



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚŠTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI JAP TRADING S.R.O.

THE MOTIVATION AND STIMULATION OF EMPLOYEES IN THE COMPANY JAP TRADING LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ADAM KRENŽELOK

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. LENKA ČERNOHORSKÁ, PH.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adam Krenželok

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a stimulace zaměstnancu ve společnosti JAP Trading s.r.o

v anglickém jazyce:

The Motivation and Stimulation of Employees in the Company JAP Trading Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení

ABSTRAKT

Předmětem mé diplomové práce na téma „Motivace a stimulace zaměstnanců určitého podniku“ je analýza motivačního programu společnosti JAP Trading s.r.o. V teoretické části jsou představena teoretická východiska dané problematiky. Praktická část je zaměřena na analýzu dosavadního motivačního programu v podniku JAP Trading s.r.o. V poslední části jsou představena možná doporučení, které povedou k zefektivnění motivace zaměstnanců v daném podniku.

Klíčové slova:

Motivace, stimulace, zaměstnanec, motivační program, zaměstnanecké výhody

ABSTRACT

The subject of my thesis "The motivation and stimulation of employees some company" is to analyze the issue in the company JAP Trading Ltd. The theoretical part presents a theoretical background of the issue.. The practical part is focused on analyzing the current incentive program in the company JAP Trading Ltd. The last part is a presentation of possible recommendations that will lead to more effective employee motivation in the company.

Meta keywords:

Motivation, stimulation, employee incentive program, employee benefits

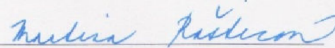
Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. Efektivní motivace. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
BĚLOHLÁVEK, F. 15 typů lidí : jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat . Praha : Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1(brož.).
DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha : Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.

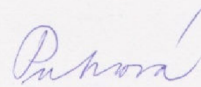
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Černožorská, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil
autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech
souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2012

.....

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí práce Ing. Lence Černožorské, za odborné vedení a rady, podněty a připomínky při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Ivoně Janiczkové za ochotu a poskytnuté informace o firmě JAP Trading, s.ro.

Obsah

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 Základní pojmy motivace zaměstnanců.....	10
1.1.1 Motivace	10
1.1.2 Proces motivace	11
1.1.3 Typy motivace.....	12
1.1.4 Zdroje motivace	13
1.1.5 Motiv	14
1.1.6 Stimulace	15
1.1.7 Stimul.....	15
1.1.8 Demotivace	16
1.2 Motivační teorie.....	17
1.2.1 Teorie instrumentalisty.....	17
1.2.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)“	18
1.2.3 Teorie zaměřené na proces.....	20
1.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model	22
1.3 Hodnocení zaměstnanců	23
1.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	27
1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	29
2 PRAKTICKÁ ČÁST	31
2.1 Představení společnosti JAP Trading, s.r.o.	31
2.2 Hlavní cíle a politika společnosti.....	31
2.3 Organizační struktura společnosti.....	32
2.4 Společnosti ve skupině:	33
2.5 Činnosti společnosti JAP Trading s.r.o.	35
2.6 Systém odměňování a benefity podniku.....	36
2.7 Dotazníkové šetření	37
3 Vlastní návrhy řešení	56
Závěr	62
Seznam použité literatury“	64
Internetové zdroje	65
Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	66
Seznam příloh	68

ÚVOD

V dnešní době si čím dál více podniků uvědomuje, že nejdůležitějším bohatstvím a kapitálem jsou lidské zdroje, tedy zaměstnanci. Proto je dnes velká pozornost věnována právě samotným zaměstnancům podniku. Pozornost věnují především samotné motivaci, stimulaci a péči o své zaměstnance. Podniky si uvědomují, že dobře a správně motivovaní zaměstnanci velmi pomohou podniku během plnění podnikových cílů a může pozitivně ovlivnit výsledky podniku. Pro správné motivování zaměstnanců je důležité znát jejich potřeby, hodnoty, zájmy a jiné skutečnosti, které jsou pro správnou motivaci nepostradatelnými faktory.

Důležitým prvkem již není pouze samotná motivace, ale i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, správná komunikace se zaměstnanci, a samozřejmě se rovněž stává budování příjemného pracovní prostředí, ve kterém svou práci zaměstnanci vykonávají rádi. Naopak pokud si podniky nevěnují svým zaměstnancům, nedbají na jejich vzdělávání, rozvoj a motivaci dochází k pomalejšímu plnění podnikových plánů a cílů, ba dokonce zaměstnanci sami z takového podniku odcházejí.

Tato diplomová práce je zaměřena na „Motivaci a stimulaci zaměstnanců firmy JAP Trading, s.r.o.“. Toto téma jsem si vybral, jelikož mi připadalo zajímavé, a i v budoucnosti plánuji pracovat v oblasti práce s lidmi či personalistiky. U vybrané společnosti JAP Trading, s.r.o. jsem pracoval na letních brigádách od svých 15 let. Společnost působí na trhu od roku 1993, byla založena jako rodinný podnik, která se postupem času stala jednou z předních firem ve svém oboru podnikání. Zaměstnává 130 zaměstnanců, z nichž většina pracuje přímo v samotné výrobě.

Cílem práce je na základě teoretických znalostí prozkoumat motivační program v dané společnosti. Teoretická část práce popisuje základní prvky a informace ohledně motivace a stimulace. Tyto informace byly čerpány z dostupné odborné literatury. V praktické části je stručně popsána charakteristika podniku a jeho motivační program. Následně pomocí dotazníkového šetření chci zjistit spokojenost či nespokojenost zaměstnanců společnosti s motivačním programem podniku, stimulačními prvky,

komunikaci s nadřízenými a možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jednalo se zejména o administrativní pracovníky a obchodníky, Výsledkem dotazníkového šetření by měly být doporučení a vylepšení motivačního systému, který povede k lepší a účinnější motivaci a stimulaci zaměstnanců firmy JAP Trading, s.r.o.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Základní pojmy motivace zaměstnanců

1.1.1 Motivace

Cílem motivace je zvýšení výkonnosti pracovníku potažmo celé organizace. Každá firma si přeje, aby její zaměstnanci byli dobře motivováni. Motivace ukazuje organizacím jak lépe povzbudit své zaměstnance, aby lépe a s větším úsilím podporovali splnění vytyčených cílů firem.

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.¹

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur.²

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Typ člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.³

Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč předpoklady, na nichž je

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. Vydání, Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 219

² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2002. s. 240-241

³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2002. s. 241

založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zjednodušující.⁴

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.⁵

1.1.2 Proces motivace

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.⁶

Složky motivace:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.⁷

Směr určuje zaměření člověka, který směrem se vydá a od jiných směru ho odvádí. Dosažení cílů (určených směrem) vynaložením určitým **úsilím**. **Vytrvalost** udává schopnost daného člověka překonávat překážky, které se mohou vyskytnout při motivační činnosti.

Model procesu motivace naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena

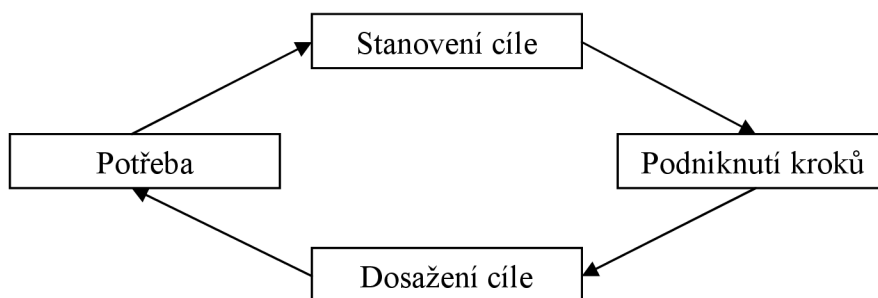
⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. Vydání, Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 219

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2002. s. 241

⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2002. s. 241

⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. Vydání, Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 219

a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba.⁸



Obr. č. 1: Proces motivace (Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. Vydání. Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 220)

1.1.3 Typy motivace

Jsou známy dvě cesty jak dojít k pracovní motivaci. První cestou může být, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají nebo vykonávají práci nebo vykonávají přidělenou práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo očekávají vykonáváním této práce splnění svých cílů. Druhá cesta využívá motivaci pomocí managementu, který využívá metody odměňování, povyšování, pochvaly atd.

Rozlišujeme 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), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podmětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

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.⁹

⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů 10. Vydání. Nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 220

⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 161

1.1.4 Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace řadíme: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Těchto pět faktorů tvoří motivační strukturu (motivační profil každého člověka).

1. Potřeby – vyjadřují stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k uspokojení dané potřeby. Potřeby dělíme na dvě skupiny:

Potřeby biologické (primární, vrozené) – zde patří především fyziologické potřeby jako: hlad, žízeň, spánek sex, apod.

Potřeby sociologické (sekundární, získané) – zde řadíme potřeby jako: vzdělání, štěstí, láska, radost, uznání apod.

2. Návyky- jsou zafixované, opakované a zautonomizované způsoby činností v určité situaci. Člověk začne postupně řešit podobné situace již zafixovaným způsobem, který si osvojil. Návyky se velmi těžce mění, a proto nové způsoby při práci můžou ztěžovat zaměstnanci práci.

3. Zájmy – jedná se o zaměření člověka na určitý soubor věcí. Postupem času se u člověka různé zájmy vyvíjí a mění.

4. Hodnoty – během života se každý člověk setkává s určitými skutečnostmi. Těmto skutečnostem člověk přisuzuje určitý význam nebo hodnoty pro sebe sama. Člověk může dávat hodnoty věcem z pohledu vlastního prospěchu nebo prospěchu společnosti. Postupně se vytváříme hodnotové mapy, které se stávají individuálním hodnotovým systémem. Hodnotový systém ovlivňuje chování člověka v různých situacích. Každý člověk má jiný systém hodnot, člověk může přiřadit hodnotu čemukoliv.

5. Ideály – člověk je získává z vnějšího sociálního okolí (rodina a její výchova). Člověk si utváří potom ideální představu, jak by chtěl žít. Ideály ukazují to, čeho si člověk nejvíce cení a váží.

1.1.5 Motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.

Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, uspokojení z dosažení cíle motivu.¹⁰

Motivy můžeme rozčlenit na dvě skupiny:

1. Motivy cílové, terminální – těmto motivům můžeme přiřadit cílový stav a tohoto cíle je možné dosáhnout (i opakovaně). Jedná se například o motiv jídla v situaci hladu.

2. Motivy instrumentální – těmto motivům nemůžeme jednoznačně přiřadit určitý cílový stav. Patří zde motivy například, jako zájem člověka o literaturu.

Motiv jakožto psychologická příčina činnosti určuje pouze směr činnosti, její intenzitu a perzistenci (vytrvalost). Činnost, motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňované s určitou intenzitou (nasazením), může však být realizována nejrůznějšími způsoby a formami. A právě tyto způsoby, formy uskutečňování motivované činnosti, jsou významným způsobem spoludeterminovány kognitivním zpracováním situace, v níž se jedinec nalézá, tedy procesy poznávacími.

V psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik, celý soubor motivů. Tyto motivy pak mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, mohou mít shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, totéž pak platí i o persistenci motivů! V praktické rovině se pak zpravidla vynoří otázka, jakým směrem, s jakou intenzitou a s jakou perzistencí se bude ubírat činnost člověka?¹¹

Motivy orientované stejným, resp. podobným směrem, se vzájemně posilují (jakby sčítají) a tím zdůrazňují motivovanou činnost, naopak motivy protikladné se

¹⁰ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1998. s. 34

¹¹ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1998. s. 35

mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožnit.¹²

1.1.6 Stimulace

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.¹³

Základním rozdílem tedy mezi motivací a stimulací je skutečnost, že stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku (nejčastěji se jedná o aktivitu jiného člověka). Většinou se jedná o ovlivňování (ne vždy záměrné) činností druhého člověka. Ovlivnění je dosaženo změnou psychických procesů, tedy dochází ke změně motivace druhého člověka.

Výsledný efekt stimulačního působení (jeho úspěšnost) je vždy závislý na celé řadě podmínek a okolností: na aktuálním psychickém stavu ovlivňovaného jedince, na uplatněných formách a přístupech subjektu stimulace, především však na tzv. motivačním profilu objektu stimulace, resp. Na míře a kvalitě poznání druhého člověka jedincem stimulujícím.¹⁴

1.1.7 Stimul

Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy. Jde o endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy pak představují exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv.¹⁵

¹² PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1998. s. 37

¹³ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1998. s. 37

¹⁴ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1998. s. 39

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2002. s. 223

Impulsem rozumíme stavy těla (např. tělesná únava – motiv odpočinku) respektive stavy mysli (např. nervozita před zkouškou – motiv vyhnout se zkoušce). Incentiv představuje například pochvalu za dobrý výkon apod.

Impulsem nebo incentivem může být (ale nemusí) v podstatě cokoli. To co se stane impulsem či incentivem vychází z motivační struktury konkrétního člověka.

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování - neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.¹⁶

1.1.8 Demotivace

Během uspokojování potřeb se často vyskytují překážky, které brání člověka k dosažení cíle (uspokojení potřeby). Těmito bariérami a neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Frustrace tedy vyjadřuje znemožnění realizace motivované činnosti.

Reakce lidí na frustrace:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře,

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2002. s. 290

že ho nedosáhli (racionalizace),

- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Uvedené jednání (snad kromě prvního případu) je z hlediska firmy nežádoucí.¹⁷

Faktory způsobující frustraci a demotivaci:

- nevíšmavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nevíšmavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.¹⁸

1.2 Motivační teorie

1.2.1 Teorie instrumentalisty

Teorie instrumentalisty, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žadoucím způsobem¹⁹

Tato teorie vznikla v druhé polovině 19. století, kladla důraz na zracionalizování práce a s důrazem na ekonomické výsledky.

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2000. s. 43

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2000. s. 44

¹⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 161

Člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentalisty má své kořeny v taylorismu, tj. v Teylorových metodách vědeckého řízení (1911).²⁰

1.2.2 Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.²¹

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb:

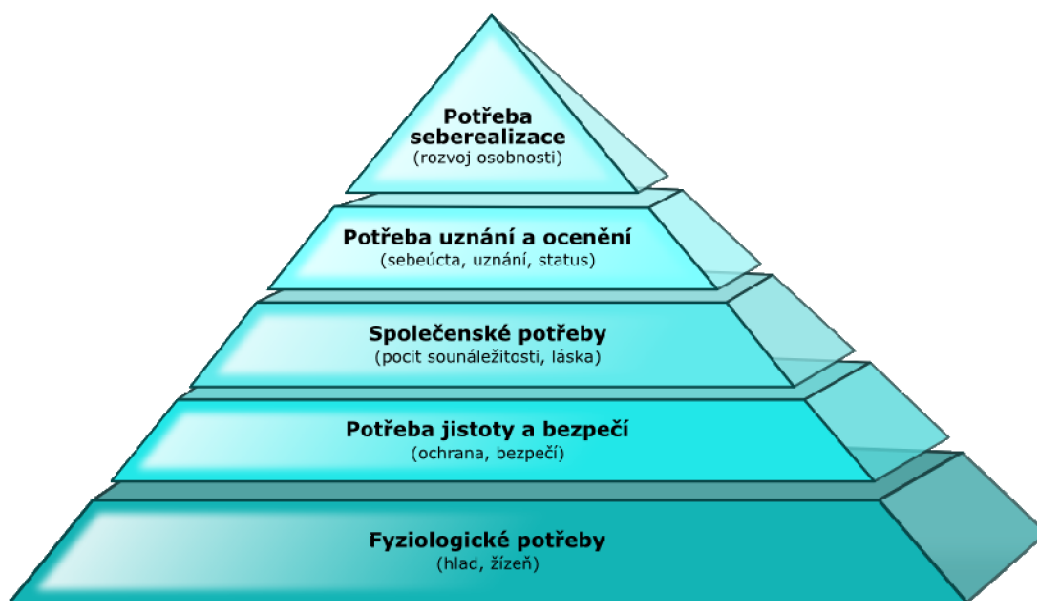
- a) Fyziologické potřeby – jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše čeho je třeba k udržení života.
- b) Potřeby jistoty a bezpečí – znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- c) Sounaležitost (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- d) Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- e) Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy, „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Všechny tyto potřeby může firma uspokojovat nebo opomíjet.²²

²⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 161

²¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 162

²² BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2000. s. 40



Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj:<http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05#strana18>)

Maslowova teorie obsahuje pro manažery důležité poselství a má pro ně mimořádný význam. Je často používána jako vysvětlení, proč se v různých situacích můžeme setkat s různými potřebami a motivy. Má však určité hranice pro prognózy typu: když nastane tento souhrn podmínek, tehdy se stane tento či onen faktor důležitým.

Bývá nazývána teorií průměru. Oblíbený obecný závěr, který se na jejím základě tvoří, je že, „ se dá očekávat, že zaměstnanec bude chtít čím dál tím víc“. Toto zevšeobecnění přehlíží fakt, že „čím víc zaměstnanci chtějí“ bude kvalitativně odlišné od toho, co dostávali v minulosti.

Navzdory skutečnosti, že se Maslow přednostně zabýval jednotlivcem, teorie – tak jak ji pochopila spousta manažerů – nezdůrazňuje jednotlivé rozdíly ani neprosazuje myšlenky, že by každý člověk měl jedinečné soubory potřeb a žebříček hodnot. Spíše v nich chce povzbudit průměrný způsob vnímání raději jednotlivců než skupin.

Přesto slouží pět souhrnů potřeb v Maslowově hierarchii nesmírně užitečnému účelu. Dohromady vytvářejí jakýsi nástin – nic víc – individuálních potřeb, které můžete vzít jako vedoucí v úvahu vzhledem k jednotlivým členům svého týmu. V kontextu daleko

obecnějšího modelu tří kruhů potřeb v práci budou dávat, jak se přesvědčíme, plný smysl.²³

1.2.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).²⁴

Expektační teorie

Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech (upevňování přesvědčení), ale jedinci se často dostávají do nových situací – změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace.²⁵

Podle teorie očekávání Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

1. jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
2. výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,

²³ ADAIR, J. Efektivní motivace. 2004. s.157

²⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 163

²⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 164

3. tato odměna musí mít pro pracovníka význam.²⁶

Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
2. pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.²⁷

Pokud chceme dosáhnout odpovídajícího, výkonu samotné úsilí nestačí, musí se jednat o efektivní úsilí. Rozlišujeme tedy dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolů a doplňování úsilí:

- schopnost (znalosti, inteligence a dovednosti),
- vnímaná role (přání co chce člověk dělat, nebo si myslí, že by to měl dělat).

Teorie cíle

Teorie byla zpracována Lathanem a Lockem a uvádí, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud si člověk stanoví specifický cíl. Jestliže jsou tyto cíle náročné a existuje zpětná vazba, jsou dané cíle přijatelné.

Je důležité, aby se lidé podíleli na stanovování cíle, protože pak může docházet ke stanovení vyšších cílů. Pro splňování stále vyšších cílů, je rovněž důležitá zpětná vazba, která udržuje motivaci.

Teorie spravedlnosti

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání: člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vypětí, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost atp.) s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty,

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2000. s. 46

²⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 164

které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům.²⁸
Efektem může být mzda, uznání, přízeň nadřízeného, postup, zvyšování kvalifikace atd.

1.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Na pracovní motivaci mají vliv tyto dvě skupiny:

1. satisfaktory (motivačních faktory, motivátory – růst, uznání, odpovědnost apod.)
2. dissatisfaktory (udržovací, hygienické faktory – mzda, pracovní podmínky apod)

Domnívali se, že člověk je jednoznačně označit skutečnosti, které je při práci uspokojují a které neuspokojují.

Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu; jednu tvoří satisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci.²⁹

²⁸ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. 1998. s. 117

²⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. s. 166

Mezi hlavní motivátory můžeme zařadit tyto faktory:

Obr. č. 3: Faktory vedoucí k uspokojení z práce (Zdroj: ADAIR, J. Efektivní motivace. 2004. s. 61-62)

Motivátory	
úspěch	Určité specifické úspěch, jako je zdařilé dokončení práce, vyřešení problému, potvrzení správnosti a vidění výsledků práce.
uznání	Jakýkoli akt uznání, ať už formou poznámky nebo pochvaly. Je možné rozlišovat mezi situacemi, ve kterých jsou spolu s uznáním uděleny také určité odměny, a situacemi, kdy odměny uděleny nejsou
možnost růstu	Změny v pracovní situaci, kdy se zvýší příležitost profesionálního růstu. Kromě nových perspektiv, jež se otevírají při povýšení, se sem řadí také rostoucí příležitosti ve stávající pracovní pozici nebo příležitosti naučit se a procvičit si nové dovednosti nebo osvojit si nové profesionální znalosti.
povýšení	Skutečné změny, které zlepšují pozici a status v práci.
odpovědnost	Skutečná odpovědnost je spojena s nezbytnou pravomocí, aby byla činnost právně vykonána.
práce sama	Skutečné vykonávání práce nebo některé její fáze.

1.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.³⁰

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2000. s. 57

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka.

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovník k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.³¹

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- neformální hodnocení,
- formální hodnocení.

Neformální hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, poskytování okamžité zpětné vazby.³²

³¹ BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2000. s. 57-58

³² KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích, 1. vydání. 1996. s.120

Formální hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků.³³

Hodnocení pracovníků by mělo poskytovat aktuální informace, a mělo by se tedy provádět v intervalu, který ještě aktuálnost informací o pracovním výkonu pracovníka zajišťuje. Zpravidla se doporučuje provádět hodnocení pracovníků jednou za rok, ale je možné přihlížet i ke konkrétní povaze práce a ke konkrétním podmínkám a potřebám podniku a organizovat formální hodnocení tak často, jak často je nezbytně nutné informovat pracovníky, jak se vedení dívá na jejich práci.³⁴

Hlavním přínosem hodnocení zaměstnance by měl být rozbor výkonu zaměstnance a seznámit zaměstnance s dalšími pracovními cíly, které jsou od něho očekávány. Efektivní hodnocení by tedy mělo vycházet z těchto tří předpokladů:

- oboustrannou přípravu,
- oporu v konkrétních příkladech,
- aktivní spoluúčast hodnoceného.

1. Příprava hodnocení

Přípravou na samotné hodnocení provádějí jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel samostatně. Hodnotitel by se měl zaměřovat především na:

- Pracovní výsledky zaměstnance, projevy pracovního chování, silné a slabé stránky zaměstnance
- Příklady silných a slabých chvil během pracovního výkonu zaměstnance
- Způsoby, které povedou ke zlepšení výkonu zaměstnance, a jak jich dosáhne
- Cíle samotného zaměstnance pro příští období
- Možný další rozvoj zaměstnance

2. Při hodnocení uvádět konkrétní příklady

Podstatným pravidlem hodnocení je, že by nemělo být pouze negativní, mělo by vycházet z výsledků pracovního výkonu, pracovního chování (ne samotné osobě

³³ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích, 1. vydání. 1996. s.121

³⁴ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích, 1. vydání. 1996. s.122

pracovníka), a mělo by vycházet s příklady, které hodnocení objasňují. Ke všem stránkám hodnocení, my měl mít zaměstnanec možnost se vyjádřit, a hodnotící by měl jeho vyjádření akceptovat s možností změny svého pohledu.

3. Dát prostor hodnocenému

Důležitým faktorem hodnocení je, aby se zaměstnanec aktivně zapojil do hodnocení. Zaměstnanec má mít prostor k sebehodnocení a reagovat na hodnocení nadřízeného. Měl by mít možnost účastnit se při vytváření svých pracovních a rozvojových cílů.

4. Jak dosáhnout dialogu

- Otevřená a přátelská atmosféra, postup podle předem stanovených bodů
- Věcná rovina rozhovoru,

Postup při hodnocení pracovníků

1. Přípravné období má čtyři fáze:

- Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postup hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
- Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujících popisů a specifikací pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
- Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zajišťování informací o pracovním výkonu.
- Informování prašníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.

2. Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

- Zjišťování informací např. pozorováním prašníků při práci nebo zkoumáním

výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je oprávněn tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.

- Pořízení dokumentace o pracovním výkonu, Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpěné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

3. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

- Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
- Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutí z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivující efekt či nikoliv.
- Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.³⁵

1.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Každá práce obsahuje prvek vyvážení toho, co dáváme, tím, co očekáváme a co chceme získat. Spravedlnost nebo nestrannost znamená, že výsledný přínos by měl být

³⁵ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích, 1. vydání. 1996. s.126-127

ekvivalentní hodnotě vkladu. Výkony by měly být spojeny s odměnami, jako by se mělo povýšení vztahovat k zásluhám. Devadesát procent lidí pracuje v devadesáti procentech svého času podle racionálního modelu „teorie očekávání“.³⁶

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.³⁷

Většina manažerů se shoduje v tom, že otázka peněz (výdělku) není jediným důvodem k setrvání zaměstnance ve firmě. Jsou upřednostňovány jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, než jen peníze. Např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou nerutinní práci atd. Moderní systém odměňování proto upozorňuje na to, že jeho součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou se musíme nutně zabývat, chceme-li, aby zaměstnanci maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě firmy.³⁸

Jak se boj o vysoce kvalifikované zaměstnance stává ostřejším, samotné materiální stimuly k přilákání těch pravých lidí nepostačí. Pro lidi, kteří nemají žádné naléhavé finanční starosti, je dobrý pocit důležitější než peníze. Mezi faktory ovlivňující dobrý pocit patří kontakt s lidmi, vzájemná důvěra a dojem, že je člověk oceňován a že se s ním zachází spravedlivě. Příležitost naučit se něco nového a realizovat vlastní potenciál také pomáhá vytvořit pozitivní pocit.³⁹

³⁶ ADAIR, J. Efektivní motivace. 2004. s.157

³⁷ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích, 1. vydání. 1996. s.156

³⁸ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 2005. s. 15

³⁹ HAGEMMANOVÁ, G. Motivace. 1995. s. 44

1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.⁴⁰

Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

- zlepšování pracovního výkonu,
- uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,
- povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů),
- iniciování a zvládnutí změn,
- řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikaci.⁴¹

Vzdělávací cíle by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Měly by tedy:

- být specifikované vzhledem k vymezeným potřebám,

⁴⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 2007. s.252

⁴¹ BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 2007. s. 17

- vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti,
- vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat,
- umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity,
- poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat.⁴²

Existují čtyři typy vzdělávání:

1. Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce.
2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
3. Citové (emoční) vzdělávání – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
4. Sebereflektující vzdělávání – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.⁴³

⁴² BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 2007. s. 17-18

⁴³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vydání, nejnovější trendy a postupy. 2007. s. 463

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Představení společnosti JAP Trading, s.r.o.

Společnosti JAP Trading, s.r.o. vznikla 7.4. 1993 a zaměřovala se hlavně na oblasti importu a exportu výrobků z uhlí a grafitu. Byla založena jako rodinný podnik manžely Pavlem a Danuší Janiczkovými. Postupem času se začíná zabývat i logistickými službami a vytváří vlastní výrobní úsek. Díky dosaženým ziskům dochází k rozšíření pracovního kolektivu a nárůstu podnikatelských aktivit. V roce 1997 dochází k výstavbě vlastních prostor v nedaleké Bystřici. V roce 1999 opouští pronajaté prostory v Třinci a dochází ke stěhování společnosti do vlastních prostor v Bystřici, kde jsou soustředěny všechny aktivity podniku v jednom místě. V tomto období společnost zaměstnává více než 50% zaměstnanců se změněnou pracovní schopností. Dochází k posílení vlastní výroby.

V rámci rozšiřování výroby je zahájena v roce 2005 výstavba nových výrobních a skladových hal a administrativní budovy v průmyslové zóně „Baliny“ v Třinci – Konské, kde se postupem času přesouvá hlavní výrobní činnosti podniku. V současné době díky neustálému vývoji se stává společností jednou z předních firem ve svém oboru. Stává se držitelem jakosti ČNS ISO 9001:2008.

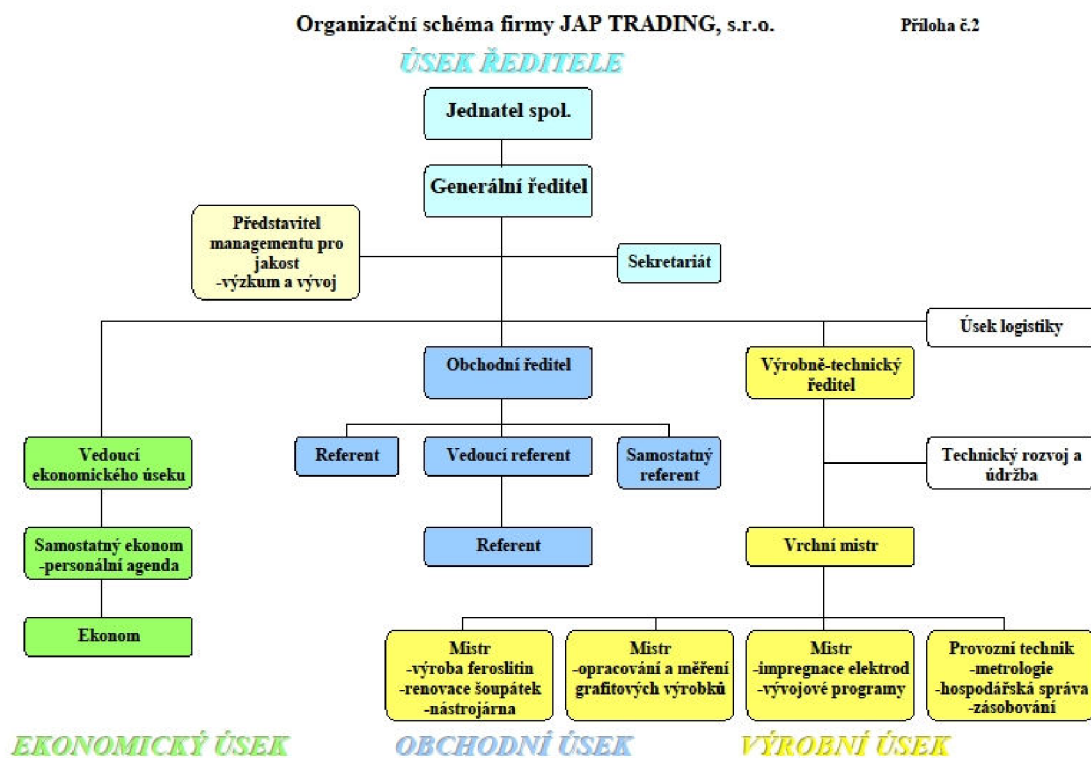
2.2 Hlavní cíle a politika společnosti

- Směřování veškerých činností k uspokojování potřeb zákazníků, snahou je překonat jejich očekávání a navázat dlouhodobé vztahy
- Plnění platných právních požadavků nejen v oblasti jakosti, životního prostředí a bezpečnosti práce
- Neustálé zlepšování zavedených postupů a inovace výrobků s důrazem na kvalitu, snaha poučit se z vlastních chyb a důslednými opatřeními eliminovat jejich opakování
- Navyšování podílu vlastní výroby

- Tvorba dalších pracovních míst vhodných pro zaměstnávání osob se sníženou pracovní schopností
- Zpracování a recyklace průmyslových odpadů formou výrobků pro další zpracování nebo využití, a tím přispívání k ochraně životního prostředí
- Spolupráce s odbornými institucemi (např. výzkumnými ústavy, vysokými školami) a se zákazníky na rozvoji inovací a nových produktů v rámci předmětu podnikání⁴⁴

2.3 Organizační struktura společnosti

Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti JAP Trading, s.r.o. (Zdroj: JAP TRADING, s.r.o. *Organizační schéma JAP Trading, s.r.o.* [online]. 2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.jap.cz/o-spolecnosti/struktura-spolecnosti/>)



⁴⁴ JAP TRADING, s.r.o. *Hlavní cíle a politika společnosti* [online]. 2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.jap.cz/o-spolecnosti/soucasnost/>

2.4 Společnosti ve skupině:

IZOTECHNIK s.r.o.

Tato společnost zajišťuje pro JAP TRADING, s.r.o. jako výhradního dovozce materiálů BELZONA, technické poradenství, servis a distribuci materiálů BELZONA v České republice. Vedle této činnosti IZOTECHNIK s.r.o. dále aktivně působí v oblasti obchodu s hutním materiálem, který je prodáván z vlastního velkoskladu.

Materiály BELZONA patří ke speciálním tmelům a ochranným povlakům, kterými lze rekonstruovat opotřebené díly průmyslových zařízení z kovů, plastických hmot a dalších materiálů. Použití materiálů BELZONA při rekonstrukcích a ochraně čerpadel, armatur, nádrží a zásobníků na chemické látky, dopravníkových pásů, hřídelí a dalších zařízení přináší významné časové a finanční úspory. Podrobnější informace o materiálech BELZONA je možno nalézt na internetových stránkách společnosti. Celorepubliková síť konzultantů je připravena kdykoliv poskytnout odborné poradenství i technickou pomoc při řešení problémů našich zákazníků. Společnost IZOTECHNIK s.r.o. provádí zároveň renovaci čerpadel, mechanických dílů a průmyslových zařízení jak v sídle společnosti v Bystřici, tak prostřednictvím svých smluvních partnerů s celorepublikovou působností.

Další aktivitou společnosti je poradenská činnost a distribuce lepidel LOCTITE.

Vedle těchto činností se IZOTECHNIK s.r.o. zabývá rovněž prodejem hutních výrobků z vlastního velkoskladu v Bystřici. Svoji širokou nabídkou produktů je společnost schopna uspokojit potřeby velkoodběratelů i drobných zákazníků. V nabídce skladového materiálu, která je neustále rozšiřována a v současnosti činí více než 500 položek, se IZOTECHNIK s.r.o. zaměřuje především na hutní materiály pro stavebnictví, kovářství, zámečnictví, klempířství, kovoobrábění a rovněž na sortiment pro drobné odběratele. Kromě hutních materiálů jsou v nabídce také pomocné materiály pro kovovýrobu a stavebnictví (svařovací materiály, spojovací materiály) a příprava polotovarů (dělení, kovoobrábění a kompletace zakázek dle požadavků zákazníka).

SPED-EX Třinec s.r.o.

Pro rychlé a operativní uspokojování poptávky po celně logistických službách provozuje sesterská společnost SPED-EX Třinec s.r.o. celně logistické centrum na průmyslové zóně v Třinci - Konské, kde svým servisem uspokojuje řadu společností.

Poskytované činnosti a služby

- Veřejné celní sklady
- Spedice
- Celní deklarace a poradenství
- Organizace nakládky a vykládky vysokozdvižnými vozíky a jeřáby s možností vykládky kontejnerů a vagonů upravenými vysokozdvižnými vozíky Hyster nosnosti 4 tuny
- Uskladnění zboží v halách i na venkovních plochách
- Železniční vlečka s možností vykládání kontejnerů
- Aktivní a pasivní zušlechťovací styk
- Celní odbavení jako schválený příjemce bez nutnosti zajíždění kamionů na celní úřad

- Zastupování firem na základě mandátních smluv
- Zajišťování ručení celního dluhu
- Celní deklarace a poradenství

Vybavení provozu kvalitní manipulační technikou splňuje náročné logistické potřeby všech společností ve skupině i ostatních zákazníků. SPED-EX Třinec s.r.o. je připraven rovněž na systém elektronického přenosu dat NCTS, e-vývoz a e-dovoz na celní úřad se všemi výhodami, které tento systém přinese.⁴⁵

⁴⁵ JAP TRADING, s.r.o. *Společnosti ve skupině* [online]. 2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.jap.cz/o-spolecnosti/spolecnosti-ve-skupine/>)

2.5 Činnosti společnosti JAP Trading s.r.o.

Obchodní činnost:

- IMPORT – EXPORT surovin pro železnou a neželeznou metalurgii
- Vlastní kontrolní pracoviště při přejímce zboží a při expedici
- Dodávky just-in-time ze skladu
- Zajištění kompletní logistiky včetně vyclení

Produkty:

Grafit:

- Grafitové elektrody
- Repasované elektrody
- Impregnované elektrody
- Nauhličovala
- Výrobky z grafitu
- Drážkovací elektrody

Feroslitiny:

- Kusové feroslitiny (FeSi, FeSiMn, FeMn, FeP)
- Feroslitinové brikety (FeSi, FeSiMn, FeMn)

Briketizace a pelletizace

- Brikety z odprašků
- Pelety z grafitu nebo odprašků

Ostatní produkty:

- Žáruvzdorné materiály a vyzdívky
- Hutní suroviny a polotovary (chromitý písek, kusový hliník, ocelový a litinový granulát)
- Ostatní materiály a kotouče (brusné kotouče, niklové elektrody)

Poskytované služby:

- Technické poradenství v oblasti grafitových elektrod, žáruvzdorných materiálů a feroslitin
- Repase poškozených grafitových elektrod a odkup grafitového zlomu
- Nedestruktivní měření vnitřních parametrů elektrod a niplů

- Briketace prachových anorganických materiálů
- Zajištění kompletní logistiky včetně vyclení Q

2.6 Systém odměňování a benefity podniku

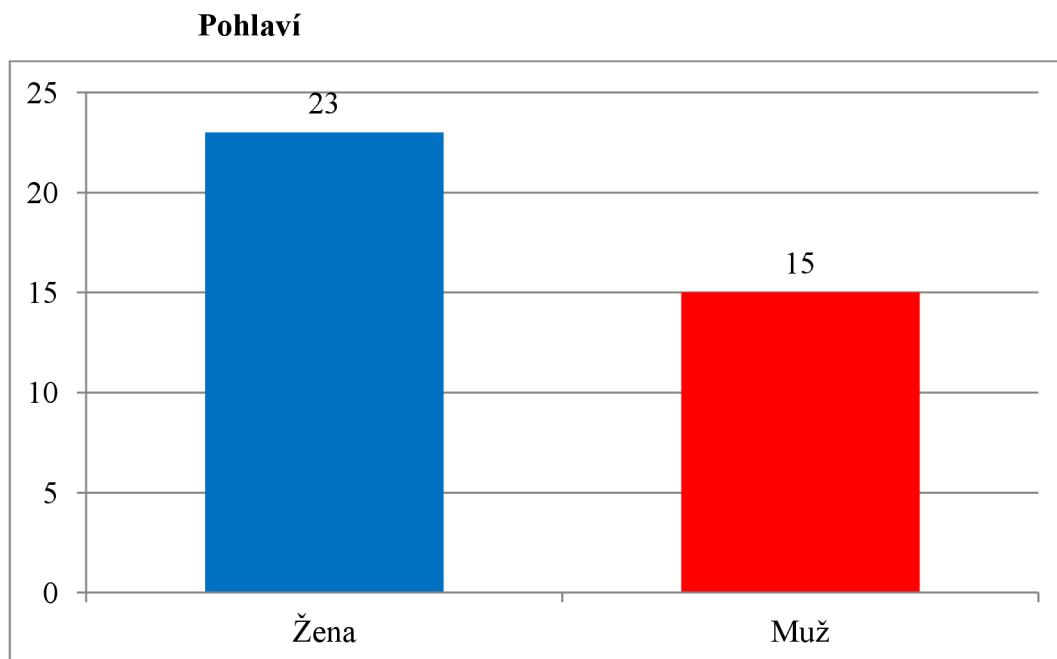
Společnost nemá jasně definované směrnice podle, kterých přistupuje k odměňování a hodnocení zaměstnanců, mu pouze částečnou směrnicí pro přidělování benefitů. Systém odměňování a přiznávání benefitů se postupuje podle obecné praxe.

Systém odměňování a zaměstnanecké benefity:

1. Zaměstnanecké prémie – každý zaměstnanec získává měsíční prémie. Jejich výše je stanovena na základě zvládnutých úkolů v daném měsíci. Pokud nejsou v daném měsíci mimořádné úkoly – zaměstnancům je přiznávána prémie v základní výši.
2. Prémie z výsledku hospodaření – dvakrát do roka jsou vyplaceny mimořádné prémie, které závisí na výsledku hospodaření podniku. Prémie jsou vypláceny v období vánoc a léta a jsou určeny pro všechny zaměstnance.
3. Prémie pro management – na začátku roku dostává management velké roční úkoly, podle jejich splnění jsou vypláceny prémie pro management.
4. Zaměstnanecké benefity – letos poprvé byly zaměstnancům přiřazeny Flexi pass Sodexo, které zaměstnanci mohou využívat na sportovní a kulturní vyžití. Dále dlouhodobě zaměstnanci dostávají od společnosti příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na životní pojištění. Výše příspěvků na pojištění je určena na základě odpracované doby u společnosti.
5. Vzdělávání zaměstnanců – pravidelné jazykové kurzy angličtiny pro osoby, které potřebují angličtinu k výkonu své práce (především obchodníci, kteří přicházejí do styku se zahraničními odběrateli, dodavateli a partnery). Povinná školení zaměstnanců, které jsou státem vyžadována - BOZP, školení řidičů.
6. Speciální kurzy – v rámci pracovního zařazení si každý ze zaměstnanců může vybrat z nabídky kurzů. Nejčastěji se jedná kurzy: daňové, právní, personální, IT apod. Pro zaměstnance ve výrobě se jedná o kurzy svářečské, obsluha jeřábů, vázací apod.

2.7 Dotazníkové šetření

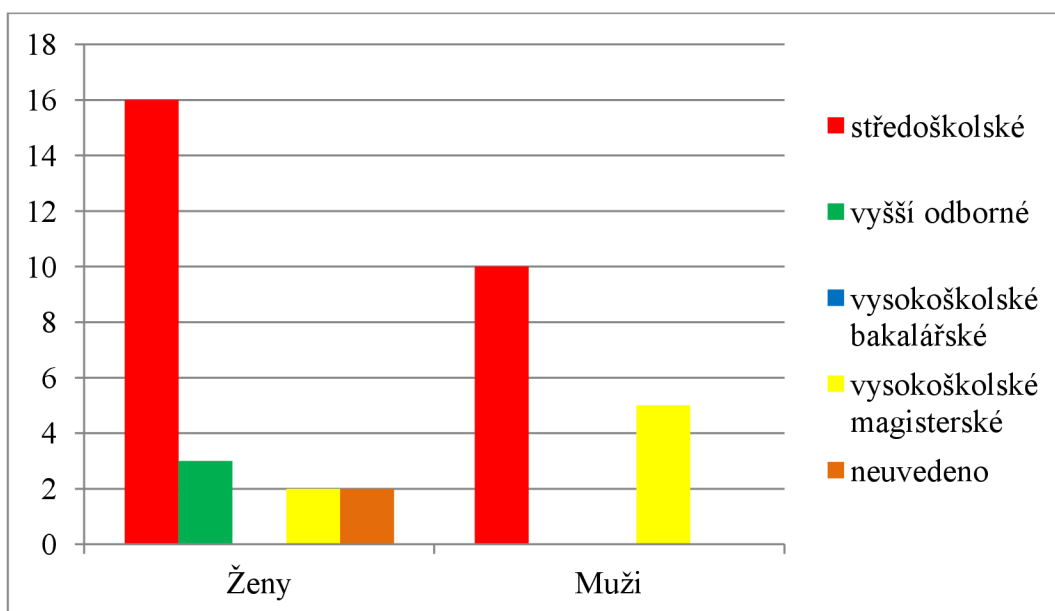
Součástí praktické části diplomové práce bylo provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti JAP Tradign s.r.o. a společností ve skupině IZOTECHNIK s.r.o. a SPED-EX Třinec s.r.o. Cílem dotazníku mělo dojít k zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování ve společnosti (hmotnými i nehmotnými odměnami), s motivačním programem společnosti a řízením podniku. Dotazníkové šetření proběhlo na podzim roku 2011. Dotazník byl určen administrativním zaměstnancům a obchodníkům, mistrům ve výrobě a vedoucím skladníkům. Dotazník vyplnilo celkem 38 zaměstnanců, což tvoří 29% ze všech zaměstnanců. Dotazník obsahoval 16 otázek, které byly zaměřeny především na spolupráci zaměstnanců s nadřízenými, motivační faktory a oblast vzdělávání zaměstnanců. Vyplnění dotazníků by nemělo zaměstnancům zabrat více jak 15 minut. Sběr dat proběhl v během listopadu loňského roku.



Graf 1: Pohlaví (Zdroj: vlastní analýza)

Dotazník vyplnilo 23 žen a 15 mužů. Většina dotazovaných mužů pracuje na pozici obchodníků, mistrů ve výrobě a vedoucích skladů. Ženy pracují převážně na administrativních pozicích.

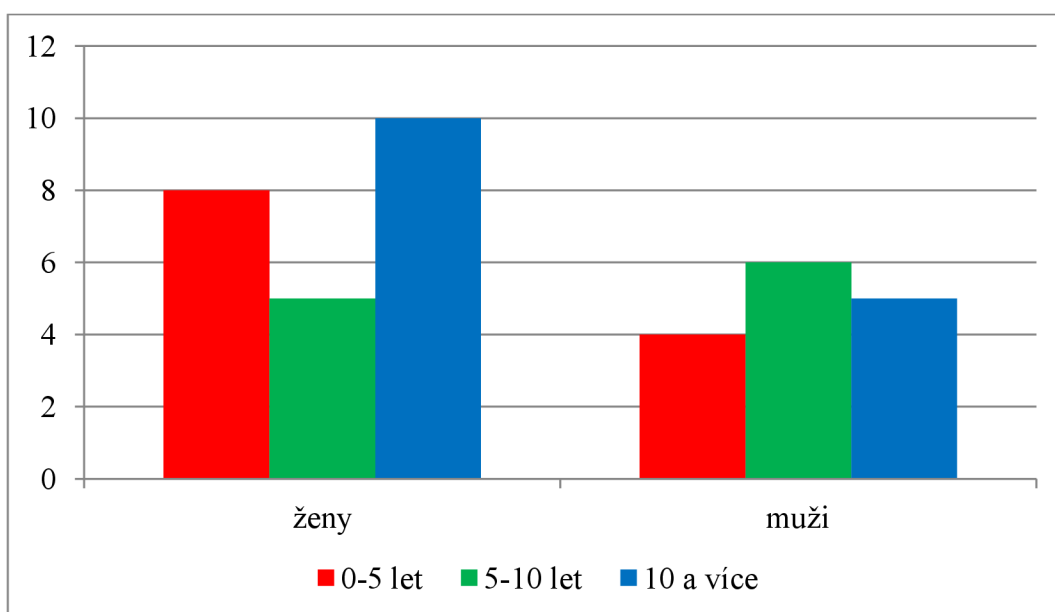
Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání (Zdroj: vlastní analýza)

Nejvyšší dosažené vzdělání u žen bylo středoškolské (16 respondentů), následoval vyšší odborné vzdělání (3 ženy), vysokoškolské vzdělání (2 ženy) a dvě ženy nejvyšší dosažené vzdělání neuvedly. Nejvyšší dosažené vzdělání u mužů bylo rovněž středoškolské (10 respondentů) následovalo vysokoškolské magisterské s 5 respondenty.

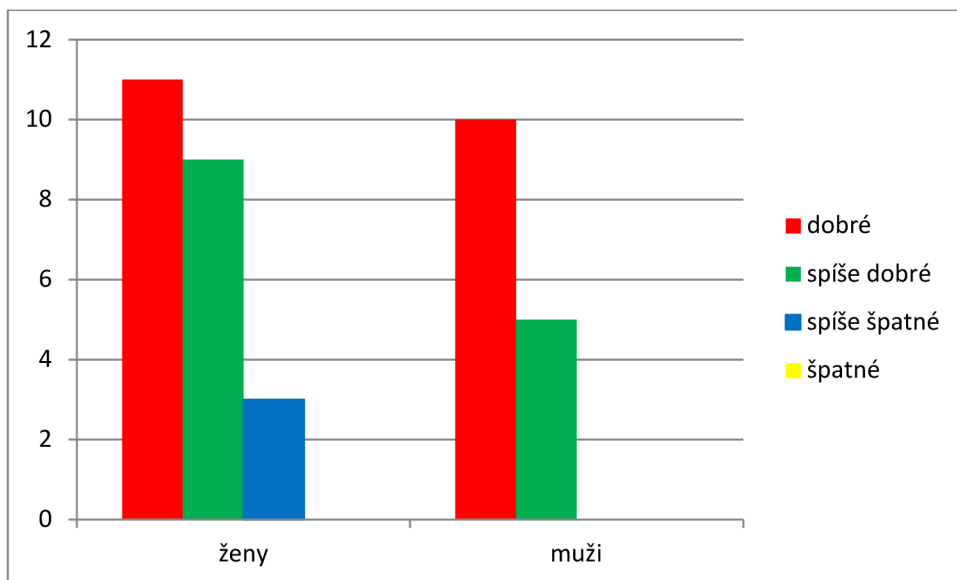
Jak dlouho pracujete u společnosti?



Graf 3: Jak dlouho pracujete u společnosti (Zdroj: vlastní analýza)

O zaměstnancích, kteří v podniku pracují déle než 10 let můžeme říci, že pracují ve společnosti od samého začátku (kmenoví zaměstnanci). Tato skupina tvořila 39% z počtu dotazovaných. Naopak 32% z dotazovaných pracuje u společnosti méně než pět let (12 respondentů).

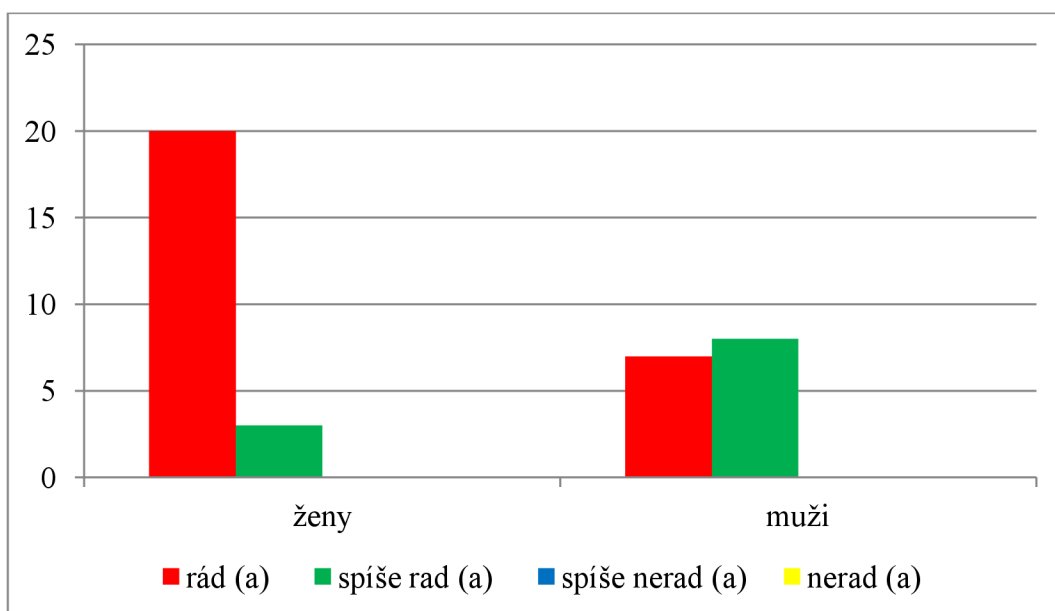
1. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na Vašem pracovišti?



Graf 4: Jak hodnotíte mezilidské vztahy na Vašem pracovišti (Zdroj: vlastní analýza)

Drtivá většina zaměstnanců hodnotí vztahy na pracovišti jako dobré (92% respondentů). Pouze tři ženy hodnotí vztahy na pracovišti jako spíše špatné. Jedná se o zaměstnankyně, které pracují u podniku 0-5 let, 5-10 let a 10 let a více.

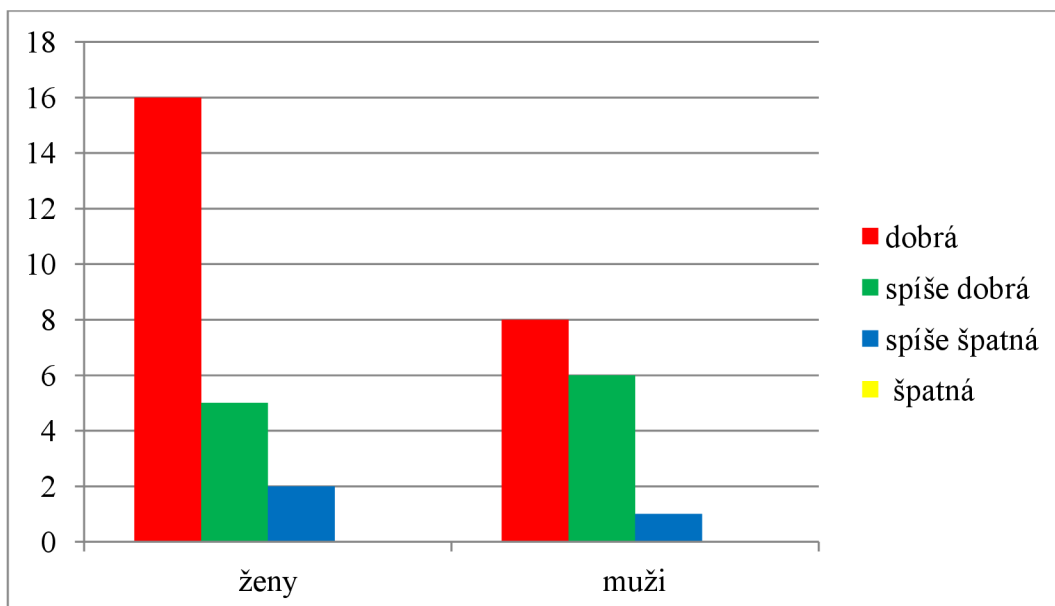
2. Jak rád(a) vykonáváte svou práci?



Graf 5: Jak rád(a) vykonáváte svou práci? (Zdroj: vlastní analýza)

Všichni zaměstnanci svou práci vykonávají rádi (71% dotazovaných zaměstnanců) nebo spíše rádi (29% zaměstnanců). Žádný ze zaměstnanců neuvědl, že by práci vykonával nerad.

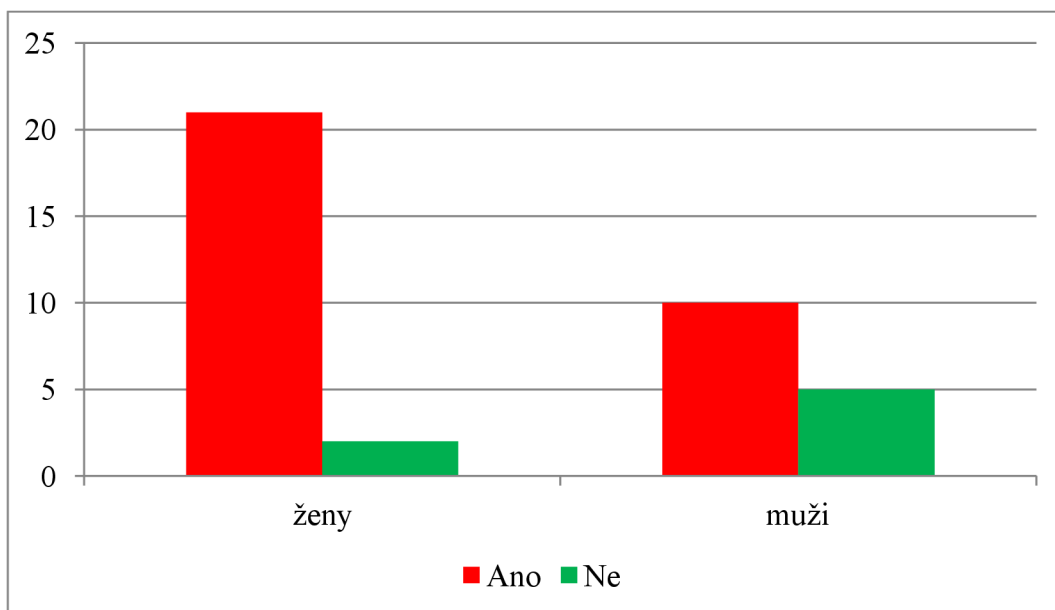
3. Jaká je komunikace s Vaším nadřízeným?



Graf 6: Jaká je komunikace s Vaším nadřízeným? (Zdroj: vlastní analýza)

Naprostá většina což je 92% respondentů hodnotí komunikaci se svým nadřízeným jako dobrou popřípadě spíše dobrou. Jen 8% zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, uvádí že komunikace s nadřízeným je spíše špatná. Ženy, které uvedly komunikaci za spíše špatnou (2 ženy), pracují u společnosti 5 a více let, a mezilidské vztahy na pracovišti hodnotí spíše špatně. Muž, který uvádí komunikaci s nadřízeným za spíše špatnou, pracuje u společnosti 5-10 let v dotazníku dále vyplnil, že jeho názory a připomínky nejsou akceptovány.

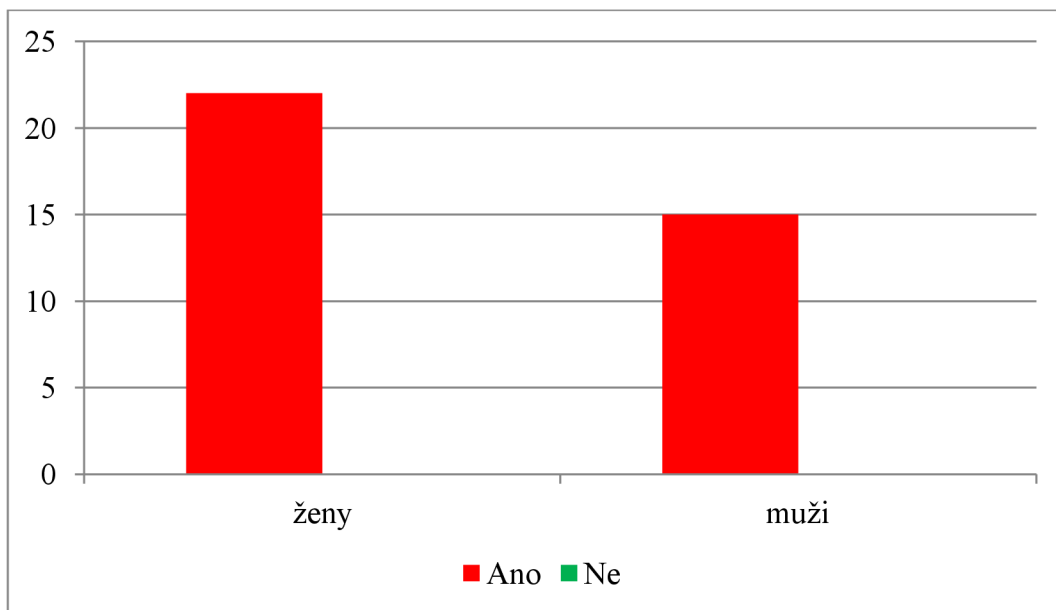
4. Jsou akceptovány Vaše názory a připomínky?



Graf 7: Jsou akceptovány Vaše názory a připomínky? (Zdroj: vlastní analýza)

Pozitivním faktorem, je že většina pracovníků má šanci vyjádřit své návrhy, nápady a připomínky (82% dotazovaných). Jen 7 zaměstnanců (18%) uvádí, že jejich návrhy a připomínky nejsou akceptovány. Ve většině případů se jedná o zaměstnance, kteří pracují u společnosti déle jak 5 let, pouze jedna žena, která pracuje ve společnosti méně než 5 let přiznává, že nejsou akceptovány její návrhy a připomínky.

5. Považujete svoji práci za důležitou?



Graf 8: Považujete svoji práci za důležitou? (Zdroj: vlastní analýza)

Všichni zaměstnanci (100% respondentů), kteří vyplnili dotazník, považují svoji práci, kterou vykonávají pro podnik za důležitou.

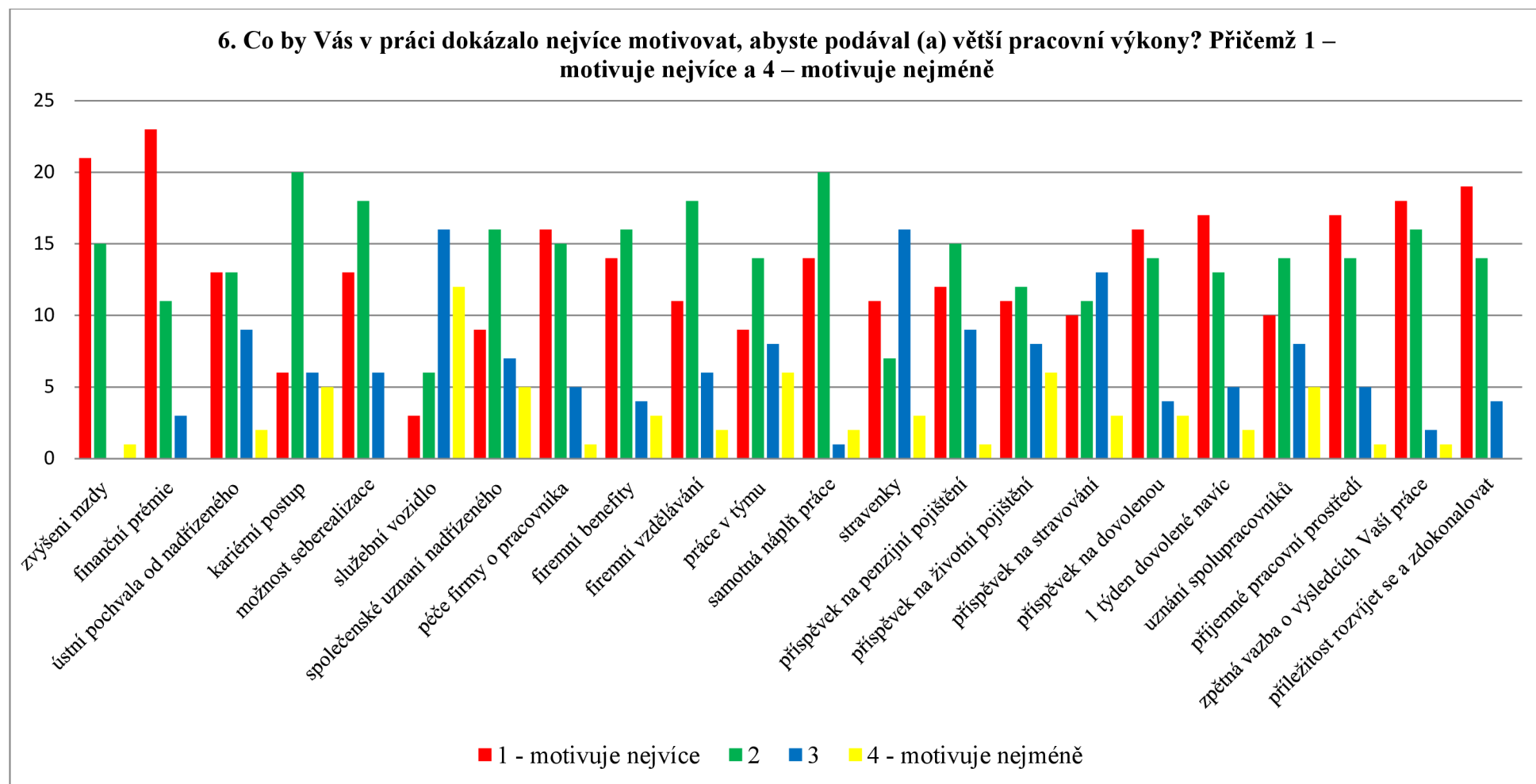
Tab. 1: 6. Co by Vás v práci dokázalo nejlépe motivovat, abyste podával (a) větší pracovní výkony? Přičemž 1 – motivuje nejlépe, 4 – motivuje nejméně (Zdroj: vlastní analýza)

Ženy	1	RČ	2	RČ	3	RČ	4	RČ	Cel. AČ	Kontrola
zvýšení mzdy	12	55%	10	45%	0	0%	0	0%	22	OK
finanční prémie	11	50%	9	41%	2	9%	0	0%	22	OK
ústní pochvala od nadřízeného	9	41%	8	36%	4	18%	1	5%	22	OK
kariérní postup	3	14%	12	55%	4	18%	3	14%	22	OK
možnost seberealizace	7	32%	11	50%	4	18%	0	0%	22	OK
služební vozidlo (možno využívat i k soukromým účelům)	2	9%	4	18%	7	32%	9	41%	22	OK
společenské uznání nadřízeného	6	27%	10	45%	3	14%	3	14%	22	OK
péče firmy o pracovníka	11	50%	8	36%	2	9%	1	5%	22	OK
firemní benefity	8	36%	8	36%	3	14%	3	14%	22	OK
firemní vzdělávání	8	36%	10	45%	3	14%	1	5%	22	OK
práce v týmu	3	14%	10	45%	5	23%	4	18%	22	OK
samotná náplň práce	8	36%	12	55%	1	5%	1	5%	22	OK
Stravenky	9	41%	4	18%	7	32%	2	9%	22	OK
příspěvek na penzijní pojištění	9	41%	8	36%	5	23%	0	0%	22	OK
příspěvek na životní pojištění	9	41%	5	23%	4	18%	4	18%	22	OK
příspěvek na stravování	7	32%	6	27%	6	27%	3	14%	22	OK
příspěvek na dovolenou	11	50%	7	32%	2	9%	2	9%	22	OK
1 týden dovolené navíc	6	27%	11	50%	4	18%	1	5%	22	OK
uznání spolupracovníků	5	23%	9	41%	5	23%	3	14%	22	OK
příjemné pracovní prostředí	12	55%	8	36%	1	5%	1	5%	22	OK
zpětná vazba o výsledcích Vaší práce	9	41%	11	50%	1	5%	1	5%	22	OK
příležitost rozvíjet se a zdokonalovat	12	55%	8	36%	2	9%	0	0%	22	OK
Σ odp.	177	37%	189	39%	75	15%	43	9%	484	

Muži	1	RČ	2	RČ	3	RČ	4	RČ	Cel. AČ	Kontrola
zvýšení mzdy	9	60%	5	33%	0	0%	1	7%	15	OK
finanční prémie	12	80%	2	13%	1	7%	0	0%	15	OK
ústní pochvala od nadřízeného	4	27%	5	33%	5	33%	1	7%	15	OK
kariérní postup	3	20%	8	53%	2	13%	2	13%	15	OK
možnost seberealizace	6	40%	7	47%	2	13%	0	0%	15	OK
služební vozidlo (možno využívat i k soukromým účelům)	1	7%	2	13%	9	60%	3	20%	15	OK
společenské uznání nadřízeného	3	20%	6	40%	4	27%	2	13%	15	OK
péče firmy o pracovníka	5	33%	7	47%	3	20%	0	0%	15	OK
firemní benefity	6	40%	8	53%	1	7%	0	0%	15	OK
firemní vzdělávání	3	20%	8	53%	3	20%	1	7%	15	OK
práce v týmu	6	40%	4	27%	3	20%	2	13%	15	OK
samotná náplň práce	6	40%	8	53%	0	0%	1	7%	15	OK
Stravenky	2	13%	3	20%	9	60%	1	7%	15	OK
příspěvek na penzijní pojištění	3	20%	7	47%	4	27%	1	7%	15	OK
příspěvek na životní pojištění	2	13%	7	47%	4	27%	2	13%	15	OK
příspěvek na stravování	3	20%	5	33%	7	47%	0	0%	15	OK
příspěvek na dovolenou	5	33%	7	47%	2	13%	1	7%	15	OK
1 týden dovolené navíc	11	73%	2	13%	1	7%	1	7%	15	OK
uznání spolupracovníků	5	33%	5	33%	3	20%	2	13%	15	OK
příjemné pracovní prostředí	5	33%	6	40%	4	27%	0	0%	15	OK
zpětná vazba o výsledcích Vaší práce	9	60%	5	33%	1	7%	0	0%	15	OK
příležitost rozvíjet se a zdokonalovat	7	47%	6	40%	2	13%	0	0%	15	OK
Σ odp.	116	35%	123	37%	70	21%	21	6%	330	

Tab. 2: Celkové srovnání výsledků motivačních prvků (Zdroj: vlastní analýza)

Celkem	1	RČ	2	RČ	3	RČ	4	RČ	Cel. AČ	Kontrola
zvýšení mzdy	21	57%	15	41%	0	0%	1	3%	37	OK
finanční prémie	23	62%	11	30%	3	8%	0	0%	37	OK
ústní pochvala od nadřízeného	13	35%	13	35%	9	24%	2	5%	37	OK
kariérní postup	6	16%	20	54%	6	16%	5	14%	37	OK
možnost seberealizace	13	35%	18	49%	6	16%	0	0%	37	OK
služební vozidlo (možno využívat i k soukromým účelům)	3	8%	6	16%	16	43%	12	32%	37	OK
společenské uznání nadřízeného	9	24%	16	43%	7	19%	5	14%	37	OK
péče firmy o pracovníka	16	43%	15	41%	5	14%	1	3%	37	OK
firemní benefity	14	38%	16	43%	4	11%	3	8%	37	OK
firemní vzdělávání	11	30%	18	49%	6	16%	2	5%	37	OK
práce v týmu	9	24%	14	38%	8	22%	6	16%	37	OK
samotná náplň práce	14	38%	20	54%	1	3%	2	5%	37	OK
Stravenky	11	30%	7	19%	16	43%	3	8%	37	OK
příspěvek na penzijní pojištění	12	32%	15	41%	9	24%	1	3%	37	OK
příspěvek na životní pojištění	11	30%	12	32%	8	22%	6	16%	37	OK
příspěvek na stravování	10	27%	11	30%	13	35%	3	8%	37	OK
příspěvek na dovolenou	16	43%	14	38%	4	11%	3	8%	37	OK
1 týden dovolené navíc	17	46%	13	35%	5	14%	2	5%	37	OK
uznání spolupracovníků	10	27%	14	38%	8	22%	5	14%	37	OK
příjemné pracovní prostředí	17	46%	14	38%	5	14%	1	3%	37	OK
zpětná vazba o výsledcích Vaší práce	18	49%	16	43%	2	5%	1	3%	37	OK
příležitost rozvíjet se a zdokonalovat	19	51%	14	38%	4	11%	0	0%	37	OK
Σ odp.	293	36%	312	38%	145	18%	64	8%	814	



Graf 9: Co by Vás v práci dokázalo nejvíce motivovat, abyste podával (a) větší pracovní výkony? (Zdroj: vlastní analýza)

Z vyhodnocených údajů vyplývá, že nejvíce motivujícím faktorem dotazovaných je zvýšení mzdy (97%). Zaměstnanci rovněž kladou důraz na finanční prémie, samotnou náplň práce, kterou zaměstnanci vykonávají a zpětnou vazbu od nařízeného o výsledcích práce kterou vykonali (všechny 92%). Potom následovaly faktory jako možnost zdokonalování a rozvoje pracovních schopností, možnost seberealizace a péče firmy o své zaměstnance. Naopak nejméně motivujícím faktorem je získání služebního vozidla s možností jeho využívání i k soukromým účelům (76%). Dalším méně motivujícím prvkem je přidělování stravenek (51%).

Nejvíce jsou pracovníci ve společnosti spokojeni se samotnou náplní práce, kterou zaměstnanci provádějí (89%). Dalšími faktory, se kterými jsou zaměstnanci velmi spokojeni, jsou příjemné pracovní prostředí (87%) a pracovní dobou (84%). Pracovní doba zaměstnanců, kteří se přímo nepodílí na výrobě je od 7:00-15:00.

Zaměstnanci jsou naopak méně spokojeni s výší své základní mzdy 31%. 29% respondentů chybí v podniku možnost osobního rozvoje, a osobním ohodnocením jejich práce 26%.

7. Ohodnořte, jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory ve své práci

Tab. ř. 3: spokojenost s jednotlivými faktory v práci – řeny. (Zdroj: vlastní analýza)

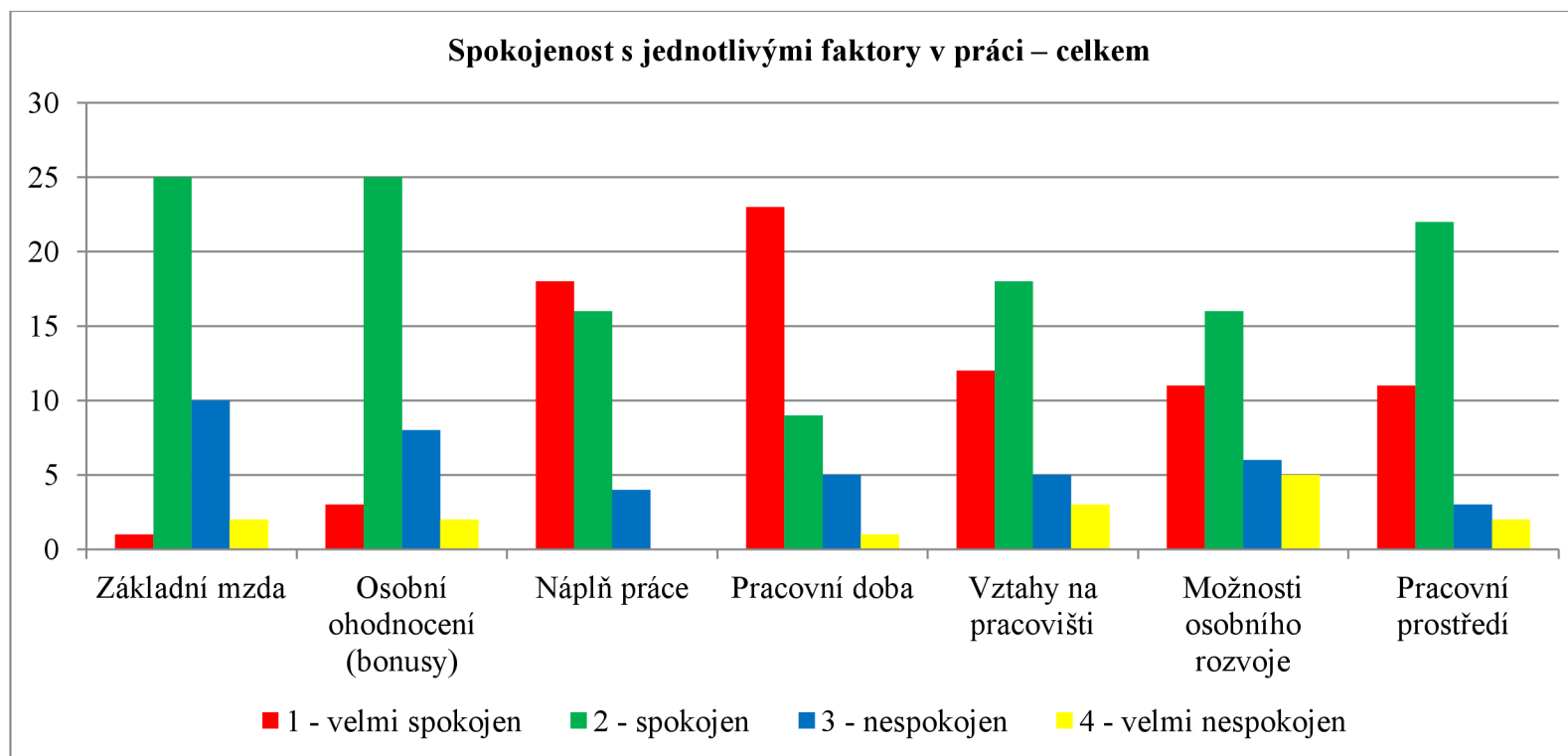
Řeny	1	Rř	2	Rř	3	Rř	4	Rř	Celkem Ař	Kontrola
Základní mzda	1	4%	18	78%	4	17%	0	0%	23	OK
Osobní ohodnocení (bonusy)	2	9%	15	65%	5	22%	1	4%	23	OK
Náplň práce	13	57%	7	30%	3	13%	0	0%	23	OK
Pracovní doba	16	70%	2	9%	4	17%	1	4%	23	OK
Vztahy na pracoviřti	8	35%	10	43%	4	17%	1	4%	23	OK
Mořnosti osobního rozvoje	7	30%	10	43%	2	9%	4	17%	23	OK
Pracovní prostředí	9	39%	10	43%	2	9%	2	9%	23	OK
ř odp.	56	35%	72	45%	24	15%	9	6%	161	

Tab. ř. 4: spokojenost s jednotlivými faktory v práci – muži. (Zdroj: vlastní analýza)

Muři	1	Rř	2	Rř	3	Rř	4	Rř	Celkem Ař	Kontrola
Základní mzda	0	0%	7	47%	6	40%	2	13%	15	OK
Osobní ohodnocení (bonusy)	1	7%	10	67%	3	20%	1	7%	15	OK
Náplň práce	5	33%	9	60%	1	7%	0	0%	15	OK
Pracovní doba	7	47%	7	47%	1	7%	0	0%	15	OK
Vztahy na pracoviřti	4	27%	8	53%	1	7%	2	13%	15	OK
Mořnosti osobního rozvoje	4	27%	6	40%	4	27%	1	7%	15	OK
Pracovní prostředí	2	13%	12	80%	1	7%	0	0%	15	OK
ř odp.	23	22%	59	56%	17	16%	6	6%	105	

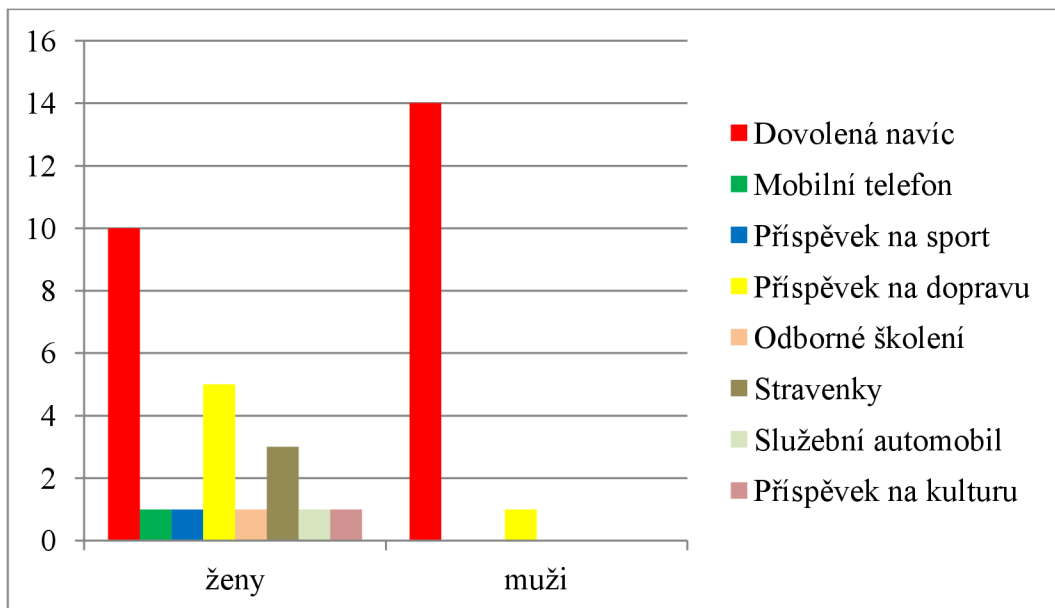
Tab. č. 5: spokojenost s jednotlivými faktory v práci – celkem. (Zdroj: vlastní analýza)

Celkem	1	RČ	2	RČ	3	RČ	4	RČ	Celkem AČ	Kontrola
Základní mzda	1	3%	25	66%	10	26%	2	5%	38	OK
Osobní ohodnocení (bonusy)	3	8%	25	66%	8	21%	2	5%	38	OK
Náplň práce	18	47%	16	42%	4	11%	0	0%	38	OK
Pracovní doba	23	61%	9	24%	5	13%	1	3%	38	OK
Vztahy na pracovišti	12	32%	18	47%	5	13%	3	8%	38	OK
Možnosti osobního rozvoje	11	29%	16	42%	6	16%	5	13%	38	OK
Pracovní prostředí	11	29%	22	58%	3	8%	2	5%	38	OK
Σ odp.	79	30%	131	49%	41	15%	15	6%	266	



Graf 10: Ohodnoďte, jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory ve své práci? (Zdroj: vlastní analýza)

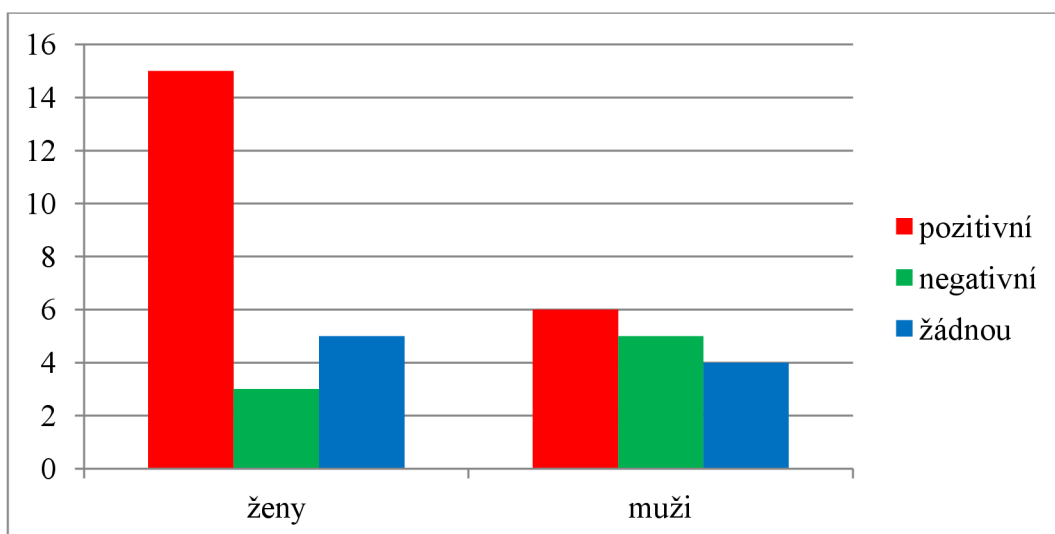
8. Zaměstnanecké výhody, které bych nejvíce uvítal/a. (zaškrtněte 1 možnost)



Graf 11: Zaměstnanecké výhody, které bych nejvíce uvítal/a? (Zdroj: vlastní analýza)

Z této otázky vyplývá, že výhodu, kterou by zaměstnanci nejvíce uvítali by byla dovolená navíc – tuto možnost vyplnilo 63% dotazovaných zaměstnanců. Další výhodou, kterou pracovníci uváděli v dotazníku, by byl příspěvek na dopravu (16% zaměstnanců) a potom zbylé ostatní.

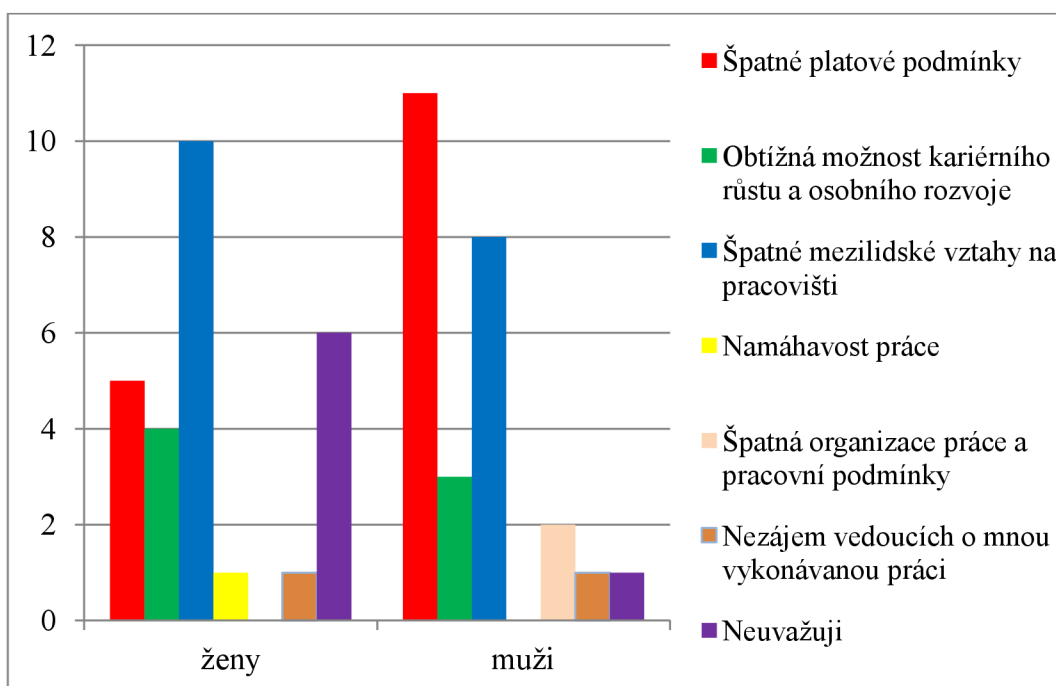
9. Využívá Váš zaměstnavatel raději pozitivní motivaci (pochvala apod.) nebo negativní motivaci (hrozba snížení platu apod.)



Graf 12: Využívá Váš zaměstnavatel raději pozitivní motivaci (pochvala apod.) nebo negativní motivaci (hrozba snížení platu apod.)? (Zdroj: vlastní analýza)

Během pracovního procesu využívají nadřízení zaměstnanců ve spíše pozitivní motivaci (možnost získání odměny, prémie, pochvala nadřízeného) Jedná se o 55% zaměstnanců, u kterých nadřízený používá pozitivní motivaci. V 21% je nadřízenými využívána motivace negativní (hrozba ztráty prémie, bonusů apod.). 24% zaměstnanců uvedlo, že zaměstnavatel v jejich případě nepoužil žádnou motivaci.

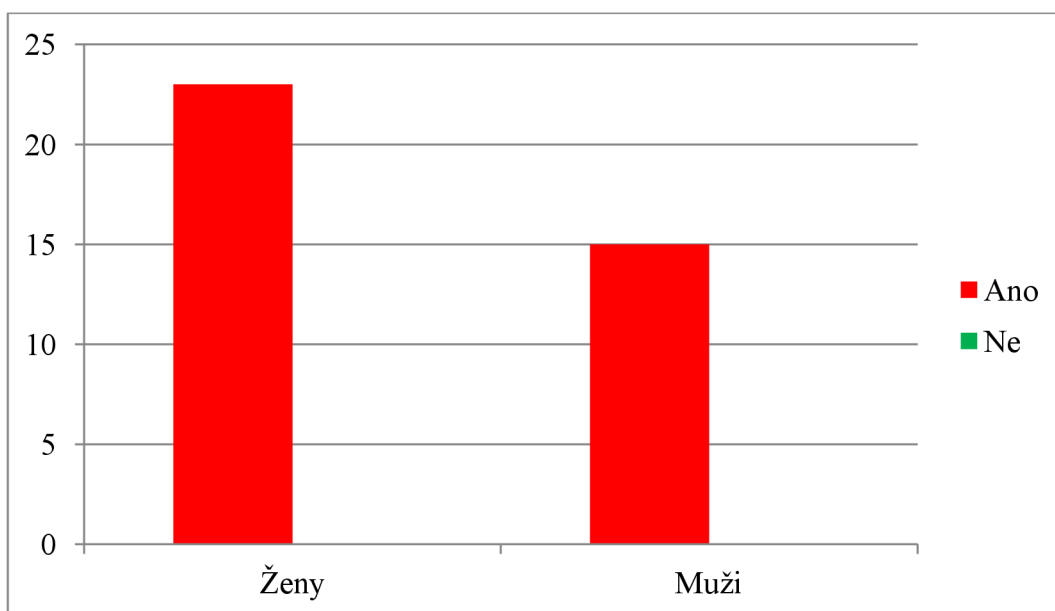
10. Pokud byste uvažoval/a o odchodu z podniku, z jakého by to bylo důvodu?



Graf 13: Pokud byste uvažoval/a o odchodu z podniku, z jakého by to bylo důvodu? (Zdroj: vlastní analýza)

Tato otázka měla ukázat, s čím jsou zaměstnanci v podniku nespokojeni, a byli by ochotni kvůli danému faktoru odejít z práce. V této otázce mohli respondenti zaškrtnout i více odpovědí. Muži nejčastěji uváděli faktory, kvůli kterým by odešli z práce špatné platové podmínky a špatné mezilidské vztahy na pracovišti. U žen byly nejčastějším důvodem k odchodu z práce špatné mezilidské vztahy na pracovišti, špatné platové podmínky nebo o odchodu z práce neuvažují.

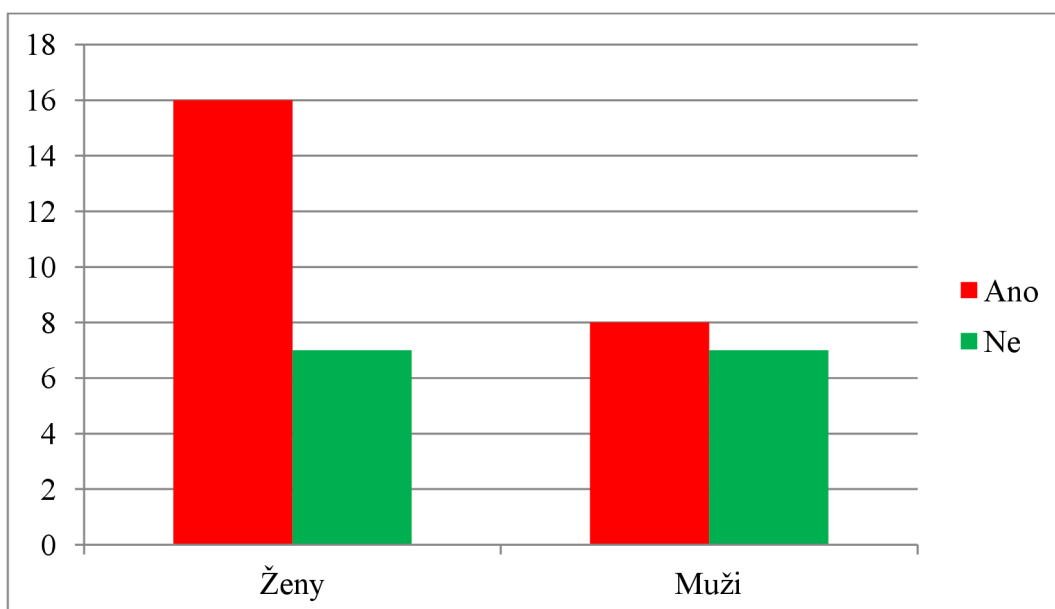
11. Chcete se zdokonalovat se a vzdělávat ve Vašem povolání?



Graf 14: Chcete se zdokonalovat se a vzdělávat ve Vašem povolání? (Zdroj: vlastní analýza)

Pozitivním výsledkem této otázky je, že všichni zaměstnanci se chtějí dále zdokonalovat a vzdělávat a rozvíjet tím své schopnosti a znalosti nezbytné pro jejich pracovní výkon.

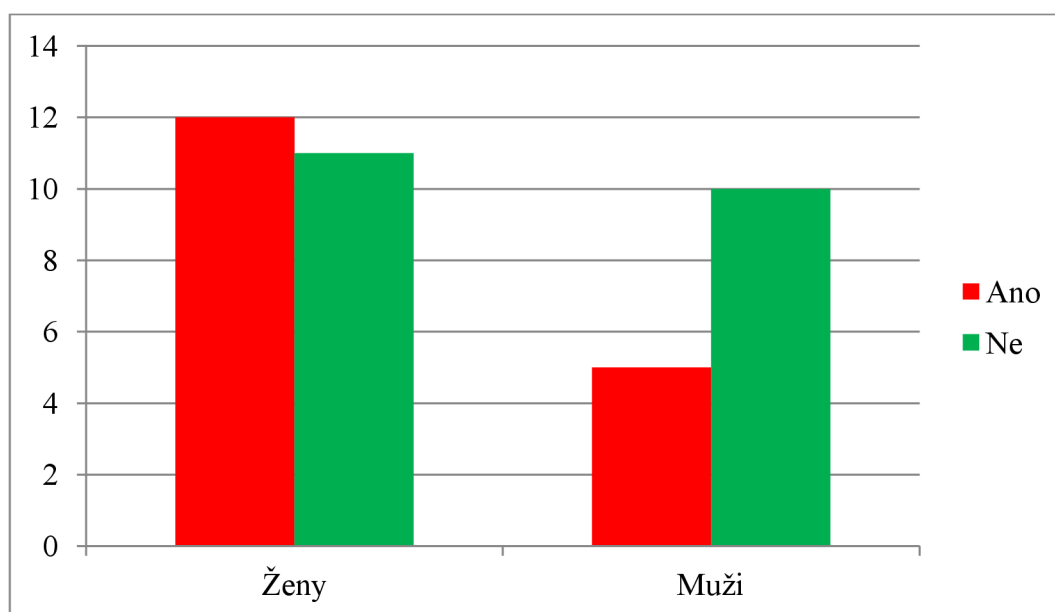
12. Máte možnost účastnit se vzdělávacích a školicích aktivit?



Graf 15: Máte možnost účastnit se vzdělávacích a školicích aktivit? (Zdroj: vlastní analýza)

Tato otázka měla přinést údaje, zda je nabídnuta všem zaměstnancům vzdělávací a školicí program. Popřípadě jestli mají možnost se účastnit vzdělávacích aktivit mimo pracoviště. 63% zaměstnanců uvádí, že má možnost účastnit se různých školicích a vzdělávacích aktivit, jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Celkem 14 respondentů (37%) odpovědělo na tuto otázku negativně. Jednalo se o 7 mužů a 7 žen.

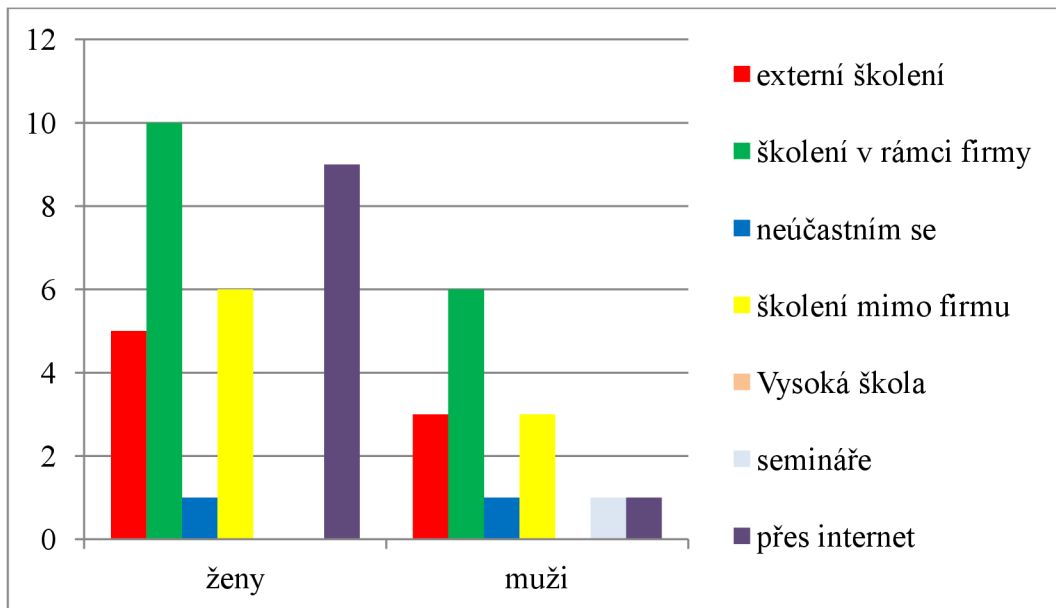
13. Vzděláváte se i v jiné oblasti, která je důležitá pro Váš pracovní výkon samostatně?



Graf 16: Vzděláváte se i v jiné oblasti, která je důležitá pro Váš pracovní výkon samostatně? (Zdroj: vlastní analýza)

Z následujícího grafu vyplývá, že pouze 45% respondentů se snaží vzdělávat samostatně, tedy mimo podnik. Mimo podnik se vzdělávají a snaží se získat nové znalosti především ženy (12 odpovědí), ale téměř stejný počet žen možnosti rozvoje a vzdělávání mimo podnik nevyužívá.

14. Pokud se účastníte nějaké vzdělávací aktivity, kde probíhá?



Graf 17: Pokud se účastníte nějaké vzdělávací aktivity, kde probíhá? (Zdroj: vlastní analýza)

Tato otázka měla přinést odpovědi, kde se zaměstnanci vzdělávají. Zaměstnanci měli možnost u této otázky zaškrtnout i více odpovědí. Ženy nejvíce využívají školení v rámci firmy (10 žen). Následuje školení přes internet (9 žen). Mezi další využívané formy vzdělávání u žen patří vyhledávání školení mimo firmu či externí školení. Muži rovněž nejvíce využívají vzdělávání, které nabízí společnost. Popřípadě vyhledávají možnosti vzdělávání mimo firmu.

3 Vlastní návrhy řešení

Pro zlepšení motivačního programu společnosti JAP Trading, s.r.o. navrhuji provést změny, které by se týkaly těchto prvků:

- osobní ohodnocení,
- hodnocení zaměstnanců,
- zaměstnanecké výhody,
- mezilidské vztahy na pracovišti.

Dále zde popíšu 10 tipů pro motivaci obchodníků, kdy obchodníci reprezentují společnost na venek a jsou vizitkou společnosti.

Osobní ohodnocení

Společnost měsíčně přiděluje zaměstnancům finanční prémie, kde jejich výše závisí na zvládnutých úkolech daného měsíce. K tomuto systému ohodnocení bych doporučil, ještě připojit tyto prvky, podle kterých by byla přiznávána výše prémie:

- pružná reakce na změny a vzniklé problémy (jak zaměstnanec reagoval,
- na zavedené změny, jak rychle dokáže řešit a reagovat na případné problémy, apod.),
- pracovní výsledky oddělení, ve kterém zaměstnanec působí (výsledky oddělení kde zaměstnanec působí, splnění cílů oddělení, reklamace a stížnosti na oddělení),
- schopnost dobře organizovat práci (jak zaměstnanec efektivně využívá zdroje práce apod.),
- týmová spolupráce (komunikace zaměstnance s ostatními členy oddělení,
- a zapojení do týmu, komunikace s nadřízenými a podřízenými zaměstnanci)
- komunikace se zákazníky, dodavateli (představování společnosti navenek, reagování na požadavky zákazníku, vyřizování požadavků, apod.)

Hodnocení zaměstnanců

Mezi mé návrhy na zlepšení motivačního programu společnost patří zavést hodnocení zaměstnanců, které by probíhalo souběžně s již zavedeným přidělováním prémie na základě hospodářského výsledku (hodnocení zaměstnanců by probíhalo tedy dva krát nebo jednou za rok). Došlo by k seznámení zaměstnancům se samotným hodnocením, a co se od něho očekává. Samotné hodnocení probíhá na základě hodnotícího pohovoru, kterého se účastní zaměstnanec a jeho nadřízený, popřípadě ještě zástupce personálního oddělení.

Zaměstnanci by od svého nadřízeného dostali:

- zpětnou vazbu za vykonanou práci a splnění cílů,
- názor nadřízeného na jejich práci,
- ocenění za vykonanou práci,
- sebehodnocení,
- možnost vyjádřit své nápady, připomínky, potřeby a cíle.

Nadřízený pracovník získává možnost:

- zhodnotit a vyjádřit názor na zaměstnance,
- zlepšit komunikaci s podřízeným,
- posilovat silné stránky zaměstnance, snižovat vliv slabých stránek,
- plánovat vzdělávací aktivity pro zaměstnance,
- usměrnit a potvrdit cíle, které si zaměstnanec naformuloval,
- pochopit potřeby svého zaměstnance,
- nastavit spravedlivou odměnu zaměstnanci.
- Sebehodnocení pro lepší motivaci:

Výsledkem hodnocení je analýza výkonu zaměstnance za minulé období, stanovení pracovních cílů zaměstnance a samotné hodnocení má podpořit motivaci zaměstnance.

Výsledek hodnotícího pohovoru je využíván především pro plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit a kariérního postupu zaměstnance. Popřípadě se nadřízení zaměstnanci dozví různé nedostatky a slabé stránky, které zaměstnancům překáží

při vykonávání jejich práce – tudíž může docházet k jejich odstranění. Dochází i k zlepšování firemních procesů nebo zavádění inovací. Samotná komunikace během hodnocení, může zlepšit vztahy mezi vedoucím a zaměstnancem, a pozitivně ovlivnit firemní kulturu a mezilidské vztahy na pracovišti.

Zaměstnanecké výhody

V loňském roce společnost poprvé využila Flexi pass Sodexo, které zaměstnanci můžou využívat na sportovní, a kulturní vyžití. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by zejména uvítali prodloužení dovolené o jeden týden a příspěvek na dopravu.

Dovolená navíc

Zavedl bych tedy systém podle, kterého by byly dny dovolené přidělovány. Ve firmě je délka dovolené dle zákona 20 dní. Nový systém by bral v úvahu, jak dlouho zaměstnanec pracuje u společnosti, a jak odvádí svou práci. V případě, že svou práci plní řádně a plní stanovené cíle, může mu být přidělena dovolená navíc, která se odvíjí od doby, jak dlouho pracuje u firmy. Pokud svou práci neplní řádně, nárok na dny dovolené navíc zaniká. Hlavním motivačním přínosem dovolené navíc by bylo posílení loajality zaměstnance k firmě, zaměstnanci by byli více odpočatí.

Tab. č. 6: Návrh na zavedení dovolené navíc (*Zdroj: vlastní analýza*)

Počet odpracovaných let	Dovolená navíc	Stávající počet dnů dovolené	Celkem dní dovolené
0-2	0	20	20
2-5	2	20	22
5-7	3	20	23
7 a více	5	20	25

Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu by byl přidělován zaměstnancům dle vzdálenosti bydliště od místa vykonávání své práce. Příspěvek na dopravu by zaměstnanci obdrželi jednou měsíčně. Příspěvek na dopravu by měl posloužit k zmírnění výdajů zaměstnanců na dopravu. Pro zaměstnance, kteří využívají veřejnou dopravu, by byl stanoven procentní sazbou v rozmezí 5-10% s ceny jízdného. Byl by vyplácen po předložení platné měsíční jízdenky, popřípadě jiného dokumentu od dopravce. Pro zaměstnance, kteří využívají k dojíždění vlastní vozidlo by platil systém viz. tabulka.

Tab. č. 7: Návrh na zavedení příspěvku na dopravu (*Zdroj: vlastní analýza*)

Počet km, které zaměstnanec dojíždí do zaměstnání (v km)	Příspěvek na dopravu
0-5	50 Kč
5-10	100 Kč
10 a více	150 Kč

Motivace obchodníků

Pozice obchodníka patří k jedním nejžádanějším profesím na trhu práce. Obchodní prakticky reprezentuje danou společnost, u které pracuje. Komunikací se zákazníky může bezprostředně ovlivnit jejich rozhodnutí.

Uvádím zde proto 10 vybraných tipů pro motivaci obchodníků:

7. Nadřízený manažer

Nadřízený manažer má vliv na obchodníka při jeho nástupu do společnosti a při rozhodování zda obchodník zůstane u dané společnosti či nikoliv. Rovněž má možnost ovlivňovat a formovat obchodníky.

8. – Vztahy v týmu

K dobrým vztahům uvnitř týmu přispějí jasně stanovené cíle a hodnoty. Vytvoření pozitivního a inspirativního pracovního prostředí.

9. Odměňování

Ve většině případů je příjem obchodníka závislý na získaných provizích, proto by měl být každý obchodník informován, jakého příjmu může dosáhnout, pokud splní stanovené cíle. V systému odměňování by nemělo docházet k častým změnám, aby nebyla nabourána jeho důvěryhodnost.

10. Produkty

Každý obchodník by měl podrobně znát produkty, které prodává, a být připraven reagovat na dotazy zákazníků

11. Firemní procesy

Jasně formulované firemní procesy, v nichž se zaměstnanci jednoduše orientují – ví, kdo za co nese určitou odpovědnost. Obchodník by měl rovněž vědět, co je od něj očekáváno, popřípadě na koho se může obrátit.

12. Obchodní aktivity

Nízká míra obchodních aktivit může vést ke snížení obchodní produkce, demotivace obchodníka. Zejména u nových obchodníků, je třeba tomuto faktoru věnovat velkou pozornost.

13. Osobní rozvoj obchodníka

Vzdělávání obchodníků by nemělo docházet pouze prostřednictvím seminářů, školení apod., ale i pomocí praktických instruktáží a tréninků přímo v praxi. Dochází tedy k posílení stávajících dovedností a získávání nových. Manažer by měl s obchodníkem vyhodnotit minulé období, stanovit a naplánovat jeho budoucí cíle a poskytnout mu zpětnou vazbu.

14. Osobní komunikace

Komunikace manažerů s obchodníky je nedílnou součástí motivování obchodníků. Pokud je komunikace nedostatečná, může obchodník nabýt dojmu, že o jeho práci není zájem a dochází tímto k jeho demotivaci.

15. Zapojování obchodníků

Obchodníci jsou zapojováni do přípravy různých vzdělávacích aktivit popřípadě během přípravy produktových změn. Obchodník může vyjádřit své názory a připomínky, které vedení společnosti může využít.

16. Ocenění

Zpětná vazba od nadřízených k celkovému splnění daných cílů, a rovněž k jednotlivým aktivitám. Zavedení různých motivačních soutěží a žebříčků, kde obchodníci mohou porovnávat své úspěchy.⁴⁶

Ekonomické zhodnocení návrhu:

Mzda zaměstnance během dovolené se vypočítává na základě průměru hrubé mzdy za poslední tři kalendářové měsíce. Její výše závisí tedy individuálně na každém zaměstnanci a jeho výši hrubé mzdy.

V případě příspěvku na dopravu, pokud by zaměstnanec využíval k cestě do práce vlastní automobil závisela by výše příspěvku na počtu vzdálenosti místa vykonávání práce od místa bydliště (viz. tabulka č. 7). Pokud by zaměstnanec využíval při cestě do zaměstnání veřejnou dopravu byl by příspěvek na dopravu stanoven procentní sazbou (5%-10%). Výši sazby by si společnost zvolila. Záleželo by rovněž, jestli zaměstnanec využívá při dopravě vlak, autobus popřípadě kombinaci obou. Pro představu uvádím příklad zaměstnance, který využívá k dopravě do zaměstnání vlak (využívá rovněž slevu ČD In kartu 25).

Tab. č. 8: Příklad příspěvku na dopravu (Návsí – Třinec, Konská) (Zdroj: vlastní analýza)

Zvolený typ dopravy	Vzdálenost v km	Měsíční náklady na dopravu v Kč	Příspěvek na dopravu v Kč
automobil	17	1900	150
vlak	13	588	30 (5%), 60 (10%)

Příspěvek nepodléhá u zaměstnance sociálnímu a zdravotnímu odvodu. Zaměstnavatel si tento náklad může zařadit do daňově uznatelných nákladů.

⁴⁶ ČUBA, Martin. Jak motivovat obchodníky. *HRM*. 1/12. S. 37-38

Závěr

Cílem diplomové práce bylo rozebrání a popsání dosavadního motivačního programu ve společnosti JAP Trading, s.r.o. Pomocí dotazníkového šetření došlo k zjištění zda a jak jsou zaměstnanci (zejména administrativní pracovníci a obchodníci) spokojeni či nespokojeni s motivačním programem podniku JAP Trading s.r.o. Popřípadě mohli vyjádřit, jaké změny v dané problematice by uvítali.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy, které souvisí s danou problematikou. Jedná se především o pojmy jako: motivace, proces motivace, typy motivace, zdroje motivace, motiv, stimulaci a stimul a demotivaci. Dále jsou popsány základní motivační teorie. Později jsou uváděny informace o hodnocení zaměstnanců, odměňování a zaměstnaneckých výhodách a v neposlední řadě i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

V praktické části je představená analyzovaná společnost a její hlavní cíle a politika. Dále je zde popsán systém odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody. V této části je uvedena i analýza motivačního programu, která proběhla na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 38 zaměstnanců, což tvořilo 15% ze všech zaměstnanců společnosti. Tuto skupinu tvořili všichni zaměstnanci, kteří se přímo nezúčastňují samotné výroby. Byli to tedy všichni administrativní pracovníci a obchodníci. Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s výší základní mzdy, pracovní dobou a samotnou náplní práce. Naopak méně jsou již spokojeni s osobním ohodnocením a možnostmi osobního rozvoje. Mezi prvky, které nejvíce motivují zaměstnance, kteří vyplnili dotazník, patří zvýšení základní mzdy, finanční prémie samotná náplň práce a zpětná vazba od nadřízeného o výsledcích práce, kterou vykonali. Naopak nejméně motivujícím prvkem je možnost využívání služebního vozidla a jeho využívání i k soukromým účelům a stravenky. Pozitivním výsledkem dotazníku bylo zjištění, že všichni zaměstnanci mají zájem o zdokonalování, vzdělávání svých schopností, ale ne všichni zaměstnanci mají možnost se vzdělávacích aktivit zúčastnit.

Výsledky tohoto dotazníku, a samotné dotazníky budou poskytnuty vedení společnosti. Společnost je může využít pro analýzu svého motivačního programu a pracovat na jeho zefektivnění, a tím na zlepšení motivace svých zaměstnanců.

V návrhové části jsem se zaměřil na faktory, na které zaměstnanci v dotazníku poukázali, popřípadě uvítali. Jednalo se o osobní ohodnocení a s tím související hodnocení zaměstnanců. Dále jsem se věnoval zaměstnaneckým výhodám, kde by se jednalo o zavedení dovolené navíc a příspěvku na dopravu. Rovněž jsem se zaměřil na motivaci obchodníků-

Dobře motivovaní zaměstnanci mohou přinést společnosti lepší výsledky. V dnešní době zaměstnanci patří k jedné z klíčových konkurenčních výhod, a proto je důležité věnovat problematice motivace zaměstnanců a péči o zaměstnance velkou pozornost.

Seznam použité literatury

- 1) ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. Vydání. Praha. Alfa Publishing. 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1.
- 2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10 vydání. Praha. Grada Publishing. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- 4) BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1 vydání. Praha. Alfa Publishing. 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6
- 5) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha. Management Press. 2002. 582 s. ISBN 80-7261-064-3
- 6) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. doplněné vydání. Computer Press. 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0
- 7) BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Vydání. Brno. CP Books. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- 8) ČUBA, Martin. Jak motivovat obchodníky. *HRM*. 1/12. S. 37-38
- 9) HAGEMMANOVÁ, G. *Motivace*. 1. vydání. Praha. Victoria Publishing. 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0
- 10) KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1 vydání. Praha. Grada. 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9
- 11) PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pravotního jednání*. Dotisk 1. vydání. Praha. VŠE. 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3

Internetové zdroje

- (1) JAP TRADING, s.r.o. *Společnosti ve skupině* [online]. 2010. [cit. 2012-04-20].
Dostupné z: <http://www.jap.cz/o-spolecnosti/spolecnosti-ve-skupine/>)
- (2) JAP TRADING, s.r.o. *Hlavní cíle a politika společnosti* [online]. 2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.jap.cz/o-spolecnosti/soucasnost/>
- (3) JAP TRADING, s.r.o. *Organizační schéma JAP Trading, s.r.o.* [online]. 2010. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.jap.cz/o-spolecnosti/struktura-spolecnosti/>)

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf č. 1: Pohlaví

Graf č. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf č. 3: Jak dlouho pracujete u společnosti

Graf č. 4: Jak hodnotíte mezilidské vztahy na Vašem pracovišti

Graf č. 5: Jak rád(a) vykonáváte svou práci

Graf č. 6: Jaká je komunikace s Vaším nadřízeným

Graf č. 7: Jsou akceptovány Vaše názory a připomínky

Graf 8: Považujete svoji práci za důležitou

Graf 9: Co by Vás v práci dokázalo nejvíce motivovat, abyste podával (a) větší pracovní výkony

Graf 10: Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory ve své práci

Graf 11: Zaměstnanecké výhody, které bych nejvíce uvítal/a

Graf 12: Využívá Váš zaměstnavatel raději pozitivní motivaci (pochvala apod.) nebo negativní motivaci (hrozba snížení platu apod.)?

Graf 13: Pokud byste uvažoval/a o odchodu z podniku, z jakého by to bylo důvodu

Graf 14: Chcete se zdokonalovat se a vzdělávat ve Vašem povolání

Graf 15: Máte možnost účastnit se vzdělávacích a školicích aktivit

Graf 16: Vzděláváte se i v jiné oblasti, která je důležitá pro Váš pracovní výkon samostatně

Graf 17: Pokud se účastníte nějaké vzdělávací aktivity, kde probíhá

Obrázek č. 1: Proces motivace

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb

Obrázek č. 3: Faktory vedoucí k uspokojení z práce

Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti JAP Trading, s.r.o.

Tab. 1: Co by Vás v práci dokázalo nejvíce motivovat, abyste podával (a) větší pracovní výkony

Tab. 2: Celkové srovnání výsledků motivačních prvků

Tab. č. 3: spokojenost s jednotlivými faktory v práci – ženy.

Tab. č. 4: spokojenost s jednotlivými faktory v práci – muži

Tab. č. 5: spokojenost s jednotlivými faktory v práci – celkem

Tab. č. 6: Návrh na zavedení dovolené navíc

Tab. č. 7: Návrh na zavedení příspěvku na dopravu

Tab. č. 8: Příklad příspěvku na dopravu

Seznam příloh

Dotazník pro zaměstnance

Dotazník pro zaměstnance

Vážená paní, vážený pane

dovolte mi Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Jsem studentem 2. ročníku magisterského studia VUT Fakulty podnikatelské v Brně. V současné době zpracovávám diplomovou práci, která je zaměřena na motivaci a stimulaci zaměstnanců. Chtěl bych Vás proto poprosit o vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Získaná data mi poslouží k vypracování diplomové práce.

Vybrané odpovědi prosím zaškrtněte.

Děkuji Vám za Váš čas a upřímnost.

Bc. Adam Krenželok

Pohlaví: Muž Žena

Nejvyšší dosažené vzdělání:

středoškolské	vysokoškolské bakalářské
vyšší odborné	vysokoškolské magisterské

Jak dlouho pracujete u společnosti:

0-5 let	5-10 let	10 a více
---------	----------	-----------

1. Jak hodnotíte mezilidské vztahy na Vašem pracovišti?

a) dobré	c) spíše špatné
b) spíše dobré	d) špatné

2. Jak rád (a) vykonáváte svou práci?

a) rád (a)	c) spíše nerad (a)
b) spíše rad (a)	d) nerad (a)

3. Jaká je komunikace s Vaším nadřízeným?

a) dobrá	c) spíše špatná
b) spíše dobrá	d) špatná

4. Jsou akceptovány Vaše názory a připomínky?

Ano	Ne
-----	----

5. Považujete svoji práci za důležitou?

Ano	Ne
-----	----

6. Co by Vás v práci dokázalo nejvíce motivovat, abyste podával (a) větší pracovní výkony?

U každého políčka v tabulce zakroužkujte prosím míru motivace od 1 do 4.

Příčemž 1 – motivuje nejvíce a 4 – motivuje nejméně.

zvýšení mzdy	1 2 3 4
finanční prémie	1 2 3 4
ústní pochvala od nadřízeného	1 2 3 4
kariérní postup	1 2 3 4
možnost seberealizace	1 2 3 4
služební vozidlo (možno využívat i k soukromým účelům)	1 2 3 4
společenské uznání nadřízeného	1 2 3 4
péče firmy o pracovníka	1 2 3 4
firemní benefity	1 2 3 4
firemní vzdělávání	1 2 3 4
práce v týmu	1 2 3 4
samotná náplň práce	1 2 3 4
stravenky	1 2 3 4
příspěvek na penzijní pojištění	1 2 3 4
příspěvek na životní pojištění	1 2 3 4
příspěvek na stravování	1 2 3 4
příspěvek na dovolenou	1 2 3 4
1 týden dovolené navíc	1 2 3 4
uznání spolupracovníků	1 2 3 4
příjemné pracovní prostředí	1 2 3 4
zpětná vazba o výsledcích Vaší práce	1 2 3 4
příležitost rozvíjet se a zdokonalovat	1 2 3 4

(Napište prosím, co by Vás dokázalo nejvíce motivovat a přiřaďte číslici 1 až 4.)

.....

.....

.....

.....

.....

7. Ohodnoťte, jak jste spokojen/a s jednotlivými faktory ve své práci?

Základní mzda	1 2 3 4
Osobní ohodnocení (bonusy)	1 2 3 4
Náplň práce	1 2 3 4
Pracovní doba	1 2 3 4
Vztahy na pracovišti	1 2 3 4
Možnosti osobního rozvoje	1 2 3 4
Pracovní prostředí	1 2 3 4

