

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci

The Motivation and Satisfaction of Employees in an Organization

Barbora VOKROJOVÁ

Plzeň 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora VOKROJOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0182P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci**

Zadávací 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 zpracujte podstatu a význam motivace pracovníků.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Popište uplatňované motivační nástroje a programy ve zvoleném podniku.
4. Zpracujte vlastní výzkum zaměřený na posouzení vhodnosti používaných motivačních nástrojů.
5. Uveďte návrhy na zlepšení současného motivačního programu v daném podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 8. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Management lidských zdrojů.* Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách.* Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- **PLAMÍNEK, Jiří.** *Tajemství motivace.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




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

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 20. 4. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji panu Ing. Jiřímu Wimberskému, jednatelem společnosti ARET B. W., s.r.o., za ochotu, vstřícnost a poskytnutí potřebných podkladů ke zpracování této bakalářské práce.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 9 |
| 1 Základní pojmy z oblasti motivace..... | 10 |
| 1.1 Motiv | 10 |
| 1.2 Motivace..... | 10 |
| Zdroje motivace..... | 11 |
| 1.3 Motivační profil | 12 |
| 1.4 Stimulace..... | 13 |
| 2 Teorie motivace | 14 |
| 2.1 Teorie instrumentality | 14 |
| 2.2 Teorie zaměřené na obsah..... | 14 |
| Teorie ERG..... | 14 |
| Maslowova teorie potřeb | 15 |
| Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace | 16 |
| 2.3 Teorie zaměřené na proces..... | 16 |
| Expektační teorie | 16 |
| Teorie spravedlnosti | 17 |
| Teorie cíle..... | 17 |
| McGregorova teorie X a teorie Y | 17 |
| 3 Pracovní motivace | 18 |
| 3.1 Pracovní motivace..... | 18 |
| 3.2 Pracovní spokojenost | 18 |
| 3.3 Motivace a výkon..... | 19 |
| Aspirace..... | 21 |
| 3.4 Odměňování pracovníků | 21 |
| 3.5 Hodnocení pracovníků | 23 |

| | |
|--|----|
| Neformální hodnocení | 23 |
| Formální hodnocení..... | 24 |
| 3.6 Motivační program..... | 24 |
| 4 Charakteristika společnosti ARET B. W., s.r.o. | 26 |
| 4.1 Základní údaje o společnosti..... | 26 |
| 4.2 Charakteristika firmy z hlediska předmětu podnikání | 27 |
| 4.3 Organizační struktura podniku..... | 28 |
| 5 Motivační program společnosti | 31 |
| 5.1 Hmotná odměna | 31 |
| Základní mzda | 31 |
| Variabilní složka mzdy..... | 31 |
| Zaměstnanecké výhody | 32 |
| 5.2 Pracovní doba..... | 33 |
| 5.3 Vztahy na pracovišti..... | 34 |
| 5.4 Možnost osobního vzdělávání..... | 34 |
| 5.5 Pracovní prostředí | 34 |
| 6 Analýza motivačních nástrojů ve firmě ARET B. W., s.r.o..... | 36 |
| 6.1 Obsah a cíl dotazníkového šetření..... | 36 |
| 6.2 Charakteristika respondentů..... | 36 |
| 6.3 Výsledky dotazníkového šetření | 39 |
| 6.4 SWOT analýza motivačního programu..... | 48 |
| Silné stránky | 49 |
| Slabé stránky | 50 |
| Příležitosti..... | 51 |
| Hrozby | 51 |
| 7 Vlastní návrh na zlepšení motivačního programu | 52 |
| 7.1 Vztahy na pracovišti..... | 52 |

| | | |
|-----|--|----|
| 7.2 | Informovanost zaměstnanců a komunikace | 53 |
| 7.3 | System odměňování | 53 |
| 7.4 | Možnost osobního rozvoje a vzdělávání | 54 |
| 7.5 | Prodloužená dovolená | 55 |
| | Závěr | 56 |
| | Seznam tabulek | 57 |
| | Seznam obrázků | 58 |
| | Seznam literatury | 59 |
| | Monografické publikace | 59 |
| | Elektronické zdroje | 60 |
| | Ostatní zdroje | 60 |
| | Seznam příloh | 61 |

Úvod

V současné době nabývá motivace a spokojenost zaměstnanců na stále větší důležitosti. Úzce souvisí s výkonností pracovníků a tím pádem ovlivňuje prosperitu celé firmy. Pro organizaci je důležité uvědomit si význam vlastních lidských zdrojů a naučit se s nimi správně hospodařit. Toho lze dosáhnout díky správně zvolenému motivačnímu programu, který bude zahrnovat nejen finanční, ale zároveň i nefinanční odměňování.

Bakalářská práce se věnuje tématu motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti ARET B. W., s.r.o. Cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit úroveň motivace v organizaci a poté navrhnout konkrétní kroky, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému.

Práce je rozčleněna do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které se týkají motivace, jako je motiv, motivace a její zdroje, stimulace a motivační profil. Dále jsou popsány základní motivační teorie a pracovní motivace.

V úvodu praktické části je představena společnost, na jejíž analýzu pracovní motivace je tato práce zaměřena. Jsou zde uvedeny základní informace o firmě, popsán předmět podnikání, organizační struktura a uplatňovaný motivační program. V následující části je pomocí dotazníkového šetření zhodnocena současná úroveň motivace ve společnosti. Na základě tohoto šetření je sestavena SWOT analýza zaměřená na silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti současného programu a jsou navržena příslušná opatření, jejichž cílem je dosáhnout inovace v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

Při zpracování bakalářské práce byla využita monografická literatura, elektronické zdroje a interní materiály organizace ARET B. W., s.r.o., které byly poskytnuty jednatelem společnosti.

1 Základní pojmy z oblasti motivace

V personalistice se lze často setkat s pojmy motivace a motiv. Problematikou motivování zaměstnanců a zvyšování jejich spokojenosti se v dnešní době zabývá čím dál více vedoucích pracovníků. Proto je důležité mít přehled o základních pojmech souvisejících s tímto tématem jako je motiv, motivace a její zdroje, motivační profil a stimulace.

1.1 Motiv

Slovo motiv pochází z latinského *motus*, což znamená pohyb nebo pohnutka. Odvozenina *motivus* znamená hýbající se. Motiv je vnitřní hnací síla jedince, skládá se z osobnostních determinantů. Představuje příčiny určitého chování, motivy lze členit dle řady rámcových klasifikací, například Dvořáková (2007) uvádí:

- Prvotní a odvozené,
- Vědomé a neuvědomované,
- Materiální a duchovní,
- Biogenní, psychogenní a sociogenní,
- Vrozené a získané.

Dále lze členit motivy na primární a sekundární. Primární motivy se týkají životně důležitých funkcí, mají hlavní motivační funkci a jsou vrozené. Patří sem hlad, žízeň, dýchání, vyhýbání se bolesti nebo spánek. Sekundární motivy souvisí s rozvojem jedince v procesu učení. Lze mezi ně zařadit sociální kontakt, dosažení úspěchu, moci a vlastnictví. (Dvořáková, 2007)

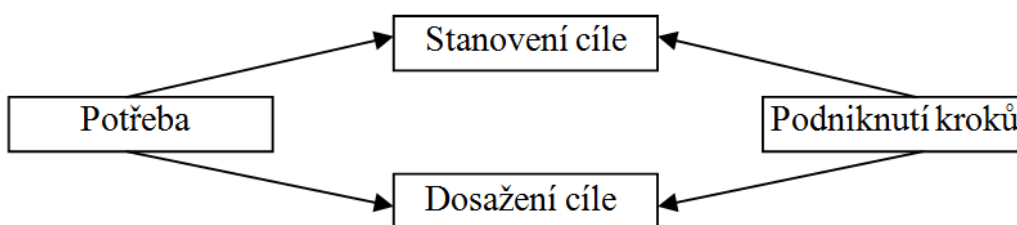
1.2 Motivace

Pojem motivace vyjadřuje, že v lidské psychice působí určité hybné síly. Ty mohou být uvědomované nebo neuvědomované. Dle Robbinse a Coultera (2012) jde o proces, který uvádí jedince do pohybu, řídí a udržuje jeho snahy.

Jedná se o chování, které je cílově orientované. Pokud jsou lidé dobře motivováni, mají definované cíle a snaží se jich dosáhnout. Mezi základní složky motivace patří směr, úsilí a vytrvalost. Směr popisuje, co se jedinec snaží dělat, úsilí vysvětluje, s jakou pílí se o to pokouší a vytrvalost značí, jak dlouho to osoba zkouší. Motivaci lze dle Armstronga (2002) rozdělit na dva typy, a to na vnitřní a vnější.

- **Vnitřní motivace** – jedná se o faktory, které si jedinec pro sebe vytváří a které ho ovlivňují. Zahrnuje především kvalitu pracovního života jako odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Má dlouhodobější účinek, není vnucená.
- **Vnější motivace** – představuje motivování z vnějšího prostředí. Skládá se z odměn, povyšování, pochval, ale i trestů. Ne vždy působí dlouhodobě a má bezprostřední a zásadní účinek. V organizacích jsou to převážně manažeři, kdo zaměstnance motivují zvnějšku. Souvislost motivace a potřeb je vyjádřena na obrázku číslo 1.

Obrázek č. 1 – Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2002

Model vysvětluje, že motivace je způsobena zjištěním neuspokojených potřeb, které mohou být vědomé i mimovolné. Na základě potřeb vznikne přání dosáhnout něčeho či něco získat. Proto jsou stanoveny cíle, které vedou k uspokojení těchto potřeb a přání. Dále si jedinec stanoví cestu nebo způsob chování, díky kterému se těchto cílů dosáhne. V případě úspěšného dosažení cíle je potřeba uspokojena a v budoucnu se bude v podobném případě chování vedoucí k cíli opakovat. Naopak v případě, že cíle nebylo dosaženo, je opakování těchto kroků méně pravděpodobné. Tento proces se nazývá upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku. Jeho nevýhodou je, že nebere v úvahu vliv očekávání. (Armstrong, 2002)

Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí, jsou tvořeny potřebami, zájmy, návyky, hodnotami a ideály. (Bedrnová, Nový, 1998)

- **Potřeby** - vznikají pocitem nedostatku něčeho pro jedince důležitého, nemusí být vždy uvědomované. Lze říci, že potřeby jsou základním zdrojem motivace. V rovině prožívání jde o prožívaný pocit napětí, který vede ke snaze toto napětí

odstranit. Předpokladem je nalezení cíle vedoucího k odstranění tohoto napětí. Potřeby lze rozdělit na primární neboli vrozené a sekundární, které vznikají odvozením od primárních.

- **Zájmy** - lze je chápat jako činnosti, jež jsou výsledkem zaměření člověka na určitou oblast, která podněcuje k aktivitě. K významným vlastnostem zájmů u konkrétního jedince patří jejich existence vůbec, šířka, hloubka a stálost.
- **Návyky** - jsou činnosti pravidelné a opakované, jedinec je vykonává automaticky. Jedná se o naučený vzorec chování, které je fixované a projevuje se jako vnitřní tlak nebo pohnutka učinit něco konkrétního v dané situaci. Jsou zapříčiněny jak výchovou, tak i vlastním utvořením každého jedince. Mohou vznikat jako výsledek vedlejší frekventované formy činnosti nebo mohou být záměrně vytvořeny jedincem.
- **Hodnoty** - představují hodnocení skutečností, se kterými se jedinec v průběhu života setkává. Těmto skutečnostem je přiřazena určitá důležitost, z čehož pramení, že nemají pouze objektivní význam. Podle typologie hodnotových orientací lze rozdělit na typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský. Teoretický typ se zaměřuje na hledání pravdy, uvažování a kritiku. Ekonomický typ hodnotí skutečnosti z hlediska užitečnosti, zaměřuje se na prospěch, oproti tomu estetický typ vidí nejvyšší hodnoty v harmonii a kráse. Sociální typ vidí člověka jako nesobeckého altruistu, typ politický považuje za nejvýznamnější hodnotu moc a náboženský typ spatřuje největší hodnotu v jednotě.
- **Ideály** - jde o názorovou představu něčeho jedincem subjektivně hodnoceného, pro každého člověka jsou jedinečné. Jejich vznik je zapříčiněn působením sociálních faktorů, uplatňují se při tom procesy učení, nápodoby a identifikace. Ideály mohou souviset s osobním či pracovním životem, mít podobu životního cíle nebo se může jednat o typ osobního profilu. (Bedrnová, Nový, 1998)

1.3 Motivační profil

Motivační profil se utváří od raného věku, významnou úlohu přitom hrají sebeutvářecí aktivity jedince, jeho schopnosti, temperament, postoje a dovednosti. Představuje stabilní charakteristiku člověka, která je individuální a syntetická. Popisuje základní motivátory a obsahuje specifické dominantní tendence typické pro konkrétního jedince. Poznání motivačního profilu umožňuje lepší porozumění projevům, jednání a chování člověka a

je nutným předpokladem pro jeho efektivní motivování a ovlivňování žádoucím směrem. Negativním aspektem je jeho vnitřní omezení, snižuje jedinci volnost při jednání a vytváří hranice, které je velmi obtížné překročit. Motivační profil se skládá z velkého počtu dimenzí, jedinec se vždy přiklání k jednomu nebo druhému pólu. Dimenze motivačního profilu jedince slouží k poznání charakteristik jeho motivace. (Bedrnová, Nový, 1998)

- Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu.
- Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost.
- Situační orientace – perspektivní orientace.
- Individuální orientace – skupinová orientace.
- Osobní orientace – prosociální orientace.
- Činorodost – pasivita.
- Orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení.

Ve spojitosti s pracovní činností existuje více specifický příklad dimenze motivačního profilu:

- Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku. V této dimenzi je popsán vztah pracovníka k zaměstnavateli, jedním pólem je ztotožnění jedince s jeho pracovním zařazením, oproti tomu druhým pólem je odstup pracovníka od dění v podniku. (Bedrnová, Nový, 1998)

1.4 Stimulace

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, které působí na jedince, je jednodušší než motivace. Stimuly zahrnují hmotnou odměnu, hodnocení práce, pracovní podmínky či možnost porovnávání výsledků s ostatními pracovníky. Ve chvíli, kdy přestanou být vnější stimuly poskytovány, dochází k zastavení práce. Pracovní činnost probíhá jen po dobu působení stimulů. Pokud člověk převezme stimuly za vlastní potřeby, stávají se motivy. Ve chvíli, kdy přestanou být vnější stimuly poskytovány, dochází k zastavení práce, což je vnímáno jako nevhoda stimulace. (Plamínek, 2007)

2 Teorie motivace

Teorie motivace představují ucelený soubor poznatků o vlivech na jedince v pracovním procesu. Zakládají se na nich přístupy k motivaci. Nejvýznamnějšími teoriemi jsou teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Rozdílné jsou ve východiskách a vysvětleních lidského chování v určitých situacích. Do teorií zaměřených na obsah lze zařadit teorii ERG, Maslowovu teorii potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, teorie zaměřené na proces zahrnují expektační teorie, teorie spravedlnosti a teorie cíle. Výběr a použití vhodné motivační teorie je zodpovědností vedoucího pracovníka, odborná literatura v této oblasti neposkytuje jednoznačný návod. (Dvořáková, 2007)

2.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že cíle může být dosaženo, pokud se jedinec chová určitým způsobem. Tato teorie je založena na zákonu příčiny a účinku a na tom, že lidé pracují pouze pro peníze. Zaměřuje se na odměny a tresty, které jsou využívány k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem, tedy zaměstnanec bude dostatečně motivován, pokud odměny a tresty budou přímo spjaty s jeho výkonem. Tento přístup nerespektuje řadu lidských potřeb, je založen na systému kontroly. Bývá znám jako politika cukru a biče. (Armstrong, 2002)

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Hlavní myšlenkou teorií zaměřených na obsah je, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a k nastolení rovnováhy je nutné tuto potřebu uspokojit. Ne všechny potřeby jsou stejně důležité, to se projevuje ve vynaloženém úsilí k dosažení určitého cíle. Potřeby jsou podmíněny jak prostředím, ze kterého jedinec pochází, dosavadním životem, tak i současnou situací. Do teorií zaměřených na obsah se řadí teorie ERG, Maslowova teorie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace. (Armstrong, 2002)

Teorie ERG

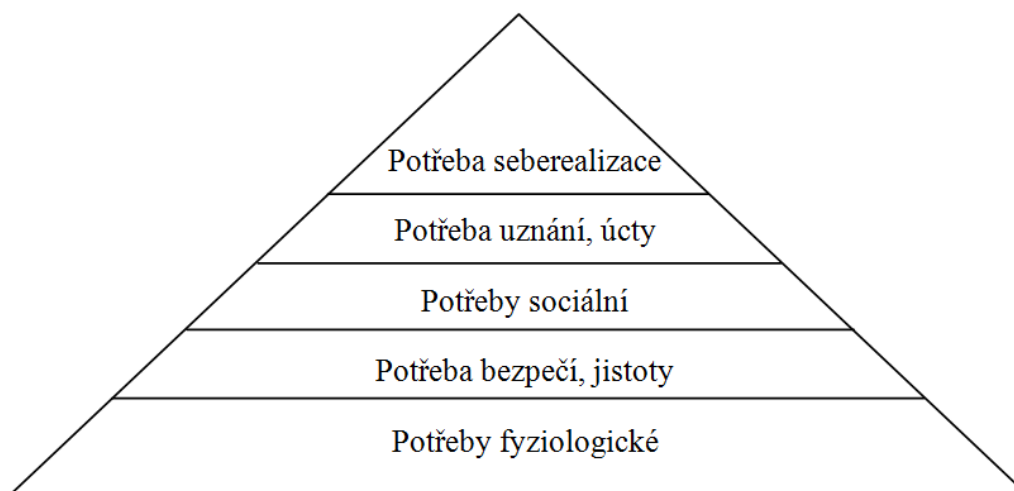
Alderfer v teorii ERG popsal tři základní skupiny potřeb, a to existenční, vztahové a růstové. Existenční kategorie představuje potřebu dosáhnout rovnováhy díky materiálním předmětům. Patří sem plat, zaměstnanecké výhody či pracovní podmínky. Uspokojení vztahových potřeb je závislé na míře sdílení. Mezi hlavní faktory tohoto procesu patří pochopení, potvrzení a vliv. Růstové potřeby znamenají výsledek tendence jedince

vnitřně růst. Podněcují k tvůrčímu a produktivnímu úsilí a jsou závislé na příležitostech růstu. (Kociánová, 2010)

Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb vymezuje pět hlavních kategorií potřeb jako zdrojů motivů lidského jednání. Potřeby jsou členěny podle hierarchie, počínaje fyziologickými potřebami jako je potřeba jídla, pití či dýchání. Na dalším stupni se nachází potřeba jistoty a bezpečí, následovány potřebami sociálními – konkrétně potřeba sounáležitosti, lásky, přátelství a akceptace ve skupině. Dále Maslowova teorie zahrnuje potřeby uznání, jak ve vlastních očích, tak i u druhých jedinců a potřebu seberealizace neboli sebenaplnění. Potřeby z vyšší úrovně mohou být uspokojeny teprve po naplnění potřeb z nižší úrovně a motivujícími jsou pouze neuspokojené potřeby. Tuto teorii lze znázornit v takzvané pyramidě potřeb, která je znázorněna na obrázku číslo 2. (Armstrong, 2002)

Obrázek č. 2 – Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Převedou-li se potřeby do oblasti pracovního prostředí, vypadá jejich hierarchie podle Wagnerové (2008) následovně:

- mzda, ve výši, která uspokojuje fyziologické potřeby,
- jistota pracovního místa, sociální a důchodové zabezpečení,
- adaptace v pracovní skupině,
- symboly statutu, postavení, pocit úspěchu,
- možnost osobního růstu, rozvoje, seberealizace.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Předpokladem Herzbergovy teorie je, že u každého jedince existují dvě skupiny faktorů, a to dissatisfactory a satisfactory. Dissatisfactory, též nazývány hygienické faktory, jsou příčinou spokojenosti a prevencí nespokojenosti, úzce souvisí s pracovním prostředím. Satisfactory neboli motivátory jsou tím, co skutečně motivuje, vedou jedince k vyšším výkonům. Má-li být jedinec dostatečně motivovaný, je nutné zajistit vyplnění hygienických potřeb a pracovat s motivačními potřebami. V této teorii bývá kritizována metoda výzkumu, která ignoruje vztah mezi spokojeností a výkonem. (Armstrong, 2002)

2.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces je kladen důraz na psychologické procesy i potřeby. Nazývají se též jako kognitivní teorie, neboli poznávací, poněvadž zkoumají, jak jedinec vnímá své pracovní prostředí. Jsou zaměřené na procesy očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. Poskytují realističtější metody pro motivování lidí a z toho důvodu bývají mnohem více využívány manažery. Mezi teorie zaměřené na proces patří expektační teorie, teorie spravedlnosti a teorie cíle. (Armstrong, 2002)

Expektační teorie

Teorie expektance může být popsána následujícím vzorcem:

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

kde: M = úroveň motivace,

V = valence, subjektivní hodnota výsledku jednání,

E = expektance, očekávání. (Kociánová, 2010)

Teorie vychází z předpokladu, že jedinec uvažuje o skutečnostech, s nimiž se setká, hodnotí je a následně se z nich učí. Vytváří si tedy určité představy a očekávání a v závislosti na nich jedná. Síla expektance přitom závisí na zkušenostech každého jedince a nové situace, např. změna zaměstnání nebo systému odměňování, můžou způsobit pokles motivace. Motivace jedince je možná tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje přímá vazba a práce je používána jako nástroj pro dosažení pro člověka významné hodnoty. (Armstrong, 2002)

Lidské úsilí vkládané do pracovní činnosti je determinováno dvěma faktory: hodnotou odměny a očekáváním. Hodnota odměny jedince souvisí s mírou, která naplňuje jeho potřeby. Očekávání se vztahuje ke spojitosti výsledku a úsilí. Později byla tato teorie

doplněná o dvě proměnné, a to schopnosti a vnímání role. Schopnosti vyjadřují osobnostní charakteristiky jako je inteligence nebo manuální dovednosti a vnímání role popisuje, co by chtěl jedinec dělat či co si myslí, že by měl dělat. (Armstrong, 2002)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá vlivem sociálního srovnávání na motivaci jedince. Lidé porovnávají své vstupy se vstupy ostatních, a pokud cítí, že je s nimi zacházeno spravedlivě, jsou lépe motivováni. Spravedlivé jednání se vztahuje k pocitům a vnímání, existují dva typy: distributivní spravedlivost týkající se porovnávání odměňování a procedurální spravedlnost, která se vztahuje k postupům v podniku jako je hodnocení pracovníků či povyšování. (Armstrong, 2002)

Teorie cíle

Podle teorie cíle výkon a motivace úzce souvisí s náročností, specifikací a přijatelností určitého cíle. Pokud se jedinec účastní jeho stanovování, motivace a výkon se zvyšují. Jedná se o nástroj, díky kterému lze získat souhlas pro určení vyšších cílů. Náročné cíle je nutno projednat, odsouhlasit a po dobu plnění poskytovat rady a vedení. V této teorii má velký význam zpětná vazba či odezva na výkon jednotlivce, která informuje o tom, jak úspěšně z pohledu daného cíle pracoval. Má klíčovou roli v procesu řízení výkonu. Je propojena s koncepcí řízení podle cílů, která byrokratickým používáním selhávala. (Armstrong, 2002)

McGregorova teorie X a teorie Y

McGregorova teorie X a teorie Y nemůže být jednoznačně zařazena do jednoho z uvedených proudů, přesto oblast motivace výrazně ovlivňuje. Může být chápána jako určení efektivního způsobu vedení. Hlavní náplní teorie X je stanovování příkazů, kontrola a autoritativní styl vedení. Zaměstnanec je vnímán jako nemotivovaný k dosažení cíle a neaktivní. Oproti tomu teorie Y představuje liberální styl vedení, v němž jsou pracovníci vnímáni jako motivovaní a jejich cílem je dosažení stanoveného cíle. Mají dostatečný prostor pro uplatnění vlastní kreativity a všech svých schopností. (Dvořáková, 2007)

3 Pracovní motivace

Pracovní činnost je součástí života všech jedinců a je-li člověk dostatečně motivován a spokojen, vykonává svou práci lépe. Vedoucí pracovník by se měl orientovat v pojmech z této oblasti a věnovat jim dostatečnou pozornost, proto je níže vysvětlena pracovní motivace, pracovní spokojenost, vztah mezi motivací a výkonem, dále je popsáno odměňování a hodnocení pracovníků a motivační program.

3.1 Pracovní motivace

Pracovní motivací se rozumí aspekt lidského chování spojený s výkonem práce. Je závislá na mnoha faktorech, jako je charakter úlohy, osobnost nadřízeného nebo mezilidské vztahy na pracovišti. Obvyklými metodami určenými k jejímu zkoumání jsou pozorování chování zaměstnance při práci, analýza účinnosti stimulačních prostředků a speciálně školení odborníci mohou používat projektivní techniky. V souvislosti s prací lze rozlišit podle Tureckiové (2004) dvě skupiny motivů.

- **Intrinsické motivy (vnitřní)** – jedná se o motivy, které přímo souvisejí s prací. Lze sem zařadit potřebu činnosti vůbec, potřebu kontaktu s ostatními lidmi, potřebu výkonu, touhu po moci a potřebu seberealizace.
- **Extrinsické motivy (vnější)** – jedná se o motivy mimo vlastní práci. Patří sem potřeba peněz, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, potřeba, sounáležitosti a potřeba sociálních kontaktů.

Jiný přístup bere v úvahu skutečnost rozdílného projevu působení motivů při pracovní činnosti. Podle něj lze motivy rozdělit do tří základních skupin. Aktivní motivy přímo ovlivňují pracovní výkon, příkladem je motiv úspěchu. Podporující souvisejí s vytváření vhodných podmínek pro úspěšné působení předešlé skupiny motivům, jedná se například o dobrou atmosféru na pracovišti. Potlačující motivy, zahrnující potřebu pobavit se s kolegy na pracovišti, vedou k odvedení pracovníka od pracovní činnosti. (Bedrnová, Nový, 1998)

3.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je součástí spokojenosti, která vyjadřuje, jak se člověk vyrovnává s životními okolnostmi. Jedná se o subjektivní pocity ovlivněné očekáváními, cíli a událostmi, které jsou pozitivně vnímány. Mění se v průběhu vývoje jedince a souvisí s emocemi, potřebami, postoji a hodnotami. V organizaci má pracovní spokojenost velký

význam, souvisí s výkonem pracovníka a jeho identifikací s firmou a stabilizací. Vypovídá o postoji jedince k práci. Vysoce spokojená osoba si udržuje pozitivní postoj k práci, zatím co u nespokojené osoby bude převládat negativní postoj. Působí na ni vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, kam lze zařadit obsah a charakter práce, péče o pracovníky, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a dále vlivy působící zvnějšku organizace jako legislativa, národní a mezinárodní politika nebo konkurence. Některé z vlivů jsou situační, jiné dlouhodobé. Rozbor pracovní spokojenosti lze provádět pomocí dotazování, přitom lze využít strukturovaný, standardizovaný či volný rozhovor, dotazník nebo hodnocení pomocí škál. Může být zvýšena nebo naopak snížena různými faktory. Mezi faktory zvyšující pracovní spokojenost patří podle Kociánové (2010):

- přehledná personální a firemní politika,
- jasně stanovené cíle vlastní práce,
- různorodá pracovní činnost,
- větší autonomie,
- finanční ohodnocení,
- ocenění pracovní činnosti,
- bezpečnost vykonávané pracovní činnosti,
- dobré mezilidské vztahy,
- možnost využít vlastní schopnosti a dovednosti při práci.

Naopak faktory snižující pracovní spokojenost zahrnují dle Kociánové (2010):

- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nepřiměřené požadavky,
- nedostatek volného času,
- špatné vztahy na pracovišti,
- psychosomatické důsledky práce,
- nepředvídatelné vlivy ovlivňující pracovní činnost.

3.3 Motivace a výkon

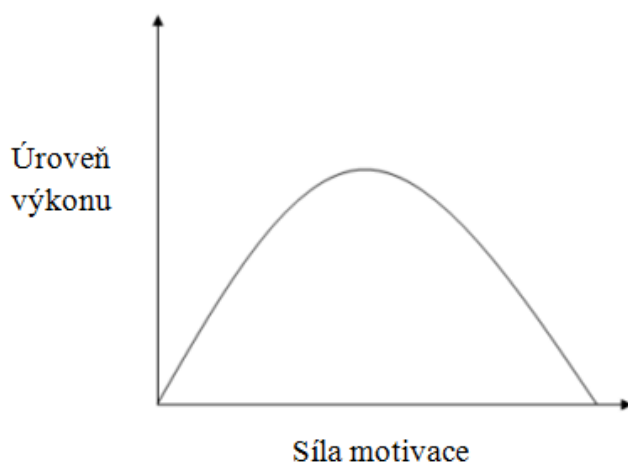
Výkon lze popsat jako výsledek činnosti člověka, který je tvořen motivací a schopnostmi. Tento vztah lze popsat podle Bedrnové a Nového (1998) následujícím vzorcem:

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

kde: V = úroveň výkonu,
M = úroveň motivace,
S = úroveň schopností.

Důsledkem nízké motivace je neuspokojivý výsledek činnosti, naopak nadměrná motivace způsobuje vysoké vnitřní napětí, díky kterému je narušeno normální fungování lidské psychiky, což vede k nižšímu výkonu. Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem popisuje Yerkesův-Dodsonův zákon nazývaný též obrácená U-křivka, který je znázorněn na obrázku číslo 3. Podle něj s rostoucí motivací roste také výkon, ale pouze do určitého bodu. Přesáhne-li motivace tento bod, začne se výkon paradoxně zmenšovat. Optimální úroveň motivace je definovaná obtížností úkolů a existuje pro každý typ činnosti. (Bedrnová, Nový, 1998)

Obrázek č. 3 – Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Nakonečný, 1992

Výkonová motivace představuje sklon jedince dosáhnout co nejlepšího výkonu. Jejím měřítkem je to, zda se daná činnost podařila nebo ne. Výkonová motivace je definovaná dvěma obecně se vyskytujícími lidskými tendencemi: potřebou dosáhnout úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence se vyskytují u všech lidí, avšak v rozdílné míře. Velikost výkonové motivace lze dle Bedrnové a Nového (1998) vyjádřit následujícím vzorcem:

Výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

Jestliže převažuje potřeba dosáhnout úspěchu, jedinec se orientuje na aktivity přinášející kladný výsledek, naopak převažující potřeba vyhnout se neúspěchu má za důsledek

pasivitu jedince. Člověk, který je vysoce výkonově motivovaný, je orientovaný na dosažení cíle. Úroveň výkonové motivace lze ovlivňovat žádoucím směrem, ale nejsou známy zaručeně účinné postupy. Pozitivním hodnocením se dá dosáhnout lepších výsledků než neustálou kritikou. Identifikace typu a úrovně výkonové motivace u konkrétního jedince je možná pomocí anamnestického výběrového rozhovoru, který se zaměřuje na životní i pracovní úspěchy a neúspěchy jedince a analyzuje to, jak se daný člověk vyrovnává s možným neúspěchem. (Bedrnová, Nový, 1998)

Aspirace

S výkonovou motivací úzce souvisí pojem aspirace. Jedná se o výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, ty mohou být vysoké či nízké. V souvislosti s potřebou úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu dochází ke konfliktu mezi tendencemi:

- Volbou vyšší obtížnosti za účelem dosažení většího úspěchu,
- Volba nižší obtížnosti za účelem vyhnutí se neúspěchu,
- Volba středního stupně obtížnosti, jehož dosažení je možné a výsledný efekt je předvídatelný.

Aspirace určuje charakter cíle, jeho náročnost, výši i úroveň. Při ovlivňování aspirace má významnou roli proces nápodoby a identifikace. (Bedrnová, Nový, 1998)

3.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků se netýká pouze peněz, jde o komplikovanou záležitost, která může způsobovat uvnitř podniku spory. Je proto důležité stanovit efektivní systém odměňování, který je přijatelný zaměstnanci i zaměstnavatelem. V tradičním pojetí se za odměnu považuje mzda nebo plat. Podle Koubka (2011) moderní personalistika zahrnuje do odměňování:

- Zaměstnanecké výhody (i nepeněžní),
- Povýšení pracovníka,
- Odvody na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance,
- Možnost vzdělávání pro pracovníky,
- Pochvaly nebo formální uznání,
- Pověřování důležitými pracovními úkoly,
- Pověřování vedením lidí,
- Dobré vztahy na pracovišti,

- Příznivé pracovní podmínky,
- Rozmanitá práce.

Zaměstnanecké výhody jsou pracovníkovi poskytovány na základě pracovního poměru a nejsou závislé na jeho pracovním výkonu. Dle Koubka (2011) je lze rozčlenit do čtyř skupin:

1. **Sociální výhody** – zahrnují důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky a ručení za ně, příspěvky na rekreaci a podobně.
2. **Výhody související s kvalitou volného času** – patří sem kulturní a sportovní aktivity, dotované zájezdy pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky.
3. **Pracovní výhody** – jedná se o výhodnější prodej firemních výrobků, stravování, příspěvek na cestovní náklady při dojíždění, poskytnutí firemního parkoviště, hrazené vzdělání.
4. **Výhody mající vztah k postavení ve firmě** – lze sem zařadit firemní automobily, přidělení mobilního telefonu, náklady na reprezentaci firmy.

Ne všechny formy odměn musí mít hmotnou odměnu, ale je důležité, aby přispívaly k pocitu spokojenosti a užitečnosti zaměstnance. Lze je členit na vnější a vnitřní. Vnější zahrnují peněžní i nepeněžní odměny, zaměstnavatel je má pod kontrolou. Naopak vnitřní odměny nejsou pod kontrolou organizace, týkají se vnitřních pocitů pracovníka, jsou individuální a souvisí s hodnotami a potřebami jedince. Vnější a vnitřní odměny tvoří dohromady úhrnné odměny, kterým odpovídá pojem úhrnné odměňování. (Koubek, 2011)

Problémem odměňování je právě vytvoření dobrého systému. Ten by měl být akceptován všemi zaměstnanci, a měl by je odměňovat dle úsilí vloženého do práce a jejího významu a fungovat jako stimul pro zlepšování kvalifikace. Je přitom potřeba brát v úvahu prostředky firmy, respektovat předpisy a zanalyzovat současnou situaci na trhu práce. Společnost si s pomocí systému odměňování chce udržet pracovníky, získat konkurenční výhodu, rozvíjet pracovní kolektiv. Pracovníci oproti tomu potřebují zabezpečit uspokojení svých potřeb, získat určitou jistotu, uznání nebo možnost seberealizace. (Koubek, 2011)

Greenberg a Cropanzano (2001) v souvislosti s odměňováním zdůrazňují, že v zájmu společnosti by měl být právě pohled pracovníků na tuto oblast. Pokud je zaměstnanci odměňování vnímáno jako spravedlivé, vede to jejich důvěře v organizaci, zvýšení úsilí

a výkonu. Naopak důsledkem odměňování, které je vnímáno jako nespravedlivé, mohou být častější absence, až emocionální vyčerpání pracovníků.

Dle Koubka (2011) se mnoho zaměstnavatelů domnívá, že odměny by měly být úměrně závislé na pracovním výkonu, to ale může vyvolávat zaměření se na kvantitu na úkor kvality. Podle mezinárodního úřadu práce by měly být brány v úvahu faktory, které lze označit jako mzdovorné, například fyzické požadavky, úsudek, úsilí, tvořivost, duševní zátěž a podobně. Spolu s dalšími okolnostmi určují systém odměňování zaměstnanců ve firmě. Za hlavní determinanty lze považovat relativní hodnotu práce, situaci na trhu, relativní hodnotu schopností pracovníka, životní náklady regionu či právní normy. Mezi základní mzdové formy patří časová neboli základní mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, dodatkové mzdové formy jsou prémie, odměny, bonusy, osobní hodnocení, dále sem mohou patřit podíly na výsledcích hospodaření, povinné a nepovinné příplatky a podobně.

3.5 Hodnocení pracovníků

Pro zaměstnavatele je důležité mít přehled o tom, jaké má pracovníky a stejně tak by tito lidé měli vědět, jak je zaměstnavatel spokojen s jejich výkony. K tomu slouží hodnocení pracovníků, které je založeno na zjišťování toho, jak zaměstnanci plní stanovené úkoly, jaké je jejich pracovní chování a jak vykonávají práci. Lze rozlišit formální a neformální hodnocení. (Koubek, 2011)

Podle Mathise a Jacksona (2008) hodnocení zaměstnanců představuje systematický proces, který slouží k určení relativní hodnoty pracovních míst ve společnosti. Zabývá se tím, jak dobře vykonávají zaměstnanci pracovní činnost vzhledem k standardům organizace.

Neformální hodnocení

Jedná se o příležitostné průběžné hodnocení zaměstnance při vykonávání práce. Je spíše určeno daným okamžikem, dojmy a pocity hodnotícího než úrovní práce zaměstnance. Většinou se nezaznamenává a pouze výjimečně je podnětem pro nějaké personální rozhodnutí. Jeho význam je v povzbuzování a oceňování zaměstnance, v čemž má velkou roli pochvala od vedoucího pracovníka. (Koubek, 2011)

Formální hodnocení

Formální hodnocení představuje periodické a systematické hodnocení pracovníků, výstupem jsou dokumenty týkající se příslušného zaměstnance nebo pracovní skupiny. Bývá podkladem pro personální rozhodnutí. Předpokladem pro dobré formální hodnocení je přesnost a spravedlnost. Jeho výhody spočívají v komplexnějším poznávání a hodnocení pracovníka, lepším rozpoznávání jeho silných a slabých stránek, dále umožňuje předem eliminovat možné stížnosti a napomáhá ke zvyšování pracovní morálky. (Koubek, 2011)

Existují různé metody hodnocení pracovníků např. podle stanovených cílů, které je vhodné pro nedělnické pracovníky, hodnocení na základě plnění norem se používá pro dělnické pracovníky a za univerzální metodu může být považováno hodnocení pomocí stupnice. Díky formálnímu hodnocení je možné poznat potřeby pracovníka, motivovat ho a zlepšit jeho výkon. Pro získání aktuálních informací by mělo probíhat v pravidelném intervalu. Dříve se hodnocení pracovního výkonu soustředilo převážně na výsledky, množství a kvalitu práce, v současné době je mnohem komplexnější, hodnotí se jak přístup k práci, ochota přizpůsobovat se, dodržování pracovní doby, tak i vztahy se spolupracovníky. (Koubek, 2011)

3.6 Motivační program

Motivační program zahrnuje nástroje, pomocí kterých lze stimulovat pracovníky v souladu s personální politikou podniku, tak aby byli ochotní k pracovní činnosti, spokojení a výkonní. Pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci zaměstnanců. V motivačním programu jsou určena základní pravidla pro uplatňování stimulačních prostředků v organizaci. Jde o soubor pravidel a postupů, jejichž cílem je dosáhnout zvýšení motivace a posílení identifikace zájmů zaměstnavatele a zaměstnance. Měl by vycházet z obecných poznatků o motivaci a stimulaci a analyzovat motivační strukturu zaměstnanců organizace. Na tvorbu motivačního programu má vliv situace, cíle a strategie organizace, je nutné si stanovit, za jakým účelem byl motivační program vytvořen. (Kociánová, 2010)

Před vytvořením motivačního programu je potřeba shromáždit informace o všech skutečnostech, které ovlivňují chod podnik a výkonnost zaměstnanců. Tyto informace se týkají především technických podmínek, sociálně-demografických charakteristik zaměstnanců, pracovního prostředí, uplatňovaného systému hodnocení a odměňování,

způsobu řízení a vedení pracovníků. Dále je potřeba shromáždit měkká data, která zahrnují informace o pracovní spokojenosti, o hodnotách zaměstnanců a jejich vztahu k práci a ke společnosti jako k celku. Tvorbu a realizaci motivačního programu lze dle Bedrnové a Nového (1998) rozdělit do následujících fází:

1. Analýza motivační struktury zaměstnanců podniku.
2. Vymezení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu.
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti zaměstnanců.
4. Určení případných stimulačních prostředků.
5. Volba konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání.
6. Vlastní sestavení motivačního programu.
7. Seznámení pracovníků s akceptovaným programem.

4 Charakteristika společnosti ARET B. W., s.r.o.

4.1 Základní údaje o společnosti

| | |
|-------------------------------|---|
| Obchodní firma: | ARET B. W., s.r.o. |
| Datum vzniku a zápisu: | 5. listopadu 1993 |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Identifikační číslo: | 60066385 |
| Sídlo: | Pivovarská 197, Prachatice, PSČ 383 01, Okres Prachatice |
| Statutární orgán: | jednatel: Ing. Radovan Tejkl jednatel: Ing. Jiří Wimberský |
| Předmět podnikání: | zámečnictví, nástrojářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. |
| Základní kapitál: | 102 000,- Kč |

Jednatelé zastupují společnost každý samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k napsané nebo vytištěné obchodní firmě společnosti připojí jednatel svůj podpis.

Společnost je vedena u Krajského soudu v Českých Budějovicích, spisová značka C 3438.

Obchodní korporace se podřídila zákonu postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. (justice.cz, 2018)

Firma ARET B. W., s.r.o. byla založena v roce 1993 jako společnost zabývající se projekční činností a konstrukcí atypických ventilátorů pro speciální užití. Její provozy se nacházejí v jihočeském kraji poblíž hranic s Rakouskem a Spolkovou republikou Německo. Původní provozovna se nacházela ve městě Vlachovo Březí, v roce 1998 začala díky neustále se zvyšující poptávce budovat vlastní prostory v Tvrzicích, kde je dodnes. Název společnosti je akronymem vytvořeným ze jmen zakládajících společníků, a to Ing. Radovana Tejkla, Ing. Jiřího Wimberského a Ing. Vladimíra Bartáka. (aretbw.cz, 2018)

Společnost dosahuje stabilních tržeb, které přesahují hodnotu 20 milionů. Jejich vývoj v letech 2012–2016 je znázorněn v tabulce číslo 1.

Tabulka č. 1 – Vývoj tržeb ve společnosti ARET B. W., s.r.o.

| Rok | Tržby v Kč |
|------|------------|
| 2012 | 27 150 000 |
| 2013 | 28 800 000 |
| 2014 | 24 300 000 |
| 2015 | 23 000 000 |
| 2016 | 25 000 000 |

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

4.2 Charakteristika firmy z hlediska předmětu podnikání

Podnik se specializuje na výrobu radiálních ventilátorů s velikostí ozubeného kola od 130 mm až po velikost 2500 mm a axiálních ventilátorů s velikostí ozubeného kola od 250 mm až po 1250 mm. Jsou určeny pro dopravu čisté vzdušiny či vzdušiny s příměsemi pro průmyslové účely (energetika, zemědělství, petrochemie, výroba stavebních hmot, strojírenství a hutní výroba) a jelikož se jedná převážně o kusovou výrobu, je možné optimálně přizpůsobit parametry potřebám zákazníka. Společnost vyrábí i atypické ventilátory, které jsou uzpůsobeny do vyšších teplot, do vyššího tlaku, do prostředí s nebezpečím výbuchu (Zóna 1, Zóna 2, Zóna 0) či do prostředí s korozivními a abrazivními příměsemi. Plynotěsné ventilátory mají atest dle požadavků ATEX, což jsou směrnice Evropské unie. Výrobek lze zhotovit z hliníkových slitin, titanových slitin, z běžné konstrukční ocele ze žáropevných materiálů nebo z materiálů s vyšší odolností proti otěru. Ventilátory procházejí státní zkušebnou. Současně s výrobou poskytuje firma i servis ventilátorů. Cena výrobku se určuje vždy předem, před započítáním prací. (aretbw.cz, 2018)

Konkrétně se firma zabývá následujícími činnostmi:

- Výroba a dodávka vysokotlakých radiálních ventilátorů,
- Výroba a dodávka středotlakých radiálních ventilátorů,
- Výroba a dodávka nízkotlakých radiálních ventilátorů,
- Výroba a dodávka radiálních ventilátorů pro speciální použití,
- Výroba a dodávka axiálních ventilátorů,

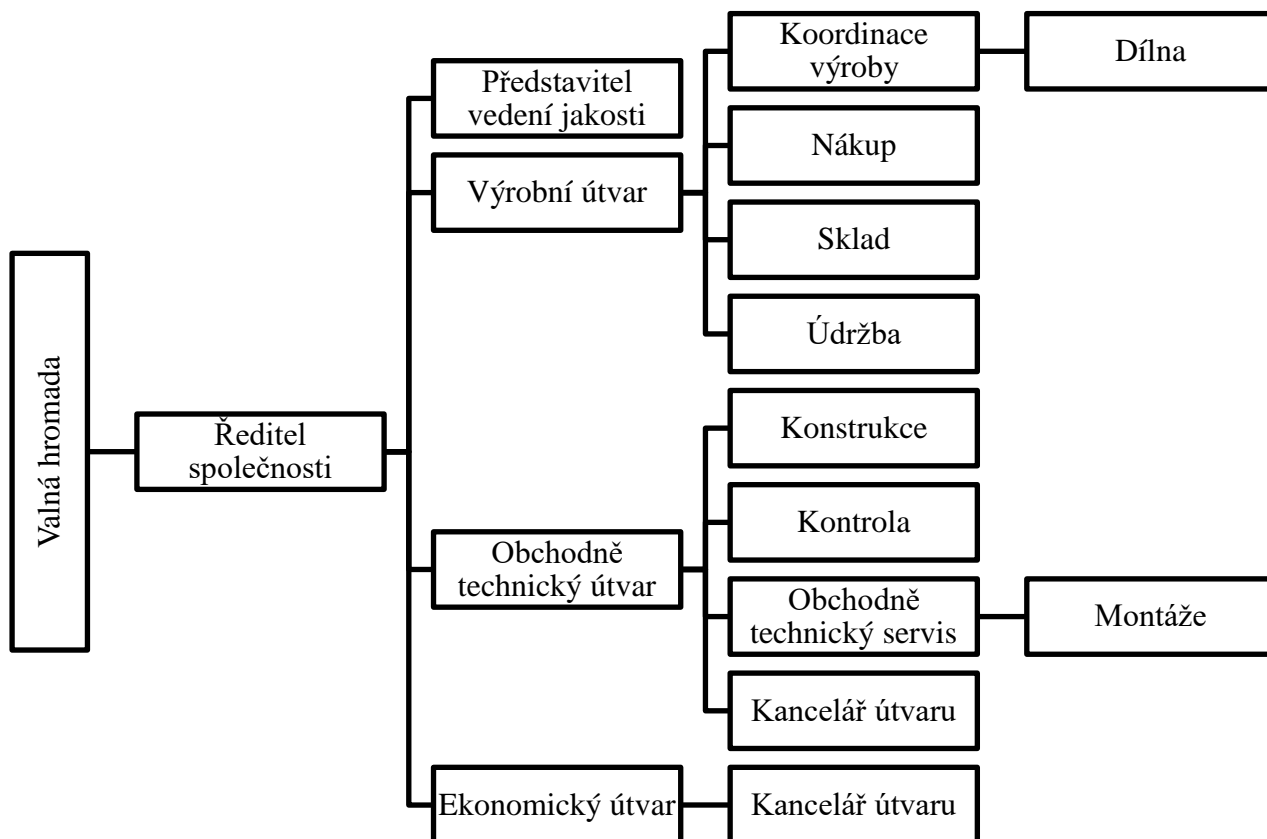
- Montáž a servis,
- Poradenství,
- Měření.

Firma se zaměřuje na maximální spokojenost zákazníka, které chce dosáhnout pomocí individuálního přístupu ke každé zakázce a striktních nároků na kvalitu a přesnost dle příslušných norem. Od roku 2009 splňuje požadavky normy ISO 9001:2008, jejíž platnost pravidelně obnovuje. Společnost má zákazníky po celém světě, v minulosti exportovala své výrobky do USA, Mexika, Číny, Brazílie, Indie a mnoha evropských států. (aretbw.cz, 2018)

4.3 Organizační struktura podniku

Nejvyšším orgánem firmy je valná hromada. Řediteli společnosti je přímo podřízen představitel vedení jakosti a tři hlavní útvary, a to výrobní, obchodně-technický a ekonomický. Každému útvaru odpovídá jedno či více oddělení a středisek. Organizační struktura podniku je znázorněna na obrázku číslo 4.

Obrázek č. 4 – Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V současné době firma zaměstnává dvacet čtyři pracovníků, z čehož u některých z nich dochází ke kumulaci funkcí. V ekonomickém útvaru pracují dva pracovníci – účetní a vedoucí útvaru. Ten zároveň vykonává funkci výrobního ředitele. V obchodně technickém úseku je zaměstnán jeden konstruktér a jedna asistentka. V oddělení nákupu pracuje jeden zaměstnanec, kancelář obchodně technického útvaru zaměstnává také jednoho pracovníka. Dále firma zaměstnává tři obráběče a jednoho svářeče, ostatní pracovníci jsou zámečníci se svářečskými zkouškami, z toho tři mají tyto zkoušky státní.

Valná hromada – nejvyšší orgán společnosti.

Ředitel společnosti – stanovuje strategii firmy, koordinuje a metodicky řídí organizační činnosti, vede porady vedení společnosti, řídí plánování a organizaci procesů, včetně zajištění vnějších a vnitřních zdrojů, řídí personální politiku společnosti, odpovídá za oblast hospodaření a odměňování, zabezpečuje dodržování termínů u smluv o dílo.

Představitel vedení pro jakost – jmenován pro systém managementu jakosti, je podřízen pouze řediteli společnosti. Provádí organizační činnost, koordinaci a metodicky řídí

formu dle normy ČSN EN ISO 9001 a norem souvisejících, rozhoduje o změnách ve společnosti ve spolupráci s ředitelem společnosti a zabezpečuje jejich realizaci, řídí politiku společnosti v oblastech systému jakosti, řeší problémy managementu jakosti zásadního významu.

Ekonomický útvar – v čele stojí vedoucí ekonomického útvaru, který je přímo podřízen řediteli společnosti. Vedoucí útvaru zejména zavádí a rozvíjí progresivní systémy ekonomického řízení, zpracovává doklady pro fakturaci, podílí se na zajištění zakázkové náplně společnosti, zodpovídá za vedení agendy v oblasti mezd, zdravotního a sociálního pojištění, zajišťuje účetnictví a platební styk, sleduje příjmy a platby společnosti, uzavírá, provádí změny a ukončuje pracovní poměr zaměstnanců.

Obchodně technický útvar – v čele stojí vedoucí obchodně technického útvaru, který je přímo podřízen řediteli společnosti. Obchodně technický útvar je členěn na oddělení a střediska a to Konstrukce, Kontrola, Obchodně technický servis, jemuž je podřízen úsek Montáže, a Kancelář obchodně technického útvaru. Vedoucí útvaru zajišťuje obchodní a marketingovou činnost společnosti v rozsahu výrobních zakázek, zpracovává podklady pro zpracování nabídek a poptávek, podílí se na zajištění zakázkové náplně společnosti, stanovuje ceny a uzavírá smlouvy o dílo a kupní smlouvy, vede centrální evidenci objednávek.

Výrobní útvar – v čele stojí vedoucí výrobního útvaru a je přímo podřízen řediteli společnosti. Výrobní útvar je členěn na oddělení a střediska a to Koordinace výroby, jemuž je podřízen úsek Dílna, dále Nákup, Sklad a Údržba. Vedoucí výrobního útvaru se podílí na zajištění zakázkové náplně společnosti, kontroluje dodržování technologických postupu, zajišťuje nákup materiálu a dodávek pro splnění zakázek, organizuje provádění běžných, středních a generálních oprav a prohlídek u strojů a zařízení.

Externí služby – jsou zajišťovány smluvně stanovenými vedoucími útvaru v oblasti: právní spolupráce, požární ochrana a bezpečnost a ochrana zdraví při práci, služby v oblasti ekologie, interní audity, účetní a služby v oblasti informačního systému.

5 Motivační program společnosti

Pro motivování zaměstnanců ve společnosti ARET B. W., s.r.o. je využíváno různých motivačních prostředků, díky nimž chce organizace dosáhnout harmonického vztahu mezi cíli pracovníka a cíli firmy.

5.1 Hmotná odměna

Ze všech nástrojů motivačního programu je největší důraz přiřazován právě hmotné odměně, kterou lze ve společnosti rozdělit na tři hlavní složky: základní mzdu, variabilní složku mzdy a zaměstnanecké výhody.

Základní mzda

Základní mzda představuje pevně stanovenou částku, která je vyplácena dvanáctkrát za rok. Společnost navíc nabízí zaměstnancům bonus v podobě 13. platu, který se vyplácí na konci kalendářního roku. Pracovníci jsou hodnoceni hodinovou mzdou odpovídající jejich pracovní pozici a délce pracovního poměru. V případě nadměrné chybovosti zaměstnance, která způsobí organizaci škodu, dochází k srážkám určité částky ze mzdy, jejíž velikost podléhá aktuální legislativě.

Variabilní složka mzdy

Variabilní složka mzdy není zahrnuta v základní mzdě a jedná se o formu mzdového zvýhodnění vázaného na práci. Jejím účelem je stimulace k vyšším výkonům, je atraktivní díky tomu, že může být z velké části ovlivněna přímo zaměstnancem. Společnost rozlišuje následující příplatky, odměny a prémie:

- Příplatek za práci přesčas,
- Příplatek za práci ve svátek,
- Příplatek za práci ve ztíženém prostředí,
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- Mimořádná odměna za zkrácení termínů,
- Mimořádná odměna za nemarodění,
- Mimořádná odměna za práci v zahraničí,
- Mimořádná odměna za plnění úkolů náročnějších než je standard,
- Věrnostní odměna za odpracované roky,
- Prémie dle výkonu.

Vyplácení příplatků podléhá platným právním předpisům, výše odměn a prémie jsou určeny zaměstnavatelem.

Zaměstnanecké výhody

Jedná se o benefity poskytované mimo mzdu, díky kterým se stává firma v očích pracovníka v porovnání s konkurencí atraktivní. Společnost ARET B. W., s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- **Služební automobil** – možnost využití automobilu pro soukromé účely, je dostupné pro všechny zaměstnance za určitý paušální poplatek.
- **Služební telefon** – je poskytován zaměstnancům v kancelářích, ale po domluvě se zaměstnavatelem může sloužit i pro osobní potřebu. V takovém případě si ale soukromé hovory platí sám.
- **Nadstandardní a bezpečnostní pracovní pomůcky** – jedná se například o pracovní obuv, obuv s ocelovou špičkou, klimatizovanou svářečskou helmu, pracovní oblečení, a jiné. Tyto výhody jsou dostupné pro všechny zaměstnance dle potřeby a zahrnují jak nákup pomůcek, tak i jejich údržbu. Nárok zaměstnance na nové pomůcky je popsán v interních směrnicích společnosti.
- **Vánoční poukázky do obchodu s potravinami** – jsou poskytovány všem zaměstnancům. Jde o poukázky s předem stanovenou nominální hodnotou, které jsou určené na nákup potravin v prodejně COOP, která se nachází poblíž provozovny společnosti v Tvrzicích.
- **Příspěvek na stravenky** – zaměstnavatel přispívá na stravenky v hodnotě 55% nominální ceny, 45% je hrazeno zaměstnancem. Pracovník má nárok na jednu stravenku za jeden odpracovaný den.
- **Příspěvek na obědy** – týká se zaměstnanců, kteří se rozhodli využít možnost stravovat se v jídelně podniku, a proto se jich netýká příspěvek na stravenky. Společnost zajišťuje dovoz dvou druhů teplých jídel, ze kterých si pracovník může předem vybrat. Zaměstnavatel hradí těmto pracovníkům část obědů.
- **Diety** – na diety mají nárok pracovníci, kteří jsou v zahraničí, za každý zde strávený pracovní den. Výše diety se liší dle země, ve které zaměstnanec vykonává pracovní činnost. Přehled zahraničních států, kde má společnost ARET B. W., s.r.o. nejčastěji zakázky, a jim odpovídající výše diet za jeden den v cizině v roce 2018 je uveden v tabulce číslo 2.

Tabulka č. 2 – Přehled států a jim odpovídající výše diet

| | |
|-----------|--------|
| Německo | 45 eur |
| Polsko | 35 eur |
| Rakousko | 45 eur |
| Rumunsko | 35 eur |
| Rusko | 45 eur |
| Slovensko | 35 eur |
| Ukrajina | 45 eur |

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

- **Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání** – je poskytován všem pracovníkům, kteří musejí do zaměstnání dojíždět. Z důvodu umístění provozovny se tato výhoda týká většiny zaměstnanců.
- **Příspěvek na penzijní, sociální a zdravotní pojištění** – zaměstnavatel přispívá na penzijní, zdravotní a sociální připojištění všem zaměstnancům.
- **Životní pojištění** – vybraným zaměstnancům přispívá společnost měsíčně částkou 1000,- Kč. Výběr zaměstnanců se řídí vnitřními směrnicemi společnosti.
- **Úrazové pojištění** – zaměstnavatel platí úrazové pojištění vybraným dělnickým pracovníkům. Pojištění je společností vyžadováno z důvodu náročné a nebezpečné práce.
- **Finanční příspěvky sportovním klubům** – tato výhoda se týká všech pracovníků. Sportovní kluby, které mohou zaměstnanci využívat, nabízejí následující sporty: badminton, kopaná a trial.

5.2 Pracovní doba

Pracovní doba v organizaci ARET B. W., s.r.o. je jednosměnná pro všechny zaměstnance. Začíná v 6:00 a končí v 14:00, pracovníci z kanceláří mají pružnou pracovní dobu, jejich příchod je očekáván v dopoledních hodinách. Zaměstnanci mají možnost pracovat na zkrácený úvazek, délka pracovní doby je potom závislá na dohodě se zaměstnavatelem. Příchody a odchody na pracoviště se zaznamenávají pomocí čipu. Polední pauza začíná v 11:30 a trvá do 12:00, zaměstnancům je 30 minut z pracovní doby odečteno bez ohledu na to, zda na oběd jdou či ne.

Významným motivačním nástrojem, který se týká pracovní doby, je dovolená. Základní délka je stanovena zákonem a odpovídá dvaceti dnům. Ve výjimečných případech zaměstnavatel poskytuje mimořádnou dovolenou. Zaměstnanci pracující na montážích v zahraničí mají nárok na pět dnů dovolené navíc jako kompenzaci toho, že si ne vždy mohou volno vybrat podle svého přání.

5.3 Vztahy na pracovišti

Pracovní motivace je mimo jiné ovlivněna i vztahy na pracovišti. Není výjimkou, že mezi zaměstnanci někdy dochází ke konfliktům, ty jsou však krátkodobé. Vedoucí pracovníci usilují o jejich konstruktivní vyřešení, které přináší pozitivní důsledky. Nejčastější konflikty se týkají přestávek pracovníků na cigaretu. Pro udržení dobré atmosféry na pracovišti společnost pořádá pro všechny zaměstnance dvakrát ročně teambuildingové a sportovní akce jako například bowlingový a ping-pongový turnaj. V zimě firma každoročně organizuje vánoční večírek.

5.4 Možnost osobního vzdělávání

Organizace usiluje o pravidelné zvyšování kvalifikace pracovníků a tím i jejich konkurenceschopnosti prostřednictvím školení a vzdělávacích kurzů. Společnost poskytuje svým zaměstnancům pravidelná povinná školení, která se konají každou zimu a týkají se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, první pomoci, požadovaných směrnic, vysokozdvíhových vozíků a požární ochrany, dále probíhají školení řidičů. Vybraní pracovníci mají možnost využít vzdělávacích jazykových kurzů angličtiny a státního svářečského kurzu. Pro zaměstnance v kancelářích společnost v roce 2017 zajistila vzdělávací kurz na téma Microsoft Office.

5.5 Pracovní prostředí

Na motivaci zaměstnanců má velký vliv pracovní prostředí. Objekt provozovny se nachází v Tvrzicích blízko autobusové zastávky a vznikl adaptací zemědělských prostor na strojírenské. Doposud se provádějí stavební úpravy a vylepšení. V loňském roce proběhla rozsáhlá rekonstrukce dvoupatrové budovy kanceláře a nákup moderního vybavení. V budově je situováno sociální zařízení a kuchyňský kout, kde mají zaměstnanci možnost uvařit si teplý nápoj či ohřát jídlo v mikrovlnné troubě. Kanceláře jsou rozděleny na čtyři samostatné místnosti, které jsou vybaveny ústředním topením, teplota na pracovišti je v průměru 21°C. Příjemné prostředí podporuje velké množství

květin a obrazů. Výrobní haly vzhledem k předmětu podnikání neobsahují mnoho prvků zkvalitňujících atmosféru pracoviště, většina prostor je věnována výrobním strojům. Zaměstnanci mají možnost dát si své osobní věci do uzamykatelných skříněk. V objektu se nachází jídelna, která je rozdělena na dvě místnosti. V jedné se nachází jídelní stůl a televize, zaměstnanci mají možnost sledovat o polední pauze vybrané programy. Druhá místnost je vybavena kuchyňskými spotřebiči a umyvadlem.

6 Analýza motivačních nástrojů ve firmě ARET B. W., s.r.o.

Analýza motivačních nástrojů byla provedena formou písemného dotazníkového šetření, které proběhlo na podzim roku 2017. Respondenty byli zaměstnanci všech úseků a šetření mělo 100% návratnost. Dotazník byl zcela anonymní a jeho cílem bylo zanalyzovat současnou úroveň motivace pracovníků organizace a zjistit jejich hodnocení uplatňovaného motivačního systému.

6.1 Obsah a cíl dotazníkového šetření

Obsah dotazníku byl zaměřen na motivační faktory podniku. V úvodní části byli respondenti seznámeni se strukturou dotazníku, následovaly uzavřené otázky, které byly rozděleny do několika kategorií a týkaly se adaptace pracovníků po jejich přijetí, pracovního prostředí a vztahů na pracovišti, informovanosti pracovníků a komunikace, možnosti osobního vzdělávání, odměňování, benefitů a pracovní doby. K dispozici zde byla čtyřstupňová škála, viz tabulka číslo 3, s jejíž pomocí měli respondenti vyjádřit míru souhlasu nebo naopak nesouhlasu s daným tvrzením.

Tabulka č. 3 – Hodnotící škála

| | | | |
|--------------|-----------|----------|-------------|
| Rozhodně ano | Spíše ano | Spíše ne | Rozhodně ne |
|--------------|-----------|----------|-------------|

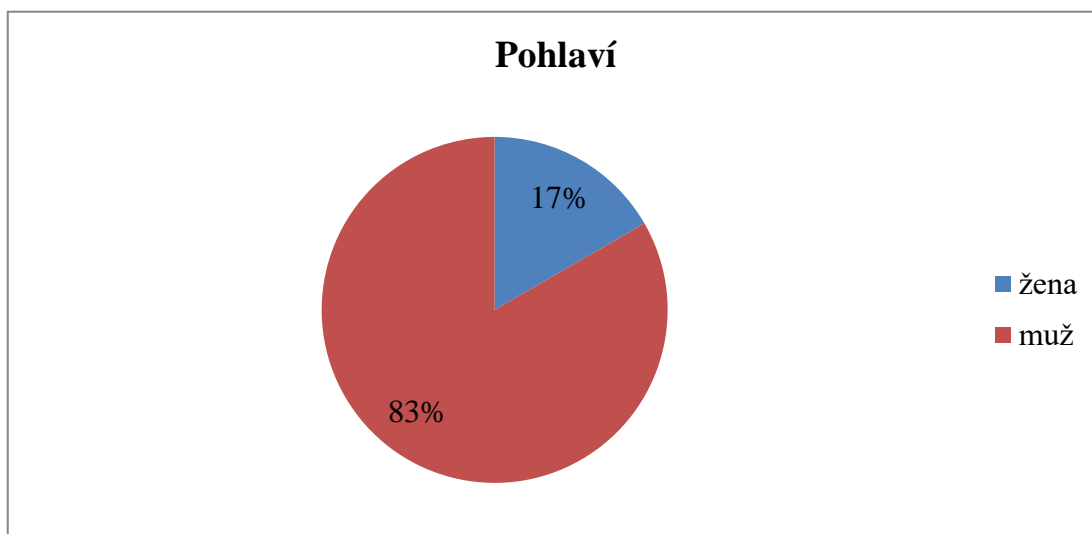
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dále se dotazník skládal z otevřených otázek, které byly zaměřeny na vlastní postřehy dotazovaných ke všem uvedeným kategoriím, zároveň zde měli zaměstnanci zhodnotit, jaké benefity poskytované společností jsou pro ně nejdůležitější. Závěr byl věnován analýze demografických údajů o respondentech, otázky se týkaly pohlaví, věku, vzdělání a délky pracovního poměru v organizaci jednotlivých pracovníků.

6.2 Charakteristika respondentů

Analýza demografických údajů byla zaměřena na pohlaví, věk, délku pracovního poměru a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Dotazováno bylo všech dvacet čtyři zaměstnanců. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou znázorněny na obrázcích 5-8.

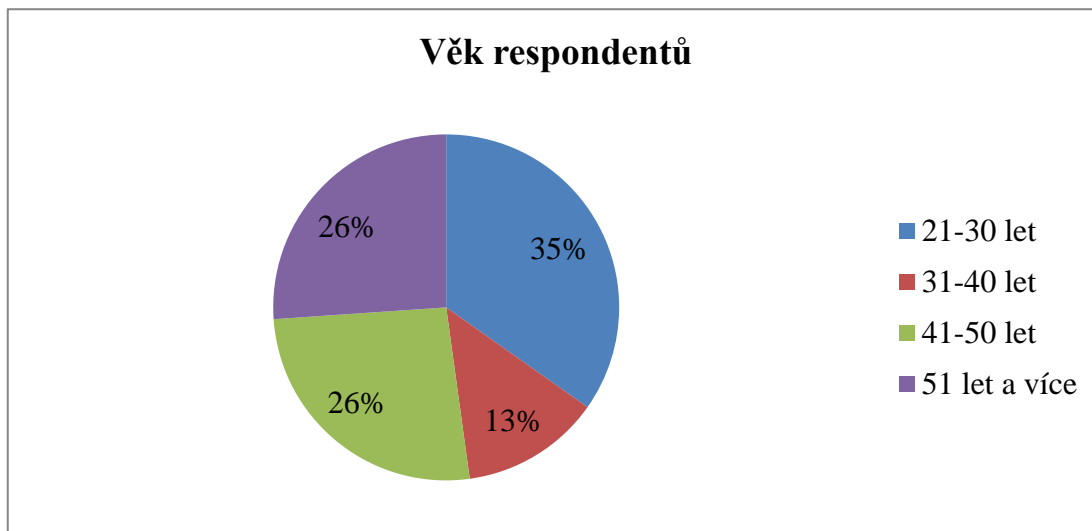
Obrázek č. 5 – Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Mezi respondenty bylo 20 mužů a 4 ženy. Tato diference je zapříčiněna tím, že ve výrobním útvaru, kde je nutná namáhavá a těžká práce, jsou zaměstnání hlavně muži. Oproti tomu ženy pracují převážně v ekonomickém a obchodně-technickém útvaru.

Obrázek č. 6 – Věk respondentů

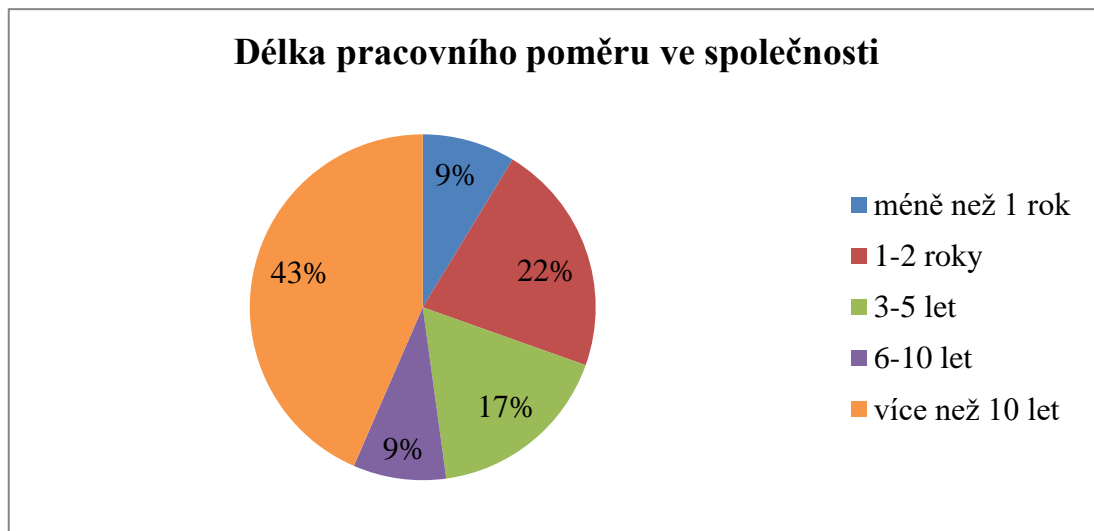


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Největší zastoupení mají ve firmě mladí pracovníci ve věku 21–30 let, většina z nich zde pracuje krátkou dobu a jsou zaměstnání ve výrobním útvaru. Oproti tomu dalšími početnými skupinami jsou zaměstnanci ve věku 41–40 let a 51 let a více, kteří spadají jak pod ekonomický, výrobní, tak i pod obchodně-technický útvar. Jedná se především o

pracovníky, jejichž pracovní poměr ve firmě trvá více jak 5 let. Nejméně jsou ve společnosti zastoupeni lidé ve věku 31–40 let.

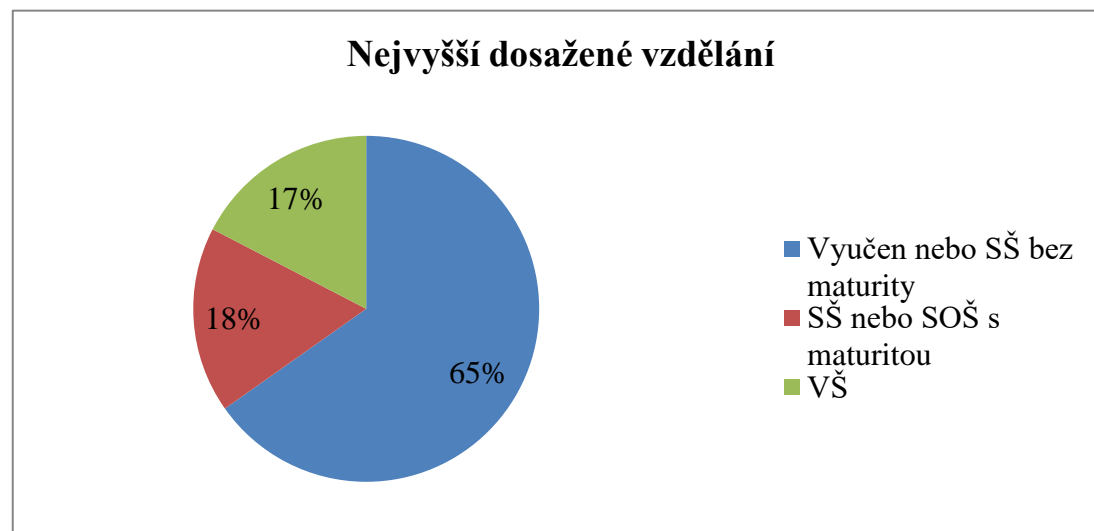
Obrázek č. 7 – Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z grafu číslo 7 vyplývá nízká fluktuace zaměstnanců. Tato skutečnost je podpořena faktem, že do kategorií zahrnující 5 let a méně patří převážně mladí pracovníci, kterých se ve firmě vyskytuje 35 %.

Obrázek č. 8 – Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

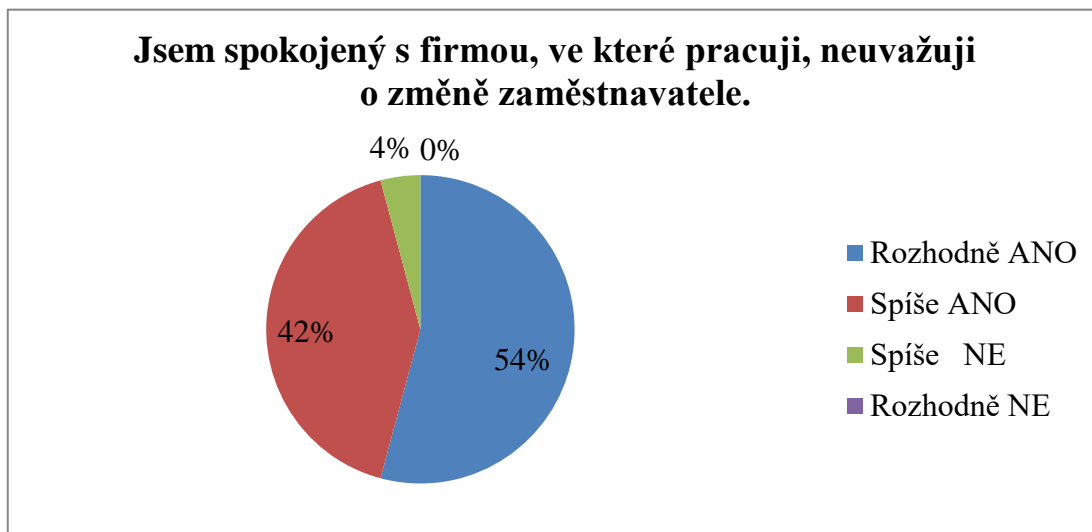
Největší část dotazovaných, a to 65 % je vyučeno nebo mají SŠ bez maturity. Jedná se především o pracovníky ve výrobním útvaru. 18 % respondentů má SŠ nebo SOŠ s maturitou, tito lidé jsou zaměstnání ve všech útvarech. 17 % dotazovaných dosáhlo

vysokoškolského vzdělání, jedná se o pracovníky obchodně-technického a ekonomického útvaru.

6.3 Výsledky dotazníkového šetření

Odpovědi respondentů na jednotlivá tvrzení jsou zaznamenány na obrázcích 9-23.

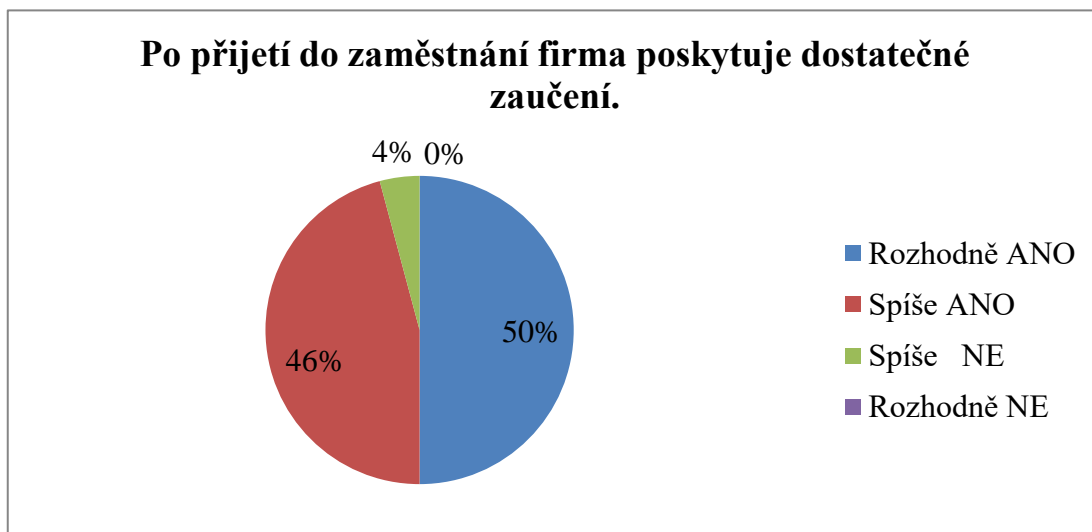
Obrázek č. 9 – Tvrzení č. 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pozitivní skutečností pro společnost je fakt, že více jak polovina respondentů se zde cítí naprosto spokojena a neuvažuje o změně zaměstnavatele. 42 % dotazovaných s tímto tvrzením spíše souhlasí a pouze 4 % zaměstnanců jsou spíše nespokojeni. Výsledek této otázky zdůrazňuje nízkou fluktuaci pracovníků.

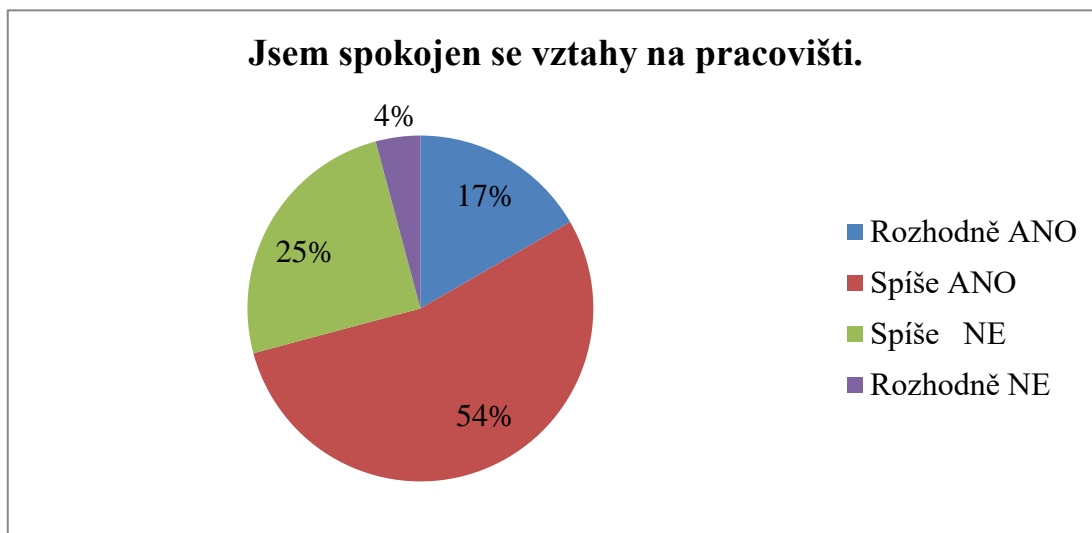
Obrázek č. 10 – Tvrzení č. 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z grafu je patrné, že podle 50 % respondentů organizace rozhodně poskytuje dostatečné zaučení po přijetí do zaměstnání a 46 % pracovníků s tímto tvrzením spíše souhlasí. Jenom 4 % dotazovaných si spíše myslí opak a nikdo nezvolil možnost rozhodně ne.

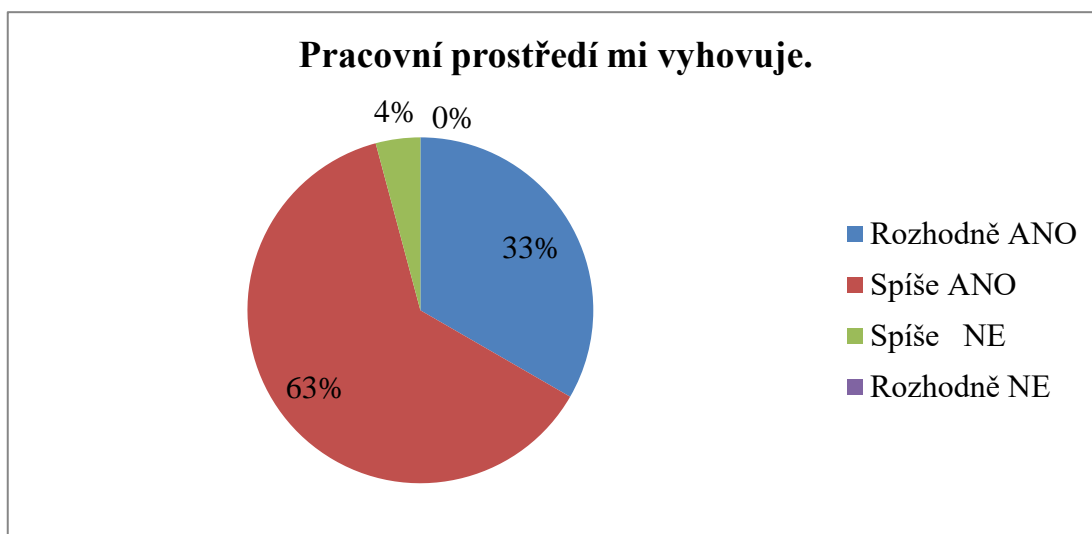
Obrázek č. 11 – Tvrzení č. 3



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Na pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců působí mimo jiné i vztahy na pracovišti, které se ukázaly být ve společnosti poměrně problematickou oblastí. Celkem 17 % respondentů je naprosto spokojeno se vztahy na pracovišti, 54 % dotazovaných je spíše spokojeno. Oproti tomu 25 % se cítí spíše nespokojeno a 4 % jsou rozhodně nespokojení. Společnost by se měla zaměřit na ozdravení vztahů mezi zaměstnanci.

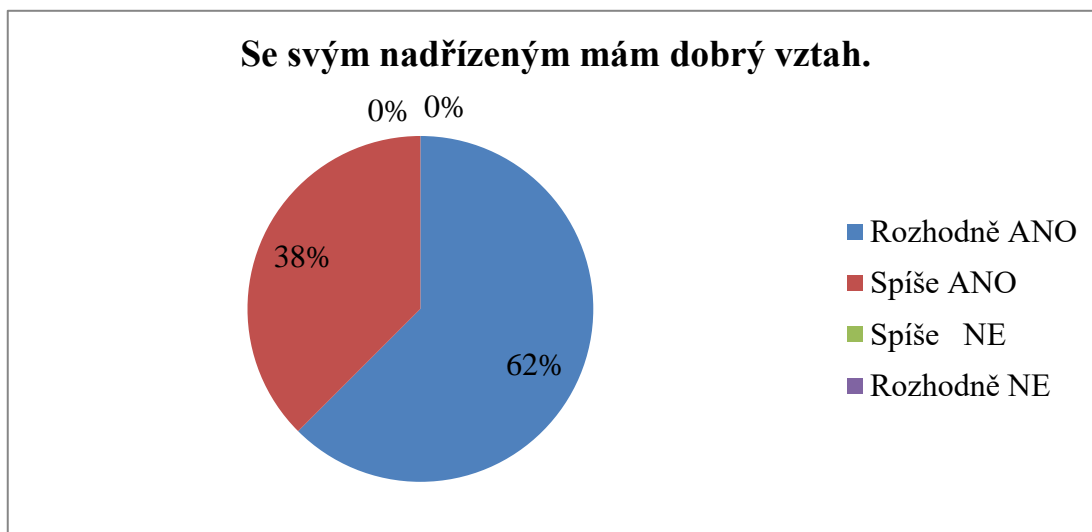
Obrázek č. 12 – Tvrzení č. 4



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Jedním z faktorů, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců, je pracovní prostředí. Respondenti ho ve společnosti hodnotili velmi příznivě, 33 % dotazovaných uvedlo, že jim naprosto vyhovuje a 63 % s tímto tvrzením spíše souhlasilo. Pouze jeden zaměstnanec se cítí spíše nespokojen s pracovním prostředím a nikdo nevybral možnost rozhodně ne.

Obrázek č. 13 – Tvrzení č. 5



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vzhledem k velikosti firmy mají vedoucí pracovníci bližší přístup k jednotlivým zaměstnancům. Proto není překvapující, že vztah s nadřízeným hodnotí všichni respondenti jako dobrý nebo spíše dobrý.

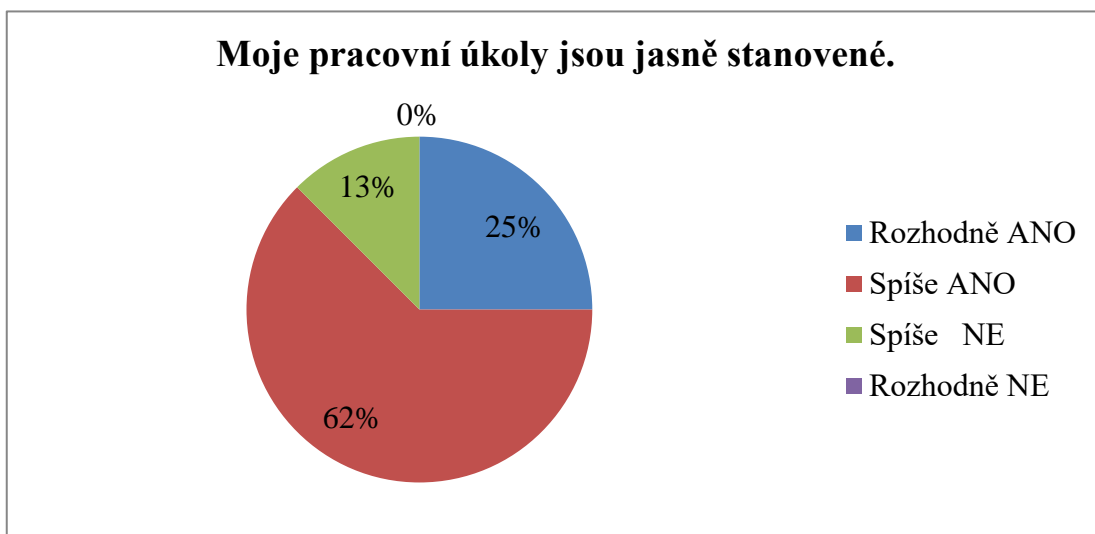
Obrázek č. 14 – Tvrzení č. 6



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Následující tvrzení analyzovalo, zda podle zaměstnanců nadřizený ví, jaké vztahy panují v pracovním kolektivu. Nečekaným závěrem je fakt, že podle 8 % respondentů nadřizený rozhodně neví o interpersonálních vztazích na pracovišti a podle 38 % spíše neví. Pouze 17 % dotazovaných se domnívá, že vedoucí pracovník má přehled o vztazích v kolektivu a 37 % s tímto tvrzením spíše souhlasilo. Vzhledem k velikosti firmy by se dalo předpokládat, že vedoucí pracovník bude mít o těchto skutečnostech přehled. Výsledek této otázky může výrazně souviset se vztahy v pracovním kolektivu, které se projeví jako slabá stránka společnosti.

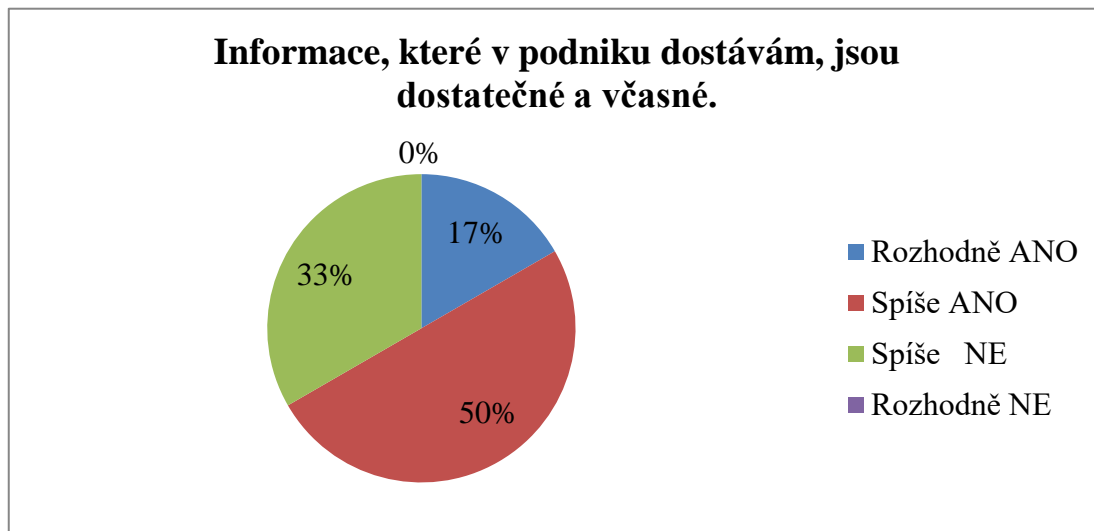
Obrázek č. 15 – Tvrzení č. 7



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pracovní motivace je výrazně ovlivněna i tím, zda jsou úkoly, které pracovník dostává, jasně stanovené či naopak. Na tuto otázku 26 % respondentů odpovědělo, že naprosto vědí, co se od nich očekává a 61 % s tímto tvrzením spíše souhlasilo. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že převážná část zaměstnanců pracuje ve výrobním útvaru, kde jsou jejich úkoly přesně stanovené a definované. Zbytek dotazovaných, a to 13 %, se s tímto tvrzením spíše neztotožnil. Jedná se o pracovníky v obchodně-technickém a ekonomickém útvaru, kde se projevuje větší pestrost a různorodost pracovní činnosti. Pozitivní skutečností je, že žádný respondent nezvolil možnost, že jeho pracovní úkoly rozhodně nejsou jasně stanovené.

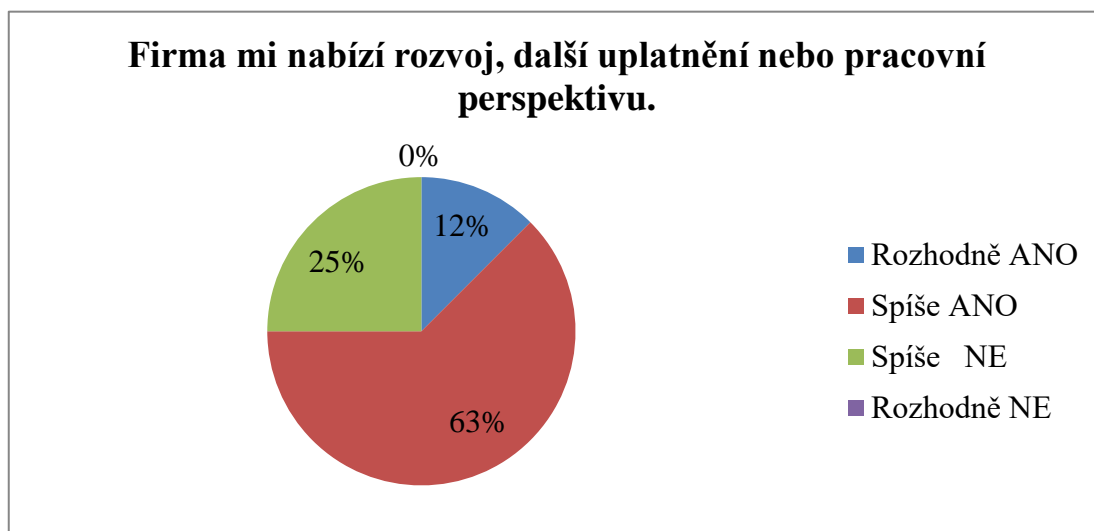
Obrázek č. 16 – Tvrzení č. 8



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Značný vliv na pracovní motivaci a spokojenost má skutečnost, zda informace, které zaměstnanci dostávají, jsou včasné a zároveň dostatečné. Podle 17 % respondentů tomu tak ve společnosti ARET B. W., s.r.o. rozhodně je, polovina zaměstnanců s tímto tvrzením spíše souhlasí. Bohužel celkem 33 % dotazovaných považuje přijaté informace spíše za zpožděné či nepřesné. Žádný pracovník si nemyslí, že by informace rozhodně nebyly dostatečné a včasné.

Obrázek č. 17 – Tvrzení č. 9



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejvíce respondentů, a to 63 %, se domnívá, že organizace rozvoj, další uplatnění nebo pracovní perspektivu spíše poskytuje, 12 % dotazovaných s tím vyjádřilo naprostý

souhlas. Čtvrtina zaměstnanců se s daným tvrzením spíše neztotožnila. Na základně tohoto výsledku by firma mohla rozšířit současný motivační program a zahrnout do něj více možností, které se vztahují k osobnímu rozvoji a příležitostem kariérního růstu.

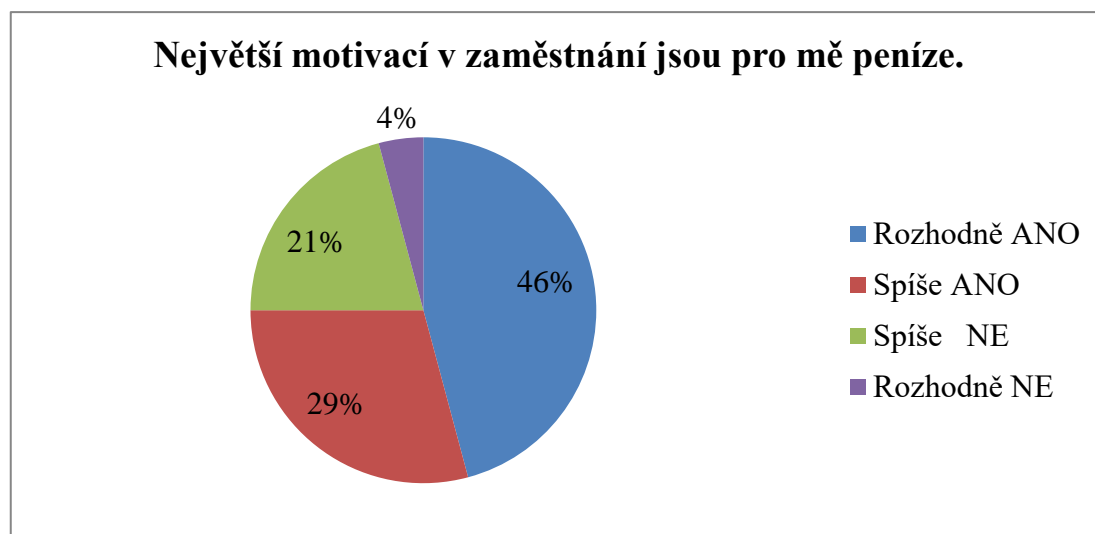
Obrázek č. 18 – Tvrzení č. 10



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Na otázku, zda se dotyčný pracovník cítí dostatečně motivován k neustálému zkvalitňování své práce, odpovědělo 8 % dotazovaných rozhodně ne a 17 % spíše ne. Jedná se o čtvrtinu zaměstnanců, kteří pracují převážně ve výrobě. Společnost by měla v tomto směru podniknout určitá opatření, která by přispěla k efektivnější stimulaci pracovníků. Ostatní respondenti se cítí dostatečně motivováni.

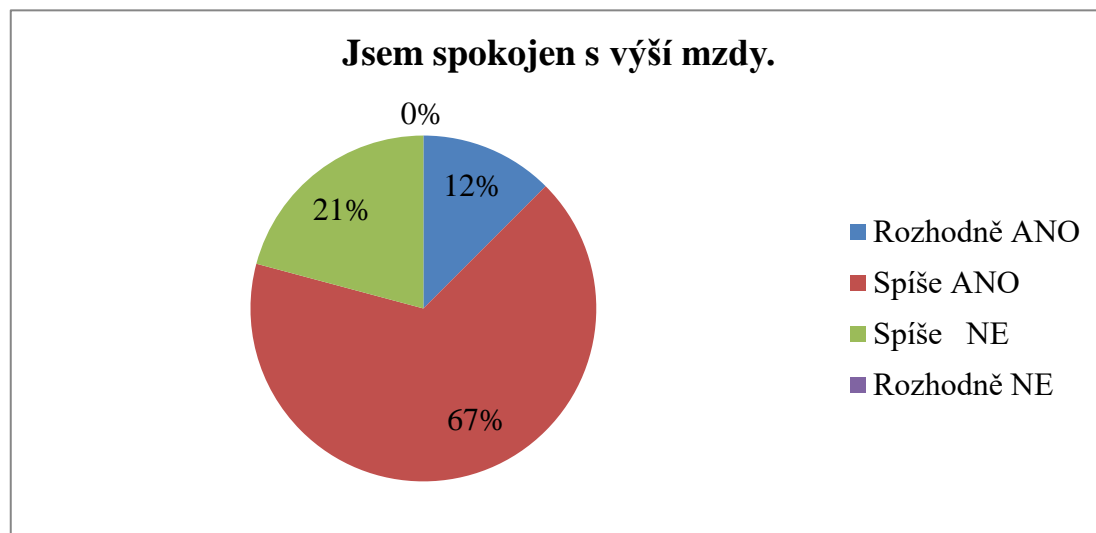
Obrázek č. 19 – Tvrzení č. 11



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Peníze jsou v zaměstnání největší motivací pro 46 % respondentů, 29 % dotazovaných odpovědělo spíše ano. Na druhou stranu 21 % pracovníků se s tímto tvrzením spíše neztotožnilo a jeden zaměstnanec zvolil možnost rozhodně ne.

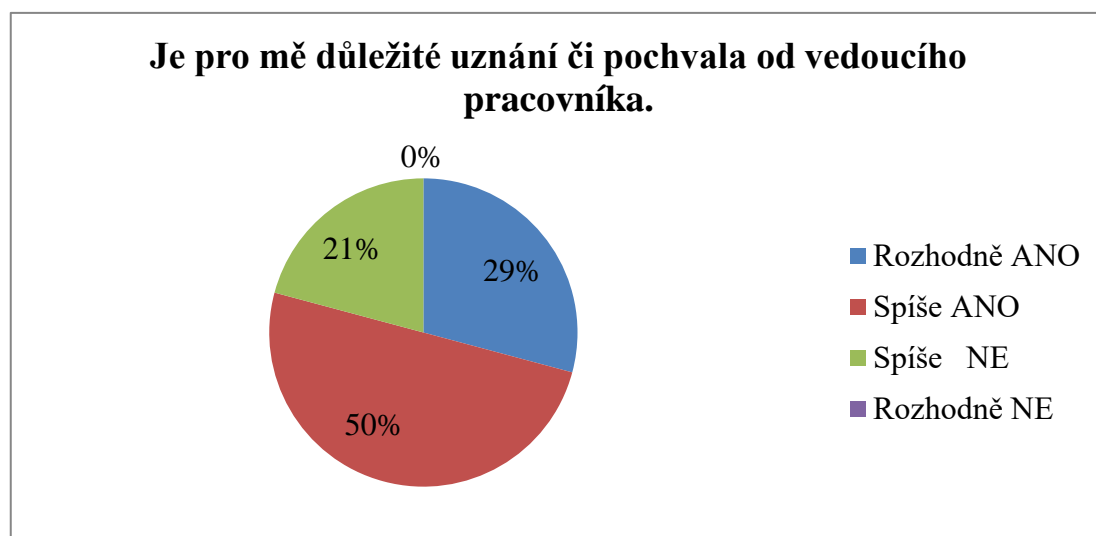
Obrázek č. 20 – Tvrzení č. 12



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Vzhledem k tomu, že v loňském roce došlo u zaměstnanců ke zvýšení mezd, není překvapující, že s její velikostí je naprosto spokojeno 12 % dotazovaných a 67 % respondentů je částečně spokojeno. 21 % zbývajících pracovníků se cítí v této oblasti spíše nespokojeni. Žádný zaměstnanec se necítí v této oblasti rozhodně nespokojen.

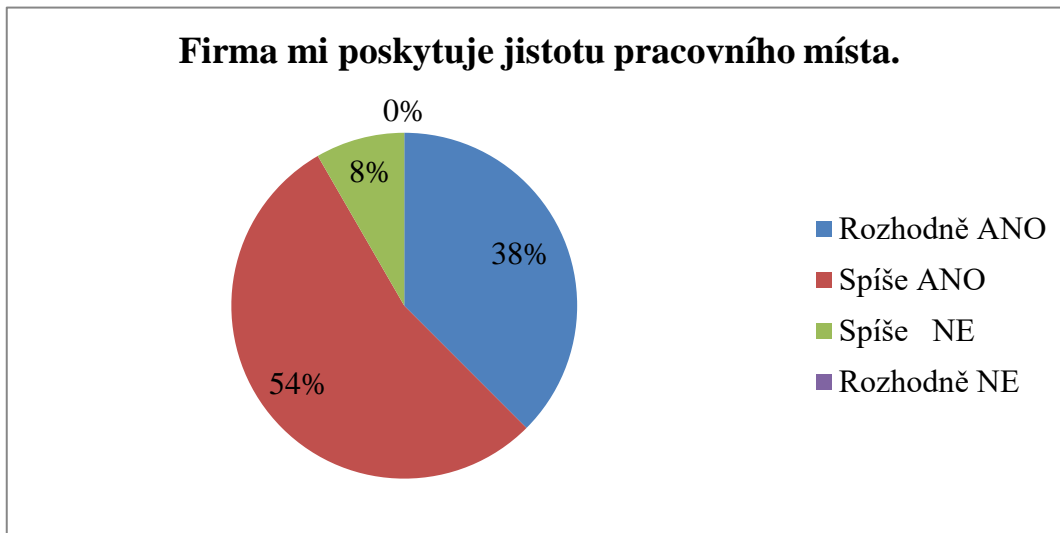
Obrázek č. 21 – Tvrzení č. 13



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pochvala od vedoucího pracovníka může mít výrazný vliv na motivaci a spokojenost jednotlivých zaměstnanců. Ve společnosti je důležitá pro 29 % pracovníků, 50 % s tímto tvrzením spíše souhlasí. 21 % respondentů spíše nepovažuje pochvalu od nadřízeného za významnou a nikdo nezvolil možnost rozhodně ne.

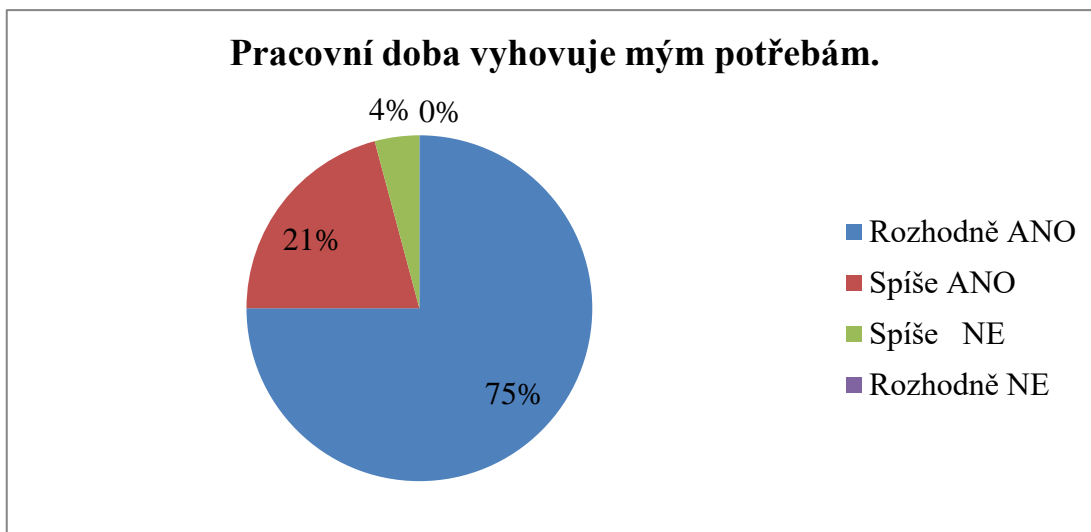
Obrázek č. 22 – Tvrzení č. 14



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V současné době patří jistota pracovního místa mezi faktor výrazně ovlivňující spokojenost pracovníků. Podle většiny respondentů společnost ARET B. W., s.r.o. tuto jistotu poskytuje, díky čemuž se zaměstnanci nemusí bát o své místo, pouze 8 % dotazovaných se s tímto tvrzením spíše neztotožnilo.

Obrázek č. 23 – Tvrzení č. 15



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z grafu je patrné, že s pracovní dobou je naprosto spokojeno 75 % respondentů, 21 % pracovníků odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a pouze 4 % pracovní doba spíše nevyhovuje. Tento výsledek je podmíněn tím, že se v souvislosti s pracovní dobou organizace snaží vyjít svým zaměstnancům vstříc a dává jim možnost pracovat na zkrácený úvazek.

Následující část dotazníku měla za úkol zmapovat vztah pracovníků k jednotlivým benefitům. Respondenti měli možnost vybrat až tři zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí, a které podle sebe považují za důležité. Kvůli tomu, že dotazovaní měli možnost zvolit více benefitů najednou, byly jednotlivé odpovědi přepočítány na podíly. Výsledky jsou zachyceny v tabulce číslo 4.

Tabulka č. 4 – Významnost jednotlivých benefitů

| Benefit | Podíl |
|---|--------------|
| Příspěvek na obědy a na stravenky | 30,5 % |
| 13. plat | 27,5 % |
| Příspěvek na penzijní, sociální a zdravotní pojištění | 19 % |
| Mimořádné odměny | 10,5 % |
| Věrnostní odměna za odpracované roky | 5,5 % |
| Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání | 4 % |
| Prémie dle výkonu | 3 % |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou nejdůležitějším benefitem pro zaměstnance příspěvky na obědy a na stravenky, následovány 13. platem a příspěvky na penzijní, sociální a zdravotní pojištění. Tato skutečnost může mít souvislost s tím, že jmenované benefity nejsou závislé na výkonu pracovníka. Dále respondenti považují za významné mimořádné odměny, které zahrnují odměny za práci v zahraničí, za nemarodění, za zkrácení termínů a za plnění úkolů náročnějších než je standart. Méně důležité podle dotazovaných jsou věrnostní odměny za odpracované roky a příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání. Jako nejméně významné hodnotili zaměstnanci prémie stanovené dle výkonu.

Dále byli respondenti požádáni, aby uvedli, jaké oblasti doporučují ve společnosti zlepšit v kontextu pracovní motivace. Dotazovaní měli možnost k těmto oblastem napsat své vlastní nápady a postřehy. Vzhledem k tomu, že se respondenti mohli vyjádřit najednou k více oblastem, byly jejich odpovědi přepočítány na podíly. Výsledky jsou zachyceny v tabulce číslo 5.

Tabulka č. 5 – Doporučené oblasti ke zlepšení v kontextu pracovní motivace

| Oblast | Podíl |
|---|--------|
| Informovanost pracovníků a komunikace | 35,5 % |
| Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti | 24,5 % |
| Odměňování | 16 % |
| Adaptace pracovníků po jejich přijetí | 12 % |
| Pracovní doba | 6 % |
| Benefity | 3 % |
| Možnost osobního rozvoje, vzdělávání | 3 % |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejvíce kritizovanou oblastí je podle výsledků dotazníku informovanost zaměstnanců na pracovišti a komunikace. Problémem je podle vyjádření některých respondentů především komunikace s vedením. Dále dotazovaní doporučují zlepšit pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. Následující oblastí, se kterou nejsou respondenti spokojeni, je odměňování. Někteří zaměstnanci zde vyjádřili přání vyšší hodinové mzdy. V oblasti adaptace pracovníků po jejich přijetí byl zmíněn názor, že by bylo vhodné přidělovat pracoviště zaměstnancům dle jejich vzdělání a kvalifikace. V malé míře respondenti požadují více dní dovolené a možnost zvyšování kvalifikace a vzdělávání.

6.4 SWOT analýza motivačního programu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň motivace ve společnosti v následujících oblastech: adaptace pracovníků po jejich přijetí, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, informovanost zaměstnanců a komunikace, možnost osobního vzdělávání, odměňování, benefity a pracovní doba. Na základě výsledků šetření byla sestavena SWOT analýza s jejíž pomocí byla zhodnocena efektivnost současného motivačního programu.

SWOT analýza představuje analýzu všech částí okolí podniku, zahrnuje makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí. Týká se silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Silné a slabé stránky souvisí s vnitřním prostředím společnosti, oproti tomu příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí. Z výsledků analýzy lze následně sestavit SWOT matici. Jedná se o nástroj používaný k přehledné charakteristice faktorů, které podnik ovlivňují. Slouží k volbě nejvhodnějšího přístupu k budoucí strategii společnosti. Přístupy jsou založeny na kombinaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a lze je dle Taušl Procházkové (2015) rozdělit následovně:

- **Přístup SO** – podnik by měl zvolit útočný přístup. Představuje situaci, kdy by se firma měla zaměřit se na své silné stránky, které by měla použít k využití příležitostí a získání vedoucí pozice.
- **Přístup ST** – společnost by se měla snažit pomocí svých silných stránek odstranit hrozby a rizika.
- **Přístup WO** – jedná se o případ, kdy v podniku převládají slabé stránky, které ale mohou být využitím příležitostí eliminovány.
- **Přístup WT** – organizace by se měla zaměřit na minimalizování slabých stránek a vyvarování se hrozeb, jinak bude nutné, aby opustila trh.

Silné stránky

- **Pracovní prostředí** - z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že s jeho nynější podobou je spokojena naprostá většina zaměstnanců. Pracovní prostředí je jedním z faktorů, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců, a proto společnost usiluje o udržení příznivého stavu.
- **Vztah se zaměstnavatelem** – ve společnosti byl hodnocen vztah zaměstnanců s vedoucím pracovníkem všemi dotazovanými velmi pozitivně. Zaměstnavatel se snaží o zvýšení výkonnosti a motivace u podřízených poskytováním konstruktivní zpětné vazby, která je důležitá přibližně pro tři čtvrtiny pracovníků.
- **Pracovní doba** – v dotazníkovém šetření se projevilo, že se současnou podobou pracovní doby jsou spokojeni téměř všichni respondenti. Nevyhovující pracovní doba může výrazně ovlivnit motivaci zaměstnanců, a proto společnost nabízí v případě potřeby pracovníkům možnost zkráceného úvazku. Na druhou stranu, někteří zaměstnanci by ocenili více dní dovolené.

- **Adaptace pracovníků po jejich přijetí** – podle zaměstnanců firma po přijetí poskytuje dostatečné zaučení do pracovního procesu, což lze považovat za silnou stránku podniku.
- **Fluktuace** – silnou stránkou společnosti je velmi nízká fluktuace pracovníků, která značí jejich spokojenost na dosavadním místě.
- **Benefity** - zaměstnanci v dotazníkovém šetření vyjádřili spokojenost v oblasti benefitů. Mezi nejvíce ceněné patří podle respondentů příspěvky na obědy a na stravenky, 13. plat a příspěvek na penzijní a zdravotní pojištění.

Slabé stránky

- **Vztahy na pracovišti** – vedoucí pracovník podle respondentů neví, jaké vztahy mezi zaměstnanci panují, a řada dotazovaných s nimi vyjádřila nespokojenost. Společnost by měla tomuto výsledku věnovat zvýšenou pozornost a přijmout v této oblasti určitá opatření.
- **Informovanost zaměstnanců a komunikace** – z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří pracovníci nepovažují firmou poskytované informace za včasné a dostatečné, což následně negativně ovlivňuje jejich pracovní motivaci. Podle respondentů se jedná hlavně o problematiku komunikaci s vedením. Především u vedoucích konkrétních útvarů nedostatek informací postihuje fungování celé organizace.
- **Nedostatečná motivovanost některých pracovníků** – v dotazníkovém šetření se projevila nedostatečná motivovanost u některých zaměstnanců. Tuto skupinu tvořili převážně pracovníci na dělnických pozicích.
- **Prémie dle výkonu** – zaměstnanci vyjádřili nespokojenost se systémem odměňování, který se soustřeďuje na kvantitu, nikoliv na kvalitu. Jedná se o slabou stránku společnosti, neovlivňuje pracovní motivaci pozitivním směrem.
- **Možnost osobního rozvoje, vzdělávání** – podle čtvrtiny respondentů firma spíše neposkytuje možnost osobního rozvoje, dalšího uplatnění nebo pracovní perspektivy, což zahrnuje i příležitost ke vzdělání a zvyšování kvalifikace. Tento nedostatek může výrazně ovlivnit jak administrativní i výrobní pracovníky, tak i celou organizaci, protože nepřispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnanců.

Příležitosti

- **Získání dotací na rozvoj zaměstnanců** – díky členství v Evropské unii může organizace získat dotace na rozvoj a vzdělání pracovníků, což povede ke zvýšení jejich kvalifikace a konkurenceschopnosti na trhu práce.
- **Nezaměstnanost** – v regionu je vyšší nezaměstnanost, což pro společnost znamená příležitost. Tato situace vede k tomu, že si pracovníci firmy snaží udržet své místo a nemají neadekvátní požadavky na motivační program.
- **Inovace v motivačních programech** – pokud konkurenční společnosti začnou používat rozvinutější motivační programy, které budou méně nákladné, může na jejich základě organizace převzít a aplikovat vlastní program.

Hrozby

- **Konkurenční společnosti** – v případě, že by pro zaměstnance nabízely přitažlivější motivační program, který by zahrnoval lepší ohodnocení, hrozí riziko odchodu pracovníků. Vzhledem k velikosti firmy by tato skutečnost mohla způsobit podniku problémy, především pokud by se jednalo o zaměstnance v kancelářích, kteří jako jediní zastávají danou funkci.
- **Změna legislativy** – může výrazně ohrozit společnost, v souvislosti s motivačním program se jedná například o změnu výše příplatků pro zaměstnance.
- **Zvyšování průměrné mzdy** – pokud by došlo k nárůstu průměrné mzdy, společnost by byla pod tlakem, aby této skutečnosti přizpůsobila výši mzdy svých zaměstnanců, v opačném případě by hrozil jejich odchod.
- **Inflace** – představuje hrozbu nejen pro motivační program společnosti, ale i pro organizaci jako celek.

7 Vlastní návrh na zlepšení motivačního programu

Na základě SWOT analýzy motivačního programu a dotazníkového šetření jsou níže navržena příslušná opatření, jejichž cílem je zvýšení účinnosti dosavadního systému. Pozornost je věnována především oblastem, které se projevily jako slabé stránky organizace, a podnětům ze strany respondentů. Úspěšné eliminování těchto stránek se může stát efektivním nástrojem motivace zaměstnanců. Vlastní návrhy na zlepšení motivačního programu byly rozřazeny do následujících kategorií: vztahy na pracovišti, informovanost zaměstnanců a komunikace, systém odměňování, možnost osobního rozvoje a vzdělávání a prodloužená dovolená.

7.1 Vztahy na pracovišti

Společnost by měla zaměřit pozornost na interpersonální vztahy na pracovišti. 29 % respondentů v dotazníkovém šetření s nimi bylo spíše nespokojeno. Pro pochopení této problematiky by vedoucí pracovník mohl absolvovat školení zaměřená na danou oblast. Další možností na ozdravení těchto vztahů je pořádání častějších teambuildingových a sportovních akcí, kde budou zaměstnanci mít příležitost k setkání mimo pracovní prostředí. Jejich cílem je především stmelení kolektivu, což povede ke zvýšení pracovní spokojenosti a týkají se administrativních i výrobních zaměstnanců. Příklady akcí jsou uvedeny níže:

- **Výlet do areálu Lipno** – jednalo by se o výlet v jarním období, během něhož by pracovníci navštívili Stezku korunami stromů. Zaměstnanci by měli možnost vzít s sebou jednoho člena rodiny. Cestu a vstupné by pracovníkům uhradil zaměstnavatel. Pronájem autobusu z Tvrzic do areálu Lipno a zpět by společnost vyšel v přepočtu na 4350,- Kč, skupinové vstupné pro čtyřicet osm osob by stálo 9360,- Kč. Součet celkových nákladů tohoto návrhu je 13 410,- Kč.
- **Pravidelné kulturní akce** – společnost by svým zaměstnancům mohla nabídnout čtvrtletní zájezdy na kulturní akce. Cena dopravy by byla hrazena zaměstnavatelem. Mezi potencionální akce lze zařadit návštěvu divadelních nebo muzikálových představení či exkurzi na turisticky zajímavá místa. Náklady na dopravu by se odvíjely od vybrané lokality a sazby dopravce za ujetý kilometr.
- **Sportovní den na koupališti** – podnik by tuto akci mohl zorganizovat na přírodním koupališti ve Volyni, které se nachází poblíž provozovny firmy. Sportovní den by se konal v měsíci červenci nebo srpnu v závislosti na počasí a

byl by přístupný i pro rodiny a přátele zaměstnanců. Během akce by mezi sebou pracovníci v týmech soutěžili. Dopravu do lokality by si každý zajistil individuálně. Společnost by zaměstnancům poskytla poukázky na občerstvení v areálu koupaliště v hodnotě 200,- Kč na osobu, dále by za zaměstnance uhradila symbolické vstupné 10,- Kč. Celkové náklady tohoto opatření by v součtu byly 5040,- Kč.

7.2 Informovanost zaměstnanců a komunikace

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než čtvrtina pracovníků poskytnuté informace považuje spíše za zpožděné či nepřesné, což negativně ovlivňuje jejich pracovní motivaci. Pro eliminování této slabé stránky by se měla organizace zaměřit na zlepšení informačního toku mezi jednotlivými útvary. V současné době k tomu dochází v podobě podnikových porad, které se nekonají pravidelně a jsou za ně střídavě zodpovědní oba jednatele společnosti. Návrhem na opatření vedoucí k vyřešení tohoto problému je stanovení jedné osoby zodpovědné za jejich konání. Na poradách bude docházet k výměně informací jak mezi útvary, tak mezi zaměstnanci navzájem. Je nutná určitá periodicita a účast co nejvíce zaměstnanců, povinné by porady měly být pro vedoucí jednotlivých útvarů, kteří by dále seznámili podřízené pracovníky s jejich obsahem. Opatření by nemělo společnosti přinést dodatečné náklady a mělo by pozitivně ovlivnit informační tok a tím i spokojenost a motivaci zaměstnanců.

7.3 Systém odměňování

Z analýzy motivačních nástrojů ve společnosti je zjevný podstatný rozdíl mezi úrovní motivace u kancelářských a některých dělnických pracovníků. Ti vyjádřili nespokojenost v systému ohodnocení, ve kterém se stanovují prémie dle výkonu. Respondenti v dotazníkovém šetření dále zmínili, že je vhodné přidělovat pracoviště zaměstnancům na základě kvalifikace a dosaženého vzdělání. Pro společnost je důležité udržet si jak odborníky v administrativě a na vedoucích pozicích, tak kvalifikované zaměstnance ve výrobě. Z tohoto důvodu by se měl podnik věnovat zvýšení motivace a spokojenosti u těchto pracovníků.

Návrhem je zavést systém odměňování, který bude brát v úvahu jak kvantitu, tak i kvalitu vykonané práce a odborné předpoklady, které zaměstnanci získali v rámci pracovní činnosti ve společnosti ARET B. W., s.r.o. Každý zaměstnanec by byl ohodnocen nadále

základní mzdou, změna by se projevila ve variabilní složce. Ta by kromě stávajících faktorů zahrnovala i následující:

- Odborné předpoklady,
- Kvalifikaci a znalosti,
- Kvantitu a kvalitu vykonané pracovní činnosti,
- Zodpovědnost,
- Samostatnost,
- Pracovní výkon.

Toto ohodnocení by měl na starost vedoucí pracovník, který by měl být co nejvíce objektivní. S novým systémem odměňování by byli všichni zaměstnanci seznámeni na celopodnikové poradě. Nákladově by se nový systém neměl výrazně lišit od současného. Specifikace jednotlivých faktorů a velikost jejich finančního ohodnocení by byla blíže stanovena valnou hromadou společnosti.

7.4 Možnost osobního rozvoje a vzdělávání

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že jednou ze slabých stránek společnosti je malá možnost osobního rozvoje a vzdělávání pracovníků. Společnost by měla zvážit rozšíření stávajících školení, což by vedlo ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnanců. Jednou z možností jsou jazykové kurzy němčiny nebo ruštiny pro vybrané administrativní pracovníky, a zaměstnance, kteří jezdí pracovat do zahraničí. Motivací pro absolvování těchto kurzů by byla finanční odměna v hodnotě 1000 Kč za získání certifikátu minimálně mírně pokročilé úrovně z daného jazyka. Výuka by probíhala v prostorách podniku a stejně jako u kurzu z angličtiny by vyučoval firmou najatý externista. Skupinové lekce jednoho jazyka v délce šedesát minut jednou týdně po dobu dvou měsíců by organizaci vyšly na 3680,- Kč pro tři vybrané pracovníky. Absolvování mezinárodní jazykové zkoušky mírně pokročilé úrovně by stálo 5100,- Kč za tři zaměstnance. Celkové náklady společně s finanční odměnou za získání certifikátu by byly 11780,- Kč.

7.5 Prodloužená dovolená

Respondenti v dotazníkovém šetření zmínili, že by ocenili více dní dovolené. V současné době poskytovaná dovolená odpovídá zákonem stanovené minimální délce, a to dvacet dnů (tzn. čtyři pracovní týdny). Pouze zaměstnanci pracující v zahraničí mají možnost dvaceti pěti dnů dovolené (tzn. pět pracovních týdnů). Návrhem je prodloužit dovolenou o dva pracovní dny pro zaměstnance, kteří nejezdí pracovně do zahraničí. Výhodou tohoto benefitu je odpočatý zaměstnanec, který podává vyšší výkon a přispívá tak chodu celé organizace. Prodloužení dovolené by společnost přišlo na 84 400,- Kč za výplaty a 60 000,- Kč za ušlý zisk. Celkové náklady tohoto opatření jsou 144 400,- Kč a nejsou do něj zahrnuti jednatelé společnosti.

Závěr

Motivace a spokojenost pracovníků výrazně ovlivňují jejich výkonnost v organizaci. V současné době společnosti věnují stále více pozornosti volbě vhodného motivačního programu, který neobsahuje pouze finanční benefity, ale zaměřuje se také na ostatní nefinanční faktory ovlivňující pracovní proces, jako jsou vztahy na pracovišti a vztah se zaměstnavatelem či pracovní prostředí.

Bakalářská práce byla zaměřena na téma motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci ARET B. W., s.r.o. Jejím cílem bylo zanalyzovat současnou úroveň motivace a navrhnout příslušná opatření, která by vedla ke zvýšení efektivnosti stávajícího motivačního programu.

Práce byla rozdělena na dvě stěžejní části - teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy z oblasti motivace, a to motiv, motivace a její zdroje, motivační profil a stimulace. Následovně se tato část zabývala základními motivačními teoriemi a pracovní motivací.

Úvod praktické části byl zaměřen na představení vybrané společnosti, byla zde uvedena základní charakteristika firmy včetně předmětu podnikání, popsána organizační struktura a současný motivační program. Dále zde byla s využitím dotazníkového šetření zhodnocena současná úroveň motivace, respondenti měli možnost vyjádřit se k oblastem týkajících se adaptace pracovníků po jejich přijetí, pracovního prostředí a vztahů na pracovišti, informovanosti pracovníků a komunikace, možnosti osobního vzdělávání, odměňování, benefitů a pracovní doby. Nejproblematictější oblastí se ve firmě ukázaly být vztahy na pracovišti, nespokojenost s nimi vyjádřilo celkem 29 % dotazovaných. Naopak jako nejméně problematický vnímali respondenti svůj vztah se zaměstnavatelem, s nímž nikým nebyla vyjádřena nespokojenost. Na základě výsledků šetření byla sestavena SWOT analýza, která zhodnotila silné a slabé stránky motivačního programu a jeho příležitosti a hrozby. Na závěr byla navržena příslušná opatření vycházející ze SWOT analýzy a podnětů respondentů z dotazníku. Jejich cílem bylo dosažení vyšší úrovně motivace a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Daná opatření byla prezentovaná jednatelem společnosti, který se rozhodl věnovat pozornost především interpersonálním vztahům na pracovišti.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1 – Vývoj tržeb ve společnosti ARET B. W., s.r.o. | 27 |
| Tabulka č. 2 – Přehled států a jim odpovídající výše diet | 33 |
| Tabulka č. 3 – Hodnotící škála | 36 |
| Tabulka č. 4 – Významnost jednotlivých benefitů | 47 |
| Tabulka č. 5 – Doporučené oblasti ke zlepšení v kontextu pracovní motivace..... | 48 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1 – Proces motivace | 11 |
| Obrázek č. 2 – Maslowova pyramida potřeb | 15 |
| Obrázek č. 3 – Yerkesův-Dodsonův zákon | 20 |
| Obrázek č. 4 – Organizační struktura podniku | 29 |
| Obrázek č. 5 – Pohlaví respondentů | 37 |
| Obrázek č. 6 – Věk respondentů | 37 |
| Obrázek č. 7 – Délka pracovního poměru | 38 |
| Obrázek č. 8 – Nejvyšší dosažené vzdělání | 38 |
| Obrázek č. 9 – Tvrzení č. 1 | 39 |
| Obrázek č. 10 – Tvrzení č. 2 | 39 |
| Obrázek č. 11 – Tvrzení č. 3 | 40 |
| Obrázek č. 12 – Tvrzení č. 4 | 40 |
| Obrázek č. 13 – Tvrzení č. 5 | 41 |
| Obrázek č. 14 – Tvrzení č. 6 | 41 |
| Obrázek č. 15 – Tvrzení č. 7 | 42 |
| Obrázek č. 16 – Tvrzení č. 8 | 43 |
| Obrázek č. 17 – Tvrzení č. 9 | 43 |
| Obrázek č. 18 – Tvrzení č. 10 | 44 |
| Obrázek č. 19 – Tvrzení č. 11 | 44 |
| Obrázek č. 20 – Tvrzení č. 12 | 45 |
| Obrázek č. 21 – Tvrzení č. 13 | 45 |
| Obrázek č. 22 – Tvrzení č. 14 | 46 |
| Obrázek č. 23 – Tvrzení č. 15 | 46 |

Seznam literatury

Monografické publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-57-3

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

GREENBERG, J. S., CROPANZANO, R. *Advances in Organizational Justice*. California: Stanford University Press, 2001. ISBN 0-8047-4132-8

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247- 3823-9

MATHIS, L. R., JACKSON, H. J. *Human Resource Management*. 12th ed, St. Paul: West Publishing Company, 2008, USA, ISBN 0-314-62317-5

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1991-7

ROBBINS, S. P., Coulter M., *Management*. 11th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012, ISBN 978-0-13-216384-2

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, *Podniková ekonomika I*. Vyd. 2. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015, ISBN 978-80-261-0532-9

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

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

Aret B. W. *Aret B. W.* [online]. [cit. 21.3.2018]. Dostupný z <http://www.aretbw.cz>

Veřejný rejstřík a sbírka listin - *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. [cit. 14.3.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=474242&typ=UPLNY>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti ARET B. W., s.r.o., Prachatice, 2018

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník motivace zaměstnanců

Příloha A: Dotazník motivace zaměstnanců

Dotazník – Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty Západočeské Univerzity v Plzni a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku na téma Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci. Průzkum je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pro mou bakalářskou práci.

| Křížkem označte pouze 1 odpověď' | Rozhodně ANO | Spíše ANO | Spíše NE | Rozhodně NE |
|--|---------------------|------------------|-----------------|--------------------|
| Jsem spokojený s firmou, ve které pracuji, neuvažuji o změně zaměstnavatele. | | | | |
| Po přijetí do zaměstnání firma poskytuje dostatečné zaučení. | | | | |
| Jsem spokojen se vztahy na pracovišti. | | | | |
| Pracovní prostředí mi vyhovuje. | | | | |
| Se svým nadřízeným mám dobrý vztah. | | | | |
| Nadřízený ví, jaké vztahy panují v pracovním kolektivu. | | | | |
| Moje pracovní úkoly jsou jasně stanovené. | | | | |
| Informace, které v podniku dostávám, jsou dostatečné a včasné. | | | | |
| Firma mi nabízí rozvoj, další uplatnění nebo pracovní perspektivu. | | | | |
| Cítím se dostatečně motivován k neustálému zkvalitňování své práce. | | | | |
| Největší motivací v zaměstnání jsou pro mě peníze. | | | | |
| Jsem spokojen s výší mzdy. | | | | |
| Je pro mě důležité uznání či pochvala od vedoucího pracovníka. | | | | |
| Firma mi poskytuje jistotu pracovního místa. | | | | |
| Pracovní doba vyhovuje mým potřebám. | | | | |

1. Jaké jsou pro Vás nejdůležitější benefity, které společnost nabízí (vyberte nejvýše 3 možnosti):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na obědy a na stravenky | <input type="checkbox"/> Mimořádné odměny |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání | <input type="checkbox"/> Prémie dle výkonu |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní a zdravotní pojištění | <input type="checkbox"/> 13. plat |
| <input type="checkbox"/> Věrnostní odměna za odpracované roky | |

2. Uveďte, co doporučujete zlepšit v podniku ARET B. W., s.r.o. v pracovní motivaci v oblastech:

- a. Adaptace pracovníků po jejich přijetí:
- b. Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti:
- c. Informovanost pracovníků a komunikace:
- d. Možnost osobního rozvoje, vzdělávání:
- e. Odměňování:
- f. Benefity:
- g. Pracovní doba:

3. Pohlaví:

- Žena
 Muž

4. Věk:

- Méně než 20 let
 21 – 30 let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 51 let a více

5. Délka pracovního poměru ve společnosti ARET B. W., s.r.o.:

- Méně než 1 rok
 1 – 2 roky
 3 – 5 let
 6 – 10 let
 Více než 10 let

6. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- | | |
|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ZŠ | <input type="checkbox"/> VOŠ |
| <input type="checkbox"/> Vyučen (a) nebo SŠ bez maturity | <input type="checkbox"/> VŠ |
| <input type="checkbox"/> SŠ nebo SOŠ s maturitou | |

Abstrakt

VOKROJOVÁ, B. Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s. 2018

Klíčová slova: motiv, motivace, teorie motivace, motivační systém, pracovní motivace

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit úroveň motivace ve společnosti a na základě toho navrhnout konkrétní kroky, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému. Práce je strukturována do dvou výchozích částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů, které se týkají motivace, popsání motivačních teorie a pracovní motivace. V úvodu praktické části je představena společnost ARET B. W., s.r.o. a její motivační program. Pomocí dotazníkového šetření je zhodnocena současná úroveň motivace ve společnosti. Na základě tohoto šetření je sestavena SWOT analýza a jsou navržena příslušná opatření, jejichž cílem je dosáhnout inovace v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

Abstract

VOKROJOVÁ, B. The Motivation and Satisfaction of Employees in An Organization. Bachelor thesis. Pilsner: Faculty of economics ZČU in Pilsner, 63 p., 2018

Key word: motive, motivation, motivation theory, motivation system, work motivation

The bachelor thesis deals with topic of motivation and satisfaction of employees in an organization. The aim of the work is to analyze and evaluate motivation level. Based on that there are specific steps proposed. The steps would lead to improve the current system. The thesis is structured into two initial parts – theoretical and practical. Theoretical part is focused on definition of basic terminology which is related to motivation, description of motivation theory and work motivation. At the beginning of the practical part the company ARET B. W., inc. and motivation system is presented. A survey is made to evaluate current motivation level in the company. Based on the survey the SWOT analysis is made and list of improvement is created. The aim is to reach an innovation in the area of motivation and satisfaction of employees in the organization.