

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace zaměstnanců v organizaci

Employee motivation in the organisation

Michal Fiala

Cheb 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal FIALA**
Osobní číslo: **K13B0456P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců v organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Teoreticky vymezte základní pojmy související s řešeným tématem.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Popište a analyzujte současný systém motivování pracovníků v dané organizaci.
4. Na základě výsledků analýzy narhňte doporučení pro oblast motivování pracovníků v organizaci.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **ARMSTRONG, Michael.** *Odměňování pracovníků.* 1. české vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva.** *Manažerská psychologie a sociologie.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **STÝBLO, Jiří.** *Personální řízení v malých a středních podnicích.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Flevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 21. října 2016

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace zaměstnanců v organizaci“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 21. 4. 2017

.....
podpis autora

Poděkování:

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům organizace Uniform – Accessoires Bohemia, s. r. o. za ochotnou spolupráci a poskytnuté materiály.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část.....	9
1.1 Základní pojmy.....	9
1.2 Teorie motivace.....	12
1.2.1 Teorie instrumentality.....	13
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	13
1.2.3 Teorie zaměřené na proces.....	15
1.3 Motivace pracovního jednání a pracovní spokojenost.....	18
1.3.1 Pracovní motivace.....	18
1.3.2 Spokojenost pracovníků.....	18
1.3.3 Zkoumání motivace pracovníků.....	19
1.3.4 Stimulační prostředky v procesu motivace pracovního jednání.....	20
1.3.5 Motivační profil.....	21
1.3.6 Hodnocení pracovníků.....	23
1.4 Motivační program.....	24
1.4.1 Kritéria kvalitního motivačního programu.....	24
1.4.2 Příprava programu.....	24
1.4.3 Tvorba motivačního programu.....	25
2 Praktická část.....	26
2.1 Uniform - Accessoires Bohemia, s. r. o.	26
2.1.1 Charakteristika organizace.....	26
2.1.2 Produktové portfolio.....	28
2.1.3 Cíle organizace.....	29
2.1.4 Struktura zaměstnanců.....	30
2.2 Motivační systém v organizaci.....	33
2.2.1 Hmotná odměna.....	33
2.2.2 Pracovní podmínky.....	34
2.2.3 Pracovní prostředí.....	35
2.2.4 Atmosféra na pracovišti.....	36
2.2.5 Jiné stimulační prostředky.....	36
2.3 Rozhovory s vybranými pracovníci.....	37
2.3.1 Cíl a charakteristika rozhovorů.....	37
2.3.2 Charakteristika dotazovaných.....	37

2.3.3 Obsah rozhovorů	37
2.3.4 Vyhodnocení odpovědí	38
2.3.5 Shrnutí	39
2.4 Dotazníkové šetření	40
2.4.1 Cíl a obsah dotazníkové šetření	40
2.4.2 Charakteristika respondentů.....	40
2.4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření	41
2.4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	54
2.5 Zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření	56
2.5.1 Odměňování a benefity	56
2.5.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	57
2.5.3 Zaučení pracovníků	58
2.5.5 Dovolena	58
2.5.6 Motivační program.....	59
Závěr	61
Seznam tabulek.....	62
Seznam obrázků	63
Seznam grafů	64
Seznam literatury	65
Seznam příloh	67

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace ve společnosti Uniform – Accessoires Bohemia, s. r. o. Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit motivaci zaměstnanců v dané organizaci a následně navrhnout opatření, která by měla přispět ke zlepšení motivace.

Toto téma jsem zvolil, jelikož se v dané organizaci vyskytnul nárůst fluktuace a celkového nedostatku zaměstnanců. V dnešní době, kdy je konkurence opravdu veliká, je třeba hledat všechny možné způsoby, pomocí kterých může organizace dosáhnout svých cílů. Hlavním cílem většiny podniků je zvyšování jejich ekonomické úspěšnosti, konkurenceschopnosti a zisku. K tomu mají vedoucí pracovníci řadu nástrojů, mezi které patří také motivování svých zaměstnanců, jehož důležitost pro úspěšné fungování podniku je často podceňována. Spokojení a správně motivovaní zaměstnanci a jejich výkonnost je jedním z nejdůležitějších pilířů každé společnosti. Úspěšná organizace by se měla snažit získat ty nejlepší zaměstnance a udržet si jejich loajalitu a pracovní nasazení. Z toho důvodu je důležité, aby měla organizace správně nastavený motivační systém, který by měl obsahovat všechny motivační nástroje, pomocí kterých by organizace co nejúčinněji stimulovala své zaměstnance k vyšším a kvalitnějším výkonům. Mojí motivací pro zvolení daného tématu byl také osobní zájem o tuto problematiku.

Motivace je hnací silou chování každého člověka jak v osobním, tak v pracovním životě. Ovšem neměla by být jednostranná. Aby mohli být zaměstnanci efektivně motivovaní, musí organizace především znát jejich osobnost a podklady k motivaci získávat z jejich strany. Jak pravil klasik:

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“ Jonas Ridderstrale

Lidská osobnost je totiž velmi komplikovaná a různorodá. Při motivaci musí vedoucí pracovníci také překonávat různé bariéry, mezi které patří například finanční rozpočet společnosti, časové omezení nebo nedostatek dovedností a zkušeností vedoucích pracovníků. U motivace by ovšem neměly být využívány pouze její finanční faktory, ale měla by být použita v celé šíři. To často vedení organizací opomíjí, přestože kombinace všech složek motivace bývá nejúčinnější.

Práce je strukturována do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou na základě studia odborné literatury charakterizovány základní pojmy související s motivací, a to především motivace, motiv, stimulace, stimul a zdroje motivace. Dále jsou zde vysvětleny základní motivační teorie, motivace pracovního jednání a spokojenosti, jednotlivé stimulační prostředky a motivační program.

V praktické části je nejdříve s využitím interních dokumentů společnosti a informací poskytnutých personální pracovníci charakterizována společnost Uniform – Accessoires Bohemia, s. r. o., její cíle, produktové portfolio a struktura zaměstnanců. Následně je zde popsán motivační systém společnosti. V dalších kapitolách této části jsou prezentovány rozhovory s mistrovými a dotazníkové šetření, a jejich zhodnocení. Závěrečná kapitola praktické části je věnována navrženým opatřením.

1 Teoretická část

1.1 Základní pojmy

Motivace

Pod pojmem motivace se skrývá vše, co nás určitým způsobem podněcuje k nějakému jednání nebo chování, ať už se jedná o vnitřní nebo vnější faktory. V praxi je motivace využívána k tomu, aby ze sebe zaměstnanci vydali co největší výkony. Motivaci lze považovat za určitou hybnou sílu, která nutí člověka něco konat.

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).“ (Plamínek 2007).

Motivaci, nebo motivování lze tedy shrnout jako způsob využívání již existujících vnitřních dispozic člověka k podněcování jeho jednání, které jistým způsobem souvisí s jeho vnitřní spokojeností. Tyto dispozice nazýváme podněty, nebo také motivy.

Význam motivace zaměstnanců by neměl být v organizacích podceňován. Je pravděpodobné, že správně motivovaní zaměstnanci vykazují lepší výkonnost, ale mohou také například jevit zájem o správné fungování organizace a snahu podílet se na ekonomickém růstu podniku.

Dobře motivovaní zaměstnanci mohou vykazovat výsledky ve zvýšené produkci organizace, v jejich snaze zůstat v organizaci, v rostoucí kvalitě výrobků, ale také v kvalitě jich samotných.

Motiv

Motiv je pojem označující příčiny určitého chování. Jedná se tedy o všechny podněty nutící člověka něco vykonat za účelem uspokojení svých určitých potřeb. Lze tedy o motivech hovořit jako o potřebách určitého nedostatku nebo naopak nadbytku. Tyto potřeby se člení na sociální a biologické. Zatímco biologické potřeby jsou zcela vrozené a slouží k udržení samotné existence člověka, sociální jsou spojené s reakcí na okolí. Jelikož jsou tyto potřeby velmi individuální, je velmi obtížné je regulovat. (Bedrnová 2007)

Motivy lze členit na:

- a) motivy primární (vrozené) a sekundární (získané nebo naučené),
- b) motivy biologické, psychické a sociální,

- c) motivy vědomé a nevědomé,
- d) motivy cílové a instrumentální,
- e) a jiné.

Stimulace

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci.“ (Mayerová 1995, str. 127)

Stimulací rozumíme soubor všech vnějších podnětů, které na pracovníky působí a jsou pro ně jistým způsobem významné. Může existovat jako úmyslné ovlivňování nadřízenými pracovníky, ale také jako vliv situace nebo prostředí pracovníka. Úspěšnost stimulace ovlivňuje také znalost motivační struktury (profilu) pracovníka.

Stimulující prostředky:

- a) Hmotná odměna
 - a. Peněžní odměna (mzda, plat, prémie, atd.)
 - b. Nepeněžní benefity (služební automobil, mobilní telefon, firemní produkty, výhodné pojištění, firemní dovolená, atd.)
- b) Hodnocení práce
- c) Možnost porovnání výsledků s ostatními pracovníky
- d) Osobnost a jednání nadřízeného pracovníka
- e) Vztahy mezi pracovníky
- f) Pracovní podmínky

Stimul

Stimul na rozdíl od motivu označuje podněty, které působí na člověka z vnějšku a vyvolávají v něm potřebu něco konat, nebo také nekonat. Stimul se ve většině případů stává motivem, a to tehdy, když jej člověk převezme za vlastní potřebu.

Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit.

Cafeteria systém

Jedná se o nástroj pro řízení politiky nepeněžních benefitů. Spočívá ve vytvoření jistého portfolia benefitů, které jsou vzájemně oceněny (více je doporučovaný bodový systém, než finanční). Pracovníci si následně z tohoto portfolia vybírají benefity, které jsou pro ně

nejvýznamnější. Počet možných benefitů pro každého pracovníka je omezený, proto je nucen k pečlivému vybírání a zpravidla zvolí jen to, co ho opravdu nejvíce zajímá.

Možnými benefity jsou:

- a) finanční služby,
- b) zdravotní péče,
- c) rozvoj a vzdělávání,
- d) volný čas,
- e) a jiné.

(Bartoníčková 2003)

Zdroje motivace

Abychom vůbec mohli určit, jak daného zaměstnance správně motivovat, je třeba nejdříve pochopit, jak vlastně motivace vzniká. Za zdroje motivace považujeme takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Zdrojů motivace je spousta, mezi základní patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály.

Potřeby

Člověkem prožívaný pocit nedostatku, strádání něčeho, co je pro něj jistým způsobem důležité. Ovšem ne vždy si člověk tento pocit uvědomuje.

Potřeby zpravidla členíme na:

- a. potřeby primární, nebo také biologické (potřeba vzduchu, potravy, tekutin, atd.),
- b. potřeby sekundární (potřeba seberealizace, lásky a přátelství).

Návyky

Jedná se o činnosti, které člověk provádí pravidelně, opakovaně. Jedná se o zautomatizované jednání v určitých situacích.

Zájmy

Vyjadřují činnosti, které jsou výsledkem zaměření člověka na konkrétní oblast pro něj významných činností (zájmů).

Hodnoty

Hodnoty v podstatě vznikají poznáváním nových věcí, kterým každý člověk přiřazuje nějaký význam podle toho, jaký smysl pro něj tyto věci mají.

Ideály

Ideály označují něco, čeho chce člověk dosáhnout (cíl). Jsou jedinečné pro každého člověka a odvíjejí se především od jeho vývoje, prostředí a osobnosti.

1.2 Teorie motivace

Tabulka 1: Motivační teorie

Motivační teorie			
Kategorie	Název	Teoretik	Základní myšlenky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Odměna a trest
Zaměřené na obsah	Hierarchie potřeb	Maslow	Existence 5 základních stupňů potřeb
			Postupné objevování potřeb od nižších úrovní
	Dvoufaktorový model	Herzberg	Satisfactory (vnitřní faktory) a dissatisfactory (vnější faktory)
Zaměřené na proces	Expektační teorie	Vroom	Úsilí závisí na odměně
			Propojení úsilí a výkonu
			Význam odměny pro danou osobu
	Teorie cíle	Latham a Locke	Náročnost a reálnost cílů
			Zpětná vazba (hodnocení zaměstnance)
	Teorie spravedlnosti	Adams	Spravedlivost odměňování a hodnocení
Teorie kompetence	White	Potřeba ovládat a zvládat	
		Prokazování své pracovní kompetentnosti	
		Získat uznání okolí	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

1.2.1 Teorie instrumentality

Jedná se o teorii, jejíž hlavní myšlenkou je, že odměny a tresty mohou sloužit k tomu, aby se pracovníci chovali žádoucím způsobem.

1.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Základní myšlenkou těchto teorií je, že obsahem veškeré motivace jsou potřeby a neuspokojení těchto potřeb vede k napětí a stavu nerovnováhy. K tomu, aby nedošlo k těmto negativním stavům, je třeba najít cíl, který takovou potřebu uspokojí. Z toho vyplývá, že *"každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami."* (Armstrong 2007, str. 223)

Každý člověk přiřazuje jinou důležitost různým potřebám, pro jednoho je například potřeba seberealizace důležitější než potřeba sounáležitosti a naopak. To závisí na jedinečném vývoji každého člověka, ale také na jeho aktuální situaci. Náročnost těchto teorií spočívá v tom, že jednu potřebu lze uspokojit velkým množstvím cílů, které se rozšiřuje v závislosti na době trvání určité potřeby. Zároveň ovšem může jeden cíl vést k uspokojení velké škály potřeb. *"Nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy."* (Armstrong 2007, str. 223)

Maslowova teorie potřeb

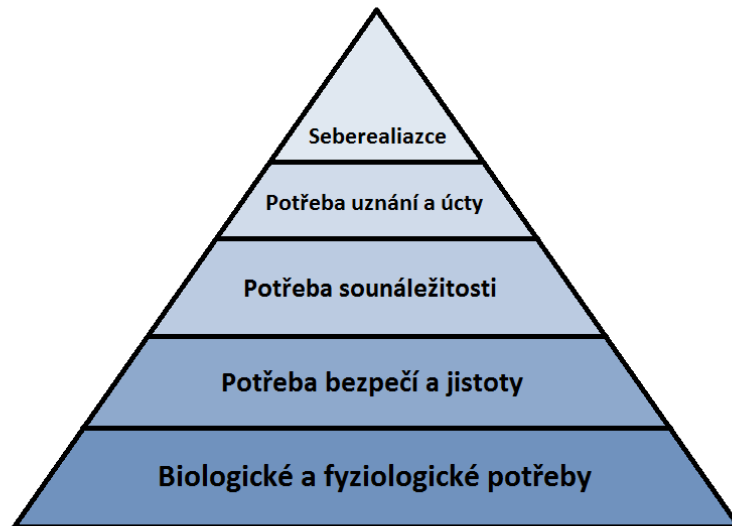
Podle Maslowovy teorie jsou potřeby uspokojovány od nejnutnějších fyziologických stoupající až na vrchol k potřebě seberealizace. Potřeby uspořádal do tvaru pyramidy, protože se domníval, že takto vypadá jejich provázanost – věřil, že jedna stojí na druhé a k projevení vyšších potřeb musí být uspokojeny potřeby nižší. Také ovšem řekl, že potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Stoupající pohyb vzhůru k dalším potřebám ovšem není přímočarý, jelikož nižší potřeby existují i po jejich uspokojení, ale jen se neprojevují jako motivátory, a lidé se k těmto potřebám stále vracejí.

Maslow také popisuje logickou návaznost jednotlivých stupňů potřeb. Tedy, že potřeby vyššího stupně se objeví až tehdy, když je uspokojena potřeba stupně nižšího.

Jednou ze zvláštností Maslowova modelu je absence teritoriální potřeby. Nevšiml jsem si, že by se o této naprosto zásadní potřebě zmínil. Přitom každý tuto potřebu má – souvisí například s nutností mít kde spát. Řekněme, že jde o potřebu, která spadá do více stupňů pyramidy a nebylo proto snadné ji přímo někam zařadit.

Hlavním nedostatkem této teorie je absence myšlenky, že každý člověk má jiné priority potřeb a proto u něj mohou mít jiné pořadí.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Myšlenka této teorii je založená na existenci dvou skupin vlivů, které tvoří podstatu motivace a spokojenosti každého člověka.

První skupinou těchto vlivů jsou tzv. hygienické faktory (vnější), jejichž absence zpravidla vyvolává u pracovníků pracovní nespokojenost, ovšem v případě jejich existence nevyvolávají přímo pracovní spokojenost, ale pouze zajišťují, že pracovníci nejsou nespokojeni. Mezi tyto vlivy patří například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.

Druhou skupinou jsou vlivy, které Herzberg nazývá motivátory (vnitřní faktory). Absence těchto vlivů sice nezpůsobuje u pracovníků nespokojenost, ale jistým způsobem jim brání ve spokojenosti. Naopak příznivé působení těchto vlivů vytváří u pracovníků stav spokojenosti a tím pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci. Mezi tyto vlivy patří například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.

Snahou vedoucích pracovníků by mělo být naplňovat hygienické faktory a současně je doplňovat o faktory motivační, které by měly zajišťovat vyšší výkonnost pracovníků.

Ovšem stejně jako Maslowova teorie potřeb i tato teorie opomíjí různorodost lidské osobnosti. Jelikož co pro jednoho člověka může být faktorem hygienickým, to u jiného může znamenat velmi důležitý motivátor.

Tabulka 2: Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby <ul style="list-style-type: none"> • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky 	Mezilidské vztahy <ul style="list-style-type: none"> • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Zdroj: Pauknerová 2006, str. 177

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." (Armstrong 2007, str. 224)

Tyto teorie se zabývají způsoby, jak lidé své pracovní prostředí vnímají a jak je interpretují.

Expektační teorie

Je hlavní teorie zaměřená na proces. Jedná se o tzv. teorii očekávání, která znázorňuje pravděpodobnost, že určité jednání povede k nějakému výsledku. Její princip lze tedy zpodobňovat se základním fyzikálním zákonem akce a reakce. Jelikož pokud člověk něco očekává a chce, musí také jednat, aby toho dosáhl. Hodnota očekávání může být sice založena

na zkušenostech, ovšem v mnoha případech se zaměstnanci dostávají do nových situací, kde tyto zkušenosti uplatnit nelze, potom může nastat snížení motivace.

Expektační teorii lze vyjádřit podle vzorce:

$$M=f*(V*E)$$

M = úroveň motivace.

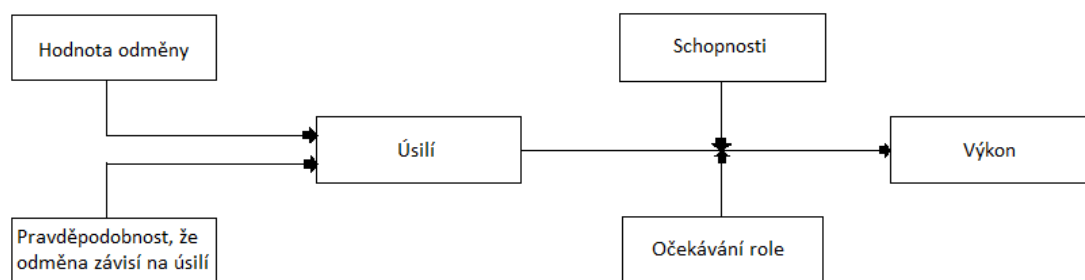
V = valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede.

E = expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. (Jermář 2012)

Poprvé tuto teorii nastínil Victor Vroom, který jí pojmenoval VIE, kde V = value (hodnota), I = instrumentalism (instrumentalita) a E = expectation (očekávání). Tyto tři pojmy Vroom považoval za základ své teorie. Později byla teorie přepracována Porterem a Lawlerem, kteří Vroomovu teorii dále rozvinuli o:

- existenci dvou faktorů, které ovlivňují úsilí zaměstnanců,
- myšlenku, že odměna by měla dosahovat takových hodnot, aby uspokojovala všechny potřeby z Maslowovy pyramidy,
- existenci provázanosti mezi úsilím a očekávanými výsledky.

Obrázek 2: Expektační teorie podle Portera a Lawlera



Zdroj: Armstrong 2007, str. 226

Teorie cíle

Hlavní myšlenkou teorie cíle je, že výkon pracovníků se zvyšuje, pokud jim jsou stanovovány určité cíle. Tyto cíle ovšem musí být na jednu stranu obtížné, ale na stranu druhou také dosažitelné. Důležitou roli v této myšlence hraje také zpětná vazba. Všechny cíle totiž musí být

s pracovníky prodiskutovány a ti je musí také odsouhlasit. Dále je třeba, aby dosahování cílů bylo podporováno vedením firmy. (Wagnerová 2008)

Teorie spravedlnosti

Tato teorie je zaměřena na to, jak pracovníci pocítují poctivost jejich odměny v porovnání s ostatními. Každý pracovník srovnává s ostatními svůj vynaložený čas, úsilí, schopnosti a dovednosti, které uplatnil při plnění určitého úkolu, s odměnou plynoucí z tohoto úsilí. Výsledkem je potom subjektivní dojem každého pracovníka o spravedlnosti nebo nespravedlnosti této odměny.

Podstatu této teorie lze vyjádřit prostřednictvím vzorce:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

O_v = vlastní výstupy, I_v = vlastní vstupy, O_d = výstupy druhé osoby, I_d = vstupy druhé osoby

Za vstupy lze považovat například: vzdělání, zkušenosti a dovednosti, délku praxe, osobní image, vztah k firmě, a jiné.

A jako výstupy považujeme například: mzdu nebo plat, statusové symboly (vlastní kancelář, její vybavení, firemní automobil, atd.), kvalitu pracovního prostředí, možnost dalšího osobního rozvoje, možnost účasti na rozhodování, a jiné. (Tureckiová 2004)

Teorie kompetence

Hlavní myšlenkou této teorie je, že potřeba kompetence se u pracovníků projevuje především jako potřeba prokázat své schopnosti, znalosti a svou profesionální způsobilost, ale také jako potřeba přiměřeného obdivu, uznání a respektu spolupracovníků. (Jermář 2012)

1.3 Motivace pracovního jednání a pracovní spokojenost

1.3.1 Pracovní motivace

„V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, ...“ (Pauknerová 2006, str. 173)

Práce je součástí života každého člověka, a je pravděpodobné, že každý svojí práci vykonává lépe, pokud k tomu má dobrý důvod, tedy pokud je dobře motivován. Na základě pracovního prostředí, pracovního kolektivu, ale také situací, ve kterých se pracovníci nacházejí, jsou obecně motivováni buď negativně, nebo pozitivně. Motivace má bezprostřední vliv na pracovní výkon každého pracovníka, a proto by jí měli nadřízení věnovat jistou pozornost.

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, můžeme členit na:

- a) aktivní motivy – mají přímý vliv na pracovní výkon,
- b) podporující motivy – vytvářejí prostor pro působení aktivních motivů,
- c) potlačující motivy – odvádějí pozornost pracovníka od pracovního výkonu.

(Myerová 1994)

1.3.2 Spokojenost pracovníků

Pokud je tedy správná motivace důležitým prostředkem pro zvyšování pracovního výkonu, potom je naopak jejím předpokladem ve většině případů pracovní spokojenost. Pokud je totiž pracovník z jistého důvodu v práci nespokojen, lze ho jen těžko motivovat.

Pracovní spokojenost má ovšem vliv nejen na výkon pracovníků, ale také na kvalitu jejich práce, fluktuaci, absenci a loajalitu k organizaci.

(Urban 2006)

Pracovní spokojenost, ale také nespokojenost je komplexní jev, který vyjadřuje reakci člověka na subjektivní vnímání jeho pracovního prostředí, vztahů s ostatními kolegy a nadřízenými, odměn, hodnocení práce, atd. Lze také předpokládat, že do určité míry je spokojenost každého pracovníka ovlivněna také jeho osobností, preferencemi, rodinným stavem, atd.

Faktory posilující spokojenost

Mezi tyto faktory lze zařadit zejména:

- průhlednou organizační a personální politiku,

- jasné a přiměřené cíle práce,
- ocenění práce,
- finanční ohodnocení,
- optimální spolupráci a mezilidské vztahy,
- bezpečnost práce,
- a jiné.

Faktory zeslabující spokojenost

Jako negativní faktory ovlivňující spokojenost můžeme považovat například:

- převahu nepředvídatelných vlivů na práci,
- stres,
- nepřiměřenou pracovní zátěž,
- špatné vztahy na pracovišti,
- nedostatek času na osobní život,
- a jiné.

(Kociánová 2010)

1.3.3 Zkoumání motivace pracovníků

Pro organizaci je potřebné získávat informace o tom, jak motivovaní jsou jejich zaměstnanci. K získání těchto informací má vedení organizace zpravidla dvě možnosti. První možností je rozbor pracovní spokojenosti prostřednictvím standardizovaného dotazování. Druhou možností je analýza pracovní motivace.

Rozbor pracovní spokojenosti

Tento způsob získávání informací je obvykle prováděn formou dotazování, ať už se jedná o strukturovaný nebo standardizovaný rozhovor, volný rozhovor, nebo dotazník. Různé jevy jsou ohodnocovány za pomoci tzv. škál (stupnicí). Respondenti potom jednotlivé jevy prostřednictvím různých stupňů takovéto škály.

Existují dva druhy těchto škál. První z nich jsou tzv. škály jednofaktorové, které hodnotí pouze spokojenost v různých úrovních (od maximální spokojenosti až po minimální spokojenost), přičemž počet stupňů je libovolný. Druhým druhem jsou škály dvoufaktorové, které kromě spokojenosti hodnotí také nespokojenost.

Analýza pracovní motivace

Nejdříve je nutné si uvědomit, že prostřednictvím jakékoliv formy analýzy motivace se snažíme zjistit motivy, které ovlivňují pracovníky ve vykonávání jejich pracovní činnosti a možností, jak tyto motivy upravovat a rozšiřovat o jiné tak, aby pracovníci dosahovali vyšších výkonů.

Nejčastější formou zkoumání motivace pracovníků je jejich zúčastněné pozorování přímými nadřízenými. Ti pozorují chování pracovníků a dále toto chování rozebírají a analyzují. Další možností je například použití analýzy účinnosti stimulačních prostředků. Pomocí této metody vedoucí pracovníci zjišťují, jaké stimulační prostředky nejvíce ovlivňují chování pracovníků při dosahování jejich výkonu. Poměrně důležitým dokumentem pro získání informací potřebných k analýze motivace zaměstnanců může být také jejich životopis, především část obsahující důvody k různým rozhodnutím v pracovní kariéře. (Jermář 2012)

1.3.4 Stimulační prostředky v procesu motivace pracovního jednání

Hmotná odměna

Jedná se nejčastěji používaný, ale také nejlépe přijímaný způsob pracovní stimulace. Její výhodou je především přímá návaznost na uspokojování základní potřeb pracovníků, ale také jejich rodin. V zásadě můžeme tento prostředek rozdělit do dvou základních skupin:

- a) finanční odměny – do této skupiny spadá především mzda nebo plat, ale také různé pohyblivé odměny, prémie, atd.,
- b) nefinanční odměny – mezi tyto prostředky patří většina odměn, které sice lze vyjádřit v penězích, ale které mají nepeněžitý charakter (vouchery na obědy, volné letenky, vyslání na stáže a kurzy, vlastní kancelář, služební mobilní telefon, a jiné).

V souvislosti s hmotnou odměnou můžeme ovšem také hovořit o odměně nehmotné, kterou je obtížné vyjádřit v penězích. Do této kategorie je možné řadit například slovní pochvalu, vytváření přátelského a kreativního pracovního prostředí, povýšení a jiné.

Obsah práce

Již samotný charakter práce rozhoduje do určité míry o tom, zda může obsah práce pozitivně motivovat pracovníka. Daleko více spokojeni budou pracovníci v tvůrčích a manažerských profesích, kde mají více prostoru ke kreativitě, sebevyjádření a jistého profesního i osobního růstu. Naopak pracovníci na méně atraktivních, někdy dokonce monotónních pozicích budou obsahem své práce motivováni méně. I přesto tuto skutečnost je obsah práce důležitým prostředkem pro motivování pracovníků.

Povzbuzování zaměstnanců

Jak již samotné označení napovídá, tato skupina stimulačních prostředků se zaměřuje především na přímou vazbu pracovníka a jeho nadřízeného. Ačkoliv může tento druh motivování vypadat nedůležitě, často mívá velmi pozitivní efekt. Pracovník totiž cítí, že je jeho práce pro organizaci důležitá a posiluje se motivace a ochota pro organizace pracovat a podávat lepší výkony.

Atmosféra pracovního prostředí

Ať už se jedná o vztahy mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, nebo mezi pracovníky navzájem, uvolněná a přátelská atmosféra na pracovišti je jedním z prostředků, které mají pozitivní vliv na motivaci. Dobré mezilidské vztahy na pracovišti slouží také k uspokojování sociálních potřeb pracovníků, a tím dochází opět ke zvyšování jejich motivace.

Pracovní podmínky

Ačkoliv jsou pracovní podmínky upravovány zákoníkem práce a zaměstnavatel je povinen jejich určitý standart udržovat, stále existuje spousta možností, jak tyto podmínky zlepšovat a tak pozitivně motivovat pracovníky. Mezi pracovní podmínky lze zahrnovat jak fyzikální, tak mechanické činitele (teplota, správné osvětlení, vybavenost pracoviště, čistota pracoviště, atd.). Nejdůležitějším faktorem ovšem stále zůstává délka pracovní doby, se kterou také souvisí ochota zaměstnavatele upravovat pracovní dobu specifickým potřebám zaměstnanců. V poslední době se více rozšiřuje například možnost flexibilní pracovní doby, nebo dokonce práce on-line.

Externí stimulační faktory

Jedná se především o faktory spojené s okolím organizace. Například dobrá pověst organizace bude mít pravděpodobně také pozitivní vliv na motivaci jejích pracovníků, jelikož budou chtít v takové organizaci zůstat. Do této skupiny patří ale také prestiž organizace, její postavení na trhu práce a dalších trzích.

1.3.5 Motivační profil

Abychom ovšem mohli pracovníky správně motivovat, je nejdříve zapotřebí je poznat, seznámit se s jejich osobností, zájmy, vzděláním, dovednostmi, schopnostmi, rodinným zázemím, v podstatě se vším, co určitým způsobem vymezuje prvky, které je mohou nejlépe motivovat.

K tomuto účelu slouží vedoucím pracovníkům motivační profil, nebo také motivační struktura jednotlivých pracovníků.

"Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil." (Bedrnová, 2007, str. 377)

Motivační profil se u každého člověka vyvíjí již od jeho narození spolu s utvářením jeho osobnosti. Jeho poznání umožňuje pochopení povahy, jednání a fungování motivace u konkrétního jedince. Je předpokladem pro efektivní stimulování jedince.

Pro popis motivačního profilu je využíváno několik dimenzí různého obsahu. U každého jedince pozorujeme silnější nebo slabší příklon k jedné nebo druhé straně dimenze.

Příklady dimenzí motivačního profilu:

- orientace na dosažení úspěchu X orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch X orientace na vlastní činnost,
- situační orientace X perspektivní orientace,
- individuální orientace X skupinová orientace,
- osobní orientace X prosociální orientace,
- činnost X pasivita,
- orientace na ekonomický prospěch X orientace na morální uspokojení.

(Jermář 2012)

Tabulka 3: Příklad motivačního profilu pracovníka

Jméno pracovníka:	Orientace					
dosažení úspěchu		X				vyhnutí se neúspěchu
úspěch		X				obsah činnosti
situační	X					perspektivní
individuální		X				skupinová
na osobní prospěch			X			prosociální
činnost				X		pasivita
ekonomický prospěch	X					morální uspokojení
směrem k podniku					X	směrem od podniku

Zdroj: Pauknerová 2006, str. 189

1.3.6 Hodnocení pracovníků

„Řízení a hodnocení pracovního výkonu je v nynějším chápání managementu pojato jako proces zvyšování výkonnosti firmy (týmu, jednotlivců).“ (Stýblo 2003, str. 93)

Každý zaměstnavatel by měl mít určité povědomí o tom, jaké pracovníky ve své organizaci má a jak přispívají k hospodářským výsledkům organizace. Ovšem také pracovníci mají potřebu vědět, jak je zaměstnavatel spokojen s jejich prací. (Koubek 2007)

Aby mohlo hodnocení splňovat jisté požadavky kvality, je potřebné, aby byla stanovena jeho správná kritéria. Mezi tato kritéria může například patřit:

- plnění stanovených úkolů,
- uplatňování nových poznatků a inovací,
- péče o pracovní prostředí,
- zvládání duševní zátěže,
- schopnost přijímat a nést rizika,
- podnikavost, činorodost,
- úroveň kooperace a jednání s lidmi,
- vystupování, společenská a vyjadřovací obratnost,
- a jiné.

(Pauknerová 2006)

Hodnocení zaměstnanců se zpravidla objevuje ve dvou podobách. První je formální hodnocení, které je zpravidla již předem plánované a připravované, a opakuje se v pravidelných intervalech. Dále má předem připravenou strukturu pokládaných otázek, která bývá rozsáhlejšího charakteru. Druhým typem je neformální hodnocení, které probíhá průběžně s pracovním výkonem a mívá spíše slovní formu, jedná se tedy o každodenní rozhovor pracovníků a jejich nadřízených.

Hodnocení pracovníků je velmi významným motivačním nástrojem a vedení organizací by na něj v žádném případě nemělo zapomínat. Slouží především jako zdroj informací jak pro pracovníky, tak pro jejich nadřízené. Má ovšem i jiné výhody, může například vytvářet základnu pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců a přispívat k jejich spravedlivému odměňování. (Petříková 2002)

1.4 Motivační program

„Účelem motivačního programu je komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance...“

(Míka 2005)

Motivační program je nástrojem vedení organizace, který slouží ke správnému motivování pracovníků, snížení fluktuace, stabilizování pracovních míst a zvyšování výkonů pracovníků. Zároveň ale také může pomoci organizaci stát se atraktivnější na trhu práce.

Vedení organizace by také nemělo zapomínat na fakt, že motivační program by měl být zaměřen na všechny oblasti, které jsou pro organizaci důležité, ať krátkodobě nebo dlouhodobě.

1.4.1 Kritéria kvalitního motivačního programu

Aby mohl motivační program správně fungovat, měl by především splňovat tři základní kritéria:

- 1) spravedlnost,
- 2) průhlednost,
- 3) snadno pochopitelná pravidla.

Dalším důležitým předpokladem kvalitního motivačního programu je fakt, že by v něm měly být obsaženy všechny skutečnosti, které jsou důležité pro pracovníky organizace. Mezi tyto skutečnosti mohou patřit například:

- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,
- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- správné zařazení pracovníků,
- vymezení zdravotní a sociální péče o pracovníky,
- a jiné.

(Míka 2005)

1.4.2 Příprava programu

Příprava motivačního programu je zpravidla rozdělena do dvou etap. První je etapa shromažďování dostupných informací. Tyto informace by měly být potřebné pro sestavení programu, může se jednat například o podmínky práce, sociální a demografické složení pracovníků, vybavenost pracoviště, uplatňovaném systémy hodnocení a odměňování, a

v neposlední řadě také o spokojenost pracovníků. Druhou etapou je potom analýza těchto informací a jejich úprava k použití při tvorbě programu.

1.4.3 Tvorba motivačního programu

Aby mohl být motivační program vytvořen, je nejdříve zapotřebí ujasnit si několik základních otázek, které jsou důležité pro jeho správné nastavení.

- 1) Pro jakou skupinu zaměstnanců má být program připraven?
- 2) Jaký je rozpočet pro program?
- 3) Jaké druhy odměn budou nejvhodnější?
- 4) Jak nastavit cíle?
- 5) Je možný kariérní růst, pokud ano, jak ho správně nastavit?
- 6) Bude systém podniku ekonomicky efektivní v případě nastavení motivačního programu?

Možné kroky postupu při tvorbě motivačního programu lze shrnout v následující tabulce:

Tabulka 4: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

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

Zdroj: Dvořáková 2007, str. 183

2 Praktická část

2.1 Uniform - Accessoires Bohemia, s. r. o.

2.1.1 Charakteristika organizace

Firma Uniform - Accessoires Bohemia s.r.o. byla založena 6. května 1999 v Kraslicích v oblasti, která je známa více než 100 let textilní výrobou, především výšivkami. Na počátku měla firma 15 zaměstnanců. Tento počet se postupem času rozrůstal až na dnešních 136 zaměstnanců.

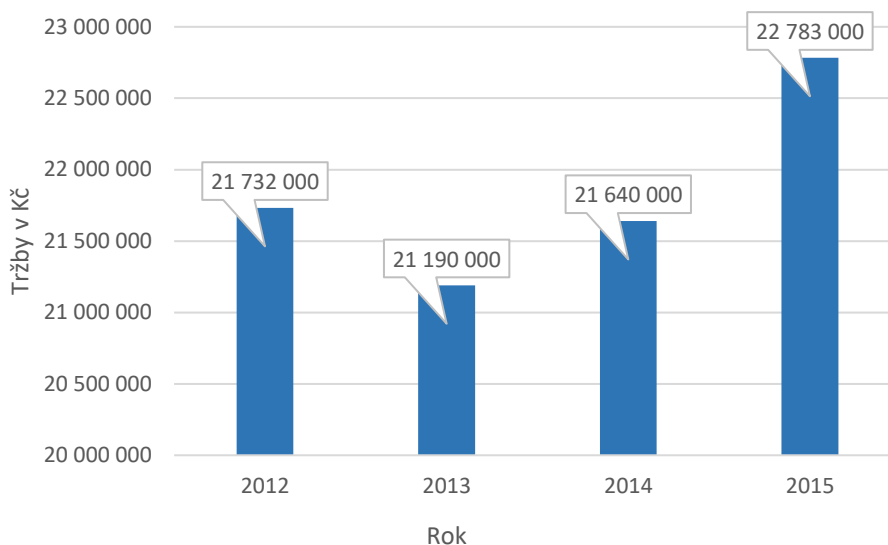
Firma má zákazníky především v Německu, Rakousku, Francii a Norsku. V roce 2016 firma rozšířila svůj vývoz také do zámořských zemí, zvláště pak do USA a Brazílie. Mezi dlouholeté zákazníky organizace patří především ACT Schauenstein, ACT Wien, AB Weissenburg a Fa. Fidel.

Podle obchodního rejstříku je předmětem podnikání organizace výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Organizace má jediného jednatele. Základní kapitál organizace ve výši 100 000 Kč byl plně splacen a to společností Albrecht Bender GmbH se sídlem ve Weissenburgu. Organizace UAB, s. r. o. je již od založení součástí skupiny, ve které je ovládající osobou Albrecht Bender GmbH. Organizaci UAB, s. r. o. z tohoto vztahu nevyplývají žádné výhody ani nevýhody. (Výpis z obchodního rejstříku 2017)

V roce 2015 došlo v organizaci ke zvýšení každoroční tržeb, a to o více než 1 mil. Kč oproti předešlému období. Tento nárůst je podle vedení společnosti způsoben především zvýšením přijatých zakázek, a tím i navýšením výroby. Vývoj tržeb v letech 2012 až 2015 je znázorněn v následujícím grafu.

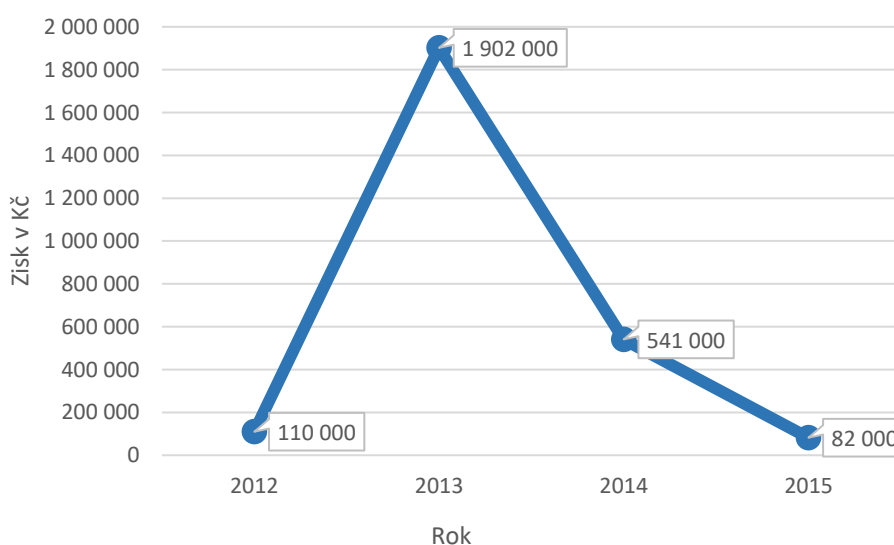
Graf 1: Tržby z prodeje zboží a služeb 2012 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V rozporu s rostoucími tržbami je ovšem vývoj každoročního zisku společnosti. V roce 2015 došlo k poklesu zisku téměř o 500 000 Kč oproti roku 2014. Tuto skutečnost vedení společnosti vysvětluje především zvýšením mezd zaměstnanců a s tím souvisejícím zvýšením nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Značný výkyv zisku je také vidět v roce 2013. V tomto roce došlo k obdržení sponzorského daru od mateřské společnosti Albrecht Bender GmbH. Průběh výše výsledku hospodaření za roky 2012 – 2015 popisuje následující graf.

Graf 2: Výsledek hospodaření 2012 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.1.2 Produktové portfolio

Strojové vyšívání

Jedná se o technologii používanou pro aplikaci textů, log a různých motivů na textilní výrobky (trika, mikiny, bundy, čepice, vesty, atd.), která vyniká vysokou životností a stálobarevností. Této technologii je dále využíváno ke zhotovení nášivek, které jsou našívány na textilie. Společnost využívá k vyšívání vícehlavé automaty.

Digitální, sublimační a pigmentový potisk textilií

Digitální potisk je uskutečňován za pomoci velkoplošného inkoustového plotru, který umožňuje absolutní nezávislost na tištěném motivu. Lze tisknout libovolné barvy a přechody. Pomocí digitálního chemického tisku mohou být tištěny i velmi malá množství požadovaného výrobku. Po tiskových přípravách je daný motiv v režimu CMYK přímo tištěn na textilií. Maximální rozměry potisknutého materiálu jsou 220x1000 cm. Tato technologie umožňuje potisk rastrových motivů v rozlišení až 720 dpi.

Sublimační tisk využívá inkousty citlivé na teplotu, schopné přenosu na speciální sublimační papír. Jedná se o skvělou metodu potisku na polyesterové textilie. Po zaschnutí motivu na přenosovém papíru se sublimační inkousty prudkým zahřátím mění v plyn, který má schopnost spojit se s polymerními materiály. Takto vyrobené motivy jsou velmi odolné vůči dešti a slunečnímu záření. Používá se především k výrobě reklamních vlaječek, slavnostních vlajek, textilních bannerů a muších křídel.

U pigmentového potisku jsou barviva nanášena na textil za pomoci pojidel. Potištěná textilie je po vysušení použitelná bez praní nebo jiných úprav. Tento druh tisku na textil se vyznačuje především skvělou vybarveností a přesnými konturami tištěných vzorů. Je používána především na tisk textu a různých motivů na trika, mikiny, a obdobný textil.

Gravírování a řezání pomocí laseru

Při gravírování dochází k vypálení stopy paprskem laseru do materiálu. Toto vypalování je prováděno za pomoci laserového plotru. Díky této metodě lze přesně a rychle vyrýt loga nebo různé motivy do textilu. Na rozdíl od tisku vytváří laserové gravírování hmatový efekt. Hloubka gravírování bývá většinou 1 mm, ale může být i hlubší v závislosti na materiálu. Jelikož se jedná o bezkontaktní proces, nedochází k žádné následné deformaci materiálu.

Šití

Drobné úpravy a opravy textilu probíhají na profesionálních šicích strojích. Jedná se především o šití menších textilových doplňků (výložky, znaky na uniformy, poutka na pásky, atd.), a také jejich entlování. Dále se provádí šití pásek k uniformám, sešívání jednotlivých dílů karnevalových čepic, apod.

2.1.3 Cíle organizace

Své cíle organizace každoročně stanovuje za pomoci normy ISO 9001. Tyto cíle by měla organizace postupně realizovat podle nastavených procesů. Cíle pro rok 2017 rozdělila organizace do tří skupin:

- 1) Zvýšení podílu na českém trhu a v rámci tohoto i podílu na zakázkách MO
 - a) Analýza možností společnosti pro další rozvoj na českém trhu
 - b) Analýza možností zakázek MO
 - c) Zajištění materiálů a podkladů do výběrových řízení, akvizice společnosti
 - d) Účast na výběrových řízení
 - e) Vyhodnocení účinnosti působení prémiového řádu ve vztahu ke kvalitě
- 2) Zvýšení povědomí o společnosti formou prezentace
 - a) Vypracování plánu účasti na veletrzích
 - b) Účast na veletrzích (např. IDET ...) dle plánu
 - c) Vyhodnocení účinnosti
- 3) Zvýšení obrátu společnosti
 - a) Pravidelné sledování vypisovaných výběrových řízení
 - b) Vypracování prezentačních podkladů pro výběrová řízení
 - c) Účast na výběrových řízeních pořádaných v oblasti činnosti společnosti
 - d) Vyhodnocení účinnosti

Pomocí výše zmíněné normy se organizace již několik let snaží zlepšovat kvalitu nejen svých výrobků, ale také celého výrobního procesu. Při splnění podmínek stanovených normou je organizaci přidělován mezinárodně uznávaný certifikát, který by měl ukazovat zralost a vyspělost organizace. Zda jsou tyto podmínky splněny, je zjišťováno každoročními kontrolami, které pro organizaci zajišťuje společnost TÜV SÜD Czech, s. r. o.

Příručka jakosti normy ISO 9001 obsahuje veškeré formuláře, které jsou v organizaci používány. Tyto formuláře jsou archivovány a podléhají každoroční kontrole. Norma se zaměřuje především na tyto oblasti:

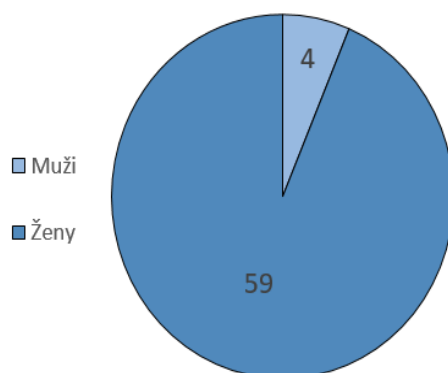
- Systém managementu jakosti (všeobecné požadavky, požadavky na dokumentaci)
- Odpovědnost managementu (aktivita managementu, politika jakosti, plánování, pravomoci, komunikace)
- Management zdrojů (lidské zdroje, pracovní prostředí)
- Realizace produktu (návrh a vývoj produktu, nakupování, výroba)
- Měření, analýza a zlepšování jakosti

Jedním ze vzorových formulářů, které norma obsahuje, je také formulář na hodnocení pracovníků. Formuláře pro hodnocení jsou vyplňovány přímými nadřízenými a každý pracovník má poté možnost se k tomuto hodnocení ústně vyjádřit (viz příloha A).

2.1.4 Struktura zaměstnanců

Organizace zaměstnává celkem 136 zaměstnanců. Z celkového počtu pracuje 63 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr v sídle organizace. Tito zaměstnanci zajišťují hlavní výrobu organizace. Většina drobné výroby je prováděná formou domácí práce, z toho důvodu má 70 zaměstnanců s organizací uzavřenou dohodu o pracovní činnosti s místem výkonu mimo organizaci. Materiál a zadání práce je těmto zaměstnancům pravidelně rozvážen, stejně tak je od nich vyzvedávána hotová práce. Mimo těchto zaměstnanců má organizace také 3 pracovníce s místem výkonu mimo organizaci, tyto pracovníce ovšem mají s organizací uzavřenou smlouvu o pracovním poměru a jsou zaměstnány na hlavní pracovní poměr.

Graf 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví

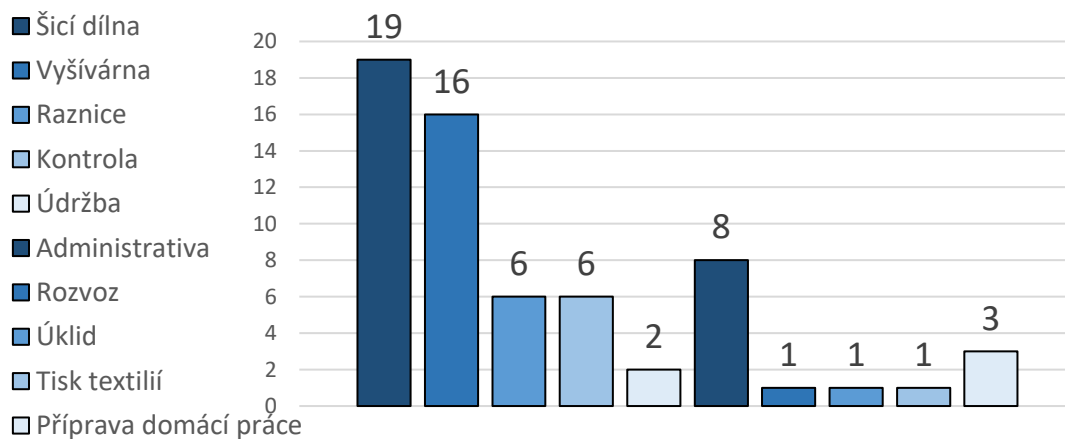


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V celé organizaci jsou zaměstnání pouze 4 muži, jedná se o údržbáře výrobních strojů, vedoucího provozu, programátora a řidiče. Zbytek zaměstnanců jsou ženy, tomu se také vedení organizace snaží přizpůsobit pracovní podmínky. Jednou z takovýchto úprav je umožnění velkému počtu zaměstnankyň pracovat na zkrácený úvazek, a to především z důvodu, že většinu zaměstnankyň tvoří matky s nezletilými dětmi, které nemohou pracovat po celou osmihodinovou směnu.

Většina zaměstnanců je soustředěna, vzhledem k výrobní povaze organizace, do dvou hlavních výrobních skupin (šičky a vyšíváčky). Tyto dvě skupiny zabezpečují většinu výroby organizace. Všechny pracovní pozice v organizaci a počet zaměstnanců, kteří zastupují dané pozice, zobrazuje následující graf (z grafu jsou vynecháni zaměstnanci pracující mimo sídlo organizace).

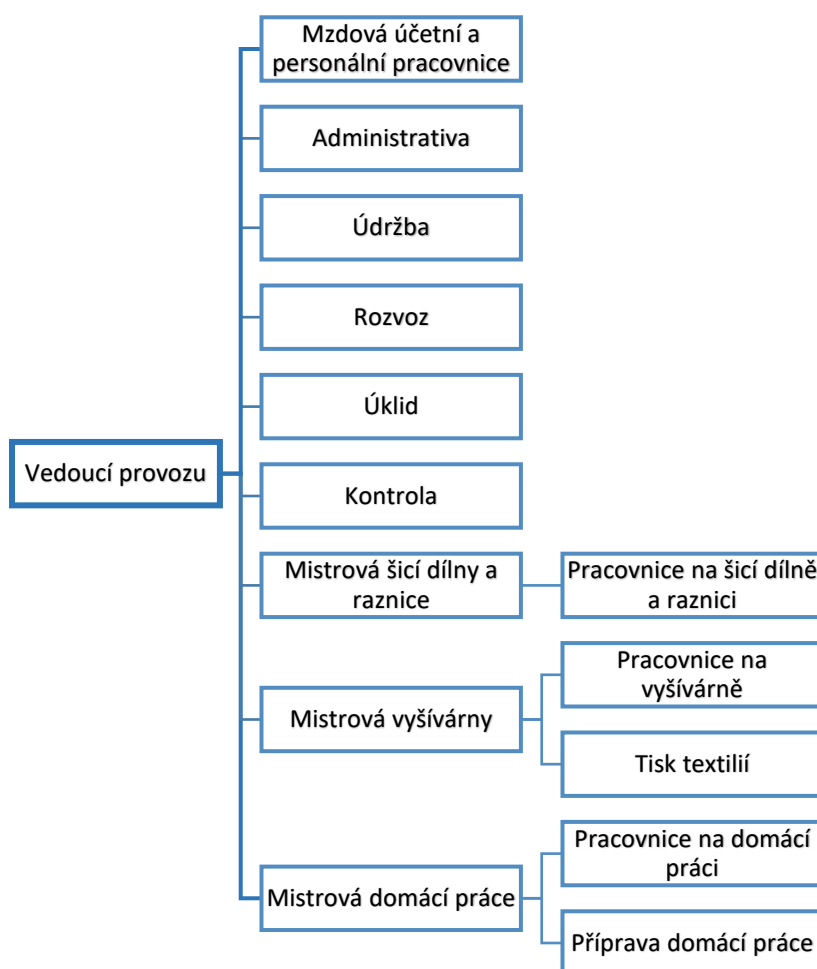
Graf 4: Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Personální činnost v organizaci zabezpečuje jedna zaměstnankyně, která je také mzdovou účetní. Většina informací potřebných ke zpracování analýzy organizace byla získána z rozhovorů s touto personální pracovnící. Základním problémem organizace, který z diskuze vyplynul, je současný nedostatek zaměstnanců. Tomu také nasvědčuje fluktuace zaměstnanců za rok 2016, kdy bylo o 8 zaměstnanců více odchozích než příchozích. Do této fluktuace nebyli započtení zaměstnanci na domácí práci. Hlavní příčinou aktuálního nedostatku zaměstnanců je podle personální pracovnice především nízká mzda, která u většiny pracovníků jen nepatrně přesahuje hranici minimální mzdy.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.2 Motivační systém v organizaci

V oblasti motivace je v organizaci využíváno více nástrojů. Největší váhu na motivování pracovníků ovšem organizace přiřazuje hmotné odměně v podobě měsíční mzdy a prémie.

2.2.1 Hmotná odměna

V organizaci jsou používány tři formy mzdového ohodnocení zaměstnanců. První formou je úkolová mzda, která je používána pouze u zaměstnanců na domácí práci a liší se především podle druhu a náročnosti práce. Většina pracovníků ve výrobě podniku je ohodnocována hodinovou mzdou, jejíž výše je stanovována především na základě délky pracovního poměru, zkušeností a schopností každé pracovníce. Zbytek zaměstnanců má v pracovní smlouvě sjednaný stálý měsíční plat, jedná se o zaměstnance v administrativě, údržbáře, řidiče a uklízečku.

Mimo mzdu vyplácí organizace zaměstnancům pravidelné měsíční prémie, jejichž stanovení je ovlivněno pracovním zařazením zaměstnanců. Pracovníkům na vyšívárně jsou prémie vypočítány podle počtu vyšitých stehů překračujících jejich měsíční normu. U pracovníků na šicí dílně, raznici, kontrole a tisku textilií je způsob obdobný, opět jsou prémie stanoveny na základě překročení měsíční normy. U zbylé skupiny zaměstnanců, do které patří zaměstnanci v administrativě, údržbář, řidič, uklízečka, mistrové a pracovníce připravující domácí práci, jsou prémie stanoveny na základě jiných kritérií. Jedná se především o jejich absenci v průběhu měsíce a kvalitní odvedení pracovních úkolů. Výši prémie navrhuje zpravidla přímý nadřízený (mistrové, vedoucí provozu), k jejich schválení je ale zapotřebí také souhlas majitele organizace.

Následující tabulka zobrazuje průměrné měsíční čisté mzdy a celkové měsíční náklady organizace za jednotlivé pracovní pozice, a to včetně prémie, které se u pracovníků ve výrobě pohybují zpravidla v rozmezí několika set korun. V rámci průměrné mzdy je nutné brát v úvahu, že téměř 29% z celkových 63 zaměstnanců na HPP je zaměstnaných na zkrácený úvazek. Jedná se především o pracovníce na šicí a vyšívací dílně. Od toho se také odvíjí jejich celková měsíční mzda.

Tabulka 5: Průměrná měsíční mzda a celkové mzdové náklady

Pracovní zařazení	Průměrná měsíční čistá mzda	Celkové měsíční mzdové náklady (včetně nákladů na SZ a ZP)
Šicí dílna	9 415,556	256 312,4
Vyšívárna	10 232,-	238 380,5
Raznice	9 168,667	79 614,15
Kontrola	11 783,83	110 465,4
Údržba	14 582,-	48 702,-
Administrativa	19 239,-	267 160,-
Rozvoz	15 200,-	25 553,-
Úklid	8 500,-	12 799,-
Tisk textilií	13 853,-	23 007,89
Příprava domácí práce	11 843,-	57 084,-
Za organizaci	12 381,71	1 119 078,-

Poznámka: výše průměrné měsíční mzdy je ovlivněna zaměstnanci na zkráceném úvazku

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky vyplývá, že průměrná čistá mzda v organizaci za leden 2017 je 12 381,71 Kč. ČSÚ uvádí, že za první až třetí čtvrtletí roku 2016 činila průměrná hrubá mzda v Karlovarském kraji 22 996 Kč. Po přepočtení na čistou mzdu, by průměrná čistá mzda v kraji činila zhruba 17 901 Kč, což je vysoko nad průměrem organizace. Do průměrné mzdy v kraji jsou ale započítány všechny druhy pracovních činností. Pro lepší srovnání článek na webové stránce www.info.cz uvádí průměrnou hrubou mzdu v odvětví textilního průmyslu v ČR ve výši 20 200 Kč. Po hrubém přepočtení na čistou mzdu dostaneme částku 15 983 Kč, od tohoto průměru se již mzda v organizaci liší mnohem méně. (ČTK 2017)

2.2.2 Pracovní podmínky

Výroba je v organizaci rozdělena na ranní a odpolední směnu. Ranní směna začíná v 6:00 a končí ve 14:00, odpolední probíhá od 14:00 do 22:00. Pracovnice na zkrácený úvazek mají směnu upravenou podle domluvy.

Pracovní podmínky se organizace snaží přizpůsobovat potřebám svých zaměstnanců. Jedná se především o možnost používání soukromého mobilního telefonu na pracovišti, které je ovšem spojeno s dodržením bezpečnosti práce a dalších podmínek. Pokud si pracovnice potřebuje

nutně zatelefonovat, musí opustit pracoviště a přesunout se mimo výrobní halu (zpravidla do šatny nebo do kužárny). Mělo by se ovšem jednat jen o nezbytné telefonáty. Dále pak organizace umožňuje pracovním přerušit pracovní činnost podle potřeby. I zde ale musí být nejdříve splněny některé podmínky. Toto přerušení totiž musí být nejdříve prodiskutováno s mistrovou, která je přímou nadřízenou příslušné pracovnice, a ta musí přerušení schválit. V neposlední řadě mají také pracovnice možnost upravit si svou pracovní dobu podle potřeby. Jedná se především o pracovnice na zkrácený úvazek. Organizace je totiž nijak neomezuje ve způsobu zkrácení, pracovnice mohou chodit na směnu později nebo z ní naopak odcházet dříve.

Mezi pracovní podmínky je také nutné zařadit dovolenou. Ta vzhledem k výrobní povaze organizace probíhá formou celopodnikové dovolené. Délka dovolené je stanovena na základě zákoníků práce na čtyři týdny za kalendářní rok. Tuto dobu rozdělila organizace na dva termíny dovolené. První probíhá v období Vánoc o délce zpravidla dvou týdnů. Zbylé dva týdny dovolené jsou stanoveny na léto obvykle v období července nebo srpna. Termín dovolené je pracovním sdělován nejpozději do konce května.

2.2.3 Pracovní prostředí

V oblasti pracovního prostředí byla věnována největší pozornost těm aspektům, které mohou mít negativní vliv na plnění pracovních úkolů zaměstnanců. Vzhledem k výrobní povaze organizace byly vynechány skutečnosti, jako barevnost prostředí, výzdoba, atd.

Organizace sídlí ve čtyřpatrové budově, která je upravená k výrobní činnosti. V přízemí budovy jsou situovány kanceláře administrativních pracovníků, zasedací místnost a archiv. V prvním patře se nachází výrobní hala vybavená vyšívacími stroji, laserovým plotrem a stroji pro potisk textilu, dále je zde situována místnost pro údržbáře. Druhé patro je pomyslně rozděleno na tři výrobní. Největší část je věnována šicím strojům a drobným pracím. V zadní části místnosti je dále umístěna raznice a dvě žehlící stanice. Poslední patro budovy slouží jako sklad, a to především pro materiál, pokažené výrobky a vyřazené stroje.

Každé patro je vybaveno sociálním zařízením, místností sloužící jako kužárna, kuchyňkou a šatnou. V šatně se nacházejí uzamykatelné skříňky, které jsou trvale rozděleny mezi pracovnice. Každá kuchyňka je vybavena jídelními stoly a kuchyňskou linkou s mikrovlnnou troubou, rychlovarnou konvicí a ledničkou. V obou výrobních halách jsou také situovány místnosti pro mistrové, kde dochází ke většině administrativních prací přímo spojených

s výrobou (zapisování do úkolových listů, atd.). Všechna patra budovy jsou dále propojena služebním výtahem, který mezi nimi umožňuje snazší přesun materiálu a výrobků.

Dostatečné osvětlení na výrobních halách zajišťuje velké množství oken a zářivek. Okna jsou vybavená protislunečními foliemi, které pracovním nabízejí do jisté míry ochranu před UV zářením a omezují přenos tepla do interiéru haly. Protisluneční folie také zabraňují blednutí barev materiálů při dlouhodobějším vystavení slunečnímu záření. Okenní folie částečně kompenzují absenci žaluzií.

Teplota na pracovišti je zpravidla udržována v rozmezí 20°C – 22°C, toho je v zimě dosahováno pomocí ústředního topení, které je rozmístěné po celé budově. V případě požadavků pracovníků na snížení či zvýšení teploty, je původní rozmezí upraveno.

Přísun čerstvého vzduchu na výrobních halách a v ostatních kancelářích zajišťuje pouze možnost otevřených oken, jelikož v budově není instalována klimatizace ani jiný druh odvětrávání. Tento fakt ztěžuje především činnost pracovníků u žehlicích stanic, jelikož zde dochází k uvolňování nepříjemných výparů.

2.2.4 Atmosféra na pracovišti

Jako na většině pracovišť, se i zde vyskytují drobné konflikty jak mezi pracovníky navzájem, tak mezi pracovníky a mistrovou. Tyto konflikty jsou ale zpravidla rychle vyřešené a nemají velký vliv na pracovní atmosféru. Podle personální pracovnice je atmosféra na výrobních halách poměrně uvolněná. Pracovnice mezi sebou bez větších problémů vycházejí. Největším zdrojem menších konfliktů je údajně časté odcházení pracovníků do kuřárny na cigaretu, to je ale rychle vyřešené slovní domluvou ze stran mistrových.

2.2.5 Jiné stimulační prostředky

Organizace dále poskytuje svým zaměstnancům stravenky v nominální hodnotě 40 Kč, a to v rozsahu jedné stravenky za každý odpracovaný den. Zaměstnanec na stravenky přispívá v rozsahu 50% nominální hodnoty. Zaměstnavatel hradí zbylých 50% procent. Organizace také pořádá pro své zaměstnance dva firemní večírky v průběhu roku. První se koná zpravidla před celopodnikovou dovolenou a druhý před Vánocemi. Pracovnice mají rovněž možnost objednání čerstvého pečiva přímo do sídla organizace. Organizace má do budoucna v plánu zajišťovat pracovním dovoz teplého jídla, a to především z důvodu vzdálenosti pracoviště od restauračních zařízení.

2.3 Rozhovory s vybranými pracovníci

2.3.1 Cíl a charakteristika rozhovorů

Cílem rozhovorů bylo získat pohled na motivování zaměstnanců v organizaci také ze strany přímého vedení a získání osobního pohledu každé mistrové na danou problematiku. Průměrná délka rozhovoru byla v rozmezí 30-35 minut.

Rozhovory byly realizovány v sídle organizace, přičemž byl s mistrovými nejdříve domluven termín, kdy by byly ochotny věnovat rozhovoru dostatek času. Obě mistrové se shodly na termínu po jejich pracovní době. Průběh rozhovorů byl po souhlasu mistrových pořízen formou audio záznamu. Otázky byly předem připravené a mistrové byly obeznámeny s jejich počtem a odhadovanou délkou rozhovoru.

Jelikož se jedná pouze o dvě osoby, byl zvolen polo-strukturovaný rozhovor, který je sice složitější na zaznamenání a zpracování dat, ale poskytuje tazateli větší volnost v pokládání doplňujících nebo objasňujících otázek. Polo-strukturovaný rozhovor vyjadřuje druh verbálního dialogu mezi dvěma osobami. Otázky jsou u tohoto druhu rozhovoru předem připravené, ale tazatel může jejich pořadí podle potřeby měnit, případně se od nich zcela odklonit nebo je doplnit o další otázky. Před uskutečněním rozhovoru je nutné si připravit návod, jak bude rozhovor vypadat. Návod by měl obsahovat jednotlivé body rozhovoru s určitou logickou návazností a otázky k prodiskutování (viz příloha B).

2.3.2 Charakteristika dotazovaných

Rozhovory byly vedeny s mistrovými šicí dílny a vyšívárny. Rozložení pracovního týmu každé mistrové je velmi podobné. Mistrová šicí dílny vede celkem 18 zaměstnanců, z nichž 100% jsou ženy. Mistrová vyšívárny vede pouze o 3 pracovnice méně. V otázce působnosti mistrových v organizaci je ovšem značný rozdíl. Zatímco mistrová vyšívárny působí ve své funkci již od roku 2009, mistrová šicí dílny byla do své funkce jmenována až v roce 2015, a to po dvouletém působení jako řadová pracovnice.

2.3.3 Obsah rozhovorů

Obsah rozhovorů byl směřován k pěti otázkám:

- 1) Jaký máte názor na výši Vaší mzdy a mzdy Vašich podřízených?

- 2) Co nejvíce postrádáte při vedení Vašich podřízených?
- 3) Používáte nějaké formy neformálního hodnocení Vašich podřízených? Pokud ano, jak toto hodnocení probíhá?
- 4) Jak hodnotíte nastavení norem pro Vaše podřízené?
- 5) Myslíte si, že mezi Vašimi podřízenými panují dobré pracovní vztahy?

2.3.4 Vyhodnocení odpovědí

Vzhledem k faktu, že obě mistrové vedou podobnou skupinu podřízených, byly jejich odpovědi velmi obdobné.

Z odpovědí na otázku „Jaký máte názor na výši Vaší mzdy a mzdy Vašich podřízených?“ vyplynulo, že mistrové vidí svou mzdu jako odpovídající jejich náplni práce. Naopak mzdu jednotlivých pracovníků považují za neodpovídající, a to především u určitých pracovníků, které podávají daleko lepší výkony než ostatní. Mzda je podle mistrových hlavním důvodem odlivu pracovníků do jiných firem ve městě, kde jim údajně za stejnou námahu nabízí více peněz. Mistrová na šicí dílně řekla: „většina z nich (podřízených pracovníků) tu dělá za minimální mzdu a myslím si, že za tu práci a angažovanost, kterou tady ukazují, by měli mít daleko víc.“

U otázky „Co nejvíce postrádáte při vedení Vašich podřízených?“ mistrové uvedly, že postrádají především lepší informovanost o zakázkách. Dle názoru mistrových jsou totiž jim poskytnuté informace o zakázkách nedostačující k tomu, aby mohli co nejefektivněji rozvrhnout jednotlivé činnosti mezi pracovníce tak, aby byla zakázka splněna kvalitně a včas. Mistrová na šicí dílně považuje dále za důležité, aby jim bylo umožněno odměňovat pracovníce podle jejich výkonů i nad rámec dosavadních prémie. Přesněji řekla: „Mám pod sebou několik šiček, které pracují daleko lépe než ostatní, ale bohužel jim nemohu nijak přilepšit, jelikož jsou prémie počítané podle norem a jakoukoliv prémie navíc navrhu, tak jí majitel zamítne.“ Dále se mistrové šicí dílny a vyšívárny shodly na nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Mistrová šicí dílny popsala její situaci následovně: „Mám na dílně jen několik vyučených šiček, zbytek se učí za pochodu, bohužel ale jen to, co je baví, k ostatním činnostem nemají motivaci, jelikož ví, že by měli pořád stejný plat.“

K otázce „Používáte nějaké formy neformálního hodnocení Vašich podřízených?“ se kladně vyjádřila pouze mistrová šicí dílny, podle které je občasná pochvala nebo vlídné slovo velmi užitečné ke zlepšení morálky pracovníků. Doslovně řekla: „Vlídné slovo vždycky zahřeje u

srdíčka, takže se snažím jakýkoliv dobrý výkon pracovních pochválit.“ Také ale uvádí, že ve výrobě existují činnosti, při kterých se takovéto hodnocení použít nedá, jelikož zda byla práce odvedena dobře nebo špatně se pozná až při dokončení výrobku.

Na otázku „Jak hodnotíte nastavení norem pro Vaše podřízené?“ se u mistrových na vyšívací a šicí dílně objevily rozdílné názory. Podle mistrové vyšívací dílny, jsou normy pro její podřízené nastaveny správně. Norma je zde stanovena především na základě možností vyšívacího stroje, proto nebývá obtížné tuto normu dodržet. Opačný pohled na problematiku norem má ovšem mistrová na šicí dílně, která tvrdí, že normy jsou pro šičky nastavené chaoticky. Někdy totiž nebývá žádný problém normu splnit, jindy ale pracovníce nedosahují ani 50% normy. To je prý způsobeno především nepravidelnými zakázkami.

Z odpovědi na otázku „Myslíte si, že mezi Vašimi podřízenými panují dobré pracovní vztahy?“ vyplynulo, že menší konflikty si pracovníce mezi sebou řeší zpravidla samy. Pokud prý nějaký konflikt přetrvává, nebo dokonce roste, začnou ho řešit ony jako nadřízené. Mistrová na šicí dílně řekla doslova: „Je to kolektiv ženských, takže je logické, že se menší hádka mezi nimi objeví každý den. Ale většinou se jedná o chvilkovou záležitost, která nijak nenarušuje průběh práce.“

2.3.5 Shrnutí

Z výsledků rozhovorů vyplynulo, že mistrové mají dostatečný přehled o dění v organizaci, který je potřebný pro výkon jejich práce. Také se ukázalo, že na většinu řešené problematiky mají mistrové podobné názory. Výjimkou je jen nastavení norem, které je odlišné na jednotlivých halách, a úroveň využívání neformálního hodnocení. Za hlavní nedostatky mistrové považují nerovnoměrné nastavení mezd jednotlivých pracovních, nedostatečnou informovanost o zakázkách a nízký počet kvalifikovaných pracovních.

2.4 Dotazníkové šetření

2.4.1 Cíl a obsah dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zmapovat současnou úroveň motivace pracovníků ve výrobní sféře organizace, zjistit jejich hodnocení současného motivačního systému a jak důležité jsou pro ně vybrané faktory.

Obsah dotazníku byl směřován na faktory motivace, které více souvisejí s výrobní povahou organizace. Úvodní strana dotazníku obsahuje informace vedoucí k seznámení pracovníků se strukturou a způsobem vyplňování dotazníku. Na téže straně jsou situovány identifikační otázky, které zjišťují věk a délku pracovního poměru jednotlivých pracovníků. Dotazník se dále skládá z 20 uzavřených otázek, u kterých měly pracovníce uvést hodnocení a důležitost každého tvrzení. Poslední část dotazníku je věnována dvěma otevřeným otázkám, které jsou zaměřené především na vlastní návrhy pracovníků vedoucích ke zlepšení současného stavu motivace v organizaci. K odpovídání na uzavřené otázky měli pracovníci k dispozici čtyřstupňovou hodnotící škálu, kterou blíže popisuje následující tabulka.

Tabulka 6: Hodnotící škála

1	Nesouhlasí
2	Spíše nesouhlasí
3	Spíše souhlasí
4	Souhlasí

Zdroj: vlastní zpracování

2.4.2 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnily zaměstnankyně pracující na šicí a vyšívací dílně, a raznici. Celkem se jednalo o 41 pracovníků, kterým byly během jednoho týdne postupně rozdávány tištěné dotazníky za pomoci personální pracovníce. Nazpět se vrátilo celkem 32 vyplněných dotazníků, což představuje 78% návratnost.

Z výsledků odpovědí u identifikačních otázek bylo zjištěno, že průměrný věk pracovníků v organizaci je zhruba 44 let. Rozdělení pracovníků do stanovených věkových kategorií ukazuje následující tabulka:

Tabulka 7: Rozdělení pracovníků do věkových kategorií

Věková kategorie	Méně než 25 let	25 až 40 let	41 až 55 let	Více než 55 let
Četnost pracovníků	5	6	14	7

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z odpovědí také vyplynulo, že průměrná délka pracovního poměru u daných pracovníků je přibližně 6 a půl roku. Dále byla sestavena následující tabulka, která shrnuje počty pracovníků do čtyř skupin, podle délky poměru.

Tabulka 8: Délka pracovního poměru pracovníků

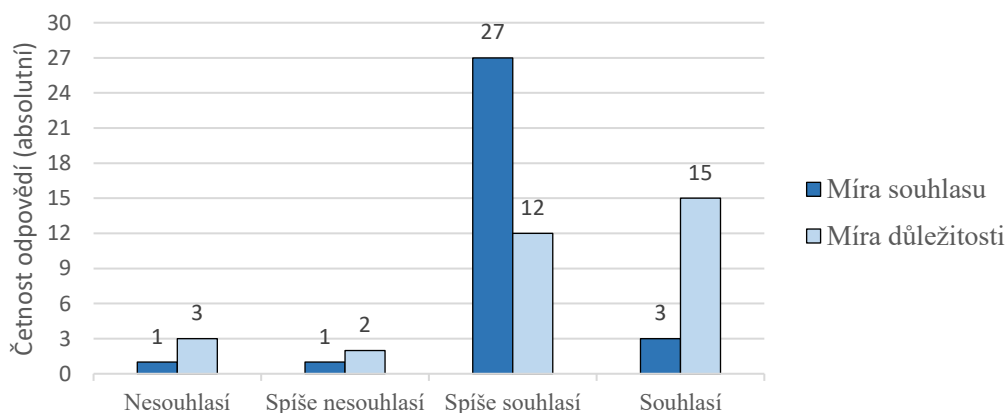
Délka poměru	Méně než 1 rok	1 až 5 let	5 až 10 let	10 a více let
Četnost pracovníků	4	11	11	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

2.4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Otázka: „Pro zvládnutí své práce mám dostatek informací.“

Graf 5: Výsledky odpovědí otázky č. 1

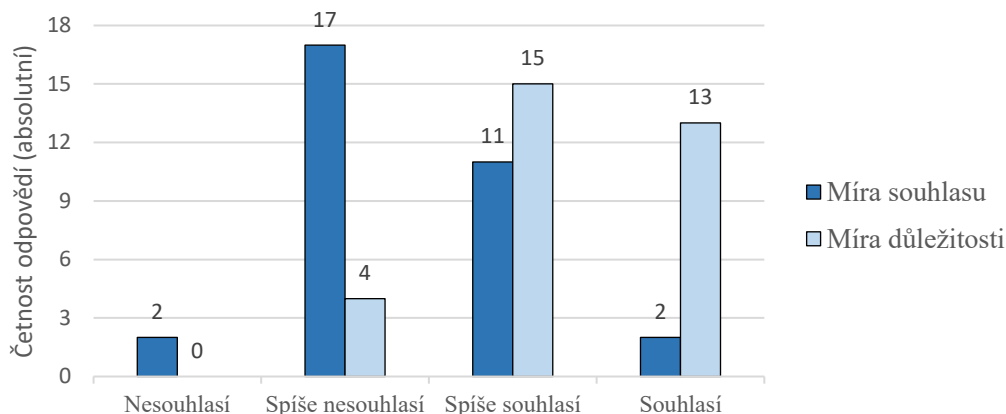


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z celkového počtu 32 respondentů odpovědělo 30, že jsou dostatečně informováni pro svou práci. Pouze 2 pracovníci vyjádřily nesouhlas s tímto tvrzením. V oblasti motivace uvedlo 27 pracovníků, že je pro ně dostatečné množství informací důležitým faktorem pro zvládnutí jejich práce. Jen 5 pracovníků je názoru, že dostatek informací není příliš důležitý. Lze tedy říci, že pro většinu řadových zaměstnanců společnosti je informovanost důležitým motivačním nástrojem, který je z převážné části správně využíván.

2. Otázka: „Po přijetí do zaměstnání, případně přeřazení na nový druh práce, firma poskytuje dostatečné zaučení.“

Graf 6: Výsledky odpovědí otázky č. 2

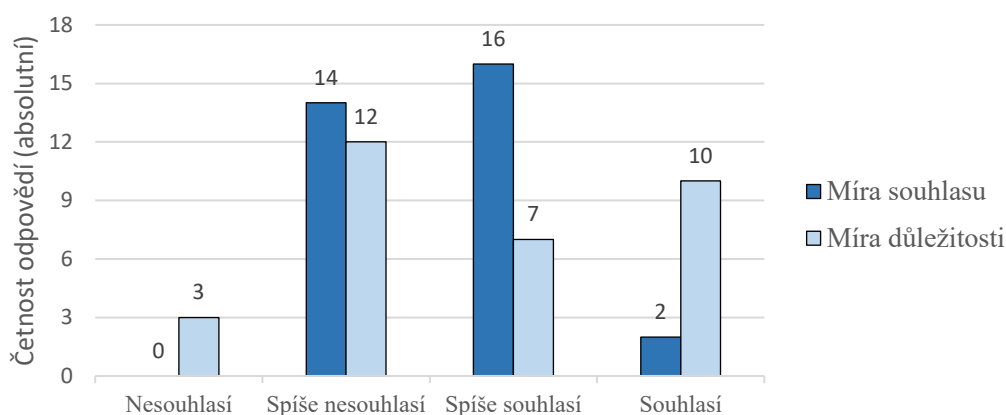


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U této otázky odpovědělo 19 pracovníků, že nesouhlasí s tím, že jim organizace poskytuje dostatečné zaučení. Lze tedy předpokládat, že společnost svým zaměstnancům poskytuje buď nedostačující zaučení, nebo jej neposkytuje vůbec. Menší část 13ti s tímto výrokem souhlasila. Z odpovědí vyplynulo, že pro 28 pracovníků je zaučení důležitým faktorem, který by mohl posílit jejich motivaci.

3. Otázka: „Svou práci musím často dělat jinak, než by podle mne bylo nejlepší.“

Graf 7: Výsledky odpovědí otázky č. 3



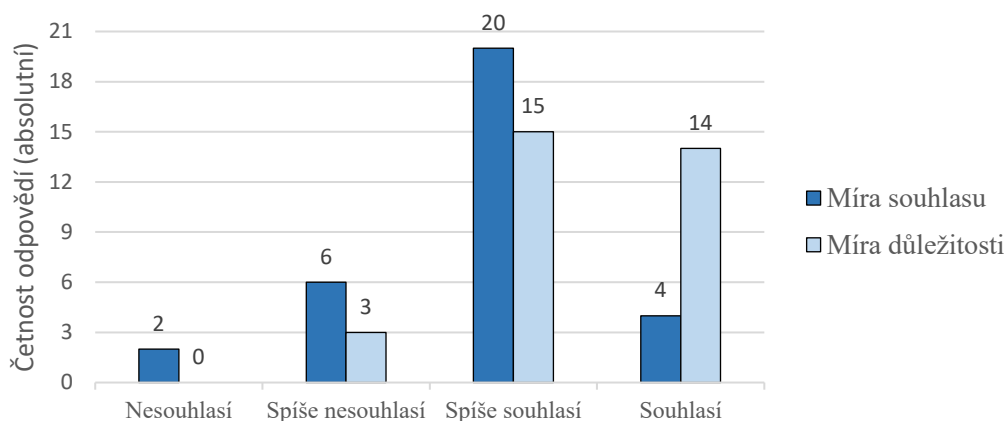
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

S možností vlastní iniciativy ve způsobu vykonávání práce vyjádřilo svůj souhlas 18 pracovníků, zatímco 14 pracovníků bylo opačného názoru. 17 pracovníků dále uvedlo, že využívání vlastních

nápadů při vykonávání své práce je pro ně důležité. Obdobný počet 15ti pracovníc ovšem nepřirazuje tomuto faktoru přílišnou důležitost.

4. Otázka: „Mám jasně stanovené pracovní úkoly.“

Graf 8: Výsledky odpovědi otázky č. 4

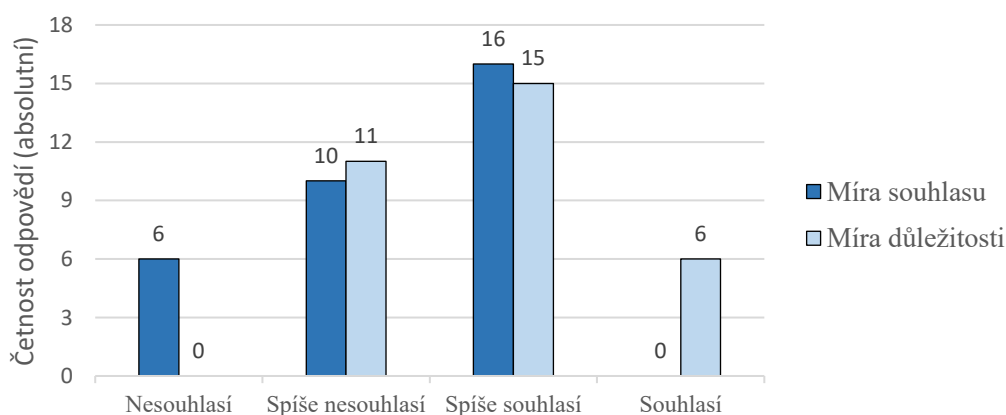


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

S tímto tvrzením vyjádřilo svůj souhlas 24 pracovníc, pouze 8 pracovníc s ním nesouhlasilo. Přesné definování úkolů a způsobů jejich dosahování je velmi důležité nejen pro vysokou výkonnost pracovníc, ale také pro jejich motivaci. Tomu také nasvědčují odpovědi pracovníc u této otázky. 29 pracovníc uvedlo, že správně stanovené úkoly jsou pro ně důležité. Pouze 3 pracovníce tento názor nesdílejí.

5. Otázka: „Nastavení norem ve firmě je pro mne vyhovující.“

Graf 9: Výsledky odpovědi otázky č. 5

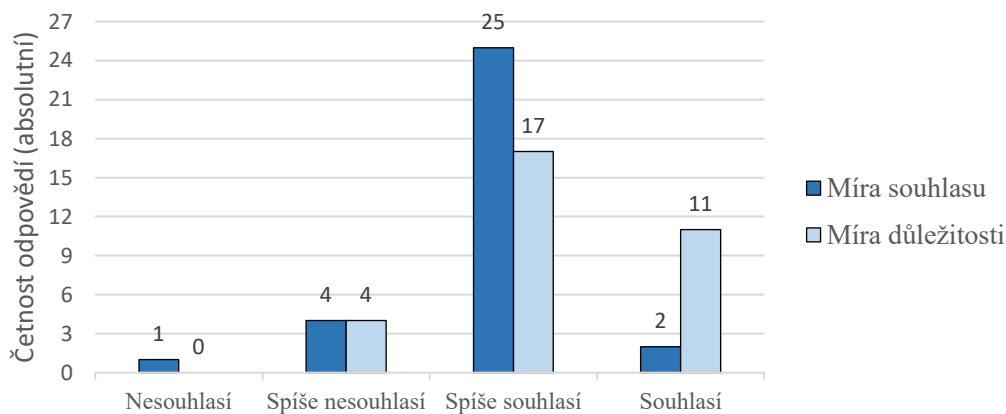


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Problematika norem již byla řešena v části rozhovorů s mistrovými, kde si bylo možné všimnout rozporných názorů mistrových na šicí a vyšivací dílně. Rozporné jsou také odpovědi pracovníků na tuto otázku. 16 pracovníků se vyjádřilo kladně k současnému nastavení norem, zatímco druhá polovina si myslí, že normy nejsou nastaveny správně. Příliš vysoké normy mohou způsobovat situaci, kdy jich pracovníci nemohou dosáhnout i při 100% výkonu. Pracovníci potom nemají možnost získat prémie, které by jim za splnění normy příslušely, a to může mít za následek jejich demotivaci. Důležitosti správně nastavených norem nasvědčují také odpovědi pracovníků, pro 21 z nich jsou normy důležitým faktorem.

6. Otázka: „Práce, kterou vykonávám, mne baví a naplňuje.“

Graf 10: Výsledky odpovědí otázky č. 6

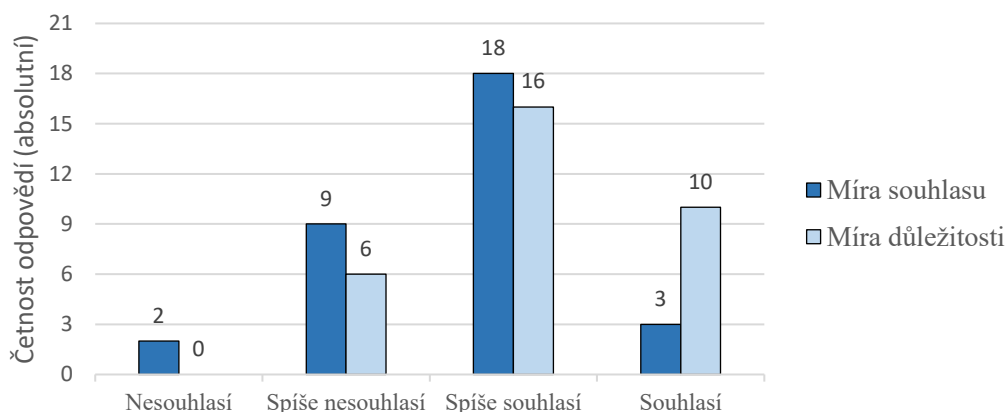


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z grafu vyplývá, že pro 28 zaměstnanců je důležité, aby je práce bavila. Jen 4 pracovníci uvedly, že nepovažují tuto skutečnost za příliš důležitou. Pouze 5 pracovníků také uvádí, že je práce v organizaci nebaví a nenaplňuje. Zbýlých 27 pracovníků s daným tvrzením souhlasilo.

7. Otázka: „Do práce chodím ráda.“

Graf 11: Výsledky odpovědí otázky č. 7

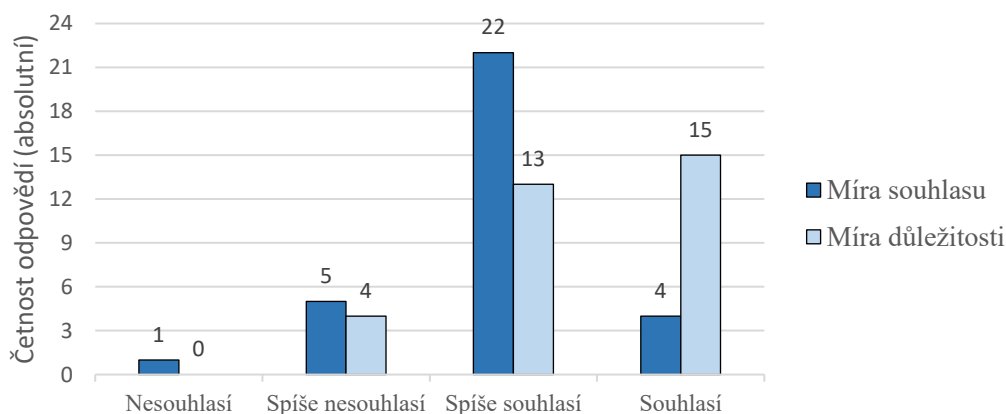


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U této otázky 21 pracovníků odpovědělo, že do práce chodí rády. Zbýlých 11 se vyjádřilo negativně. V oblasti motivace patří ovšem tento faktor mezi důležitější, jelikož převážná většina pracovníků uvedla, že je pro ně důležité, aby chodily do práce s chutí.

8. Otázka: „Pracovní doba plně vyhovuje mým potřebám.“

Graf 12: Výsledky odpovědí otázky č. 8

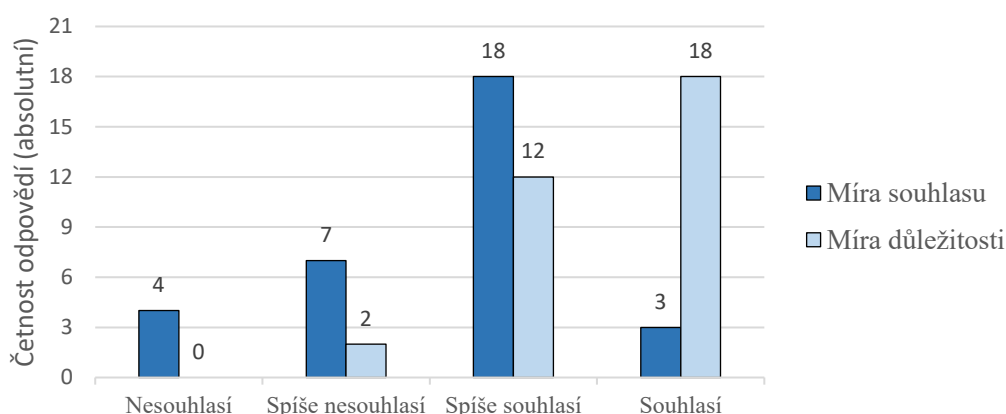


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak již bylo řečeno, pracovníce mají možnost využít při sepisování pracovní smlouvy možnosti zkráceného úvazku a dokonce si přesněji domluvit dobu, kdy budou pracovat. Mimo to jim organizace také umožňuje přerušování práce a dřívější odchod domů. Vzhledem k těmto možnostem je tedy pochopitelné, že z celkových 32 pracovníků hodnotilo 26 tuto skutečnost kladně. Pouze 6 pracovníků odpovědělo, že jim jejich pracovní doba nevyhovuje. 28 pracovníků také uvedlo, že je pro ně důležité, aby jim jejich pracovní doba vyhovovala.

9. Otázka: „Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.“

Graf 13: Výsledky odpovědí otázky č. 9

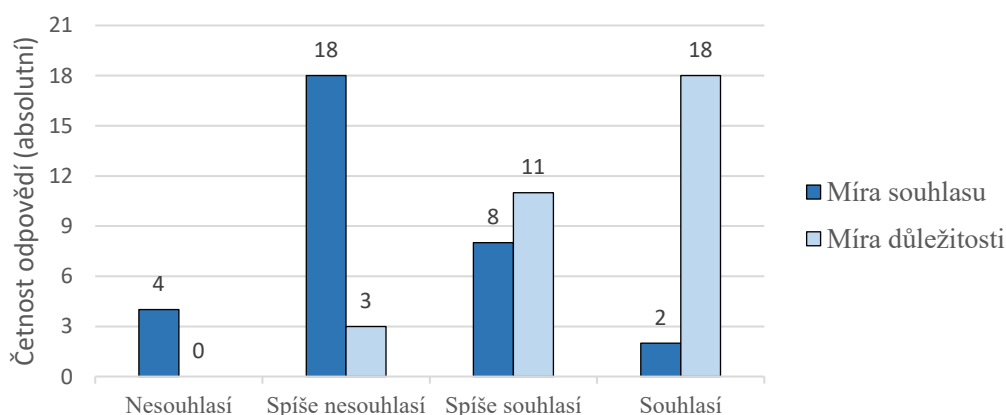


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V oblasti informovanosti o způsobu stanovení mezd vyjádřila svůj souhlas převážná část 21 pracovníků. Pouze 11 jich uvedlo, že neví, jakým způsobem je jejich mzda stanovena. Vědět, jakým způsobem je určována výše jejich mezd, je důležité pro 18 pracovníků a pro 12 spíše důležité. Pouze dvě pracovnice jsou spíše přesvědčeny o nedůležitosti tohoto faktoru.

10. Otázka: „Má mzda je přiměřená mému pracovnímu výkonu.“

Graf 14: Výsledky odpovědí otázky č. 10



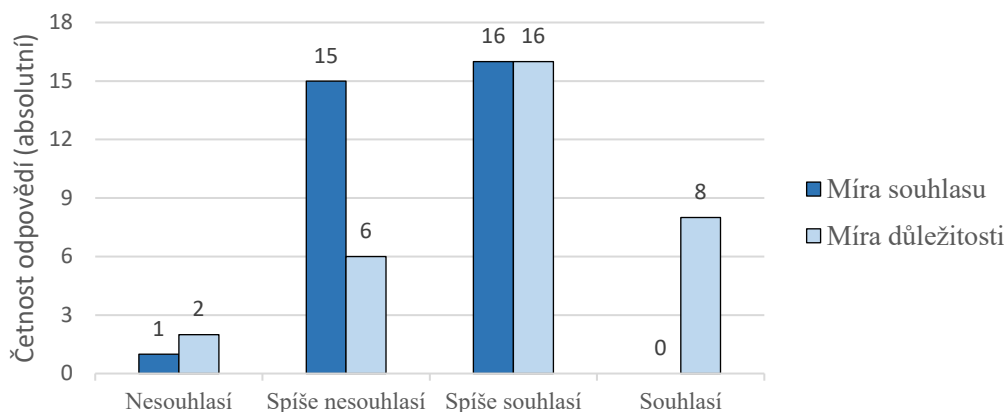
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak již bylo řečeno dříve, tak průměrná mzda řadových pracovníků v organizaci je pod průměrem jak v kraji, tak v celostátním textilním průmyslu. Není tedy překvapující, že většina pracovníků v odpovědích nesouhlasila s tím, že by bylo nastavení jejich mezd odpovídající výkonům. Jen 10 pracovníků ohodnotilo úroveň nastavení jejich mzdy kladně. Organizace by jistě měla tomuto

problému věnovat pozornost, a to především z důvodu, že pro téměř sto procent pracovníků je mzda důležitým motivátorem.

11. Otázka: „Když odvedu dobrou práci, mistrová mne pochválí.“

Graf 15: Výsledky odpovědí otázky č. 11

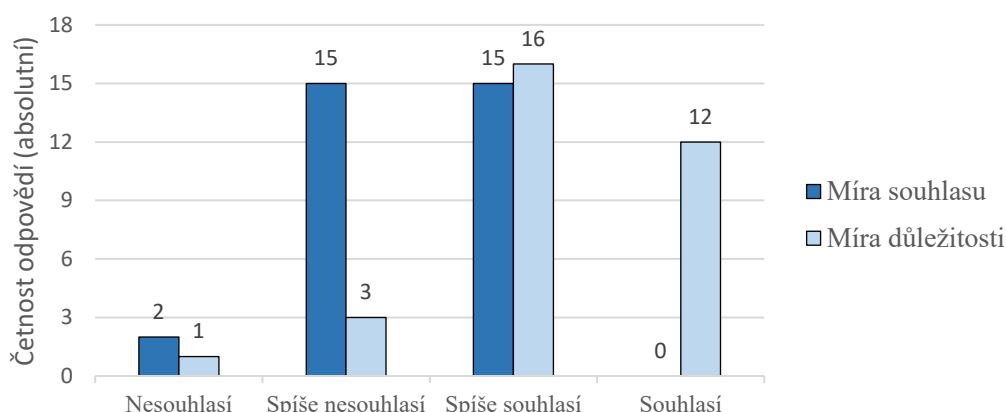


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Úroveň neformálního hodnocení v organizaci je podle odpovědí pracovníků průměrná. Polovina pracovníků vyjádřila souhlas s tím, jakým způsobem je při práci jejich mistrová chválí, druhá polovina je opačného názoru. Neformální hodnocení je důležité pro 24 pracovníků, pouze menší část nepovažuje tuto skutečnost za důležitou.

12. Otázka: „Má mistrová má dostatečnou autoritu.“

Graf 16: Výsledky odpovědí otázky č. 12



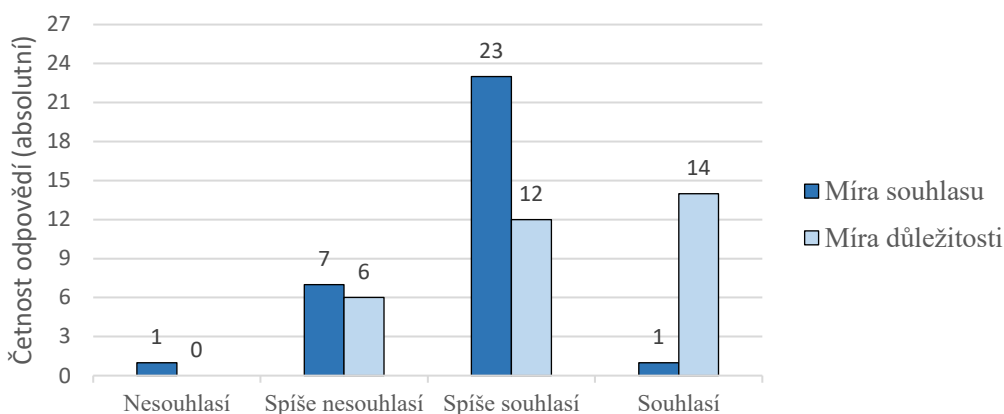
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Autorita mistrových se odvíjí především od jejich osobnosti, způsobů řešení konfliktů a plnění úkolů. Jejich autoritu ale může ovlivňovat i vedení organizace, a to především z hlediska

podpory jejich rozhodnutí. Mistrové ve výrobě by měli splňovat jistou úroveň autority vzhledem k jejich zásadní roli při stanovení a rozdělení úkolů mezi jednotlivé pracovníce. Z odpovědí vyplynulo, že téměř každá druhá pracovníce souhlasí s tím, že mají mistrové dostatečnou autoritu, přičemž 28 pracovníc považuje autoritativní mistrové za důležitý faktor v oblasti motivace.

13. Otázka: „S mou mistrovou mohu otevřeně probrat všechny potřebné záležitosti.“

Graf 17: Výsledky odpovědí otázky č. 13

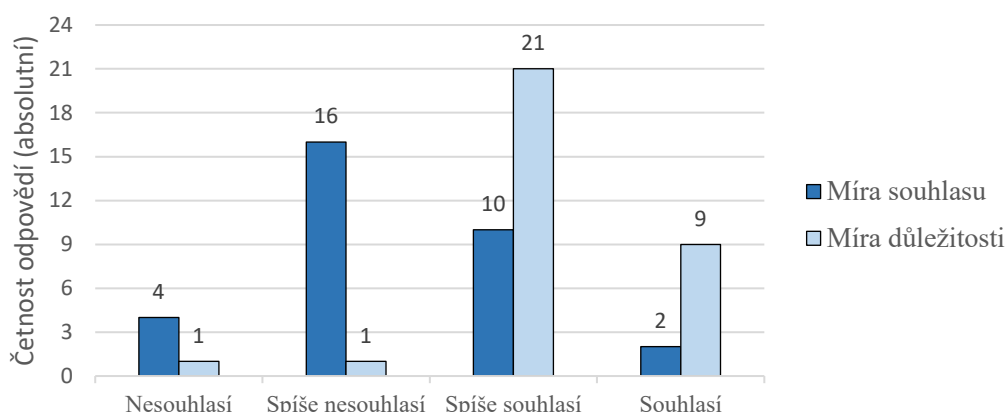


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V oblasti komunikace s mistrovými vyjádřila většina pracovníc svou spokojenost, pouze osmi pracovnícím nevyhovuje současná úroveň komunikace. Vzhledem k faktu, že mistrová slouží také jako prostředník v komunikaci mezi vedením společnosti a řadovými zaměstnanci, je důležité, aby měly pracovníce jistotu, že budou vedení jejich návrhy a připomínky prezentovány. Důležitosti otevřené komunikace nasvědčují také odpovědi na tuto otázku, jelikož pro 28 pracovníc je otevřené jednání s jejich mistrovou důležité.

14. Otázka: „Vztahy na našem pracovišti jsou dobré a přátelské.“

Graf 18: Výsledky odpovědí otázky č. 14

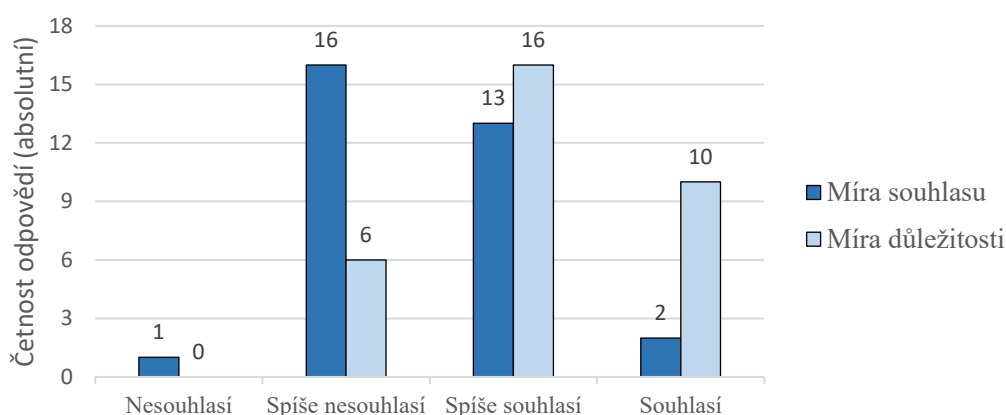


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Ačkoliv z rozhovorů s mistrovými vyplynulo, že mimo drobné konflikty mezi pracovníci jsou vztahy na pracovišti dobré, výsledky odpovědí ze stran pracovníků se velmi odlišují. 20 pracovníků odpovědělo, že se současnou atmosférou na dílnách nesouhlasí. I zde má tedy organizace příležitost, jak posílit motivaci svých pracovníků, jelikož pro 30 z nich je dobrá atmosféra na pracovišti důležitá.

15. Otázka: „Má mistrová ví, co se v pracovním kolektivu odehrává.“

Graf 19: Výsledky odpovědí otázky č. 15



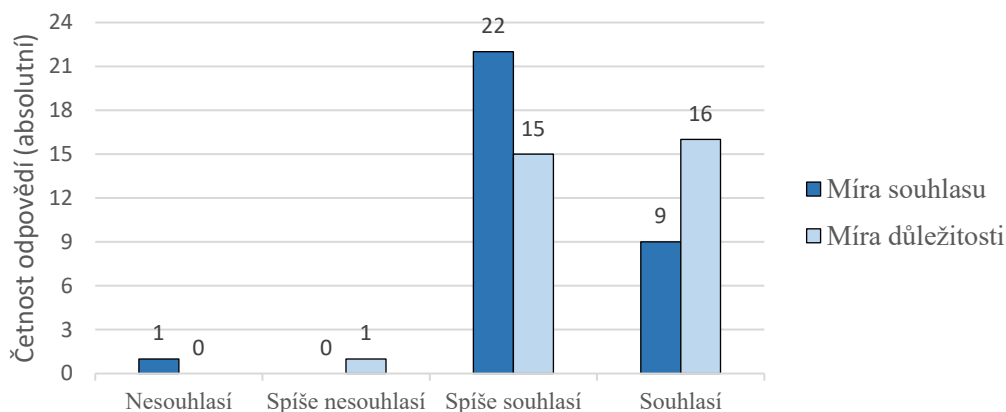
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Aby mohly mistrové správně řešit konflikty a přispívat tak k lepším vztahům mezi pracovníci, je zapotřebí, aby měly jisté povědomí o tom, co se mezi jejich podřízenými děje. Pro 28 pracovníků je důležité, aby jejich nadřízená věděla, jaké vztahy mezi nimi panují. Menší

část 15ti pracovníc se k hodnocení této problematiky vyjádřila kladně. Zatímco 17 pracovníc je názoru, že mistrová nemá dostatečný přehled o dění v kolektivu jejích podřízených.

16. Otázka: „Je mi jasné, jakou mám odpovědnost za odvedení své práce.“

Graf 20: Výsledky odpovědí otázky č. 16

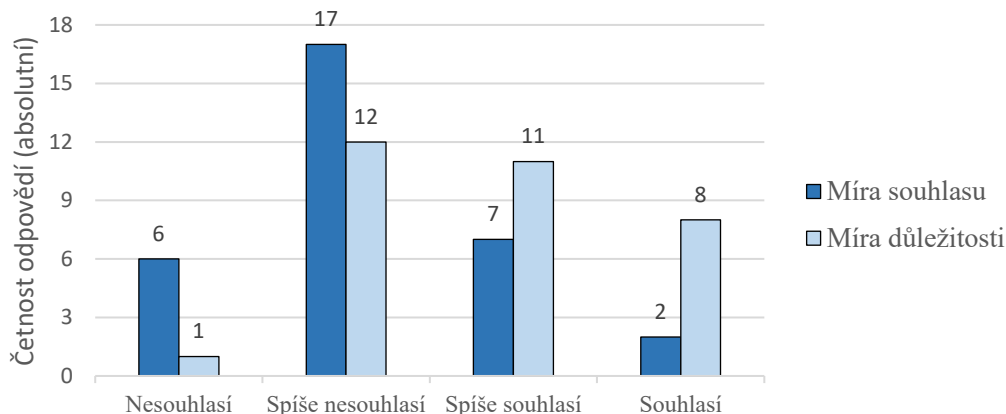


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V otázce povědomí pracovníc o jejich odpovědnosti pravděpodobně není v organizaci žádný problém. Téměř všechny pracovníce uvedli, že ví, jaká je jejich odpovědnost za plnění svých úkolů. Stejný počet také uvedl, že jsou pro ně informace o odpovědnosti důležité.

17. Otázka: „Mám možnost profesního růstu.“

Graf 21: Výsledky odpovědí otázky č. 17



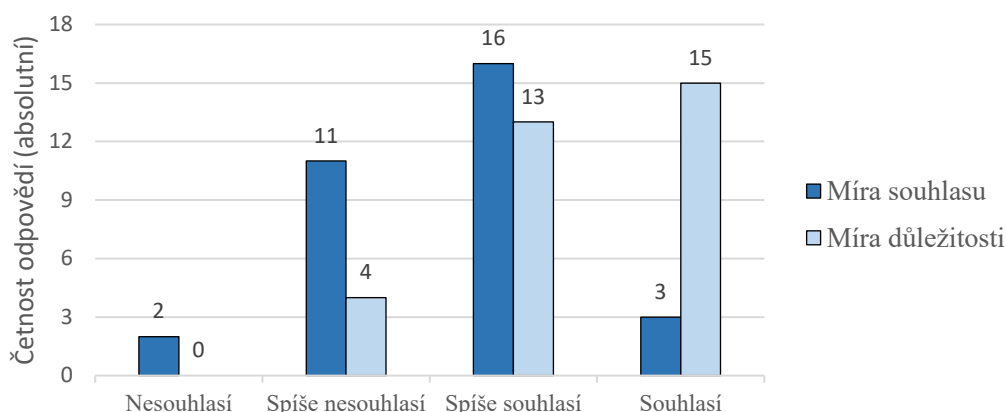
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Přestože druh činnosti, který v organizaci pracovníce vykonávají, neposkytuje příliš velké možnosti k profesnímu růstu, bylo by dobré poskytnout pracovnícům příležitost postupu alespoň v oblasti hmotné odměny. Větší část pracovníc v současnosti nesouhlasí s tím, že jsou

možnosti jejich profesního růstu dostatečné. Budování kariéry by ovšem mohlo být dobrým motivátorem, kterého by mohla organizace využít, jelikož pro 19 pracovníků je tato oblast důležitá.

18. Otázka: „Firma mi poskytuje jistotu pracovního místa.“

Graf 22: Výsledky odpovědí otázky č. 18

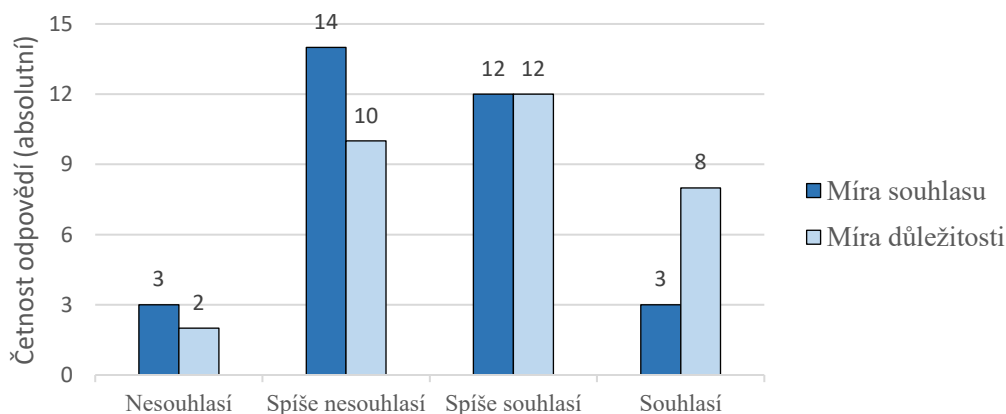


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V dnešní době patří jistota pracovního místa jistě mezi podstatné skutečnosti, které mohou ovlivňovat motivaci zaměstnanců. To dokládají také odpovědi pracovníků, ze kterých převážná většina uvedla, že je pro ně jistota místa důležitá. 19 pracovníků odpovědělo, že souhlasí se skutečností, že jim organizace poskytuje jistotu jejich zaměstnání. To dokazuje, že více než polovina pracovníků se o svou práci nebojí.

19. Otázka: „Doporučila bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele.“

Graf 23: Výsledky odpovědí otázky č. 19

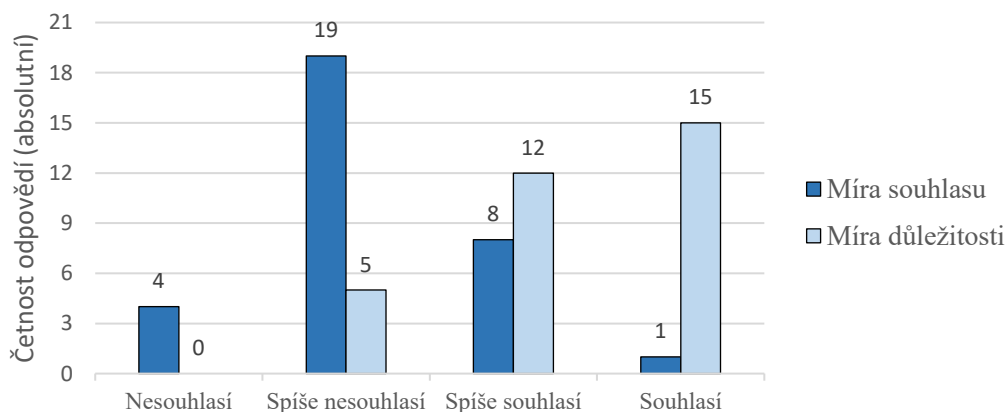


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

U této otázky uvedlo 15 pracovníků, že by organizaci doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Větší část 17ti pracovníků je ovšem jiného názoru. Přitom pro 20 pracovníků je tento faktor důležitý.

20. Otázka: „Vedení firmy klade na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků dostatečný důraz.“

Graf 24: Výsledky odpovědí otázky č. 20



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jak již bylo řečeno v části popisující pracovní prostředí, tak ve výrobních halách organizace existují nedostatky, které mohou mít negativní dopad na zdravotní stav pracovníků. Jediná aktivita v oblasti bezpečnosti práce, kterou organizace svým zaměstnancům poskytuje, je školení o BOZP. Tímto způsobem jsou o bezpečnosti poučeni všichni zaměstnanci, a to při nástupu do zaměstnání. Že v organizaci existují mezery v bezpečnosti práce, dokazují také odpovědi pracovníků, jelikož pouze 9 z nich souhlasí s tím, že společnost věnuje dostatek pozornosti oblasti bezpečnosti práce. Vlastní zdraví pravděpodobně není pracovníkům lhostejné, jelikož celkem 27 z nich uvedlo, že je pro ně tato problematika důležitá.

21. Otázka: „Jaké výhody poskytované Vaším zaměstnavatelem považujete za nejdůležitější? Případně jaké byste dále uvítala?“

Tato otázka se věnovala výhodám, které organizace svým pracovníkům nabízí. Dotazované měli uvést ty výhody, se kterými jsou nejvíce spokojeni, a dále výhody, nad jejichž zavedením by měla organizace uvažovat. Následující tabulka ukazuje shrnutí odpovědí na tuto otázku.

Tabulka 9: Výsledky odpovědí otázky č. 21

Vítané výhody	Počet pracovníků	Podíl
Vlastní termín dovolené	21	65,625%
Vyšší hodnota stravenek	12	37,5%
Lepší osobní ohodnocení	9	28,125%
Delší dovolená	6	18,75%
Dřívější informace o dovolené	3	9,375%
Příspěvek na dovolenou	1	3,125%
Pracovní oděv	1	3,125%
Vyhovující výhody	Počet pracovníků	Podíl
Zkrácený úvazek	12	37,5%
Mobilní telefon na pracovišti	7	21,875%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky vyplývá, že pracovnícům nejvíce vyhovuje možnost zkráceného úvazku a následně úpravy pracovní doby. Dále potom možnost pro pracovníce mít k dispozici osobní mobilní telefon na pracovišti. Největším nedostatkem v oblasti výhod a pracovních podmínek je vzhledem k odpovědím dovolená. Pracovnícům nevyhovuje způsob čerpání dovolené, tedy pevný termín pro všechny zaměstnance organizace. 6 pracovníků také uvedlo, že by jim vyhovovalo prodloužení dovolené. Mezi další výhody, které by pracovníci uvítali, patří především vyšší hodnota stravenek (společnost aktuálně poskytuje svým zaměstnancům stravenky o nejnižší nominální hodnotě), lepší osobní ohodnocení, dřívější informace o termínu dovolené a možnost získání příspěvku na dovolenou. Jedna pracovníce také uvedla, že by uvítala pracovní oděv.

22. Otázka: „Jste spokojena s pracovním prostředím ve firmě? Pokud ne, jaké změny byste uvítala?“

Ve druhé otevřené otázce měli pracovníci vyjádřit svou spokojenost/nespokojenost se současným stavem pracovního prostředí v organizaci a doplnit jí o změny, které by v této oblasti uvítaly. Shrnutí odpovědí ukazuje následující tabulka.

Tabulka 10: Výsledky odpovědi otázky č. 22

Spokojeno		Nespokojeno	
Četnost	Podíl	Četnost	Podíl
9	28,125%	23	71,875%

Vítané změny	Počet pracovníků	Podíl
Větší čistota	17	53,125%
Větší možnosti větrání	7	21,875%
Modernější prostředí	4	12,5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V oblasti pracovního prostředí vyjádřilo 23 pracovníků svou nespokojenost a pouze 9 odpovědělo, že jsou se současným stavem spokojeny. U otázky navrhovaných změn odpovídala největší část pracovníků, že by uvítaly lépe organizovaný úklid a s ním spojenou větší čistotu na pracovišti. 7 pracovníků dále uvedlo, že by jim vyhovovaly větší možnosti pro větrání na výrobních halách. Pouze 4 pracovníků také uvedly, že by přivítaly změny v oblasti modernizace pracovního prostředí.

2.4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak pracovníci v organizaci hodnotí současný stav motivačního systému a jaké oblasti motivace jsou pro ně důležité. Na základě výsledků uzavřených otázek byla sestavena následující tabulka, která obsahuje průměrnou míru souhlasu a důležitosti u každé oblasti a rozdíl mezi těmito hodnotami.

Tabulka 11: Aritmetický průměr míry souhlasu a důležitosti, a rozdíly

Oblast motivačního systému	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Dostatek informací k výkonu práce	3	3,22	-0,22
Dostatečné zaučení	2,41	3,28	-0,88
Možnost vlastní iniciativy	2,63	2,75	-0,13
Jasně stanovení úkolů	2,81	3,34	-0,53
Nastavení norem	2,31	2,84	-0,53
Zábavná a sebenaplňující práce	2,88	3,22	-0,34
Chůť do práce	2,69	3,13	-0,44
Vyhovující pracovní doba	2,91	3,34	-0,44
Informovanost o stanovení mzdy	2,63	3,5	-0,88

Přiměřená mzda pracovnímu výkonu	2,25	3,47	-1,22
Neformální hodnocení	2,47	2,94	-0,47
Dostatečná autorita mistrových	2,41	3,22	-0,81
Otevřenost mistrových	2,75	3,25	-0,5
Dobré a přátelské vztahy	2,31	3,19	-0,88
Informovanost mistrových o dění v kolektivu	2,5	3,13	-0,63
Jasně stanovená odpovědnost za odvedení práce	3,22	3,47	-0,25
Možnost profesního růstu	2,16	2,81	-0,66
Jistota pracovního místa	2,63	3,34	-0,72
Doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele	2,47	2,81	-0,34
Bezpečnost a ochrana zdraví	2,19	3,31	-1,13

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky vyplývá, že nejhůře byly ze strany pracovníků hodnoceny tyto aspekty motivačního systému: možnost profesního růstu (2,16), bezpečnost a ochrana zdraví (2,19), přiměřená mzda pracovnímu výkonu (2,25), nastavení norem (2,31), dobré a přátelské vztahy na pracovišti (2,31) a dostatečné zaučení (2,41).

S ohledem na diferenciaci míry souhlasu a míry důležitosti by se měla organizace zaměřit především na změny v oblastech: přiměřená mzda pracovnímu výkonu (-1,22), bezpečnost a ochrana zdraví (-1,13), dostatečné zaučení (-0,88), informovanost pracovníků o stanovení mzdy (-0,88) a dobré vztahy na pracovišti (-0,88).

Celkové hodnocení motivačního systému organizace dosáhlo průměrné hodnoty 2,58 z možných 4, což značí o jeho mírné nadprůměrnosti. Organizace má ale stále spoustu nedostatků k vylepšení tohoto systému a měla by mu věnovat více pozornosti.

V závěru dotazníku měly pracovníky možnost navrhnout změny v motivačním programu. Z odpovědí se ukázala být nejvíce navrhovanou změnou úprava dovolené, u které by pracovníky uvítaly možnost vlastního výběru termínu. Tento návrh uvedlo celkem 21 pracovníků. Z celkového počtu 32 pracovníků jich 12 také uvedlo, že by jim vyhovovalo zvýšení hodnoty stravenek, která je v současné době stanovena na 40 Kč/odpracovaný den. Dále pracovníky též uvedly, že jim v současné době nejméně vyhovuje čistota jejich pracovního prostředí, celkem tuto skutečnost uvedlo 17 pracovníků.

2.5 Zjištěné nedostatky a navrhovaná opatření

Na základě zjištění v předchozím textu byla navržena opatření, která jsou obsahem následující kapitoly. Pozornost byla věnována především těm oblastem motivace, u kterých byla zjištěna největší diference míry souhlasu a míry důležitosti.

2.5.1 Odměňování a benefity

V dotazníkovém šetření pracovnice uváděly, že nesouhlasí s tvrzením, že je jejich mzda přiměřená pracovnímu výkonu. To se týká především oblasti prémie, které tvoří výkonnostní složku mzdy. Jak již bylo zmíněno v rozhovorech s mistrovými, současné přidělování prémie a jejich výše závisí především na uvážení každé mistrové. Tato skutečnost může způsobovat nespravedlivé rozdělení prémie mezi jednotlivé pracovnice. Z toho důvodu navrhuji, aby společnost zavedla jednotný systém prémie pro všechny pracovnice ve výrobě, které mají stanovené měsíční normy. Následné schéma výše prémie v závislosti na plnění norem znázorňuje tabulka č. 12.

Tabulka 12: Navrhované schéma stanovení prémie

Výkonnost	Výše měsíční prémie
0% – 100%	0 Kč
100% - 105%	250 Kč
105% - 115%	500 Kč
115% a více	1 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tento systém prémie by za nejvyššího možného plnění norem pracovníci a při současném počtu pracovníků na šicí dílně, vyšívárně a raznici znamenal pro organizaci roční náklady o výši 492 000 Kč. V závislosti na možnostech pracovníků plnit jejich normy by potom byl rozsah výkonnosti upravován tak, aby roční náklady na prémie byly v maximální výši 215 250 Kč, což odpovídá průměrné výši ročních prémie podle tabulky č. 12. Tabulka stanovení prémie a zápis plnění norem by byl k nahlédnutí v kanceláři příslušné mistrové, což by mohlo zvýšit povědomí pracovníků o stanovení jejich mzdového ohodnocení.

V souvislosti s odměňováním byl také ze strany pracovníků zmíněn požadavek na zvýšení hodnoty stravenek. V současné době jsou pracovníkům vypláceny stravenky o nominální hodnotě 40 Kč, přičemž společnost Le Cheque Déjeuner, s. r. o., od které jsou stravenky odebírány, navrhuje pro rok 2017 optimální výši stravenek v hodnotě 109 Kč. Organizace by

tedy měla zvážit zvýšení této hodnoty stravenek. Jako optimální výše, výhodná jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, se jeví stravenky v nominální hodnotě 70 Kč. Za stávajících podmínek je zaměstnavatelem hrazeno 50% z hodnoty stravenky, a to jako uznatelný daňový náklad. Zbylých 50% si hradí zaměstnanci sami. Při zvýšení na 70 Kč, by si mohla organizace odečítat z daní 35 Kč. Zbylých 50% by bylo rozvrženo mezi zaměstnance a zaměstnavatele podle následující tabulky.

Tabulka 13: Náklady zaměstnavatele a zaměstnance na jednu 70 Kč stravenku

	Zaměstnavatel	Zaměstnanec
Neměnné náklady	0 Kč	20 Kč
Dodatečné náklady	7,5 Kč	7,5 Kč
Celkové náklady	7,5 Kč	27,5 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V současné době získá každý zaměstnanec (při odpracovaných 20 dnech každý měsíc) roční stravenky v hodnotě 9 600 Kč, přičemž si z této částky hradí 4 800 Kč. Pokud by byla hodnota stravenek navýšená na 70 Kč, byla by celková roční výše stravenek každého zaměstnance 16 800 Kč, ze které by si hradil 6 600 Kč. Z pohledu zaměstnance by tedy došlo k ročnímu zvýšení příjmů v podobě stravenek o 5 400 Kč. Roční náklady na straně zaměstnavatele by za stávajícího počtu 63 zaměstnanců vzrostly o 113 400 Kč, přičemž náklady na jednoho zaměstnance by byly 1 800 Kč/rok.

Za uvážení by v systému odměňování stálo také zavedení jednorázové odměny ve výši 5 000 Kč, která by byla vyplácena pracovním po dosažení každých pěti let působení ve společnosti. Takto stanovené odměny by mohly snížit současnou fluktuaci zaměstnanců. Při současném stavu 41 pracovníků by celkové náklady takto stanovených odměn byly 205 000 Kč v následujících 5ti letech, tedy v průměru 41 000 Kč/rok.

2.5.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Také v oblasti bezpečnosti bylo hodnocení od zaměstnanců velmi nízké. Organizace zajišťuje zaměstnancům zákonné školení BOZP a OP při nástupu do zaměstnání a poté každé 2 roky působení v organizaci. Mimo tyto školení by měla organizace věnovat více pozornosti ochraně zdraví pracovníků související s pracovním prostředím. Z informací od personální pracovníce se jedná především o ochranné pomůcky, na které si pracovníci již delší dobu stěžují. Nejdůležitější takovou pomůckou je pracovní obuv, jejíž kvalita je podle pracovníků v současné době nevyhovující. Z toho důvodu navrhuji organizaci zajistit pracovním kvalitní

obuv, jejíž výše je odhadnutá na 1 100 Kč/pár. Doba použitelnosti obuvi je podle současných podmínek v organizaci stanovena na 2 roky, po uplynutí této doby musí být pracovním přidělena nová obuv. Za stávajícího počtu 41 pracovníků byly přibližné roční náklady organizace vypočítány na 22 550 Kč. Dalším důležitým nedostatkem v oblasti ochrany zdraví pracovníků je absence odvětrávacího zařízení v místech se žehlicími stanicemi. Organizaci byla již dříve poskytnuta nabídka takového zařízení a cena jeho pořízení byla vyměřena na 120 000 Kč.

2.5.3 Zaučení pracovníků

Značným problémem se na základě odpovědí pracovníků v dotazníkovém šetření ukázalo také zaučení pracovníků, ať již při přeřazení na novou pozici nebo přijetí do zaměstnání. Také z rozhovorů s mistrovými vyplynulo, že postrádají větší množství kvalifikovaných pracovníků. Tuto skutečnost by mohla organizace řešit buď externím školením, nebo vyčleněním několika současných pracovníků, které by měly za úkol po určitou dobu nově příchozí zaučit. Vzhledem k faktu, že nabídka školení v oblasti, ve které je organizace potřebuje, je poměrně nízká, doporučil bych vedení společnosti zavést spíše rozvoj dovedností pracovníků formou interního zaučování. V organizaci je více pracovníků, které v textilním odvětví pracují již několik let a jejich zkušenosti jsou dostačující k tomu, aby je mohly předávat ostatním. Bylo by tedy dobré, aby každé z těchto pracovníků byla přidělena 1 – 2 nově příchozí pracovníce, které by se od nich mohly učit. Odpovědnost za určení vhodných pracovníků, které by zaučovaly nově příchozí, by měli mistrové, jelikož mají nejlepší povědomí o schopnostech svých podřízených. Následně by každé z těchto pracovníků byla vyplácena měsíční odměna za každou pracovníci v zaučení, a to ve výši 200 Kč. Při neměnné fluktuaci (29 přijatých zaměstnanců, z toho 11 pracovníků na šicí, vyšivací dílně a raznici) by roční náklady organizace byly 26 400 Kč.

2.5.5 Dovolena

Jak již bylo zmíněno u výsledků otevřených otázek, pracovníkům nevyhovuje především současná forma celopodnikové dovolené. Z toho důvodu by měla organizace zvážit zavedení individuální dovolené za určitých podmínek, které by zabránily narušení výroby. Pracovníce by měly možnost čerpání dovolené v současném rozsahu dvou týdnů, a to v období července a srpna, kdy bývá o dovolenou největší zájem. Termín čerpání dovolené by musely pracovníce oznámit nejpozději do konce května, aby mělo vedení organizace dostatek času na upravení výroby a zakázek v tomto období. Získávání informací o zvolených termínech dovolené by měla na starosti personální pracovníce. V případě vyššího počtu dovolených čerpaných ve

stejném termínu by potom mohla organizace zvážit v tomto období zavedení jednosměnného provozu, aby byl zachován termín jednotlivých zakázek. Tato změna by neměla organizaci přinést žádné dodatečné náklady.

2.5.6 Motivační program

Dotazníkové šetření také poukázalo na nedostatečnou informovanost zaměstnanců o benefitech, které jim organizace poskytuje. Z toho důvodu navrhuji vypracování motivačního programu, který by měl za cíl poskytnout nově příchozím, ale i stávajícím zaměstnancům stručný přehled o jednotlivých benefitech a možnostech jejich využívání. Obsahem dokumentu motivačního programu by měly být všechny benefity (výhody) poskytované zaměstnancům ze strany organizace, rozdělených do skupin podle souvislostí (viz „Dokument motivačního programu“). Dokument programu by měl být vystavený na informační tabuli v sídle organizace, aby byl přístupný všem zaměstnancům. Odpovědná za vystavení a aktuálnost dokumentu by byla personální pracovnice.

Se sestavením motivačního programu souvisí také zavedení výše zmíněných změn. Souhrn nákladů na jednotlivé změny a celkových nákladů na motivační program ukazuje následující tabulka.

Tabulka 14: Náklady na opatření a motivační program

Typ změny	Roční náklady
Úprava stanovení prémie	215 250 Kč
Zvýšení hodnoty stravenek	113 400 Kč
Odměna za každých 5 let	41 000 Kč
Pracovní obuv	22 550 Kč
Odvětrávací zařízení	120 000 Kč
Zavedení zaučení	26 400 Kč
Motivační program celkem	538 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Mimo finanční náklady by zavedení motivačního programu vyžadovalo také čas, nutný především ke sběru návrhů na změny jeho obsahu a k jeho aktualizování.

Přínosem motivačního programu by bylo především zvýšení informovanosti zaměstnanců o benefitech, umožnění organizaci upravovat poskytované benefity na základě zpětné vazby od zaměstnanců, lepší využívání některých benefitů a v neposlední řadě zvýšení motivovanosti zaměstnanců.

Dokument motivačního programu

Tento dokument poskytuje souhrnný popis všech benefitů, které jsou zaměstnancům společnosti Uniform – Accessoires Bohemia, s. r. o. poskytovány. Cílem programu je seznámit zaměstnance s těmito benefity.

Odměňování a sociální výhody pracovníků

Společnost se zaměřuje na transparentnost a spravedlivost systému odměňování a nabízí následující nástroje:

- pevný základ a pohyblivá složka mzdy, jejíž výši ovlivňuje pracovní výkon zjišťovaný na základě plnění měsíčních norem,
- finanční odměna za každých 5 let odpracovaných ve společnosti ve výši 5 000 Kč,
- stravenky za každý odpracovaný den ve výši 70 Kč.

Pracovní prostředí a podmínky práce

Pracovní prostředí a podmínky se společnost snaží přizpůsobovat potřebám zaměstnanců a nabízí:

- plně vybavenou kuchyň na každém patře (mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice, lednice),
- sociální zařízení,
- přidělení ochranných pomůcek,
- pracovní prostředí ohleduplné ke zdraví pracovníků,
- možnost využití parkoviště v blízkosti podniku,
- možnost zkráceného úvazku po dohodě,
- přizpůsobení pracovní doby potřebám zaměstnanců,
- jasné stanovení pracovních úkolů.

Vzdělávání a profesní růst

Pro zvyšování výkonnosti zaměstnanců nabízí společnost:

- zákonné školení BOZP a PO,
- zaučení v oblasti textilního průmyslu související s vykonávanou činností.

Zaměstnanecké vztahy a komunikace na pracovišti

V oblasti mezilidských vztahů na pracovišti nabízí společnost:

- každoroční Vánoční a letní večírek,
- spravedlivé hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců,
- otevřenou komunikaci ze strany nadřízených.

Závěr

Bakalářská práce se věnovala tématu motivace ve společnosti Uniform – Accessoires Bohemia, s. r. o. Cílem práce bylo analyzovat a zhodnotit motivaci zaměstnanců v dané organizaci a následně navrhnout opatření, která by měla přispět ke zlepšení motivace.

Práce byla členěna do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy v oblasti motivace, jednalo se především o pojmy: motivace, motiv, stimulace, stimul a zdroje motivace. V této části byly dále popsány základní motivační teorie, motivace pracovního jednání a spokojenosti, používané stimulační prostředky a motivační program.

V úvodu praktické části byla charakterizována společnost Uniform – Accessoires Bohemia, s. r. o., cíle organizace, její produkty a struktura zaměstnanců. Dále zde byl popsán současný způsob motivace zaměstnanců v organizaci. V dalších dvou kapitolách této části byly prezentovány rozhovory s mistrovými a dotazníkové šetření, a zhodnocení jejich výsledků. V poslední kapitole byla navržena opatření, která by měla přispět ke zlepšení motivace zaměstnanců. Jednalo se o opatření v těchto oblastech: odměňování a benefity, bezpečnost a ochrana zdraví, zaučení, dovolená a motivační program. U všech opatření byly popsány důvody k jejich navržení, jejich obsah a nákladová náročnost. Návrhy byly prezentovány vedoucímu provozu dané organizace, kterého zaujali především změny v oblasti odměňování a benefitů.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivační teorie	12
Tabulka 2: Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání	15
Tabulka 3: Příklad motivačního profilu pracovníka	22
Tabulka 4: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace	25
Tabulka 5: Průměrná měsíční mzda a celkové mzdové náklady.....	34
Tabulka 6: Hodnotící škála	40
Tabulka 7: Rozdělení pracovníků do věkových kategorií	41
Tabulka 8: Délka pracovního poměru pracovníků	41
Tabulka 9: Výsledky odpovědí otázky č. 21	53
Tabulka 10: Výsledky odpovědí otázky č. 22	54
Tabulka 11: Aritmetický průměr míry souhlasu a důležitosti, a rozdíly.....	54
Tabulka 12: Navrhované schéma stanovení prémie	56
Tabulka 13: Náklady zaměstnavatele a zaměstnance na jednu 70 Kč stravenku.....	57
Tabulka 14: Náklady na opatření a motivační program	59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	14
Obrázek 2: Expektační teorie podle Portera a Lawlera.....	16
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti	32

Seznam grafů

Graf 1: Tržby z prodeje zboží a služeb 2012 - 2015	27
Graf 2: Výsledek hospodaření 2012 - 2015	27
Graf 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví	31
Graf 4: Struktura zaměstnanců podle pracovního zařazení.....	31
Graf 5: Výsledky odpovědí otázky č. 1	41
Graf 6: Výsledky odpovědí otázky č. 2	42
Graf 7: Výsledky odpovědí otázky č. 3	42
Graf 8: Výsledky odpovědí otázky č. 4	43
Graf 9: Výsledky odpovědí otázky č. 5	43
Graf 10: Výsledky odpovědí otázky č. 6	44
Graf 11: Výsledky odpovědí otázky č. 7	45
Graf 12: Výsledky odpovědí otázky č. 8	45
Graf 13: Výsledky odpovědí otázky č. 9	46
Graf 14: Výsledky odpovědí otázky č. 10	46
Graf 15: Výsledky odpovědí otázky č. 11	47
Graf 16: Výsledky odpovědí otázky č. 12	47
Graf 17: Výsledky odpovědí otázky č. 13	48
Graf 18: Výsledky odpovědí otázky č. 14	49
Graf 19: Výsledky odpovědí otázky č. 15	49
Graf 20: Výsledky odpovědí otázky č. 16	50
Graf 21: Výsledky odpovědí otázky č. 17	50
Graf 22: Výsledky odpovědí otázky č. 18	51
Graf 23: Výsledky odpovědí otázky č. 19	51
Graf 24: Výsledky odpovědí otázky č. 20	52

Seznam literatury

Monografie

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

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTONÍČKOVÁ, Monika. *Nefinanční výhody pro zaměstnance neboli benefity jsou pracovníky stále žádanější*. In: EURO [online]. 4. 8. 2003 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.euro.cz/byznys/nefinancni-vyhody-pro-zamestnance-neboli-benefity-jsou-pracovniky-stale-zadanejsi-867154>.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2005. xii, 462 s. Business books. Praxe manažera. Ekonomie. ISBN 80-7226-515-6.

JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vyd. V Plzni .: Západočeská univerzita, 2012. 157 s. ISBN 978-80-261-0147-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, Marie. *Psychologické aspekty personálního managementu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1995. 170 s. ISBN 80-7082-173-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1706-9.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01490-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

ČESKO, Ministerstvo spravedlnosti. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 18. 4. 2017 21:40 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=160485&typ=PLATNY>

ČTK. *Textilní a oděvní průmysl si v Česku polepsil. Tržby rostly o 2,17 procenta*. In: Info.cz [online]. 18. 2. 2017 [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: <https://www.info.cz/byznys/textilni-a-odevni-prumysl-si-v-cesku-polepsil-trzby-rostly-o-2-17-procenta-4898.html>.

MÍKA, Jan. *Motivační program – co by v něm nemělo chybět*. In: Personalista.com [online]. 24. 6. 2005 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>.

UNIFORM – ACCESSOIRES BOHEMIA, s. r. o. *Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele: druhové členění, v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2015*. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 16. 11. 2016 [cit. 2017-04-18]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=ffb41de940494c35b65fec334302598>.

UNIFORM – ACCESSOIRES BOHEMIA, s. r. o. *Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele: druhové členění, v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2014*. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 20. 10. 2015 [cit. 2017-04-18]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=590bf7727c4e46daa5c2cc33c6a0ecf5>.

UNIFORM – ACCESSOIRES BOHEMIA, s. r. o. *Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2013*. In: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 12. 12. 2014 [cit. 2017-04-18]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=7f044b2d114249a49da16506e42a5588>

URBAN, Jan. *Pracovní spokojenost a její faktory*. In: Daňři-online [online]. 9. 2. 2006 [cit. 18. 11. 2016]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search_query=\\$index=433&search_results_page=1](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/?search_query=$index=433&search_results_page=1).

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Uniform – Accessoires Bohemia, s. r. o., Kraslice, 2017


Seznam příloh

Příloha A: Formulář hodnocení zaměstnanců

Příloha B: Scénář k vedení rozhovoru

Příloha C: Dotazník motivace zaměstnanců

Příloha A: Formulář hodnocení zaměstnanců

	ZÁZNAM O HODNOCENÍ PRACOVNÍKA
Příjmení a jméno pracovníka:	
Datum narození:	
Funkce:	
Hodnotící:	
Datum hodnocení:	
Hodnocené období	

Hodnocení nadřízeným pracovníkem:

Vztah k firmě		Samostatnost	
Docházka		Iniciativa	
Prac. výsledky		Vzdělávání se	
Spolehlivost			

1-velmi dobrý

2-dobry

3-přijatelný

4-nepřijatelný

Komentář:

Návrhy záměrů, cílů, opatření:

Výsledek hodnocení:	
Podpis nadřízeného pracovníka:	
Podpis hodnoceného pracovníka:	

Příloha B: Scénář k vedení rozhovoru

Scénář k vedení rozhovoru

1. Sjednání termínu a místa pro uskutečnění rozhovoru.
2. Seznámení dotazované s přibližnou délkou rozhovoru, která je odhadována na 30 až 35 minut.
3. Informování o tématu a účelu rozhovoru.
4. Objasnění struktury rozhovoru a jednotlivých otázek:
 - Jaký máte názor na výši Vaší mzdy a mzdy Vašich podřízených?
 - Co nejvíce postrádáte při vedení Vašich podřízených?
 - Používáte nějaké formy neformálního hodnocení Vašich podřízených? Pokud ano, jak toto hodnocení probíhá?
 - Jak hodnotíte nastavení norem pro Vaše podřízené?
 - Myslíte si, že mezi Vašimi podřízenými panují dobré pracovní vztahy?
5. Prodiskutování možnosti doplnění otázek v případě potřeby.
6. Poděkování a ukončení rozhovoru.

<p style="text-align: center;">PRŮZKUM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ UAB, S. R. O. - 2017</p>

Vážená paní,

obracím se na Vás se žádostí o spolupráci při šetření spokojenosti zaměstnanců ve Vaší organizaci. Prosím Vás o pečlivé zodpovězení všech otázek dotazníku. Samotné vyplnění je velmi jednoduché, stačí do políčka u každého výroku ve sloupci „Hodnocení“ napsat známku od 1 do 4, kde jednotlivé známky znamenají Vaší osobní spokojenost s jednotlivými tvrzeními:

- 1 - nesouhlasím
- 2 - spíše nesouhlasím
- 3 - spíše souhlasím
- 4 - souhlasím

Dále do každého políčka ve sloupci „Důležitost“ napsat opět známku od 1 do 4, kde jednotlivé známky vyjadřují, jak moc je pro Vás jednotlivé tvrzení důležité.

Šetření je anonymní a získané údaje nemohou být spojovány s Vaší osobou.

Děkuji Vám za vstřícnost a spolupráci.

Výrok	Hodnocení	Důležitost
Pro zvládnutí své práce mám dostatek dovedností.		
Po přijetí do zaměstnání, případně přeřazení na nový druh práce, mi firma poskytuje dostatečné zaučení.		
Svou práci musím často dělat jinak, než by podle mne bylo nejlepší.		
Mám jasně stanovené pracovní úkoly.		
Nastavení norem ve firmě je pro mne vyhovující.		
Práce, kterou vykonávám, mne baví a naplňuje.		
Do práce chodím ráda.		
Pracovní doba plně vyhovuje mým potřebám.		
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé mzdové ohodnocení.		
Má mzda je přiměřená mému pracovnímu výkonu.		
Když odvedu dobrou práci, mistrová mne pochválí.		
Má mistrová má dostatečnou autoritu.		
S mou mistrovou mohu otevřeně probrat všechny potřebné záležitosti.		
Vztahy na našem pracovišti jsou dobré a přátelské.		
Má mistrová ví, co se v pracovním kolektivu odehrává.		
Je mi jasné, jakou mám odpovědnost za odvedení své práce.		
Mám možnost profesního růstu.		
Firma mi poskytuje jistotu pracovního místa.		
Doporučila bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele.		
Vedení firmy klade na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků dostatečný důraz.		

Jaké výhody (např. možnost zkráceného úvazku, mobilní telefon na pracovišti, dovolená, atd.) poskytované Vaším zaměstnavatelem považujete za nejdůležitější? Případně jaké byste dále uvítala?

Jste spokojena s pracovním prostředím ve firmě? Pokud ne, jaké změny byste uvítala?

Děkuji za Váš čas a odpovědi.

Abstrakt

FIALA, Michal. *Motivace zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 67 s., 2017

Klíčová slova: motivace, stimulace, motivační systém, pracovní motivace

Bakalářská práce zpracovává téma motivace zaměstnanců v organizaci Uniform – Accessoires Bohemia, s. r. o. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit motivaci zaměstnanců v dané organizaci a následně navrhnout opatření, která by měla přispět ke zlepšení motivace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy motivace, vybrané motivační teorie, pracovní motivace a problematika motivačního programu. V úvodu praktické části je charakterizována zvolená organizace a popsán její současný motivační systém. V dalších kapitolách je prezentováno dotazníkové šetření a rozhovory s vybranými pracovníky. Na základě zhodnocení motivace pracovníků jsou v závěrečné kapitole praktické části navrhována vhodná opatření.

Abstract

FIALA, Michal. *Employee motivation in the organisation*. Bachelor work. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 67 p., 2017

Key words: motivation, stimulation, motivation system, work motivation

The bachelor thesis deals with area of employee motivation in the organisation Uniform – Accessoires Bohemia, s. r. o. The aim of the work is to analyze and evaluate the motivation of employees in the organisation and then devise measures that should contribute to improving motivation. The work is divided into theoretical and practical section. In the theoretical section are defined the basic concepts of motivation, selected theories of motivation, work motivation and issue of the motivation program. In the introduction of practical section is the characteristic of the selected organisation and described its current motivation system. In other chapters is presented the questionnaire survey and the interviews with the selected employees. Based on evaluation of employee motivation are in the final chapter of practical section proposed appropriate measures.