| 2.4 Motivace a peněžní odměna | 22 |
| 2.5 Motivační program organizace | 24 |
| 3 Představení společnosti ASTRATEX s.r.o. a jejího přístupu k motivaci pracovníků | 26 |
| 3.1 Základní informace o společnosti | 26 |
| 3.2 Historie společnosti | 27 |
| 3.3 Současnost..... | 27 |
| 3.4 Přístup společnosti k motivaci zaměstnanců..... | 29 |
| 4 Empirický Výzkum | 31 |
| 4.1 Struktura dotazníku | 31 |
| 4.2 Vyhodnocení dotazníku | 31 |
| 5 Návrh opatření zaměřených na zlepšení stávajícího motivačního programu.. | 44 |
| 5.1 Spokojenost zaměstnanců | 44 |
| 5.2 Firemní benefity..... | 44 |
| 5.3 Přístup vedení ke svým zaměstnancům..... | 45 |
| Závěr | 46 |
| Seznam literatury | 47 |
| Seznam obrázků a tabulek | 49 |

| | |
|--------------------|----|
| Seznam příloh..... | 51 |
|--------------------|----|

Seznam použitých zkratk a symbolů

GATT General Agreement of Tariffs and Trade

GM General Motors

OPEC Organization of the Petroleum Exporting Countries

WTO World Trade Organization

VHML Výsledek hospodaření minulých let

VHBO Výsledek hospodaření běžného období

HR Human resources

Úvod

Jako téma této bakalářské práce bylo zvoleno Motivační program podniku. Dle názoru autora je motivace v pracovním prostředí velmi důležitou z hlediska prosperity podniku a spokojenosti zaměstnanců. Se spokojeností zaměstnanců také úzce souvisí jejich výkonnost, která je jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšnost a konkurenceschopnost organizace.

Teoretickým cílem této práce je podat obraz o současných trendech a poznatcích o motivaci v pracovním prostředí. Praktickým cílem práce je pak zanalyzovat stávající motivační systém dané organizace a následně navrhnout změny na zlepšení efektivity motivačního programu.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části (teoretická a praktická). V teoretické části jsou nejdříve popsány rozdíly mezi motivací a stimulací, proces motivace, typy motivace, její zdroje a nejznámější (nejužívanější) motivační teorie. Dále je zde rozebrána pracovní motivace, její vazba na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců. Na konci této části je popsán pojem motivační program podniku.

V praktické části, jež se zaměřuje na společnost ASTRATEX s.r.o., je nejprve představena samotná společnost a základní informace o ní. Mezi ně patří například historie společnosti a také její současná situace. Následuje kapitola věnovaná výzkumu, v níž je popsána metodologie a výsledky empirického výzkumu. Na konci kapitoly jsou pak navrženy kroky pro zvýšení efektivity motivačního programu podniku.

1 Motivace pracovního jednání

Úvodní kapitola se zabývá především motivací a pojmy, které jsou s ní spojovány. Dále pak procesem motivace a jeho průběhem. Na závěr této kapitoly jsou představeny základní zdroje motivace a klíčové teorie motivace lidského jednání.

1.1 Motivace a stimulace

Je velice důležité rozlišovat pojmy motivace a stimulace, protože často dochází k jejich záměně. Stimulací jedince určitým způsobem, můžeme dosáhnout zvýšení motivace daného člověka. Motivace je v pracovní praxi pravidelně užívaným termínem, dalo by se také říct, že je jedním z hlavních pilířů řízení lidských zdrojů a z tohoto důvodu je potřeba chápat jeho význam.

Motivace

Pojem „motivace“ je odvozen od slova motiv, latinsky movere (hýbat se, pohyb). Zjednodušeně můžeme říct, že motivací se rozumí proces, který nás rozpožbuje. Nebo spíše, že se jedná o něco, co nás pohání za určitým cílem (Adair, 2004).

Armstrong (2007) pojednává o motivaci, jako o psychologických procesech, které za vynaložení dostatečného úsilí, vedou k dosažení určitého cíle. V praxi se jedná o dosažení co možná nejlepších pracovních výsledků. Motivace přichází ve chvíli, kdy jedinec očekává, že určité chování povede k naplnění cíle a následné odměně. Každý z nás je motivován jinými faktory.

„Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím“ (Veber, 2009, str. 112).

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, s motivací přímo souvisí pojem motiv, který vyjadřuje vnitřní pohnutku nebo také potřebu. Nemusí se jednat přímo o vědomou touhu, ale může být také podvědomá. Jde o to, aby člověk dosáhl uspokojení z dosažení stanoveného cíle. Tento proces není nijak časově ohraničen, tudíž trvá do té doby, dokud není cíl naplněn.

Mezi základní motivy řadíme potřeby. Potřeba je stav, kdy člověk pociťuje nedostatek čehokoli pro něho důležitého. Můžeme je rozdělit na dva typy a to:

- Primární (biologické) – zajišťují přežití, např. hlad, žízeň, potřeba vzduchu, atd.
- Sekundární (kulturní) – nejsou přímo nezbytné pro existenci jedince, např. zázemí (Pauknerová a kol., 2006).

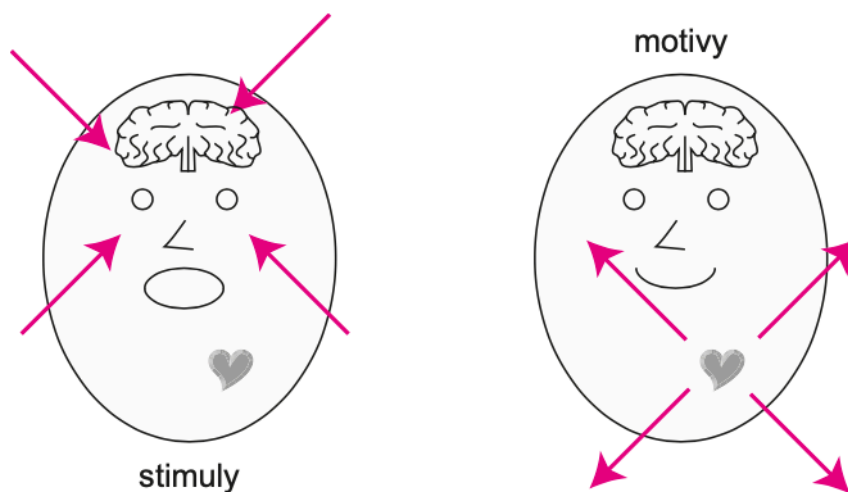
Stimulace

Pojem stimulace označuje vnější podněty, nebo jejich soubor, které usměrňují jednání lidí takovým způsobem, který vede k motivaci a ta k lepšímu výkonu (Bedrnová a kol., 2007).

Dále pak Pauknerová (2006), tuto definici rozvádí o rozdělení stimulace:

- Kladná – odměna
- Záporná – trest

Stimulace v pracovním prostředí je záměrné ovlivňování motivace zaměstnanců nebo také jejich ochoty pracovat. Stimulace zaměstnanců je aplikována zejména pokud chce podnik podněcovat své pracovníky k optimálnímu pracovnímu přístupu (výkonu) nebo pokud chce zlepšit celkový rozvoj pracovníků.



Zdroj: (Plíšek, 2015, str. 16)

Obr. 1 Rozdíl mezi stimulací a motivací

1.2 Proces Motivace

Jak vysvětluje předchozí podkapitola, motiv je základní složkou motivace, která dává lidem impulz pro to, aby něco udělali (začali se chovat určitým způsobem).

Arnold a kol. (2007), vymezuje tři základní složky motivace:

- Směr – jedná se o cíl, kterého chce člověk dosáhnout
- Úsilí – udává aktivitu, která byla vynaložena na dosažení cíle
- Vytrvalost – jde o čas, který tomu byl věnován



Zdroj: (Armstrong, 2007, str. 220)

Obr. 2 Proces motivace související s potřebami

Armstrong (2007) dodává k Obrázku 2, že základem motivace je stanovení neuspokojených potřeb, ať už vědomým či nevědomým způsobem. Tyto potřeby v člověku vyvolávají touhu, něčeho dosáhnout nebo také něco získat. V dalším kroku jsou stanoveny cíle, které by měli podle očekávání uspokojit dané potřeby. Následuje volba správných kroků nebo způsobů, které vedou k dosažení cíle. V Případě, že je cíle dosaženo, tak dochází k uspokojení potřeb a je hodně pravděpodobné, že v budoucnu bude toto chování opakováno. Tento proces, se podle Hull (1951) nazývá zákon příčiny a účinku. V případě, kdy nebylo cíle dosaženo, je spíše nepravděpodobné, že budou tyto kroky stejné.

1.3 Typy motivace

Armstrong (2007) uvádí, že v pracovním prostředí můžeme k motivaci dojít dvěma způsoby. V prvním případě se lidé motivují sami. K tomu dochází, pokud lidé dělají

práci, která je uspokojuje a tím naplňují své cíle. Kdežto v druhém případě jsou lidé motivováni managementem, jedná se např. o povýšení, pochvalu atd...

„Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi),
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika“ (Armstrong, 2007, str. 220).

1.4 Zdroje motivace

Tato podkapitola je věnována otázce, odkud se motivace bere, tedy jaké jsou její zdroje.

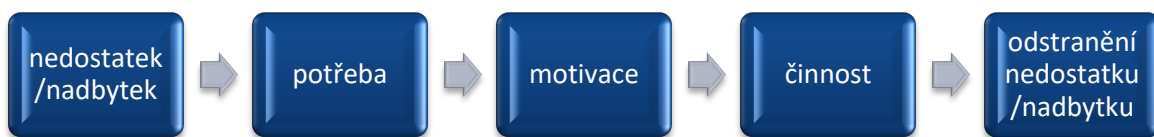
Dle Bedrnové (2007) lze za zdroj motivace považovat jakoukoli činnost, nebo jejich soubor, které vedou k vytvoření motivace. Lze rozlišit 5 základních zdrojů motivace:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály,
- hodnoty.

Potřeby

„Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného“ (Bedrnová a kol., 2007, str. 366).

Na obrázku 3 je znázorněno schéma, které ukazuje, že na začátku se potřeba projevuje jako nedostatek něčeho, což v člověku vyvolává potřebu tento nedostatek odstranit. Jakmile dojde k dosažení cíle, je tato potřeba naplněna. Úplně stejným způsobem je tomu u nadbytku.



Zdroj: (Bedrnová a kol., 2007, str. 366)

Obr. 3 Znáznění vztahu nedostatku potřeb motivace a činností

Návyky

Návykem označujeme činnosti člověka, které jsou opakovány na základě předchozích zkušeností. Jedná se o zautomatizovaný proces, lze jej charakterizovat jako naučený vzorec chování, který již máme zažitý.

S návyky se setkáváme ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou vznikat záměrným i nezáměrným způsobem, avšak vždy z určitých forem činností (Bedrnová a kol., 2007).

Zájmy

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činností“ (Růžička, 1992).

Tuto definici lze chápat tak, že zájem je zaměření člověka na určitou oblast, která ho pohání daným směrem. Díky tomu může být zájem chápán i jako určitý druh motivace (Bedrnová a kol., 2007).

„Zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit“ (Říčan, 2010, str.108).

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje (Bedrnová a kol., 2007, str. 370).“

Hodnoty

Každá lidská bytost se za svého života setkává s novými a neznámými skutečnostmi, které dále poznává a hodnotí. To znamená, že jim přisuzuje určitou hodnotu a

důležitost. Hodnoty mají pro každého individuální váhu, proto úplně neodrážejí objektivní význam věci, ale spíše subjektivní. Některá hodnocení člověk přejímá od svého sociálního prostředí. Souhrn těchto hodnocení u jedince představuje tzv. „osobní hodnotovou mapu“ nebo také systém hodnot. V praxi tak člověk některým skutečnostem přiřazuje vyšší váhu než jiným, jsou pro něho významnější. Tento systém ovlivňuje nejen jednání a prožívání, ale také motivaci daného jedince. Téměř cokoli může mít pro někoho určitou hodnotu. Je to dáno specifickými podmínkami, ve kterých byla utvářena osobnost daného jedince.

„Přesto však existují obecně platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.“ (Bedrnová a kol., 2007, str. 369).

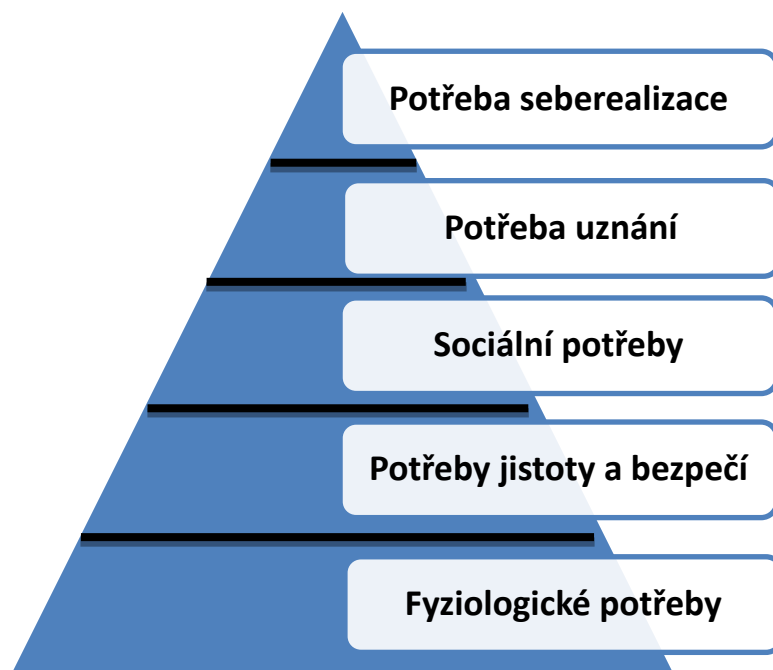
1.5 Teorie motivace

V dnešní době existuje velmi mnoho teorií, které řeší problematiku motivace, z tohoto důvodu budou vysvětleny především základní teorie.

Například Armstrong (2007) tvrdí, že nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- **Teorie instrumentality** – říká, aby se lidé chovali žádoucím způsobem, je třeba využít odměn a trestů (politika cukru a biče)
- **Teorie zaměřené na obsah** – soustředí se hlavně na obsah motivace. Tvrdí, že aby bylo možné jedince motivovat, je nezbytné nejprve uspokojit jeho potřeby, které ovlivňují jeho chování. Je také známa jako teorie potřeb.
- **Teorie zaměřené na proces** – jsou cíleny na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Souvisejí především s očekáváním, cíli a spravedlností.

1.5.1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: (Veber a kol., 2009, str. 114)

Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb

Tato teorie, jejíž schéma můžete vidět na obrázku 4, vychází z předpokladu, že lidské jednání je ovlivněno potřebami jedince. Lidé nejprve uspokojují své vlastní základní životní potřeby, mezi které řadíme fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. V případě, že dojde k naplnění těchto potřeb, přichází zájem o naplnění vyšších potřeb. Maslow přisuzuje nejvyšší postavení seberealizaci, jedná se o uspokojení, které vyplývá z úplného využití potenciálu člověka (Veber a kol., 2009).

Armstrong (2007) dále rozvádí jednotlivé potřeby tohoto modelu:

- **Fyziologické** – potřeba vzduchu, pití a jídla
- **Bezpečí** – potřeba ochrany před nebezpečím
- **Sociální** – potřeba lásky a přátelství
- **Uznání** – dostatečná sebeúcta a prestiž, s tím také souvisí touha po úspěchu, nezávislosti a uznání
- **Seberealizace** – potřeba zlepšování svých schopností a dovedností

1.5.2 Herzbergův dvoufaktorový model

„Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánních, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu“ (Bedrnová a kol., 2007, str. 385).

Autorem této teorie je Americký profesor Federick Herzberg. Při výzkumu se dotazoval 200 zkoumaných subjektů na to, kdy se v práci cítili velmi dobře a obráceně, kdy zase velmi špatně. Na základě odpovědí určil faktory, díky kterým je člověk „uspokojen“, tedy motivující faktory a pak také udržovací faktory, jež na motivaci nemají až takový vliv, avšak pokud nedojde k jejich uspokojení vzniká nespokojenost (Veber a kol., 2009).

Shrnutí těchto faktorů můžete vidět v Tabulce 1.

Tab. 1 Motivující a udržovací faktory

| MOTIVUJÍCÍ FAKTORY | UDRŽOVACÍ FAKTORY |
|--|-----------------------------|
| Dosažení cíle (úspěch) | Podniková politika a správa |
| Uznání | Vztahy na pracovišti |
| Povýšení | Plat |
| Sama práce (míra zajímavosti, rozmanitost) | Jistota práce |
| Možnost osobního růstu | Životní styl |
| odpovědnost | Pracovní podmínky |
| | Postavení |

Zdroj: (Veber a kol., 2009, str. 115)

1.5.3 McGreggorova teorie X a Y

Veber a kol (2009) říká, že tato teorie byla publikována v roce 1960 Douglasem McGregorem. Jedná se o manažerskou strategii (teorie X), která vychází z předpokladu, že lidé pracují neradi a spíše se práci vyhýbají. V tomto případě jim musí být za práci navržena odměna nebo trest, aby práci odvedli. Dále zaměstnanci požadují vedení a kontrolu, nechtějí nést odpovědnost, tudíž jsou jejich ambice velmi nízké. K této teorii dodal, že neplatí pro všechny. Jsou i lidé s rozdílným chováním (teorie Y). Ta říká, že lidé pracují rádi, pokud jsou pro ně nastaveny vhodné

podmínky, rádi se vedou i kontrolují sami. Za správných podmínek vyhledávají odpovědnost, tvořivost je zde zcela normálním jevem a je velice podporována.

„Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, přístupy odpovídající spíše představě typu X“ (Bedrnová a kol, 2007, str. 389).

1.5.4 McClellandova teorie potřeb

Někdy se setkáváme s případy, kdy se o této teorii mluví jako o teorii tří potřeb. V roce 1958, byla vytvořena psychologem Davidem McClellandem. Její základy stojí na pozorování manažerů a je navázána na teorii Henryho Murraye. Tato teorie popisuje tři základní potřeby, díky kterým je člověk motivován:

- **Úspěch** – potřeba něčeho dosáhnout, touha po uznání od ostatních.
- **Sounáležitost** – potřeba harmonických vztahů. Lidé touží po tom být součástí týmu, soustředí se spíše na soulad než uznání.
- **Moc** – potřeba řízení ostatních lidí (vláda), větší tendence k síle a moci. Zaměření spíše na individuální práci a vyhledávání odpovědnosti (Armstrong, 2015).

Je důležité zmínit, že u každého jedince je to jiné, každý má jiné potřeby a úkolem manažera je zjistit, která z těchto potřeb převládá.

2 Motivační program podniku

Tato kapitola pojednává o pracovní motivaci a jejím dopadu na pracovní výkon. Dále také o spokojenosti zaměstnanců a jejich odměňování. Na jejím konci je rozebrán motivační program organizace a postup při jeho tvorbě.

2.1 Pracovní motivace

V moderním světě je zcela běžné, že lidé pracují. Jde o činnost, která je vykonávána záměrně a cílevědomě, jedná se tedy o činnost motivovanou. Z tohoto důvodu se spíše ptáme „proč někdo vykonává tuto určitou práci a ne jinou“, okolnosti, kvůli kterým vůbec pracuje, člověka zajímají zřídka kdy (Bedrnová a kol., 2007)

Motivování zaměstnanců v pracovní sféře je velice důležité, v praxi se však nejedná o lehkou záležitost. Pracovní výkon je hodně spjat s motivací, ale je ovlivněn i dalšími faktory.

Dle Bedrnové (2007), jsou rozlišeny dvě skupiny motivů k práci, tedy dva typy pracovní motivace.

Intrinsická motivace

Týká se práce jako takové. Patří sem potřeby:

- **samotné činnosti** – jde o to, aby člověk něco dělal,
- **kontakt s druhými** – většinou se vyskytuje u prací, ve kterých se dostává člověk do kontaktu s lidmi (např. obchodníci),
- **výkonu** – významnou částí této potřeby je dobrý pocit (uspokojení) z dobře vykonané práce,
- **touha po moci** – je spjata s povýšením, v praxi přichází větší „moc“ s vyšší pozicí,
- **smyslu života a seberealizace** – zde přichází uspokojení v případě, že má daná práce určitý smysl a člověk na ní může ukázat své kvality a může tím rozvíjet své předpoklady.

Extrinsická motivace

Jedná se o motivy, které se samotnou prací nesouvisejí. Do této skupiny řadíme potřeby:

- **peněz** – aby měl člověk z čeho žít,
- **jistoty** – úzce souvisí s budoucností jedince, je částečně spjata s potřebou peněz,
- **potvrzení vlastní důležitosti** – jedná se o motiv sebepotvrzení, je spojen s prestiží, kterou sebou nese pracovní či sociální postavení
- **sociálních kontaktů** – tato potřeba souvisí s vhodným prostorem
- **sounáležitosti, partnerského vztahu** – v současnosti je v pracovním prostředí zcela běžná spolupráce obou pohlaví, je potvrzeno, že velká část párů se poznalo právě v práci.

V dnešní době jsou zaměstnanci raději motivováni netradičními způsoby. Průzkumy potvrzují inovativní a kreativní přístupy, díky kterým se daří zvýšit produktivitu. Je zde také vidět zvýšený zájem o nové nápady a myšlenky (Soulder, 2020)

2.2 Motivace a pracovní výkon

„Výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek, bývá označován jako VÝKON pracovníka. Při jeho měření se klade důraz na množství energie uvolněné v určité časové jednotce“ (Provazník a kol, 2002, str. 134).

Provazník (2002) dále říká, že motivace pracovníků je každodenním úkolem správného vedoucího (manažera). Pracovní výkonnost není založen pouze na schopnostech dané osoby, ale souvisí i s jeho ochotou pracovat. Jinak nazývané „pracovní motivací“, jejíž vzorec zní:

$$V = f (M \times S)$$

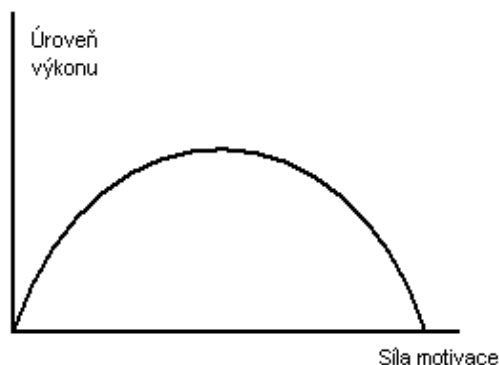
V – úroveň pracovního výkonu

M – motivace pracovníka

S – schopnosti pracovníka

Z tohoto vzorce vyplývá, že pokud budou motivace nebo schopnosti nulové, bude i pracovní výkon nula.

Dle Nekonečného (1992) ukazuje dopad síly motivace na úroveň výkonu tzv. Yerkes-Dodsonův zákon. Jehož schéma můžete vidět na obrázku 5.



Zdroj: (Nekonečný, 1992, str. 119)

Obr. 5 Yerkes-Dodsonův model

Z tohoto obrázku je patrné, že křivka má tvar obráceného písmene „U“, proto se jí přezdívá „obrácená U křivka“. Z čehož vyplývá, že úroveň výkonu roste se silou motivace až do určitého bodu, kdy se člověk stává „přemotivovaným.“ V tomto bodě začíná úroveň výkonu klesat a tomu se v praxi snažíme vyvarovat. Je tedy důležité, stanovit ideální sílu motivace pro každý úkol, čemuž se říká optimální úroveň motivace.

2.3 Pracovní spokojenost

„Obecně bychom mohli pracovní spokojenost interpretovat nejlépe jako bipolární kontinuum, v němž na jedné straně leží výrazná nespokojenost pracovníků a na straně druhé naopak jejich výrazná spokojenost“ (Provazník a kol., 2002, str. 142).

Pokud hovoříme o pracovní spokojenosti, tak s ní ve velké většině případu souvisejí např. výše odměny, příležitosti k pracovnímu růstu (povýšení), dobré vedení, rozmanitost úkolů a mnoho dalších. Spokojenost je hlavně závislá na osobních potřebách a také na pracovním prostředí (Armstrong, 2007).

Dále pak Bedrnová a kol. (2007) dodává, že jednou z důležitých činností správného manažera je sběr informací o spokojenosti a motivovanosti svých zaměstnanců. A to hlavně při přípravě téměř jakýchkoli opatření nebo změn co se týká zaměstnanců. Je důležité znát aktuální stav, od kterého se můžeme někam posunout. Poté se např. pomocí zpětné vazby, dá zjistit, kam nás tato změna přivedla. Jestli tato opatření splnila cíl, kvůli kterému byla vytvořena nebo naopak nikam nevedla.

Analýza spokojenosti zaměstnanců bývá zjišťována dotazováním, ať už v písemné nebo osobní formě. Odpovědi si pak můžeme rozdělit na dvě škály a to:

Jednofaktorové (jednodimenzionální)

„Jednofaktorové (jednodimenzionální) škály vycházejí z předpokladu, že spokojenost má různou úroveň od maximálně pozitivní hodnoty (výrazná spokojenost) až do maximálně negativní hodnoty (výrazná nespokojenost)“ (Bedrnová a kol., 2007, str. 396).

Příklad této škály můžete vidět na obrázku 6.

| | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------------------------|------------------------------------|----------|----------|
| -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| maximální spokojenost | | | neutrální poloha | maximální nespokojenost | | |
| Pro větší názornost může mít stupnice vertikální polohu. Nahoře je spokojenost, dole nespokojenost. | | | | | | |

Zdroj: (Bedrnová a kol., 1998, str. 265)

Obr. 6 Příklad jednofaktorové škály

Dvoufaktorové (dvoudimenzionální)

Tyto škály měří spokojenost a nespokojenost separovaně.

Pokud měříme pracovní spokojenost, která úzce souvisí s tím, co člověk dělá, tudíž s obsahem jeho práce, zaměřuje se na tyto hlavní skutečnosti:

- úspěch v práci (uznání),
- charakter práce,
- odpovědnost v práci,
- možnost postupu (povýšení).

Na druhou stranu pracovní nespokojenost je plněna zcela jinými skutečnostmi, které nemají až takový vliv na spokojenost, ale v případě že tyto skutečnosti nastanou, dostaví se pocit nespokojenosti. V praxi jde hlavně o:

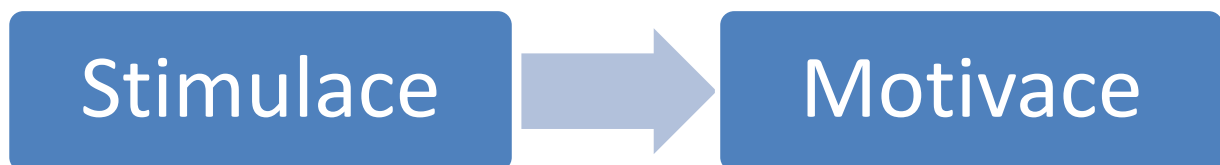
- personální a sociální politika organizace,

- kontrola (dozor),
- plat,
- mezilidské vztahy,
- pracovní podmínky.

V pracovním prostředí se měří nejen spokojenost a nespokojenost, ale také individuální váha zkoumané skutečnosti pro daného jednotlivce. Při finální analýze výsledků se pak věnuje největší pozornost těm faktorům, které měly pro jedince největší váhu a zároveň je u nich pozorována výrazná nespokojenost. U těchto aspektů je potřeba učinit kroky k odstranění nebo alespoň snížení nespokojenosti.

2.4 Motivace a peněžní odměna

Jak již bylo zmíněno na začátku této práce, motivace je ovlivněna stimulací a stimuly jako takovými. Proto je dobré si připomenout, že odměna je spíše stimulem, který v člověku vyvolává motivaci (viz Obr. 7).



Zdroj: (Bedrnová a kol., 2007, str. 400)

Obr. 7 Vztah stimulace a motivace

„Peníze ve formě mzdy / platu nebo jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce“ (Armstrong, 2007, str. 231).

Herzberg však tuto hypotézu zpochybňuje. Tvrdí, že pokud má člověk dostatek peněz, nezaručuje mu to spokojenost. V opačném případě, tedy pokud má nedostatek peněz, s velkou pravděpodobností se dostaví nespokojenost.

Urban (2017) k tomuto dodává, že z Herzbergovy teorie plynou dva závěry:

1. Pokud chceme zaměstnance, který je nespokojený, motivovat je to velmi složitý proces, který se nemusí podařit a pokud se podaří, bývá často velmi nákladný.

2. V praxi je odstranění nebo alespoň omezení nespokojenosti velice důležitým faktorem pro další motivaci, ale neznamená to, že k úrovni motivaci jedince přispívá.

Dále pak rozdělujeme základní formy peněžní odměny:

- **Základní (pevná mzda)** – bývá také nazývána tarifní nebo smluvní složka. Tato forma souvisí s tržním ohodnocením profese, které je závislé na ekonomickém přínosu, schopnostech, požadavcích a nárocích, ale například také na dlouhodobém výkonu. Zaručuje tedy jistý příjem pro člověka a zároveň je to nástroj pro udržení a ohodnocení zaměstnance.
- **Odměna vázaná na schopnosti** – slouží jako stimulace ke zvýšení odborných i neoborných znalostí zaměstnanců. Z toho plyne i fakt, že se řídí dlouhodobými výsledky, kvalifikací, ale také schopnostmi daného zaměstnance. Většinou vyplácena v podobě nadtarifní složky mzdy nebo např. formou osobního ohodnocení.
- **Pohyblivá (výkonová) složka mzdy** – jedná se o bonus nebo prémii, většinou za návrh nějakého zlepšení. Může být vyplácen též jako podíl na zisku nebo formou zaměstnaneckých akcií.
- **Mzdové příplatky** – bonus za práci nad rámec povinností zaměstnance.
- **Zaměstnanecké výhody** – jedná se například o dárkové poukazy, peněžní příspěvky a jakákoli cenová zvýhodnění, která může zaměstnanec obdržet od organizace.

Vedle peněžních odměn existuje také velké množství těch nepeněžních. Za zmínku určitě stojí:

- pochvala,
- zpětná vazba,
- uznání,
- možnost rozvíjení schopností, atd...

2.5 Motivační program organizace

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců“ (Bedrnová a kol., 2007, str. 411).

Dále pak doplňuje tuto definici tím, že motivační program utváří určitý soubor pravidel nebo opatření, která mají za úkol dosažení adekvátní pracovní motivace a tím i ideálního přístupu k práci svých zaměstnanců. Motivační program by měl být vytvořen na základě předcházejících rozborů a měl by vést k naplnění podnikových cílů.

Mayerová (1996) říká, že pod pojmem motivační program si lze představit určitý dokument, který nemusí mít fyzickou podobu, ale musí zahrnovat veškeré skutečnosti, které ovlivňují a zároveň stimulují zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. To vše za předpokladu dodržení ekonomických a obchodních záměrů společnosti.

Postup při utváření dle Bedrnové a kol (2007):

- **Analýza motivační struktury** – v tomto kroku je důležité soustředit se na mezery v oblasti motivace, tudíž nalezení právě těch skutečností, které zaměstnance demotivují nebo k motivaci nepřispívají.
- **Stanovení cílů motivačního programu** – určení toho, co nám má tento program přinést, ať už v krátkodobém nebo dlouhodobém horizontu. Např. motivace k lepšímu výkonu, ke kvalitnějšímu výkonu nebo také k tvůrčímu přístupu.
- **Zpracování současné výkonnostní situace** – určit současnou a budoucí (cílenou) úroveň výkonu v konkrétní oblasti. Zároveň slouží i jako určitý výstupní bod pro porovnání míry efektivity nového motivačního programu.
- **Vymezení potencionálních stimulačních prostředků** – jde o hrubý návrh možností stimulace pracovního jednání.
- **Výběr konkrétních forem a postupů stimulace** – tento krok už vybírá určité stimuly z kroku předchozího, ale zároveň také určuje podmínky, za kterých bude stimulu dosaženo.

- **Sestavení motivačního programu** – vytvoření dokumentu, který závazně určuje práci vedoucích pracovníků.
- **Seznámení pracovníku s motivačním programem** – i když se tento krok zdá být nepříliš významný, opak je pravdou. Jde o jednu z nejdůležitějších částí celé přípravy. V zaměstnancích vyvolává důvěru v podnik a také to, že nejsou podniku lhostejní. Tudíž má pozitivní vliv i na jejich ochotu pracovat a na jejich pracovní výkonnost. V praxi se osvědčil tento krok ve formě brožury (letáku), která je dostupná jak současným zaměstnancům, tak i potenciálním uchazečům o zaměstnání.

3 Představení společnosti ASTRATEX s.r.o. a jejího přístupu k motivaci pracovníků

V této kapitole je zdůvodněn výběr právě této organizace pro vypracování závěrečné práce, je zde také představena společnost ASTRATEX s.r.o. S tím souvisí i její historie a současný stav. Dále pak přístup k motivaci zaměstnanců společnosti a benefity, které jsou nabízeny.

Výběr organizace

Společnost ASTRATEX s.r.o. byla vybrána pro praktickou část této práce, nejen z důvodu předchozího pracovního působení autora v této společnosti, ale také pro jejich pracovní politiku a fakt, že se jedná o největšího internetového prodejce ve své kategorii v České republice. Společnost nezaostává ani v Evropském měřítku, kde se již několik let pohybuje na předních pozicích, ať velikostí sortimentu či prodeji.

3.1 Základní informace o společnosti

Na obrázku 8 můžete vidět logo společnosti.



Zdroj: (Astratex.cz, 2020)

Obr. 8 Logo společnosti ASTRATEX s.r.o.

Společnost se zabývá výrobou a prodejem spodního prádla a plavek, existuje na trhu již 20 let a v tuto chvíli působí v 10 zemích Evropy, dle slov vedení, toto číslo není rozhodně konečné. Momentálně tvoří Česká republika zhruba 55 % tržeb společnosti, dále stojí určitě za zmínku Slovenský, Polský a Rumunský trh.

Podrobnější informace o společnosti, jsou zobrazeny v tabulce 2.

Tab. 2 Výpis z obchodního rejstříku

| | |
|-------------------------------|--|
| Datum vzniku a zápisu: | 20. října 2000 |
| Spisová značka: | C 163465 vedená u Městského soudu v Praze |
| Obchodní firma: | ASTRATEX s.r.o. |
| Sídlo: | Na Maninách 315/4, Holešovice, 170 00 Praha 7 |
| Identifikační číslo: | 25944355 |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Předmět podnikání: | výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |

Zdroj: (or.justice.cz, 2020)

3.2 Historie společnosti

Společnost ASTRATEX s.r.o. byla založena 20. října 2000, panem Ing. Petrem Vítem. Jejím předmětem podnikání je již od začátku výroba a obchod se spodním prádlem a plavkami. V prvních letech se společnost zabývala prodejem pomocí inzerce v módních časopisech a na inzerčních serverech. Takto fungovala skoro pět let, tedy do roku 2005, kdy tento způsob prodeje začal upadat důsledkem krize. Proto se vedení společnosti rozhodlo vytvořit vlastní internetové stránky, tzv. E-shop. Rok poté se začala společnost soustředit pouze na tento typ prodeje. Společnost se rychle rozšiřovala, a tak i její sortiment se rozšířil např. o ložní prádlo, ručníky a různé textilní výrobky.

3.3 Současnost

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, předmětem podnikání společnosti je maloobchodní prodej provozovaný prostřednictvím webových stránek. Do konce roku 2018 provozovala společnost i jeden kamenný obchod v Praze, v obchodním domě Kotva, na Náměstí Republiky. Mimo prodeje spodního prádla a plavek, nabízí společnost také bytoví textil.

Od roku 2019 je ASTRATEX s.r.o. střeoevropským lídrem v kategorii prodeje spodního prádla a plavek. Mezi hlavní aspekty, na které se firma zaměřuje, je kvalita jejich produktů a péče o zákazníka. Ale snaží se i zmírnit jejich dopad na životní prostředí, z tohoto důvodu používá například obaly z recyklovaných materiálů atd.

V tabulce 3 jsou vyobrazeny informace z účetní závěrky pro rok 2019. Je zde vidět, že zásoby zboží tvoří zhruba 2/3 z celkových aktiv společnosti.

Tab. 3 Informace z účetní závěrky

| | |
|-----------------------|-----------------------|
| Aktiva celkem | 181 002 000 Kč |
| Zboží | 122 953 000 Kč |
| Základní kapitál | 100 000 Kč |
| VHML | 8 770 000 Kč |
| VHBO | 18 429 000 Kč |
| Cizí zdroje | 119 693 000 Kč |
| Stát – Daňové závazky | 14 323 000 Kč |

Zdroj: (or.justice.cz, 2020)

Spolehlivost

ASTRATEX za dobu svého působení na trhu získal již mnoho ocenění spolehlivosti, za zmínku určitě stojí:

- 1. místo v soutěži SHOPROKU 2019 – v kategorii cena popularity: móda a doplňky



Zdroj: (shoproku.cz, 2020)

Obr. 9 Logo soutěže SHOPROKU 2019

- Ověřeno zákazníky Heureka – jedná se o certifikát, který společnosti dostávají na základě hodnocení od zákazníků



Zdroj: (overenozakazniky.cz, 2020)

Obr. 10 Logo Ověřeno zákazníky

3.4 Přístup společnosti k motivaci zaměstnanců

Každý zaměstnanec je seznámen se všemi benefity při podpisu smlouvy. Dále jsou pak tyto informace poskytovány prostřednictvím podnikového informačního systému, ke kterému má každý zaměstnanec přístup. Z rozhovorů s některými zaměstnanci vyplývá, že jsou nejčastěji informováni o firemních benefitech přímo vedením nebo vedoucími pracovníky. Pro snadnější pochopení podmínek, kterých musí být dosaženo, aby měl zaměstnanec možnost onoho benefitu dosáhnout, společnost raději komunikuje se zaměstnanci přímo, tedy využitím rozhovorů. Některé benefity jsou stejné pro všechny zaměstnance, jiné se liší podle oddělení, ve kterém daný zaměstnanec pracuje.

Nabízené benefity lze rozdělit do dvou skupin, a to přechodné a stálé. O těch stálých jsou zaměstnanci informováni průběžně a ve většině případů se podmínky pro jejich dosažení nemění. Jedná se například o možnost výběru využití přesčasových hodin, odměny za kvartální hodnocení nebo stravenky. Druhou skupinou benefitů jsou přechodné, jak již název napovídá, tyto benefity se stále mění v závislosti na situaci. Jedná se například o odměny za sběr dat pro dotazník ohledně spokojenosti zákazníků. Tento benefit se týká hlavně zákaznického oddělení, jedná se o to, že zaměstnanci tohoto oddělení mají možnost účasti na sběru dat a v případě vyplněného dotazníku od zákazníka, mají přislíbenou odměnu. Dále například odměna za doporučení nového zaměstnance, za podmínky, že bude přijat.

Další benefity, které společnost nabízí:

- vzdělávání zaměstnanců,
- příspěvek na lékařské vyšetření,
- služební počítač,
- firemní večírky,
- slevy na nabízené produkty,
- jazykové kurzy.

Vedení společnosti ASTRATEX se zajímá o stav motivace a spokojenosti svých zaměstnanců, proto se společnost pravidelně dotazuje (dotazník nebo rozhovor) všech pracovníků. Pomocí těchto šetření společnost zjišťuje nejen spokojenost, ale také co jejich zaměstnanci trápí a jaké jsou nedostatky v jejich řízení. Sami zaměstnanci hodnotí svou spokojenost velice kladně,

4 Empirický Výzkum

Empirický výzkum, který se týká motivace zaměstnanců společnosti ASTRATEX byl proveden pomocí dotazníkového šetření (viz příloha 1). Tento dotazník byl vyplněn pomocí serveru survio.cz. Dotazováno bylo celkem 56 zaměstnanců společnosti, přičemž odpovědělo 40 z nich. Dotazník nebyl vyplněn zaměstnanci skladu, protože se jedná převážně o přechodné zaměstnance, tedy zaměstnance s dohodou o pracovní činnosti. Byl vyplněn všemi zbylými útvary, tedy odděleními marketingu, obchodu, HR a zákaznické péče.

4.1 Struktura dotazníku

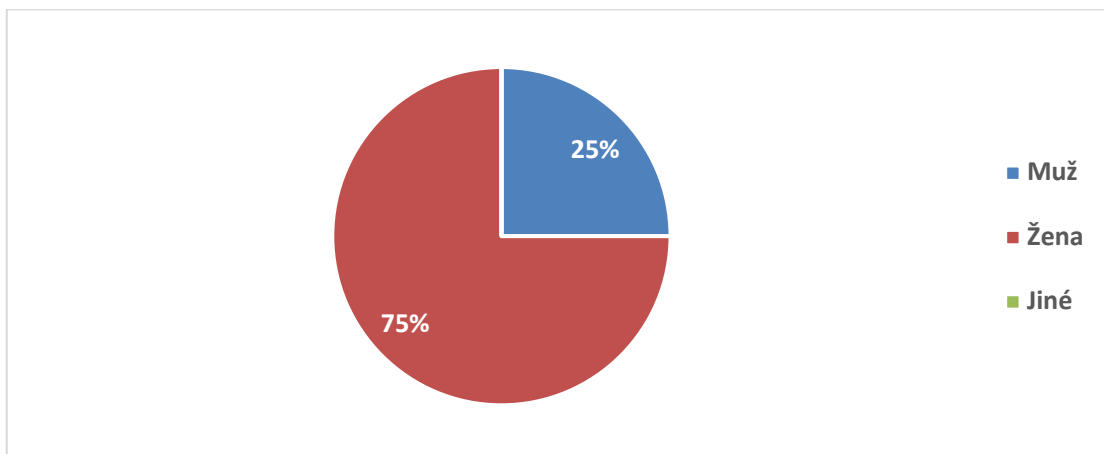
Dotazníkové šetření je v současné době jedna z nejvyužívanějších metod výzkumu, hlavně z důvodu časové nenáročnosti a tím i získání více respondentů a údajů.

Dotazník je anonymní, díky tomu jsou data z něj získaná věrohodnější a pravdivější. Skládá se z celkem 20 otázek, které lze rozdělit na čtyři části. V první části jsou kladeny otázky, které pomáhají k identifikaci respondentů. Druhá skupina otázek se zaměřuje na pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti. Třetí část je věnována benefitům, které jsou zaměstnancům nabízeny. Poslední, tedy čtvrtý okruh otázek, se zabývá přístupem vedení ke svým zaměstnancům a jejich ochotou při řešení problémů. Některé otázky obsahují další podotázku, která slouží k upřesnění dotazu.

4.2 Vyhodnocení dotazníku

1. Pohlaví

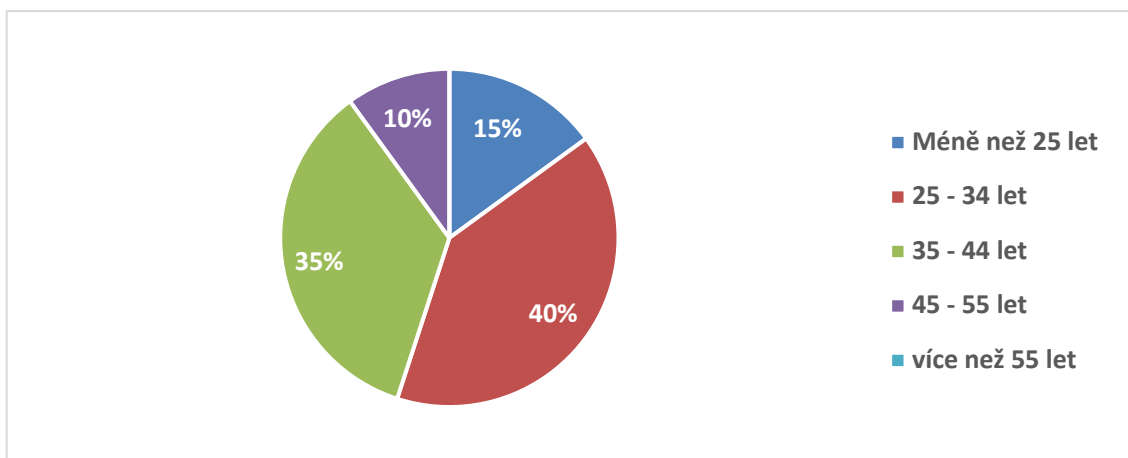
Společnost působí na trhu se spodním prádlem a textilem, díky tomu je větší část zaměstnanců pohlaví ženského. Není tedy překvapivé, že dotazník vyplnilo 30 žen a 10 mužů.



Obr. 11 Pohlaví zaměstnanců

2. Věk

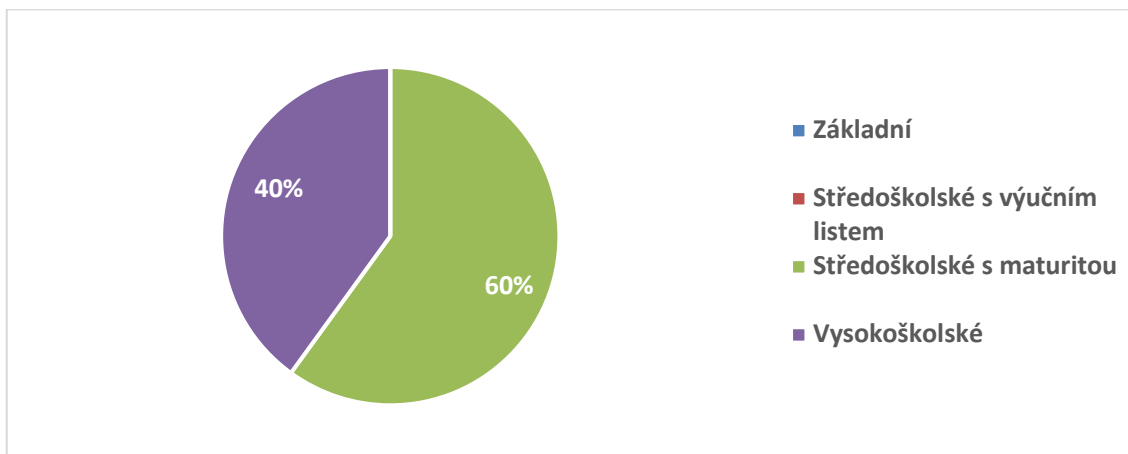
Z dotazníkového šetření je patrné, že věková struktura zaměstnanců je rozmanitá. 6 zaměstnanců spadá do věkové kategorie méně než 25 let, 16 zaměstnanců do kategorie 25-34 let, 14 do kategorie 35-44 let, 4 zaměstnanci do kategorie 45-55 let a žádný zaměstnanec není starších než 55 let.



Obr. 12 Věková struktura společnosti

3. Vzdělání

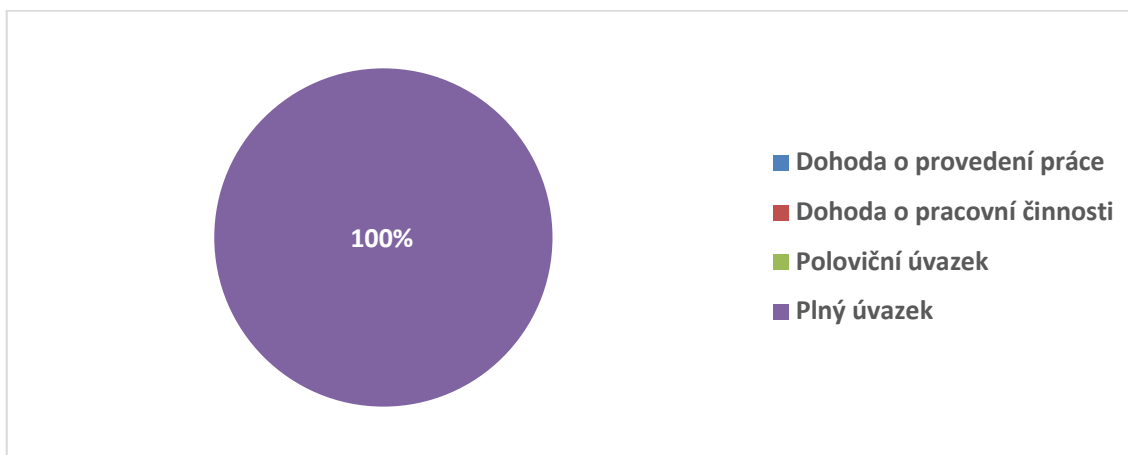
Jak bylo zmíněno na začátku této kapitoly, dotazník se týká zaměstnanců pracujících v odděleních marketingu, obchodu, HR a zákaznické péče, proto není překvapivé, že minimální dosažené vzdělání, na všech pozicích, je středoškolské s maturitou, kterého dosáhli všichni s počtem 40 respondentů. Dále pak vysokoškolského vzdělání dosáhlo 16 zaměstnanců.



Obr. 13 Dosažené vzdělání zaměstnanců

4. Pracovní úvazek

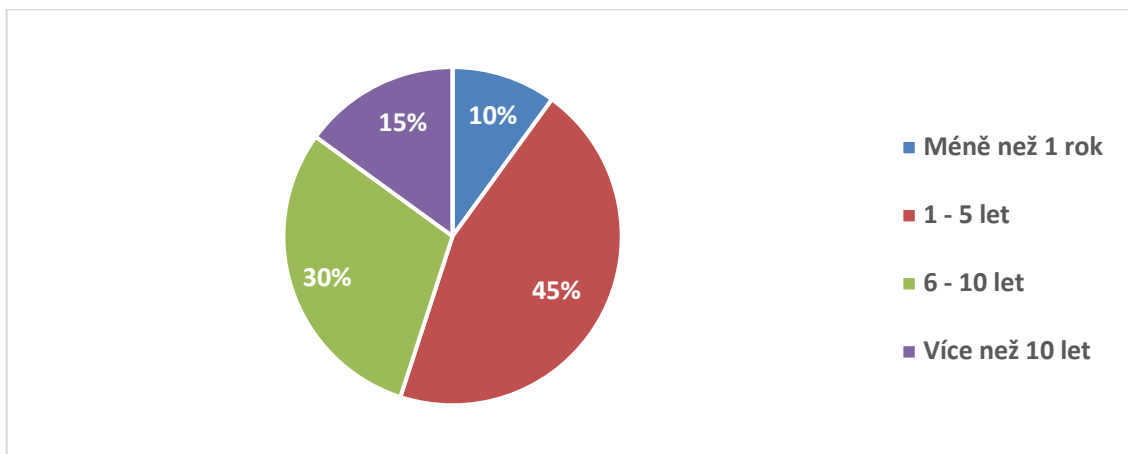
Všichni respondenti jsou zaměstnáni na plný pracovní úvazek. Je to způsobeno tím, že se tento dotazník netýká zaměstnanců skladu, jak již bylo zmíněno na začátku.



Obr. 14 Typ pracovního úvazku

5. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

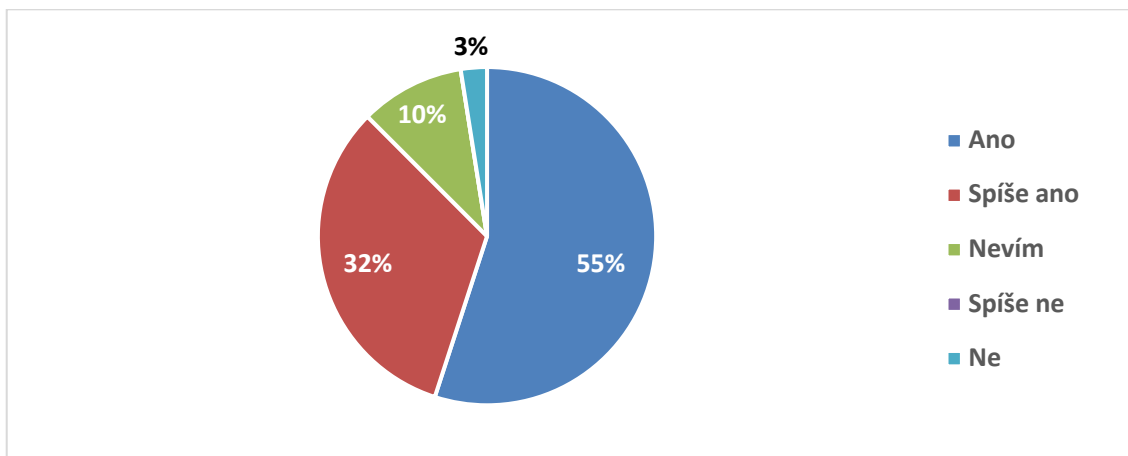
Skoro polovina zaměstnanců pracuje pro společnost dlouhodobě. Většina z nich jsou pracovníci na vedoucích pozicích. 4 respondenti pracují pro společnost méně než jeden rok, 18 v rozmezí jednoho až pěti let, 12 v rozmezí šesti až deseti let a dalších 6 zaměstnanců více než deset let. Z toho je možné soudit, že práce pro společnost Astratex je celkem stabilní a zaměstnanci jsou firmě věrni.



Obr. 15 Délka zaměstnání ve společnosti

6. Jste ve Vašem současném zaměstnání spokojen/a?

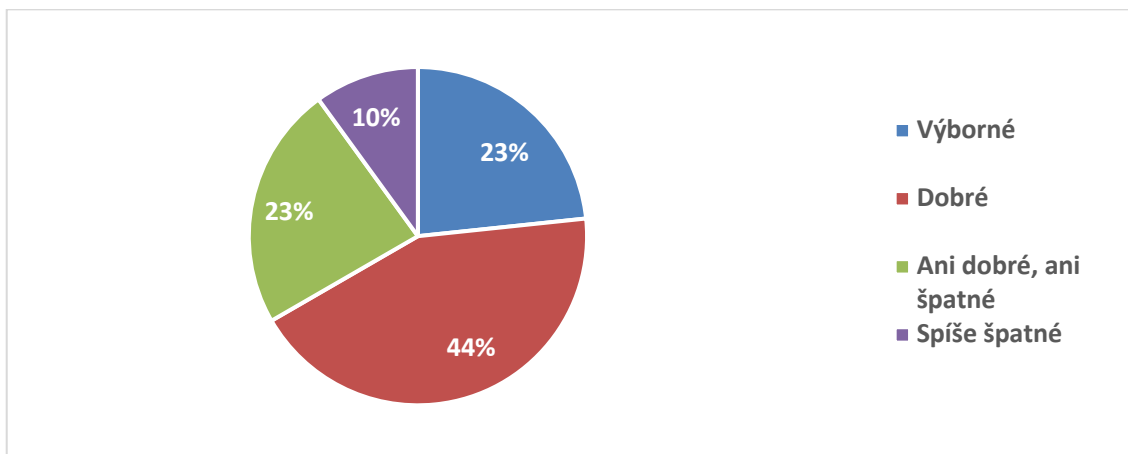
Většina zaměstnanců, tedy 22, je ve svém současném zaměstnání spokojeno nebo spíše spokojeno (13). U 1 zaměstnance byla zjištěna nespokojenost a 4 respondent odpovéděl, že „Neví“.



Obr. 16 Spokojenost

7. Jak byste zhodnotil/a vztahy s vedením a vedoucími pracovníky?

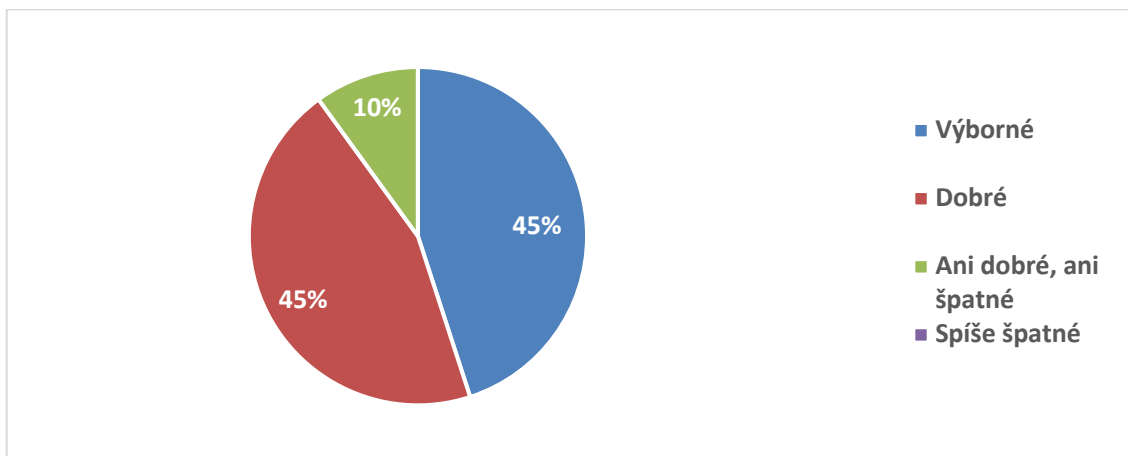
Je patrné, že vztahy s vedením a vedoucími pracovníky jsou respondenty hodnoceny jako dobré (13). 7 odpovédělo na tuto otázku, že jsou dokonce výborné. Stejný počet zaměstnanců, tedy 7, odpovédělo „Ani dobré, ani špatné“ a pouze 3 odpovéděli, že jejich vztah s vedením je spíše špatný.



Obr. 17 Vztahy s vedením

8. Jak byste zhodnotil/a vztahy se spolupracovníky?

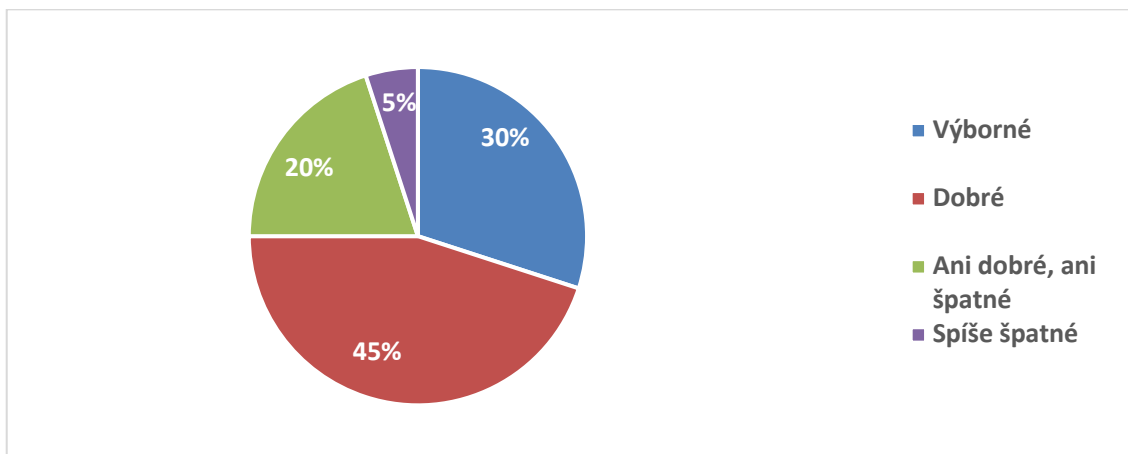
Na tuto otázku odpovídali respondenti spíše kladně, tedy že jejich vztahy s ostatními spolupracovníky jsou výborné (18), dále pak že jsou dobré (18) a jen 4 že nejsou ani dobré ani špatné.



Obr. 18 Vztahy se spolupracovníky

9. Jak byste zhodnotil/a pracovní podmínky ve vašem zaměstnání?

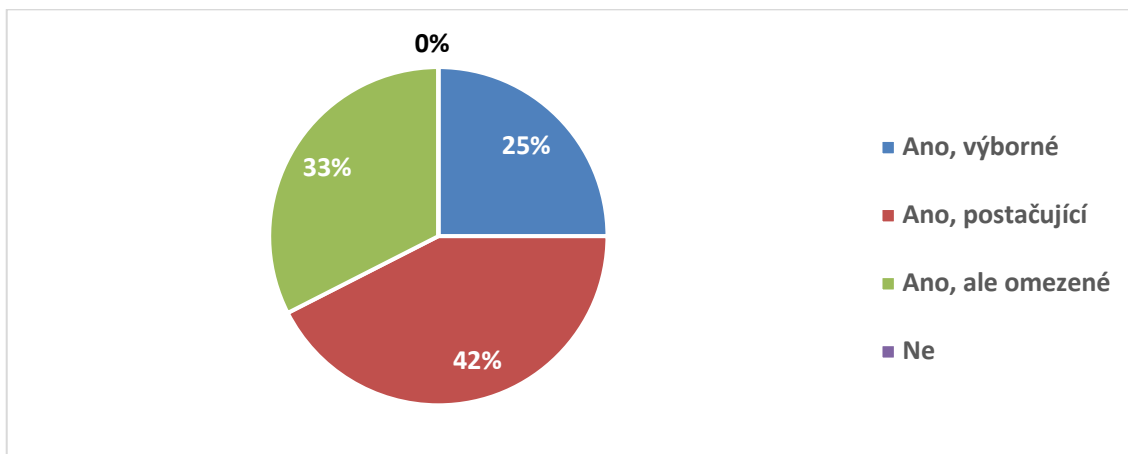
Tato otázka byla mířena na pracovní podmínky zaměstnanců. Většina zaměstnanců (18) je hodnotí jako dobré, dále pak 12 respondentů říká, že jsou výborné. Neutrálních, tedy těch, co odpověděli „Ani dobré, ani špatné“, je 8 a za „Spíše špatné“ je považují pouze 2 dotazovaní.



Obr. 19 Pracovní podmínky

10. Máte možnost dalšího vzdělávání?

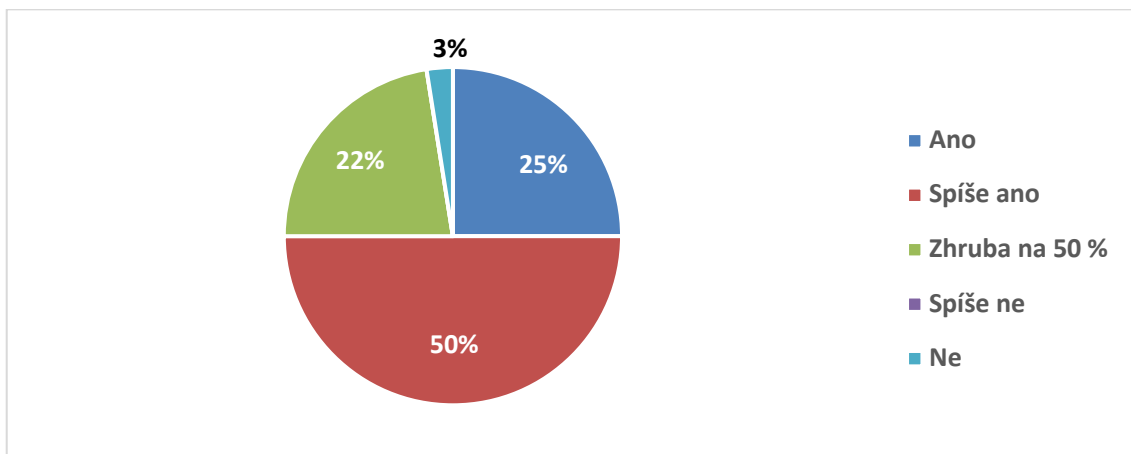
U této otázky je překvapivé, že se odpovědi liší. 17 respondentů odpovědělo, že možnost jejich dalšího vzdělávání je postačující. Někteří (13) zase, že tuto možnost mají, ale omezenou. 10 odpovědělo, že tuto možnost mají na výborné úrovni a jsou se vzděláváním, které jim společnost nabízí, spokojeni.



Obr. 20 Možnosti dalšího vzdělávání

11. Jste spokojen/a s výší současné mzdy?

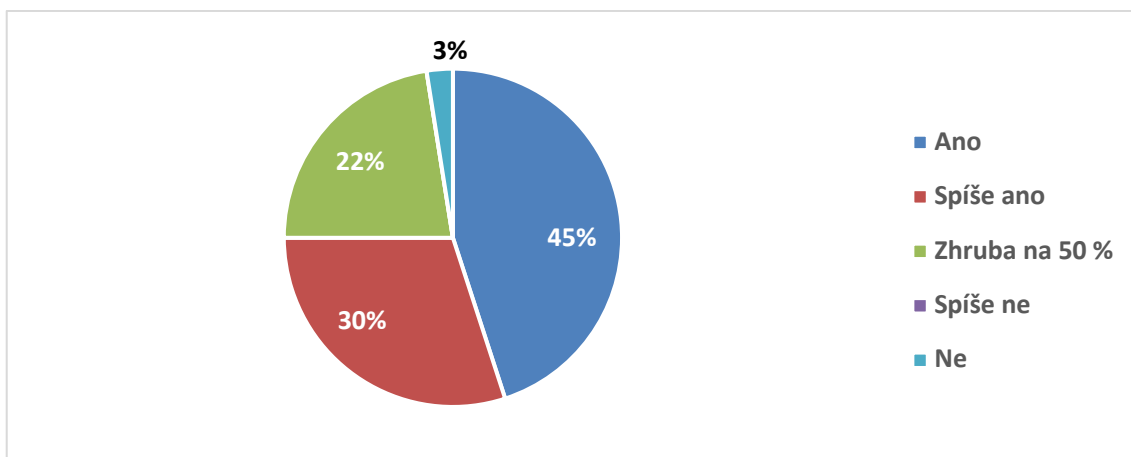
Na tuto otázku respondenti odpovídali většinou kladně. 10 z nich odpovědělo, že s výší mzdy jsou spokojeni, dále pak 20, že jsou spíše spokojeni. Spokojenost „Zhruba na 50%“ projevilo 9 zaměstnanců a pouze 1 se svou mzdou spokojený není.



Obr. 21 Spokojenost se mzdou

12. Jste spokojen/a s benefity, které jsou vám nabízeny?

Dvanáctá otázka přinesla celkem rozmanité odpovědi, přesto více dotazovaných odpovědělo „Ano“ (18) nebo „Spíše ano“ (12). 9 odpovědělo, že jsou spokojeni „Zhruba na 50 %“ a 1, že spokojený s nabízenými benefity není.

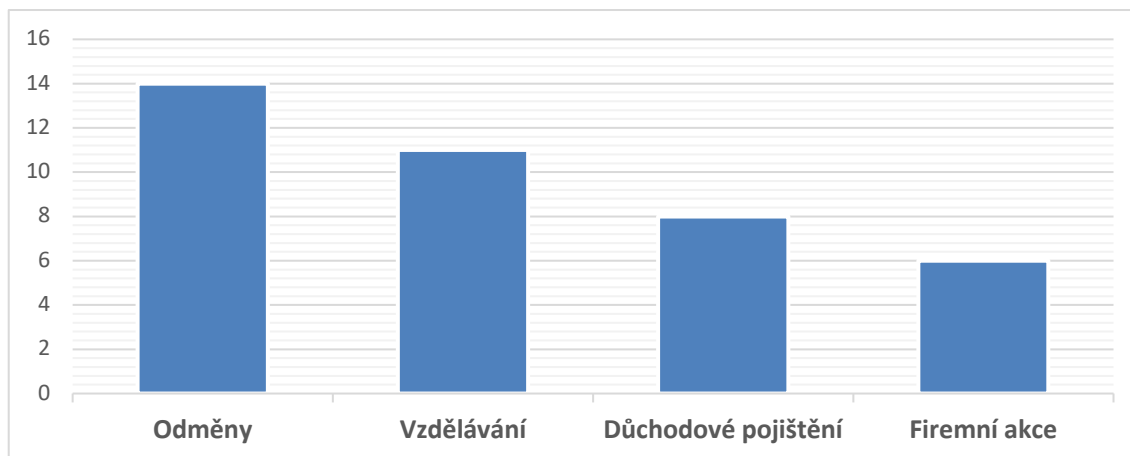


Obr. 22 Spokojenost s benefity

- **Pokud jste odpověděl/a spíše ano až ne, uveďte, s čím nejste spokojen/a, co postrádáte?**

Na tuto podotázku odpovědělo 22 respondentů, jejich odpovědi byly ve většině případů více bodové. Většina z nich (14) uvedla, že by uvítala větší odměny, jak ve

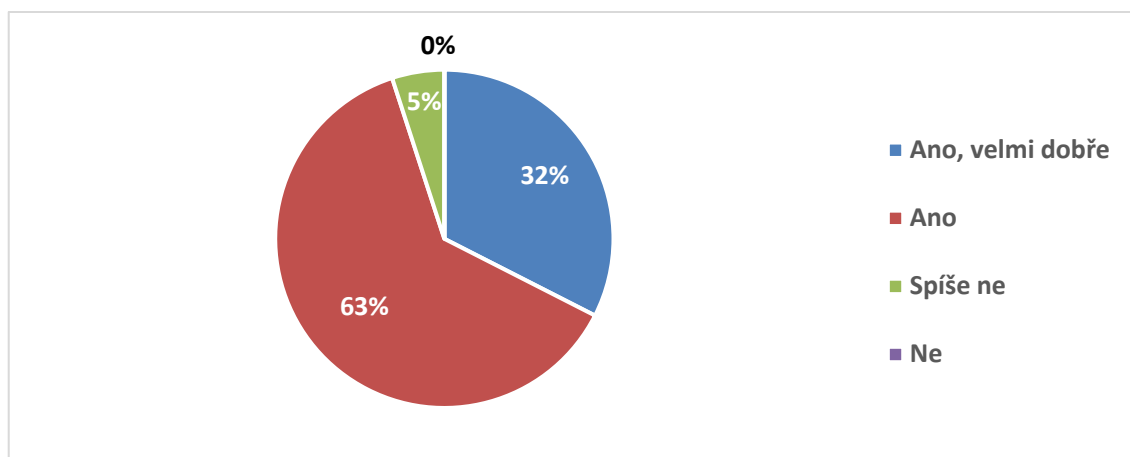
formě peněz, tak i ve formě stravenek. Dále 11 zaměstnanců si myslí, že by mohla společnost nabízet více vzdělávacích kurzů. 8 respondentů postrádá příspěvek na důchodové pojištění 6 uvádí, že by mohlo být více firemních akcí.



Obr. 23 Spokojenost s benefity (návrhy na zlepšení)

13. Myslíte, že jste dostatečně informováni o výhodách (benefitech), které společnost nabízí?

Dle odpovědí lze soudit, že informovanost o firemních benefitech je ve společnosti Astratex na velmi dobré úrovni. 26 respondentů odpovědělo, že jsou dostatečně informováni a 14, že jsou informováni velice dobře. Pouze 2 zaměstnanci odpověděli „Spíše ne“.



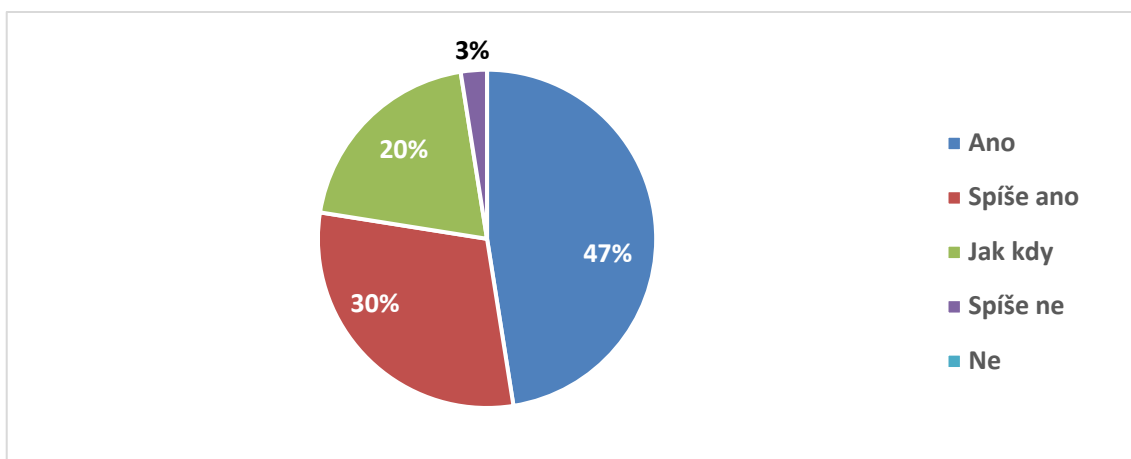
Obr. 24 Informovanost o benefitech

- Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte, návrhy na zlepšení informovanosti o firemních benefitech.

Na tuto podotázku odpověděli 2 respondenti, ti uvedli, že celková komunikace je špatná, a to hlavně ze dvou důvodů. Prvním z nich je včasnost, tedy že informace od vedení přicházejí pozdě. A druhým problémem jsou informace jako takové. Nejsou vždy úplně přesné a občas některé informace chybí. V obou případech však zaměstnanci odpověděli, že pokud se samy neinformují od vedení, tak toho moc o nabízených benefitech nevědí.

14. Využíváte příležitosti pro zlepšení pracovních schopností, které společnost nabízí?

Z obrázku 24 je patrné, že zaměstnanci této společnosti využívají příležitosti pro zlepšení pracovních schopností. 19 dotazovaných odpovědělo, že těchto možností využívá, dále pak 12, že „Spíše ano“. Pouze malá část (8) že je využívá podle potřeby, tedy „Jak kdy“. A jen 1 respondent odpověděl „Spíše ne“.



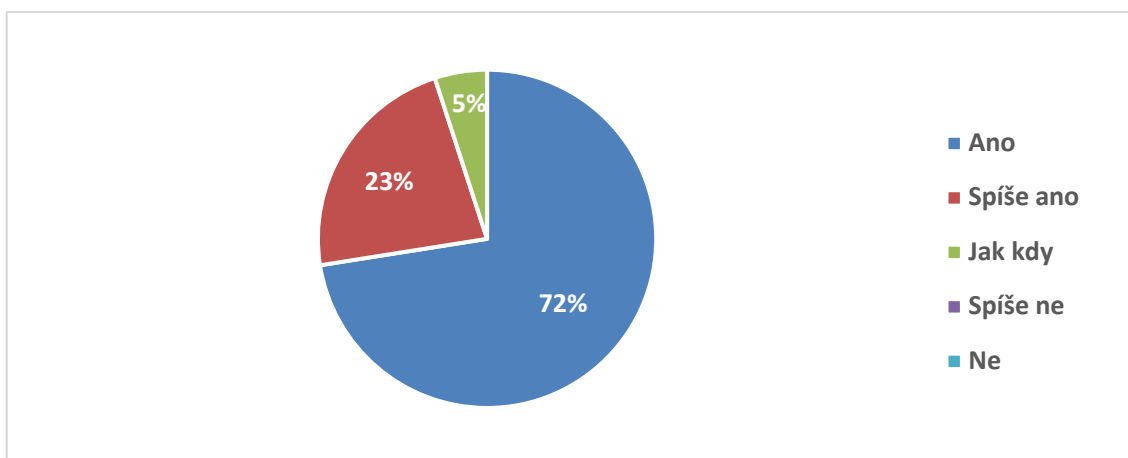
Obr. 25 Využití příležitostí pro pracovní zlepšení

- Pokud jste odpověděl/a spíše ano až Ne, uveďte, z jakých důvodů nevyužíváte nabízené příležitosti pro zlepšení pracovních schopností?

Pouze jeden z dotazovaných uvedl, že společnost nenabízí žádný kurz nebo vzdělávací program, který by daného jedince zaujal. Z tohoto důvodu doposud žádný z nich neabsolvoval.

15. V případě osobních problémů (např. nemoc, rodinné problémy), vychází Vám společnost vstříc?

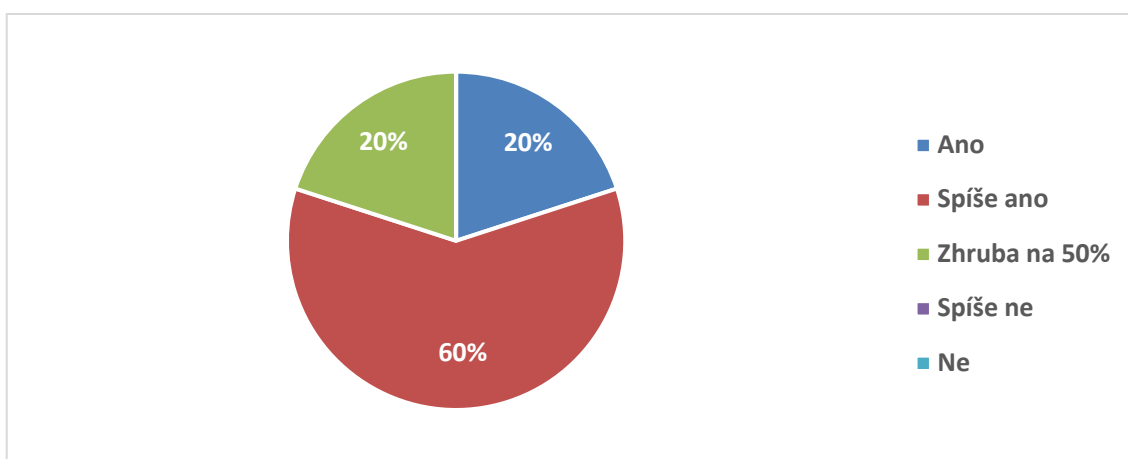
Z odpovědí respondentů je jasné, že společnost svým zaměstnancům, v případě problémů v osobním životě, vychází velice často vstříc. Téměř všichni dotazovaní odpověděli „Ano“ (29) nebo „Spíše ano“ (9).



Obr. 26 Vstřícnost při osobních problémech

16. V případě, že nastane nějaký pracovní problém, snaží se vedení tento problém odstranit co nejdříve?

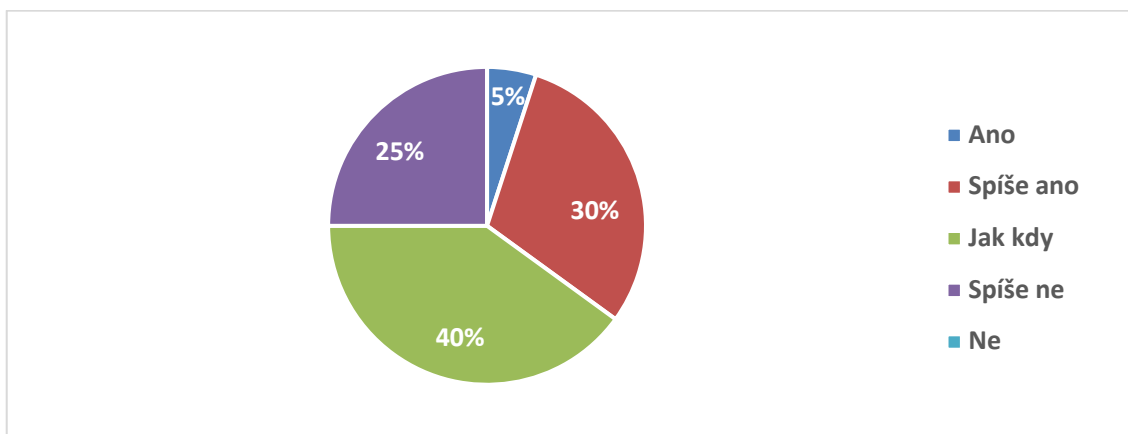
Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pokud nastane pracovní problém, vedení společnosti se snaží tento problém odstranit co nejdříve a co nejefektivněji. Respondenti odpovídali převážně kladně, 8 z nich odpovědělo „Ano“, dalších 24 odpovědělo „Spíše ano“. Dále pak 8 označilo odpověď „Zhruba na 50 %“.



Obr. 27 Vstřícnost při pracovních problémech

17. V případě velké pracovní zátěže, způsobené většími prodeji v různých částech sezóny, motivuje Vás vedení dalšími (nadstandardními) benefity?

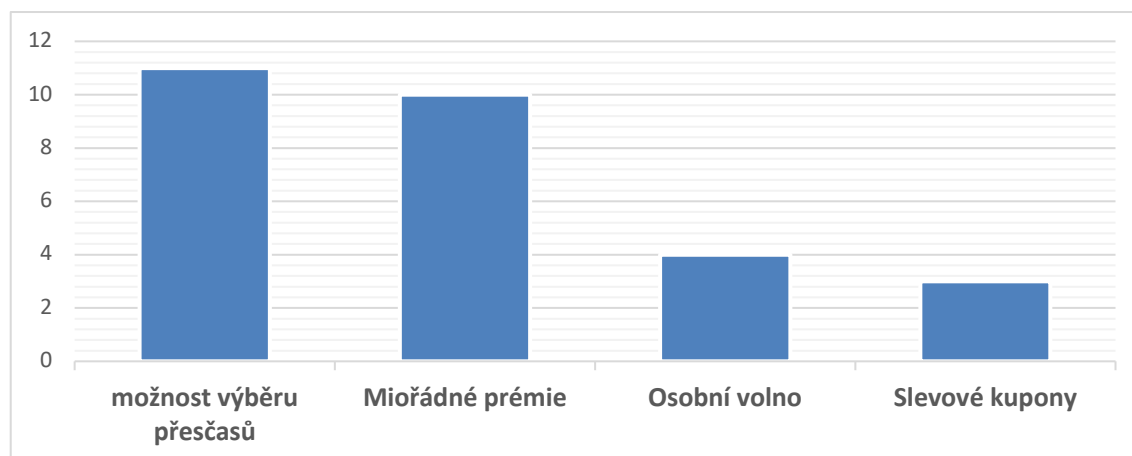
Z předchozích rozhovorů se zaměstnanci, byla zjištěna větší pracovní zátěž v určitých obdobích, například předvánoční období, začátek letní (plavkové) sezóny. Odpovědi u této otázky jsou velice rozmanité, 2 z dotazovaných odpověděli „Ano“ a 12, že „Spíše ano“. 16 respondentů odpovědělo, že další benefity záleží na míře zatížení a proto uvedli „Jak kdy“. A 10 uvedlo, že se spíše necítí být vedením více motivováni.



Obr. 28 Motivace zaměstnanců při velkém zatížení

- **Pokud jste odpověděl/a ano nebo spíše ano, uveďte jakými.**

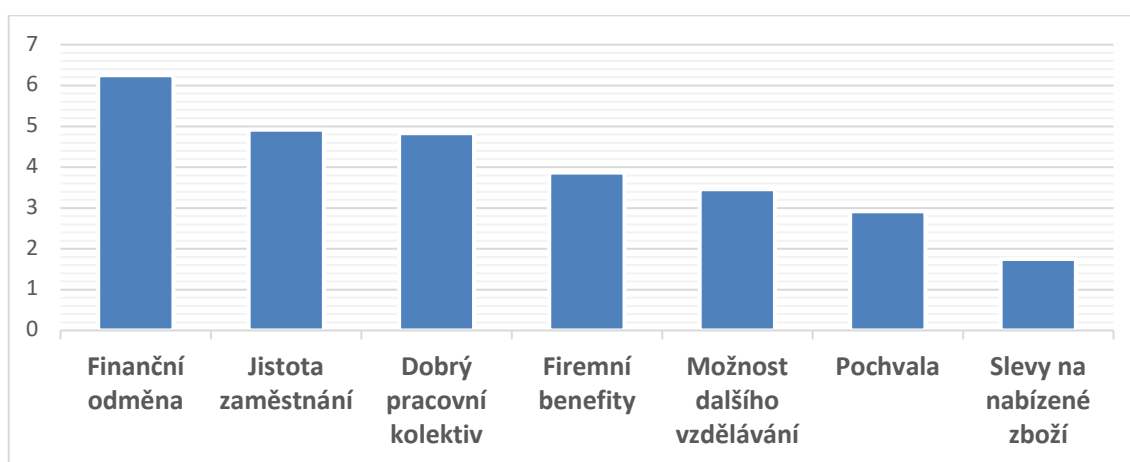
Na tuto podotázku odpovědělo 18 respondentů, některé odpovědi obsahují více bodů. Většina (11) se však shodla na benefitech v podobě možnosti výběru, nechat si vyplatit peníze za přesčasové hodiny nebo jich využít pro osobní volno. 10 dotazovaných odpovědělo, že při zvýšené pracovní zátěži jsou vedením motivováni v podobě mimořádných prémie. Dále pak 4 uvedli, možnost krátkodobého osobního volna (např. 1, 2 dny) a 3 respondenti uvedli slevové kupony.



Obr. 29 Benefity při velké pracovní zátěži

18. V této části přiřaďte každé položce číslo od 1 do 7 (1 nejméně motivující skutečnost, 7 – nejvíce motivující skutečnost), podle toho jak velkou motivační sílu, pro vás mají.

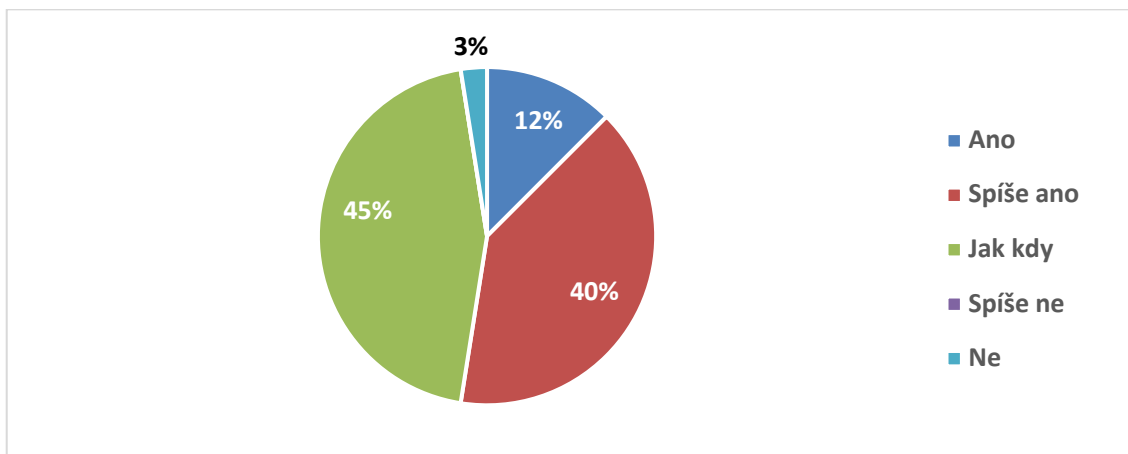
Z obrázku 29 je zřejmé, že nejvíce motivujícím faktorem s celkovou váhou 6,25 bodů je finanční ohodnocení. Dále pak s 4,92 body je jistota zaměstnání a podobně tomu je i u skutečnosti „Dobrý pracovní kolektiv“ (4,83). Firemní benefity mají dle respondentů hodnotu 3,87 a s 3,46 možnost dalšího vzdělávání. Skutečnost „Pochvala“ má váhu 2,92 a nejméně motivujícím faktorem jsou pak Slevy na produkty, které je nabízeny společností.



Obr. 30 Hodnocení motivátorů

19. Cítíte se být vedením aktivně motivován/a k lepšímu pracovnímu výkonu?

U této otázky odpovědělo celkem 5 zaměstnanců, že se cítí být aktivně motivováno vedením k lepšímu pracovnímu výkonu, dále 16 uvedlo „Spíše ano“. Většina respondentů (18) uvedla, že jejich motivace od vedení záleží na okolnostech, jako je například pracovní vytíženost, popřípadě složitost úkolů. A pouze 1 z dotazovaných uvedl, že si nepřipadá být aktivně motivován vedením.



Obr. 31 Motivace k lepšímu výkonu

20. Jakými novými postupy/způsoby by, podle Vás, mohlo vedení společnosti zvýšit motivaci pracovníků?

Na tuto otázku většina dotazovaných odpověděla více návrhy. Nejčastěji zmiňovanými způsoby byly dvě skutečnosti, a to Valorizace mezd, tedy zvýšení základní složky mzdy a druhou skutečností byla celková komunikace s vedením a informovanost zaměstnanců. K tomuto bodu respondenti uváděli, že v případě změn je často informovanost od vedení nedostatečná a když se na informace dotazují, většinou trvá delší dobu, než je jim problém objasněn. Dále pak 8 dotazovaných odpovědělo, že by je motivovalo celkově větší množství firemních benefitů. 7 respondentů uvedlo, že by uvítalo větší zájem vedení o zpětnou vazbu od zaměstnanců. 6 odpovědělo, že v případě větší pracovní zátěže by vedení společnosti mohlo své zaměstnance více chválit. 5 lidí vytknulo, že by mohl být větší výběr vzdělávacích kurzů, které jsou jim nabízeny. A 3 dotazovaní by byli rádi za větší pracovní flexibilitu.

5 Návrh opatření zaměřených na zlepšení stávajícího motivačního programu

Jedním z hlavních cílů celé práce bylo ukázat stav motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ASTRATEX. Tato kapitola předkládá návrhy na zlepšení motivace a tím i zlepšení výkonnosti jejich pracovníků. Návrhy můžeme rozdělit do tří oblastí, podobě jako v předchozí kapitole, a to:

- spokojenost zaměstnanců,
- firemní benefity,
- přístup vedení.

5.1 Spokojenost zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplývá, že spokojenost zaměstnanců společnosti je na velmi dobré úrovni. Vztahy s vedením i se spolupracovníky respondenti hodnotili dobře a 75% zaměstnanců je spokojeno i s výší mzdy. Dotazovaní v této kategorii měli pouze dva problémy, a to horší komunikaci s vedením společnosti a motivace při větší pracovní zátěži v určitém období roku.

Ke zlepšení prvního problému by mohlo vedení rozesílat, například pomocí emailu nebo interního komunikačního systému (Slack), informativní newslettery (letáky). Ty by měli obsahovat veškeré změny, které se chystají do budoucna a všechny informace týkající se těchto změn. Dále by bylo dobré naplánovat například jednou týdně společný meeting zaměstnanců s vedoucími pracovníky. Tak by se mohli zaměstnanci lépe informovat o veškerých skutečnostech, které považují za problematické nebo složité. Také by mohli zodpovědět případné dotazy k rozesílaným newsletterům.

Druhý problém by se dal vyřešit zavedením dalšího benefitu, například v podobě finančního bonusu před nebo po vánočních svátcích, jelikož jsou právě vánoční svátky jedním z nejnáročnějších období roku.

5.2 Firemní benefity

Nabízené benefity byly hodnoceny v celku dobře, dotazovaní měli výtky pouze k informovanosti o stávajících benefitech a občasné nesrozumitelnosti podmínek pro jejich dosažení. Tomuto problému by pomohlo řešení z předchozí kapitoly, tedy

rozesílání informací ohledně stávajících benefitů emailem a případné řešení těchto problémů na společných informativních schůzkách.

Dále respondenti podotkli, že by mohla společnost nabízet více vzdělávacích kurzů a dalších benefitů. Nejvíce odpovědí se týkalo výše finanční odměny a absence příspěvku na důchodové pojištění. Nespokojenost v tomto ohledu by měla být odstraněna tím, že společnost zvaží zavedení těchto benefitů.

5.3 Přístup vedení ke svým zaměstnancům

Celkový zájem vedení o své zaměstnance je na vysoké úrovni. Respondenti uváděli, že zájem vedení při řešení osobních i pracovních problémů je nadstandardní, tudíž jsou v tomto ohledu velice spokojeni. I přes to, necelých 50% respondentů uvádí, že si nepřijdou vedením aktivně motivováni k rovízení svých pracovních schopností a kompetencí. To může být způsobeno i tím, že zhruba 23% dotazovaných využívá vzdělávací kurzy, jen podle potřeby nebo vůbec. Proto by společnost měla zjistit co případně zaměstnanci postrádají a pokusit se to napravit. Dále by bylo dobré, kdyby společnost uskutečnila dodatečný průzkum zaměřený na lepší pochopení očekávání a názorů pracovníků na situaci v oblasti hodnocení a odměňování. Tento průzkum totiž pouze naznačil, že zde existují neřešené problémy.

Respondenti také podotýkají, že by ocenili, kdyby se vedení společnosti více zajímalo o názor zaměstnanců na samotné vedení a vedoucí pracovníky. Tento problém by bylo vhodné řešit zavedením dotazníků zaměřených na zpětnou vazbu zaměstnanců na vedení. Průzkum by mohl být uskutečněn jednou, popřípadě dvakrát za rok.

Závěr

Cílem celé práce bylo vysvětlit problematiku motivace a zanalyzovat současný motivační program organizace ASTRATEX s.r.o.

Obsahem teoretické části bylo vysvětlení témat motivace a stimulace, popsání rozdílů mezi nimi a podrobné rozebrání původu a typu motivace. Každý zaměstnanec je těmito faktory ovlivňován, avšak každý jinou intenzitou. Proto je dobré rozumět problematice motivace a být schopen ji v praxi využít. Dále v této části byly popsány základní motivační teorie.

V praktické části byla představena společnost a základní informace o ní. Mezi ně můžeme zařadit současný stav, její historii, spolehlivost a přístup k motivaci svých zaměstnanců. Dále byl ve výzkumné části popsán a analyzován současný stav motivace pracovníků organizace. Zjištění všech potřebných informací proběhlo pomocí dotazníkového šetření a obecných rozhovorů s vybranými pracovníky.

Po shrnutí výsledků dotazníkového šetření je patrné, že jsou zaměstnanci této společnosti převážně spokojeni ve svém zaměstnání. Jsou také spokojeni s vedením společnosti, i když je často zmiňována nedostatečná informovanost od vedení. Respondenti byli nakonec spokojeni i s benefity, které jim jsou nabízeny, avšak problém nastává při jejich prezentaci od vedení, kdy si zaměstnanci nepřijdou dostatečně a včas informováni. Je dobré podotknout, že celková péče společnosti o své zaměstnance je, v porovnání s jinými společnostmi, nadstandardní.

Návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců:

- rozesílání newsletterů s podrobnými informacemi o změnách,
- zavedení dalších benefitů (finanční, vzdělávací kurzy),
- zavedení pravidelných informativních schůzek,
- dodatečný průzkum zaměřený na názor zaměstnanců v oblasti odměňování,
- zavedení dotazníku, který se týká zpětné vazby zaměstnanců na vedení společnosti.

Výsledky výzkumu byly poskytnuty vedení společnosti a v současné době se zabývá možnostmi jejich využití.

Seznam literatury

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 80-251-1518-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603012.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-x.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

SOULDER, B. (2020) The Science of Improving Motivation at Work. [online]. cit. 26.6.2020. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. 1 Rozdíl mezi stimulací a motivací..... | 10 |
| Obr. 2 Proces motivace související s potřebami..... | 11 |
| Obr. 3 Znázornění vztahu nedostatku potřeb motivace a činností..... | 13 |
| Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb | 15 |
| Obr. 5 Yerkes-Dodsonův model..... | 20 |
| Obr. 6 Příklad jednofaktorové škály | 21 |
| Obr. 7 Vztah stimulace a motivace | 22 |
| Obr. 8 Logo společnosti ASTRATEX s.r.o. | 26 |
| Obr. 9 Logo soutěže SHOPROKU 2019..... | 28 |
| Obr. 10 Logo Ověřeno zákazníky | 29 |
| Obr. 11 Pohlaví zaměstnanců..... | 32 |
| Obr. 12 Věková struktura společnosti | 32 |
| Obr. 13 Dosažené vzdělání zaměstnanců | 33 |
| Obr. 14 Typ pracovního úvazku..... | 33 |
| Obr. 15 Délka zaměstnání ve společnosti | 34 |
| Obr. 16 Spokojenost | 34 |
| Obr. 17 Vztahy s vedením | 35 |
| Obr. 18 Vztahy se spolupracovníky | 35 |
| Obr. 19 Pracovní podmínky | 36 |
| Obr. 20 Možnosti dalšího vzdělávání..... | 36 |
| Obr. 21 Spokojenost se mzdou..... | 37 |
| Obr. 22 Spokojenost s benefity..... | 37 |
| Obr. 23 Spokojenost s benefity (návrhy na zlepšení) | 38 |

| | |
|--|----|
| Obr. 24 Informovanost o benefitech..... | 38 |
| Obr. 25 Využití příležitostí pro pracovní zlepšení | 39 |
| Obr. 26 Vstřícnost při osobních problémech..... | 40 |
| Obr. 27 Vstřícnost při pracovních problémech..... | 40 |
| Obr. 28 Motivace zaměstnanců při velkém zatížení | 41 |
| Obr. 29 Benefity při velké pracovní zátěži | 41 |
| Obr. 30 Hodnocení motivátorů..... | 42 |
| Obr. 31 Motivace k lepšímu výkonu..... | 43 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tab. 1 Motivující a udržovací faktory | 16 |
| Tab. 2 Výpis z obchodního rejstříku..... | 27 |
| Tab. 3 Informace z účetní závěrky..... | 28 |

Seznam příloh

| | |
|--------------------------|----|
| Příloha 1 Dotazník | 52 |
|--------------------------|----|

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Aleš Jirásek a jsem studentem Škoda Auto Vysoké Školy v Mladé Boleslavi. Studuji obor Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů.

Obracím se na vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který je důležitý ke zpracování praktické části mé bakalářské práce na téma Motivační program podniku. Cílem této části práce je zhodnotit současný stav motivace zaměstnanců společnosti a poskytnout vedení návrhy na jeho zlepšení.

Rád bych zdůraznil, že dotazník je anonymní, tudíž se nemusíte bát odpovídat pravdivě.

Předem Vám děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

1. Pohlaví

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muž | <input type="checkbox"/> Jiné |
| <input type="checkbox"/> Žena | |

2. Věk

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Méně než 25 let | <input type="checkbox"/> 45-55 let |
| <input type="checkbox"/> 25-34 let | <input type="checkbox"/> Více než 55 let |
| <input type="checkbox"/> 35-44 let | |

3. Vzdělání

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Základní | <input type="checkbox"/> Středoškolské s maturitou |
| <input type="checkbox"/> Středoškolské s výučním listem | <input type="checkbox"/> Vysokoškolské |

4. Pracovní úvazek

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dohoda o provedení práce | <input type="checkbox"/> Poloviční úvazek |
| <input type="checkbox"/> Dohoda o pracovní činnosti | <input type="checkbox"/> Plný úvazek |

5. Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Méně než 1 rok | <input type="checkbox"/> 6-10 let |
| <input type="checkbox"/> 1-5 let | <input type="checkbox"/> Více než 10 let |

6. Jste ve Vašem současném zaměstnání spokojen/a?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Nevím | |

7. Jak byste zhodnotil/a vztahy s vedením a vedoucími pracovníky?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Výborné | <input type="checkbox"/> Spíše špatné |
| <input type="checkbox"/> Dobré | <input type="checkbox"/> Špatné |
| <input type="checkbox"/> Ani dobré, ani špatné | |

8. Jak byste zhodnotil/a vztahy se spolupracovníky?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Výborné | <input type="checkbox"/> Spíše špatné |
| <input type="checkbox"/> Dobré | <input type="checkbox"/> Špatné |
| <input type="checkbox"/> Ani dobré, ani špatné | |

9. Jak byste zhodnotil/a pracovní podmínky ve vašem zaměstnání?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Výborné | <input type="checkbox"/> Spíše špatné |
| <input type="checkbox"/> Dobré | <input type="checkbox"/> Špatné |
| <input type="checkbox"/> Ani dobré, ani špatné | |

10. Máte možnosti dalšího vzdělávání?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ano, výborné | <input type="checkbox"/> Ano, ale omezené |
| <input type="checkbox"/> Ano, postačující | <input type="checkbox"/> Ne |

11. Jste spokojen/a s výší současné mzdy?

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Zhruba na 50% | |

12. Jste spokojen/a s benefity, které jsou vám nabízeny?

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Zhruba na 50% | |

- **Pokud jste odpověděl/a spíše ano až ne, uveďte, s čím nejste spokojen/a, co postrádáte?**

13. Myslíte, že jste dostatečně informováni o výhodách (benefitech), které společnost nabízí?

- | | |
|---|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano, velmi dobře | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |

- **Pokud jste odpověděl/a spíše ne nebo ne, uveďte, návrhy na zlepšení informovanosti o firemních benefitech.**

14. Využíváte příležitosti pro zlepšení pracovních schopností, které společnost nabízí?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Jak kdy | |

- Pokud jste odpověděl/a spíše ano až Ne, uveďte, z jakých důvodů nevyužíváte nabízené příležitosti pro zlepšení pracovních schopností?

15. V případě osobních problémů (např. nemoc, rodinné problémy), vychází Vám společnost vstřícně?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Jak kdy | |

16. V případě, že nastane nějaký pracovní problém, snaží se vedení tento problém odstranit co nejdříve?

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Zhruba na 50% | |

17. V případě velké pracovní zátěže, způsobené většími prodeji v různých částech sezóny, motivuje Vás vedení dalšími (nadstandardními) benefity?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Ne |
| <input type="checkbox"/> Jak kdy | |

- Pokud jste odpověděl/a ano nebo spíše ano, uveďte jakými.

18. V této části přiřadte každé položce číslo od 1 do 7 (1 nejméně motivující skutečnost, 7 – nejvíce motivující skutečnost), podle toho jak velkou motivační sílu, pro vás mají.

- Finanční odměna
- Firemní benefity
- Pochvala
- Možnost dalšího vzdělávání
- Slevy na nabízené zboží
- Dobrý pracovní kolektiv
- Jistota zaměstnání

19. Cítíte se být vedením aktivně motivován/a k lepšímu pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Jak kdy
- Spíše ne
- Ne

20. Jakými novými postupy/způsoby by, podle Vás, mohlo vedení společnosti zvýšit motivaci pracovníků?

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

| | | | |
|---|--|----------------------|------|
| AUTOR | Aleš Jirásek | | |
| STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE | 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů | | |
| NÁZEV PRÁCE | Motivační program podniku | | |
| VEDOUCÍ PRÁCE | doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D. | | |
| KATEDRA | KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů | ROK ODEVZDÁNÍ | 2020 |
| POČET STRAN | 55 | | |
| POČET OBRÁZKŮ | 30 | | |
| POČET TABULEK | 3 | | |
| POČET PŘÍLOH | 1 | | |
| STRUČNÝ POPIS | <p>Práce je zaměřena na otázky týkající se motivace a spokojenosti zaměstnanců. Cílem této práce bylo zanalyzovat současný stav motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti ve společnosti ASTRATEX s.r.o. Průzkum byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření, ve kterém bylo dotazováno celkem 50 zaměstnanců, odpovědělo 40. Dále navrhnout řešení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, které vedou i ke zlepšení jejich pracovního výkonu.</p> | | |
| KLÍČOVÁ SLOVA | motivace a spokojenost zaměstnanců, benefity, návrh opatření | | |

ANNOTATION

| | | | |
|-----------------------------|---|-------------|------|
| AUTHOR | Aleš Jirásek | | |
| FIELD | 6208R190 Business Administration and Human Resources Management | | |
| THESIS TITLE | Motivational program of a company | | |
| SUPERVISOR | doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D. | | |
| DEPARTMENT | KRLZ - Department of Human Resources Management | YEAR | 2020 |
| | | | |
| NUMBER OF PAGES | 55 | | |
| NUMBER OF PICTURES | 30 | | |
| NUMBER OF TABLES | 3 | | |
| NUMBER OF APPENDICES | 1 | | |
| | | | |
| SUMMARY | <p>The work is focused on issues related to employee motivation and satisfaction. The aim of this work was to analyze the current state of employee motivation and satisfaction in the company ASTRATEX s.r.o. The survey was conducted using a questionnaire survey, in which a total of 50 employees were interviewed, 40 responded. Furthermore, to propose solutions to improve employee satisfaction in the company, which also lead to improved work performance.</p> | | |
| KEY WORDS | motivation and satisfaction of employees, benefits, proposal of measures | | |