

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivování zaměstnanců v organizaci

The Motivation of Employees at an Organization

Lucie Kapolková

Cheb 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení: **Lucie KAPOLKOVÁ**
Osobní číslo: **K08B0039P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Motivování 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. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte problematiku motivování zaměstnanců u vybraného podniku.
3. Navrhněte opatření k překonání slabých stránek zjištěných ve SWOT analýze.
4. Zpracujte vlastní návrh motivačního programu pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **BEDRNOVÁ, E.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých podnicích.* Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- **MAYEROVÁ, M.** *Personální management.* Plzeň : ZČU, 1998. ISBN 80-7082-391-1

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivování zaměstnanců v organizaci“

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

V Chebu, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Miroslavovi Pavlákovi, Ph.D., za odborné vedení, ochotu a pomoc při zpracování práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Strakovi, mzdovému účetnímu společnosti CHODOVAR, s. r. o., za poskytnutí informací potřebných ke zpracování této bakalářské práce, jeho čas a spolupráci. Zároveň bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy, kteří byli ochotni spolupracovat a věnovali svůj čas na vyplnění dotazníků. V neposlední řadě děkuji své rodině za pomoc a podporu po celou dobu studia.

Obsah

ÚVOD	7
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1.1 Pojem motivace a její charakteristika.....	8
1.2 Základní pojmy	8
1.3 Zdroje motivace.....	10
1.3.1 Potřeby jako základní zdroj motivace	11
1.3.2 Návyky jako zdroj motivace	11
1.3.3 Zájmy jako zdroj motivace.....	11
1.3.4 Hodnoty jako zdroj motivace	12
1.3.5 Ideály jako zdroj motivace	13
1.4 Motivace k práci.....	13
1.5 Druhy pracovní stimulace	14
1.5.1 Hodnocení pracovníků	14
1.5.2 Odměňování	17
1.6 Motivační program	19
1.7 SWOT analýza	21
2 PRAKTICKÁ ČÁST	24
2.1 Představení společnosti	24
2.1.1 Základní údaje	24
2.1.2 Vývoj společnosti.....	24
2.1.3 Zaměstnanci pivovaru	26
2.1.4 Organizační struktura pivovaru	29
2.2 Současný systém motivace pracovníků.....	30
2.3 SWOT analýza firmy	30

2.4 Dotazníkové šetření.....	34
2.5 Návrh motivačního programu	46
2.5.1 Vytvoření motivačního programu firmy	46
2.5.2 Profesní růst.....	47
2.5.3 Zvýšení délky řádné dovolené.....	47
2.5.4 Penzijní připojištění.....	47
2.5.5 Sportovní aktivity	48
2.5.6 Nadstandardní zdravotní péče	48
2.5.7 Zveřejnění nejlepších zaměstnanců.....	48
2.5.8 Finanční odměny	49
2.6 Ekonomické zhodnocení návrhu motivačního programu.....	49
2.6.1 Vytvoření motivačního programu firmy	49
2.6.2 Profesní růst.....	50
2.6.3 Zvýšení délky řádné dovolené – dodatková dovolená	50
2.6.4. Penzijní připojištění.....	50
2.6.5 Sportovní aktivity	51
2.6.6 Nadstandardní zdravotní péče	51
2.6.7 Zveřejnění nejlepších zaměstnanců.....	51
2.6.8 Finanční odměny	51
2.7 Shrnutí ekonomického zhodnocení návrhu motivačního programu.....	52
ZÁVĚR.....	53
Seznam tabulek, obrázků a grafů	54
Seznam použité literatury	55
Internetové stránky	55
Seznam příloh.....	55

ÚVOD

Mnoho lidí si myslí, že nejlepší motivací pro zaměstnance jsou peníze – odměny, výkonnostní prémie, třinácté případně čtrnácté platy.... A jaké formy motivace tedy firmy kromě peněz používají? Například týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, příjemné pracovní prostředí nebo naturální odměny. Manažerům poskytují mobilní telefon či služební automobil i pro osobní potřebu, výuku cizích jazyků nebo teambuilding. Nezasupitelným druhem motivace je i to, co nelze vyčíslit penězi – pochvala, uznání, povýšení, pověření významnými úkoly nebo pověření vedením lidí.

Jelikož pouze spokojený pracovník podává vysoký výkon, snaží se firma různými způsoby uspokojovat jeho potřeby. Dobře motivovaný zaměstnanec má vyšší výkonnost, tudíž správná motivace bývá přínosem pro zaměstnance i zaměstnavatele. Snižuje se fluktuace pracovních sil, zvyšuje se efektivita a produktivita práce a stoupají výnosy. Každý člověk je jedinečný a má jiné potřeby. Proto by motivační program firmy měl být pestrý, aby zaujal pracovníky na všech organizačních stupních.

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala rodinný pivovar CHODOVAR, s. r. o. známý nejen výrobou piva, ale i nealkoholických nápojů nebo prvními pivními lázněmi v České republice.

Bakalářská práce je členěna do několika kapitol a podkapitol. Hlavní dvě části jsou teoretická a praktická, které jsou doplněny o SWOT analýzu. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace, také zdroje motivace a motivace k práci. V praktické části je v první řadě představení organizace, následuje popis současného systému motivace pracovníků v organizaci, SWOT analýza a vyhodnocení dotazníkového šetření.

Cílem mé práce je analýza stávajícího systému motivace pracovníků rodinného pivovaru CHODOVAR, s. r. o. a návrh na zlepšení motivačního programu včetně jeho ekonomického dopadu.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Pojem motivace a její charakteristika

„Pojem „**motivace**“ má původ v latinském „*movere*“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 241).

Motivace všech aktivit člověka, spolu s jeho pracovním jednáním je jedna ze základních osobnostních substruktur. Tato substruktura, resp. dimenze osobnosti je nejvýznamnější i když velmi komplikovaná z hlediska významu pro osobnost a její velkou proměnlivost. (Bedrnová, Nový, 2004).

Pojem motivace představuje působení, ne vždy zcela vědomých či uvědomělých, vnitřních hybných sil – pohnutek, motivů na lidskou psychiku. Tyto činnosti ovlivňují jeho chování, resp. poznávání i jednání. Aktivizují ho a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak projevují v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. (Bedrnová, Nový, 2004).

Motivace působí současně ve třech dimenzích – v dimenzi směru, dimenzi intenzity a dimenzi stálosti. Dimenze směru - motivaci člověka určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných směrů jej odvrací, resp. odvádí. Dimenze intenzity – určuje kolik energie je člověk ochoten vynaložit na dosažení daného cíle, určuje intenzitu motivace, tedy jak moc jedinec usiluje o dosažení cíle. Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevit při uskutečňování motivované činnosti. (Bedrnová, Nový, 2004).

1.2 Základní pojmy

Rozlišujeme dva základní pojmy - motiv a stimul.

„**Motiv** představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 242).

Těsně spojený s pojmem motiv je pojem cíl. Obecným cílem motivu je dosažení nasycení, v podobě vnitřního uspokojení a pocitu naplnění z dosažení cíle. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud jedinec nedosáhne uspokojení, resp. dokud není dosaženo cíle. Kromě těchto

motivů, které lze označit za motivy cílové, terminální, existují i motivy, kterým nelze přiřadit cílový stav. K takovým motivům může patřit např. zájem člověka o určitou oblast, tuto skupinu motivů je možné označit jako motivy instrumentální. (*Bedrnová, Nový, 2004*).

Motiv, resp. motivace, výrazně determinuje lidskou činnost, avšak není determinantou jedinou. Motivované jednání člověka může být realizováno nejrůznějšími způsoby. Tyto způsoby resp. formy uskutečňování motivované činnosti, jsou určeny jak kognitivním zpracováním situace, v níž se jedinec nalézá, tak specifickým prožíváním každého člověka. V psychice člověka nepůsobí jeden, ale dokonce celý soubor motivů. Motivы mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou či rozdílnou intenzitu. V praktické rovině pak přirozeně vznikne otázka, jakým směrem se bude ubírat, jakou intenzitu bude mít konkrétní činnost člověka? (*Bedrnová, Nový, 2004*).

Na tuto otázku nelze dát jednoznačnou odpověď. Obecně platí, že motivы orientované stejným nebo podobným směrem, se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Motivы protikladné se mohou vzájemně oslabovat a motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat. (*Bedrnová, Nový, 2004*).

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ musíme odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy. Pojem „stimulace“ a „stimul“. Tyto pojmy bývají mnohdy nesprávně používány jako synonyma či ekvivalenty. (*Bedrnová, Nový, 2004*).

„**Stimul** může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy. Jde o endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka.“ (*Bedrnová, Nový, 2004, s. 243*).

Incentivy pak představují exogenní, tj. vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Mezi impulsy lze zařadit takové stavy těla, jako např. bolest zubů (která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře) či tělesnou únavu (motiv odpočinku). (*Bedrnová, Nový, 2004*).

„Incentivem může být např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý výkon apod. Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. nemusí. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka.“ (*Bedrnová, Nový, 2004, s. 243*).

„**Stimulací** rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 243).

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací představuje skutečnost, že stimulace je působení na psychiku jedince z vnějšku, a to nejčastěji prostřednictvím jednání jiného člověka. Může mít různorodou podobu a formu. Společným jmenovatelem však bývá fakt, že jde o ovlivňování činnosti jiného člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů a hlavně ke změně jeho motivace. (Bedrnová, Nový, 2004).

Ve vymezení pojmu stimulace není výslovně uvedeno, že musí jít o působení vědomé, záměrné, protože k ovlivňování psychiky člověka dochází prakticky vždy v procesu sociální interakce, a to i živelně, bez vědomého záměru jejích účastníků. My ale budeme v dalším výkladu chápat stimulaci hlavně jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka. (Bedrnová, Nový, 2004).

1.3 Zdroje motivace

Významným předpokladem možnosti na osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat je porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání. Předpokládá se také pochopení toho, jak motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá, po čem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti jej přitahují, nikoliv tak intenzivně, apod. (Bedrnová, Nový, 2004).

„Jako **zdroje motivace** označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 244).

Existuje celá řada skutečností, které vytvářejí motivaci. Základními zdroji motivace jsou:

1. potřeby,
2. návyky,
3. zájmy,
4. hodnoty a hodnotové orientace,
5. ideály.

1.3.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

„**Potřeba** je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 244).

Potřeba tedy aktivizuje daného jedince k činnosti, která vede k odstranění příslušného nedostatku. Předpokladem je nalezení cíle, který umožní uspokojení dané potřeby. Potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z důvodu, že jimi označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším živočichům. (Bedrnová, Nový, 2004).

Potřeby se obvykle rozdělují na:

- Potřeby primární (biologické, fyziologické) - souvisí s činností lidského organismu. Patří k nim např. potřeba vzduchu, jídla, pití, spánku apod.
- Potřeby sekundární (sociální, společenské) - souvisí se sociální, společenskou a kulturní existencí člověka. Patří k nim např. potřeba uznání, lásky a seberealizace.

(Bedrnová, Nový, 2004).

1.3.2 Návyky jako zdroj motivace

V průběhu života dělá člověk některé činnosti pravidelně v určitých situacích. Tyto činnosti se pak díky oné pravidelnosti často zautomatizují. Tím se z nich stávají stereotypy – návyky. (Bedrnová, Nový, 2004).

„Jako „**návyk**“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 246).

Návyky se objevují ve všech oblastech lidské činnosti, mohou být jak vědomé (záměrné), tak i nevědomé (nezáměrné). Návyky jsou výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit člověka. (Bedrnová, Nový, 2004).

1.3.3 Zájmy jako zdroj motivace

Zájem patří k pojmům s nejednoznačným obsahem, avšak v obecné poloze chápán také jako motiv. (Bedrnová, Nový, 2004).

„**Zájem** je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (Růžička, 1994 cit. dle Bedrnová, Nový, 2004, s. 248).

Jiná definice říká: „**Zájem** lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti.“ (Říčan, 1975 cit. dle Bedrnová, Nový, 2004, s. 248).

Zájem je vlastně specifickou formou zaměření se člověka na určitou oblast jevů s určitou stálostí. V činnostech, jimiž se zájmy naplňují, se osobnost člověka obohacuje a rozvíjí. (Bedrnová, Nový, 2004).

1.3.4 Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se neustále setkává se skutečnostmi pro něj novými a neznámými. Tyto nové skutečnosti poznává a také hodnotí. Přisuzuje jim určitou hodnotu, význam nebo důležitost. Hodnoty neodrážejí jen objektivní význam, ale i subjektivní individuální smysl, který může být pro každého jedince jiný. (Bedrnová, Nový, 2004).

„**Hodnotou** pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli; záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují některé obecně platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 249).

K nejnámějším klasifikacím hodnot patří typologie hodnotových orientací.

„Rozlišujeme šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- typ teoretický – je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je poznání,
- typ ekonomický – měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,
- typ estetický – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,
- typ sociální – charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,

- typ politický – naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, v německém originále je to tzv. Machtmensch, který má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé,
- typ náboženský – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.“

(Bedrnová, Nový, 2004, s. 249).

V současné době by bylo možné tento model rozšířit ještě např. o typ technický či sportovní.
(Bedrnová, Nový, 2004).

1.3.5 Ideály jako zdroj motivace

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ *(Bedrnová, Nový, 2004, s. 250).*

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností. Mohou představovat určitý typ profilu nebo mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat osobního či pracovního života. Vznikají většinou na základě působení sociálních vlivů během vývoje a utváření osobnosti člověka. Patří sem rodina a autority. Využívají se zde procesy učení, nápodoby a identifikace.
(Bedrnová, Nový, 2004).

1.4 Motivace k práci

Jen výjimečně se někoho zeptáme, proč pracuje. Ptáme se spíše, proč dělá právě to a ne ono. Pracovní činnost je činnost cílevědomá, záměrná a systematická, tedy činnost motivovaná, takže okolnosti, které člověka vedou k tomu, že vůbec pracuje, nás zajímají jen zřídka.
(Bedrnová, Nový, 2004).

„**Motivací k práci** (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkonům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ *(Bedrnová, Nový, 2004, s. 262).*

„Prvotním důvodem k práci je nezbytnost zajistit sobě, resp. i své rodině, základní prostředky k životu. Stále větší množství lidí však výkonem své pracovní činnosti uspokojuje i mnohé další motivy. A naopak. Určité množství lidí nemá zájem si práci zajistit ani základní prostředky pro svůj život.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 262).

Rozlišujeme dva typy pracovní motivace:

- a) **motivace intrinsická** - motivy, které souvisí s prací samou, patří sem potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, potřeba smyslu života a seberealizace a touha po moci,
- b) **motivace extrinsická** - motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, např.: potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu.

(Bedrnová, Nový, 2004).

Jiný přístup k pracovní motivaci je založen na skutečnosti, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. (Bedrnová, Nový, 2004).

Z tohoto hlediska motivy dělíme do tří skupin:

- a) **motivы aktivní** – podněcují pracovní výkon,
- b) **motivы podporující** – vytvářejí podmínky pro působení motivů,
- c) **motivы potlačující** – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

Na motivaci pracovního jednání působí mnoho subjektivních faktorů, které ovlivňují pracovní činnost člověka. Motivace k práci je relativně velmi proměnlivá, proto by měl management podniku i všichni jeho řídicí pracovníci průběžně věnovat pracovní motivaci zvýšenou pozornost. (Bedrnová, Nový, 2004).

1.5 Druhy pracovní stimulace

1. Hodnocení pracovníků
2. Odměňování pracovníků

1.5.1 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak pracují a přispívají k prosperitě a dobré pověsti firmy. Naopak i každý pracovník potřebuje zpětnou vazbu od svého zaměstnavatele. (Koubek, 2003).

Hodnocení pracovníků spočívá ve:

- a) zjišťování, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž přichází do kontaktu,
- b) sdělování a projednávání výsledků s jednotlivými pracovníky,
- c) projevení snahy o zlepšování pracovního výkonu pracovníka a k tomu potřebné realizační opatření.

(Koubek, 2003).

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

1. **Neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka během vykonávání práce, je příležitostné, určené situací v daném okamžiku, pocitem nadřazeného a jeho momentální náladou, zpravidla nebývá zaznamenáno ani nebývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Je důležitým nástrojem kontroly pracovníků, ale nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům, je často velmi subjektivní tudíž snadno napadnutelné.
2. **Formální hodnocení** – racionální a standardizované, má pravidelný interval (plánované a systematické), pořizují se z něj dokumenty, které slouží jako podklady pro další personální činnosti.

(Koubek, 2003).

Hodnocení pracovníků má za úkol:

- motivovat pracovníky,
- rozpoznat úroveň pracovního výkonu,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníků,
- umožnit zlepšení pracovního výkonu,
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka,
- rozpoznat potřebu vzdělávání pracovníků,
- rozpoznat potenciál pracovníka,
- vytvořit podklady pro plánování personálního rozvoje a postupu pracovníka,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků,
- vytvořit podklady pro stanovení budoucích pracovních úkolů firmy.

(Koubek, 2003).

Hodnocení pracovníků se doporučuje provádět alespoň jednou ročně. Musí se však přihlídnout ke konkrétní povaze práce, k podmínkám a potřebám firmy a zorganizovat formální hodnocení pracovníků tak často, jak je pro objektivní hodnocení nezbytně nutné. Jedním z nejdůležitějších aspektů hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost, aby žádný z pracovníků neměl pocit, že je hodnocením poškozen. Měla by být vytvořena taková atmosféra, která by chápala hodnocení pracovníků i jako motivační nástroj, který má pomoci najít pracovníkovi rezervy ve výkonu, zlepšit ho a tím umožnit i lepší odměnu (ať už v podobě přidělení podnětější a odpovědnější práce či vyššího výdělku). (Koubek, 2003).

Hodnocení pracovníků musí mít vždy konkrétní vyústění, které by se mělo následně obsahově i organizačně zajistit. Postup při zajištění je možno odvodit z následující tabulky.

Tabulka č. 1: Výstupy z pracovního hodnocení

Výsledek hodnocení	Budoucnost pracovníka	Cíle projednávání
výborný	<ul style="list-style-type: none"> • povýšení • další růst při práci na úkolech • rozšíření pracovních úkolů • žádné změny v pracovních úkolech 	<ul style="list-style-type: none"> • zvážit možnost • stanovit program dalšího rozvoje • stanovit možnosti • podporovat stávající úroveň výkonu
uspokojivý	<ul style="list-style-type: none"> • zdokonalení odbornosti • další růst při práci na úkolech • žádné změny v pracovních úkolech 	<ul style="list-style-type: none"> • stanovit oblasti • stanovit program dalšího rozvoje • zlepšit úroveň pracovního výkonu
neuspokojivý	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení pracovního výkonu • nemožnost zlepšit výkon 	<ul style="list-style-type: none"> • stanovit program • ukončení pracovního poměru

Zdroj: (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998, s. 67).

Výsledky hodnocení je nutné sdělit pracovníkovi přímo a dále také prostřednictvím jiných forem hodnocení, především prostřednictvím odměňování. Sdělení musí být konkrétní a věcné, aby pracovník věděl, jak nadřazený jeho práci oceňuje, jaké má možnosti perspektivy dalšího uplatnění a jakou pracovní orientaci mu firma nabízí. (Mayerová, Růžička, Raisová, 1998)

1.5.2 Odměňování

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a ne vždy zcela jasná záležitost, proto bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku. (Koubek, 2003).

„Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonanou práci. Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní jako např. zlevněné stravování, placená dovolená, možnost používat služební automobil i pro soukromé účely...),
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání,
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení v podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek.“

(Koubek, 2003, s. 156).

Můžeme vidět, že některé formy odměny nemají hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho motivovanosti a pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. (Koubek, 2003).

Mnoho majitelů i manažerů firem je přesvědčeno, že odměny pracovníků by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou pracovníky motivovat k lepší práci. Pracovní výkon však bývá často obtížně měřitelný, dokonce i u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy změřit všechny jeho složky. Kromě toho musíme přihlížet při odměňování pracovníků i k jejich vzdělání, schopnostem, délce praxe a jiným objektivně

zjistitelným ukazatelům. Navíc odměna zaměřená na výkon by mohla u pracovníků vést k upřednostnění kvantity na úkor kvality. (Koubek, 2003).

„Mzdové faktory ve své konkrétní podobě vytvářejí spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků. Tyto vnitropodnikové mzdové faktory bychom mohli shrnout do tří skupin:

1. Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí.
2. Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkonů, jeho způsobilost pro práci.
3. Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyvolávat nadměrný stres apod.“

(Koubek, 2003, s. 163).

„Základní mzdové formy jsou:

- časová neboli základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřitelným denním výkonem, programová mzda),
- mzda a plat za znalosti a dovednosti (schopnosti).“

(Koubek, 2003, s. 165).

„Mezi dodatkové formy patří např.:

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení (osobní příplatek),
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky apod.“

(Koubek, 2003, s. 165).

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdovotvorným faktorům, které jsou pro práci ve firmě důležité. (Koubek, 2003).

1.6 Motivační program

„**Motivační program** představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Tvoří ho předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a u ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 302).

Mezi obecné předpoklady výkonnosti pracovníků patří:

- vykonávání práce, která je smysluplná a má pro podnik význam,
- vykonávání práce, která je pro pracovníky zajímavá, přiměřeně náročná a poskytuje možnost osobního rozvoje, odborného růstu a funkčního postupu,
- hodnocení způsobem, který odpovídá kvantitě a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik,
- přiměřená informovanost o podnikových skutečnostech,
- práce v podmínkách dobrého sociálního klimatu a vedení s vzájemnou tolerancí a důstojností.

(Bedrnová, Nový, 2004).

Nejvýznamnější přístup, který vede k vytváření optimálních předpokladů pro žádoucí úroveň pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Jak říká i Herzbergerova dvoufaktorová teorie pracovní motivace, podle níž je nejvýznamnějším motivátorem práce sama. Základním znakem je tvorba či obohacování obsahu práce. (Bedrnová, Nový, 2004).

Formy obohacování:

- zvyšování pestrosti a různorodosti práce,
- celistvost pracovních úkolů,
- zvyšování významu pracovního úkolu,
- zvyšování autonomie pracovního jednání,
- posilování zpětné vazby.

(Bedrnová, Nový, 2004).

Tyto formy obohacování obsahu práce mají svůj výraz i v organizačních přístupech.

Nejfrekventovanější organizační přístupy:

- plánovité střídání pracovních míst,
- rozšiřování obsahu práce,
- obohacování obsahu práce,
- poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

(Bedrnová, Nový, 2004).

„Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti.“ *(Bedrnová, Nový, 2004, s. 304).*

Máme-li vytvořit dobrý motivační program, musíme provést rozbor souboru sociálně ekonomických informací.

Především:

- technické, technologické a organizační informace o podmínkách práce,
- sociálně demografické a kvalifikační informace o pracovnících,
- informace o systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o způsobu řízení a vedení pracovníků,
- informace o personální práci v podniku,
- informace o sociální péči v podniku,
- shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. informace o spokojenosti pracovníků, hodnotových orientacích pracovníků, aspiracích a pracovních vztazích, ke stylu řízení a vedení, o názorech na informační politiku podniku aj.

(Bedrnová, Nový, 2004).

Postup přípravy motivačního programu:

1. Analýza motivační struktury pracovníků podniku
2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků
4. Vymezení potencionálních stimulačních prostředků
5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování
6. Vlastní sestavení motivačního programu
7. Seznámení pracovníků podniku s přijatým motivačním programem
8. Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav

Motivační program je nutné v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat. (*Bedrnová, Nový, 2004*).

1.7 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (**S**trengths), slabých stránek (**W**eaknesses), příležitostí (**O**pportunities) a ohrožení (**T**hreats), která poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit podnikových strategií a strategických cílů.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy se řadí například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další.

SWOT tabulka je velice dobrým nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek podniku a (externích) příležitostí a ohrožení, nicméně sestavení této tabulky je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyřech dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů. Pravá a levá strana SWOT analýzy často jdou proti sobě, což představuje pro management nutnost rozhodnutí. Je nutné přizpůsobit podnik vnějším faktorům (strategie řízená trhem, market-driven strategy) nebo se snažit najít společný průnik firemních a externích faktorů (strategie řízená zdroji, resource driven strategy) například hledáním nových trhů a použitím pro již existující produkty a služby.

Eliminuje-li firma svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky, kultivuje silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti. Jiný postup představuje rizika a nebezpečí. Je velkou chybou snažit se o realizaci identifikovaných příležitostí bez eliminace ohrožení a slabých stránek. Neúprosné zákony pákového efektu zadlužení, synergických efektů a nerovnováhy mezi následky a jejich příčinami fungují ve prospěch firmy, jsou-li řízeny. V opačném případě způsobují problémy a potíže.

Některé aspekty existence podniku nelze přiřadit do SWOT analýzy předem, záleží spíše na tom, zda představují pro firmu silnou stránku, slabou stránku, příležitost nebo hrozbu. Patří mezi ně například vlastnická struktura a její stabilita, pozice v jednotlivých částech trhu, struktura a stabilita zadavatelů zakázek či zákazníků, míra flexibility, složitost a účelnost organizační struktury, celková výrobní kapacita firmy (poměr vlastních prací a externích subdodávek), časový průběh výroby, úroveň subdodavatelských činností, technologická úroveň činností, způsob a průběh financování výroby, personální struktura firmy, odbornost a dovednost zaměstnanců a další.

Zdroj: SWOT analýza. [online] Finance-management, 2011-03-29, [cit. 2012-02-05]
Dostupné na [www](http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza):

<<http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>

Tabulka č. 2: SWOT analýza

SWOT analýza		INTERNÍ ANALÝZA	
		Silné stránky	Slabé stránky
EXTERNÍ ANALÝZA	Příležitosti	<p>S-O-Strategie:</p> <p>Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</p>	<p>W-O-Strategie:</p> <p>Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</p>
	Hrozby	<p>S-T-Strategie:</p> <p>Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p>W-T-Strategie:</p> <p>Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p>

Zdroj: SWOT analýza. [online] Podnikatel, 2009-02-26, [cit. 2012-02-05] Dostupné na [www: <http://podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>](http://podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/)

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Představení společnosti

2.1.1 Základní údaje

Adresa:

CHODOVAR, spol. s r.o.

Pivovarská 107

348 13 Chodová Planá

Česká republika

Tel.: +420 374 794 181

Fax: +420 374 611 600

E-mail: Chodovar@chodovar.cz

Základní informace:

Celkový počet zaměstnanců: 133

Obrat: od 5 do 10 mil. EUR

Založení: 1573 (tradice), 1992 (s. r. o.)

Základní kapitál: 100 000,-- CZK

IČ: 18252125

DIČ: CZ18252125

Rozhodující předmět činnosti:

- výroba piva a sladu
- výroba nealkoholických nápojů Il-sano
- obchodní činnost
- hostinská činnost
- společenské akce

Zdroj: vlastní zpracování



2.1.2 Vývoj společnosti

Historie pivovaru

Rodinný pivovar v Chodové Plané byl vystavěn nad prastarými sklepy vytesanými v žulovém masivu, jejichž původ je spojován se vznikem zdejšího chodského hrádku. K té době se váže i pověst o pejsku Albim, který v blízkosti hrádku našel studánku s vydatným pramenem vody. Pes Albi je po staletí považován za dobrého ducha zdejších pivovarských sklepů. Proto jeho vyobrazení od pradávna zdobilo i znak místního sladovnického cechu. Podle starého

pivovarského zvyku bylo ukončení práce ve sklepě vždy doprovázeno tradičním rituálem. Nejmladší uředník musel při odchodu připravit Albimu do misky žejdlík piva, aby jak staří sládci věřili, jim dobrý duch skalních sklepů přinesl štěstí a ochránil jejich dílo – věhlasný český ležák.

Po připojení Chebska k Českému království Janem Lucemburským v roce 1322 pozbyl chodský hrádek svého významu a postupem času zanikl. Opuštěné skalní prostory a pramen se staly podnětem k vaření piva. Nejstarší písemný doklad o zdejším pivovaru se datuje do roku 1573.

Nejstarší dochované doklady o množství vyráběného piva pochází z roku 1634. Tehdy se ve zdejším pivovaru uvařilo 1 920 věder piva, to jest dnešních 1 173 hl (1 české vědro = 61,117 l). V Tereziánském katastru je dokladováno, že roční výstav v roce 1749 byl celých 896 sudů, což odpovídá dnešním 2 155 hl (1 rakouský sud = 240,552 l). V roce 1861 postihla pivovar katastrofa v podobě velkého požáru, který zcela zničil původní objekty.

Tehdejší majitel, hrabě Berchem, dal v roce 1862 vystavět nad původními skalními sklepy pivovar nový, jehož podoba se zachovala do dnešních dnů. Největšího výstavu v meziválečném období dosáhl pivovar v roce 1925. Bylo to 61 783 hl. Pivovar v té době vlastnil již 47 hostinců a přibližně 600 dalších odebíralo pivo podle pevných smluv. Této produkce se po roce 1945 podařilo znovu dosáhnout na počátku šedesátých let.

Současnost pivovaru

Od roku 1992 působí rodinný pivovar v Chodové Plané na trhu opět zcela samostatně. Společnost Chodovar spol. s r.o. tvoří čtyři společníci: RNDr. Tomáš Zuckermann, Jiří Plevka st., Jiří Plevka ml. a Jan Plevka. Rodina Plevkova se zároveň věnuje vlastnímu vedení pivovaru.

Roční produkce se pohybuje na hranici 90 tisíc hektolitrů piva a stáčené minerální vody. Humnová sladovna pivovaru produkuje 1 700 tun sladu ročně včetně speciálních sladů k vaření černého piva.

Překrásný historický areál pivovaru je zároveň vyhledávaným turistickým místem. Svým návštěvníkům nabízí atraktivní prostředí stylové restaurace situované v části skalního labyrintu pivovarských sklepů, malé pivovarské muzeum, wellness hotel U SLÁDKA*** s originálními pivními láznemi nebo restauraci a beerrarium v historické budově sladovny.

Na objekty pivovaru navazuje pivovarská zahrada se stylovým posezením pro 3 000 hostů. Zahrada je místem konání tradičních slavností piva a závodu mistrovství Evropy v koulení pivních sudů.

Zdroj: Historie a současnost. [online] Chodovar, 2011-03-29, [cit. 2012-02-25]

Dostupné na www: <www.chodovar.cz>

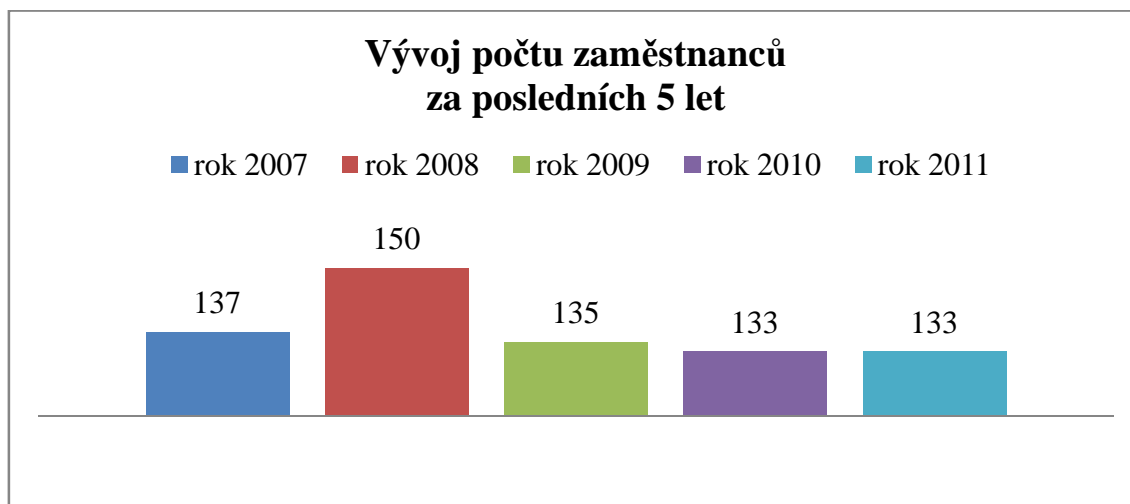
2.1.3 Zaměstnanci pivovaru

Rodina Plevkova je pivovarským rodem, který je neodmyslitelně spojen s historií pivovarnictví západních Čech a Českého lesa. Působení rodiny je spojeno se Šternberským pivovarem v Radnicích, Panským pivovarem v Tachově, Zámeckým pivovarem v Plasích, Městským pivovarem v Železně Rudě, pivovary Gambrinus a Prazdroj v Plzni, 1. akciovým pivovarem v Chebu a pivovarem v Chodové Plané, kde působí již od roku 1962.

Láska k pivovarnickému řemeslu, hrdost na rodinnou tradici a péče o kvalitu piva stojí vždy na prvním místě.

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců rodinného pivovaru CHODOVAR, s. r. o. od roku 2007 až do roku 2011. Počty zaměstnanců v jednotlivých letech setrvávají přibližně na stejné hladině, až na výjimku z roku 2008, kdy počet zaměstnanců ze 137 vzrostl až na 150. V dalším roce však opět klesl k původní hladině. Poslední dva roky si firma držela stejný počet zaměstnanců.

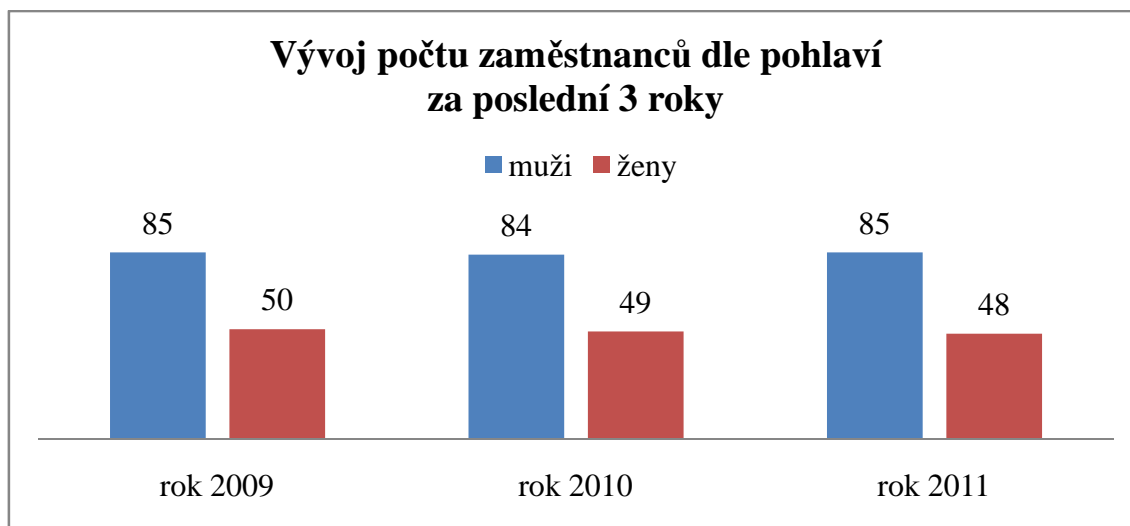
Obrázek č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let



Zdroj: interní materiály společnosti CHODOVAR

Podíváme-li se na vývoj složení zaměstnanců dle pohlaví od roku 2009 po rok 2011, zjistíme, že větší zastoupení ve firmě mají muži. To může být, podle mého názoru, dáno hlavně rozhodujícím předmětem činnosti firmy, což je výroba piva a sladu.

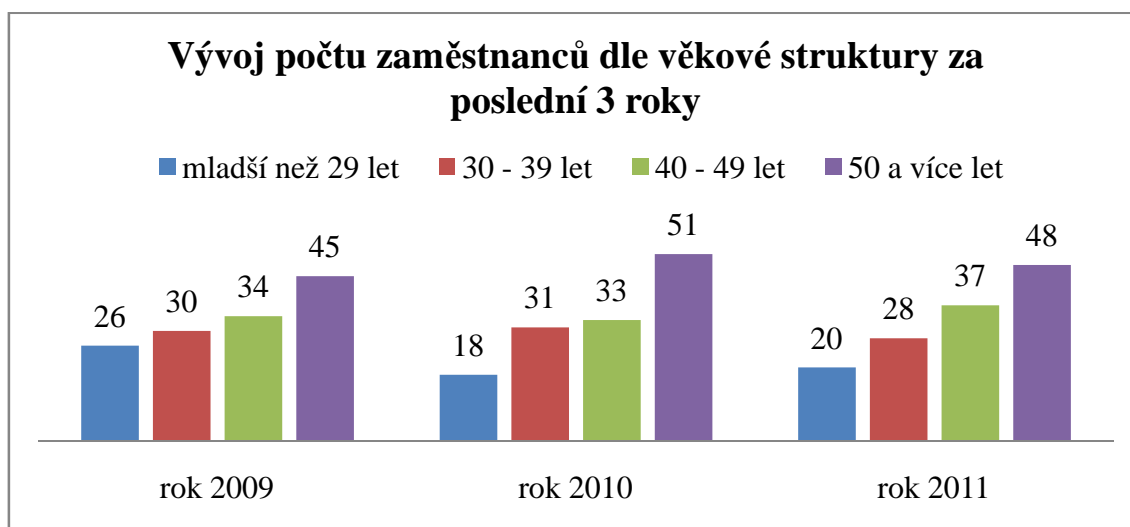
Obrázek č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců dle pohlaví za poslední 3 roky



Zdroj: interní materiály společnosti CHODOVAR

Na dalším grafu je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců dle věkové struktury od roku 2009 po rok 2011. Zde můžeme zaznamenat, že nejvíce zaměstnanců se pohybuje ve věkové skupině 50 a více let. Naopak nejméně je mladých lidí pod 30 let. Firma si drží starší zkušené zaměstnance, aby mohli předávat své zkušenosti mladším.

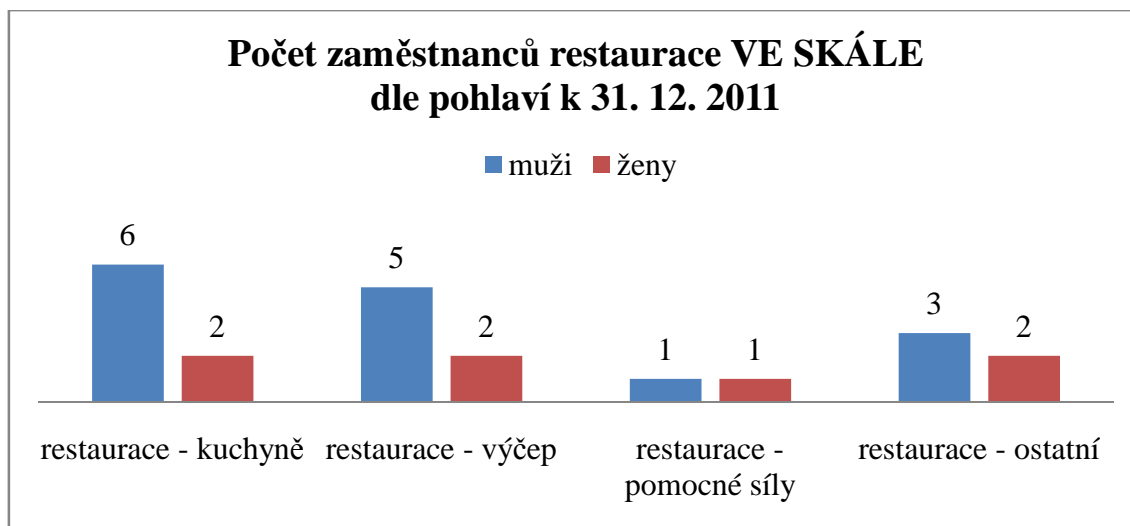
Obrázek č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců dle věkové struktury za poslední 3 roky



Zdroj: interní materiály společnosti CHODOVAR

Na posledním grafu autorka znázornila počet zaměstnanců restaurace VE SKÁLE dle pohlaví a pracovního úseku, jelikož právě v restauraci CHODOVARU, spol. s r. o. probíhalo mé dotazníkové šetření. Pracovalo zde k 31. 12. 2011 dvaadvacet zaměstnanců. I zde je patrná převaha mužů (15).

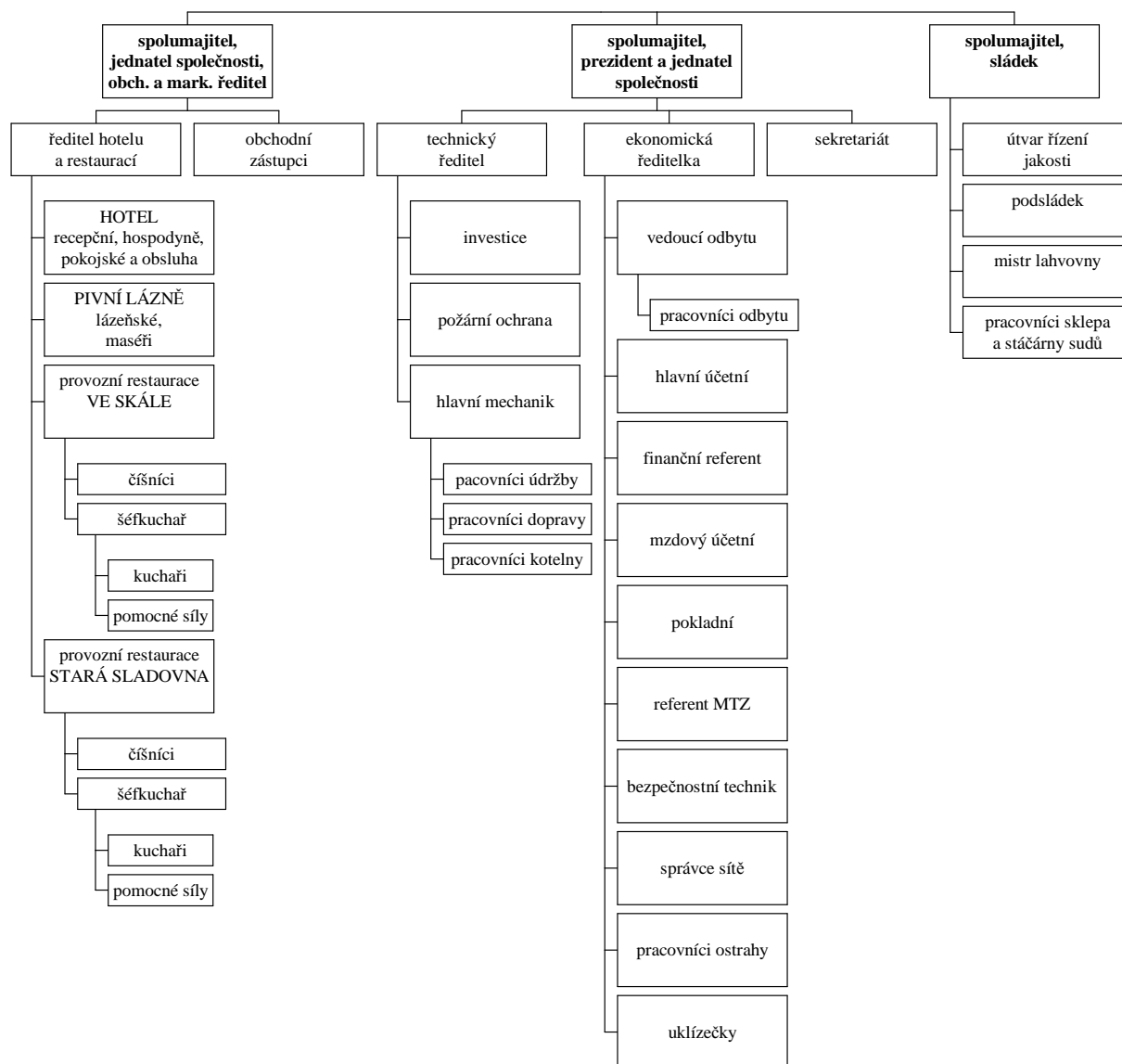
Obrázek č. 4: Počet zaměstnanců restaurace VE SKÁLE dle pohlaví k 31. 12. 2011



Zdroj: interní materiály společnosti CHODOVAR

2.1.4 Organizační struktura pivovaru

Obrázek č. 5: Organizační struktura firmy



Zdroj: interní materiály společnosti CHODOVAR

2.2 Současný systém motivace pracovníků

Hlavní motivací zaměstnanců ve firmě je samozřejmě mzda. Ta je u všech rozdělena na pevný základ a pohyblivou složku. Pohyblivou složkou jsou osobní příplatky, prémie a odměny. Výše pohyblivé složky je závislá na kvalitě odvedené práce. Jedinou výjimkou je středisko doprava, kde mzda nemá pevný základ. Hlavní složkou mzdy je zde výkonová mzda plně závislá na množství rozvezených produktů firmy. Dále firma motivuje své zaměstnance zaměstnaneckými výhodami.

Zaměstnanecké výhody:

- podíly na hospodářském výsledku (tzv. třináctý plat),
- zkrácená týdenní pracovní doba na 37,5 hodin,
- hlavní jídlo se slevou v restauraci CHODOVARU,
- možnost bezplatného občerstvení vyráběným nealko nápojem Il-sano,
- možnost uvařit si kávu, čaj apod. v kancelářích případně v šatnách,
- masáže za nižší cenu v podnikových pivních lázních,
- přednostní odprodej nepotřebných věcí mezi zaměstnanci,
- služební mobilní telefony zaměstnancům na určené pracovní pozici,
- služební automobily zaměstnancům na určené pracovní pozici,
- služební byty,
- společenské akce pro zaměstnance i veřejnost (zahájení pivní sezóny, soutěž v koulení sudů, pivní slavnosti a jiné).

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců pomocí průzkumů nebo dotazníků se neprovádí.

2.3 SWOT analýza firmy

S (silné stránky)

- Rodinný pivovar - na začátku myšlenky vzniku současné společnosti byli čtyři společníci, kteří založili firmu s názvem CHODOVAR, s. r. o. Svými představami a především činy se doposud podílejí na jejím chodu a rozkvětu.
- Doplnkové služby - muzeum, restaurace, hotel, lázně, podniková prodejna, turistika – vše v jednom. Jedná se o rozsáhlý areál, kde se na jednom místě, doslova pár kroků od sebe, nachází v rámci pivovarského areálu Hotel U SLÁDKA***, PRAVÉ PIVNÍ

LÁZNĚ, Beerrarium STARÁ SLADOVNA, prodejna vlastních výrobků a propagačních předmětů a také Restaurant a muzeum VE SKÁLE.

- Kulturní akce - každý rok probíhají tradiční Pivní slavnosti s bohatým programem (pivovarský průvod, netradiční prohlídky pivovaru s vodníkem Pivíkem, parní vlak na trase Plzeň – rodinný pivovar Chodovar, zábavný program v pivovarské zahradě). Dále pivovar každoročně pořádá mezinárodní mistrovství ČR v koulení pivních sudů, kam se již tradičně sjíždí závodníci z Čech, Slovenska a Velké Británie. Mezi další akce patří: Chodovar Cup (mezinárodní barmanská soutěž v míchání drinků, jejichž základem je pivo), Zahájení pivní sezóny v kraji (štafetový běh se sudem Chodová Planá – Planá – Tachov – Bernau – Neustadt) a mnoho dalších.
- Nevšední prostředí - vstup do restaurace a muzea Ve Skále umožňuje 40 m dlouhá chodba skalním masívem, v jejímž středu je možno nahlédnout přímo do míst, ve kterých v ležáckých sudech dozrává pivo. Pro návštěvníky, kteří nemají tušení, v jakém prostředí se restaurace nachází, je již samotný vstup nezapomenutelným zážitkem. Jsou ohromeni skutečností, že se nachází ve skále a není jim zima a neschází jim ani okna a denní světlo.
- Prohlídky pivovaru a ochutnávky piva - denně od 14. hodiny je možné nahlédnout do kuchyně zdejších sládků. Prohlídka seznamuje návštěvníky s historií pivovaru a tradičními výrobními postupy. Trvá přibližně 45 minut a je spojena s ochutnávkou piva, které je stylově stáčeno přímo z pivovarské kašny.
- Zaměření i na nedospělou část obyvatel - pivovar vyrábí krom piva také minerální vody Il-sano, tím může nalákat děti a mládež.
- Rozšíření do Brna a okolí - Brno je jedno z dalších měst České republiky, kde je možno zakoupit pivo z tohoto rodinného pivovaru.
- Historie značky – vznik pivovaru se traduje již od roku 1573.
- Tradiční postup výroby piva podle pečlivě uchovávaných receptur.
- Vysoká kvalita nabízených produktů

W (slabé stránky)

- Malé finanční prostředky na propagaci v médiích - méně vynakládaných finančních prostředků na propagaci v celostátních masmédiích. Například oproti konkurenčnímu

Plzeňskému Prazdroji, který vlastní několik pivovarů, má CHODOVAR nevýhodu v objemu výroby a tudíž i v menším podílu na trhu a v ziscích.

- Rozdíl v prodeji jednotlivých druhů lahvových piv a zároveň nedostatečná nabídka ochucených piv.
- Malá konkurenceschopnost - přesto že si CHODOVAR upevňuje neustále svou pozici na trhu, je schopný konkurovat pivovarům stejného rozsahu, avšak v žádném případě není schopen konkurovat známým značkám jako je Gambrinus, Radegast apod.
- Subjektivní rozlišování - každé pivo má svou specifickou chuť. Většina lidí má svou oblíbenou značku a tu nemění.
- Pouze regionální zastoupení značky – CHODOVAR je nejvíce známý v rámci regionu a se zvětšující se vzdáleností se zmenšuje známost a dostupnost značky.
- Malá oblíbenost nealkoholického piva – konzumenti dávají přednost jiným značkám, což vede k menšímu objemu prodeje.
- Klesající prodej piva v půllitrových skleněných lahvích – současný trend směřuje k pohodlnějšímu balení v nerozbitných lahvích většího objemu (1 – 2 litry).
- Nedostatek velkých strategických odběratelů.

O (příležitosti)

- Silné jméno v tachovském okrese - pivovar by měl rozšířit svou reklamu do regionálních rádií a na televizní kanály.
- Rozšíření na zahraniční trh (německé hranice) - rozšířením trhu i mimo území ČR by pivovar získal mnoho dalších zákazníků.
- Spojení s jinou pivovarnickou společností (zároveň hrozbou) - spojením s menším pivovarem by mohlo dojít ke zvýšení produkce.
- Expanze do okolních regionů.
- Proniknutí na trh potravinových řetězců s celostátní působností.
- Získání lepší pozice na trhu s nealkoholickým pivem.

T (hrozby)

- Trh s velkým množstvím zaměnitelných výrobků.
- Zvyšování daní (spotřební daň, daň z přidané hodnoty).

- Spojení s jinou pivovarnickou společností (zároveň příležitostí).
- Omezená výrobní kapacita.
- Narůst cen surovin a energií.

Z provedené SWOT analýzy musí vyplynout opatření, které by měla firma udělat a čeho se vyvarovat. Měla by bezesporu i nadále využívat potenciál tradičních hodnot firmy, jako je značka, postup výroby, rodinné prostředí ve firmě, požadavek na maximální kvalitu výstupních produktů.

Intenzivnějším průzkumem trhu by měla společnost zjistit důvod vysokého rozdílu v prodeji mezi jednotlivými druhy lahvových piv a zvážit, jakým způsobem zvýšit odbyt speciálních piv. Nabízí se možnost snížení ceny a tím zvýšit prodej. Vyšším objemem výroby by se snížily náklady na jednotku. Trendem této doby je pivo balené v PET lahvích. Konzumenti piva stále více oceňují u PET lahví nerozbitnost, lehkost a snadnou manipulaci. Dalším segmentem trhu, který zaznamenal nárůst, jsou ochucená piva, zejména ta, smíchaná s limonádou. CHODOVAR by měl reagovat na tyto trendy.

Obchodní oddělení by mělo značku CHODOVAR začít více prosazovat za hranicemi, zejména u německých sousedů. V porovnání s cenami piva v zahraničí má společnost CHODOVAR určitě co nabídnout. Zvýšení prodeje by bezesporu podpořily smlouvy s potravinovými řetězci s celorepublikovou působností. S tím je však spojena omezená možnost výrobní kapacity firmy a důkladné kalkulace minimálních možných cen, s kterými by se bylo možno na této úrovni prodeje prosadit a dosahovat optimálních zisků.

V oblasti prodeje nealkoholického piva autorka vidí velikou rezervu. Marketingové oddělení by mělo bezesporu více podporovat různými kampaněmi a reklamní činností prodej právě tohoto produktu.

Co se týče hrozeb, jedná se zejména o události, které firma nemůže ovlivnit, jako jsou ceny vstupů, výše daní. Tyto negativní vlivy však dopadají také na konkurenci a vzhledem k dlouhodobé stabilitě firmy věřím, že všechny potenciální hrozby jsou překonatelné.

2.4 Dotazníkové šetření

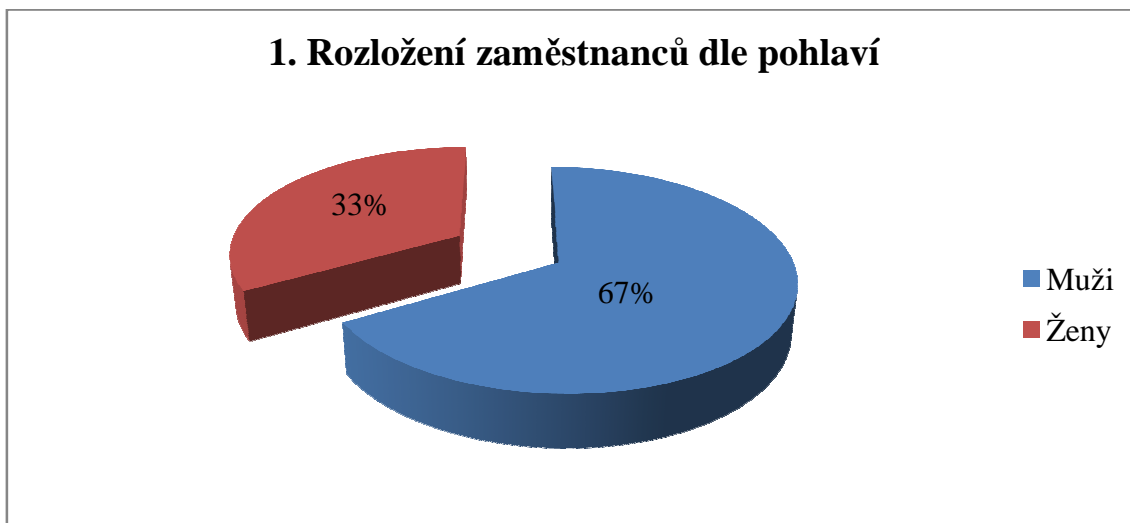
Autorka se rozhodla, že provede dotazníkové šetření, protože tato metoda průzkumu je pro zaměstnance nejméně časově náročná a lze při ní získat vzorek většího počtu respondentů najednou. Pro realizaci dotazníkového šetření bylo nezbytné se nejprve dohodnout s vedením firmy a seznámit ho s cílem průzkumu. Jelikož je rodinný pivovar CHODOVAR, s. r. o. relativně malá firma, bylo autorce doporučeno nezaměřovat se na zaměstnance z výroby vzhledem k malému počtu pracovníků a jejich proměnlivé práci. Dotazníkové šetření tedy proběhlo u zaměstnanců restaurace VE SKÁLE.

Dotazník obsahoval kromě klasických úvodních otázek čtyři tematické oblasti: pracovní prostředí firmy, vztahy na pracovišti, motivace a demotivace pracovníků, hodnocení a uznání. V dotazníku byly použity uzavřené otázky. Otázky byly jednoduché a jednoznačně formulované. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 18 respondentů.

První tři úvodní otázky, jak už je zvykem, byly zaměřené na pohlaví, věk a dosažené vzdělání zaměstnanců. Po nich následovala otázka na pracovní zařazení pracovníků.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 mužů a 6 žen.

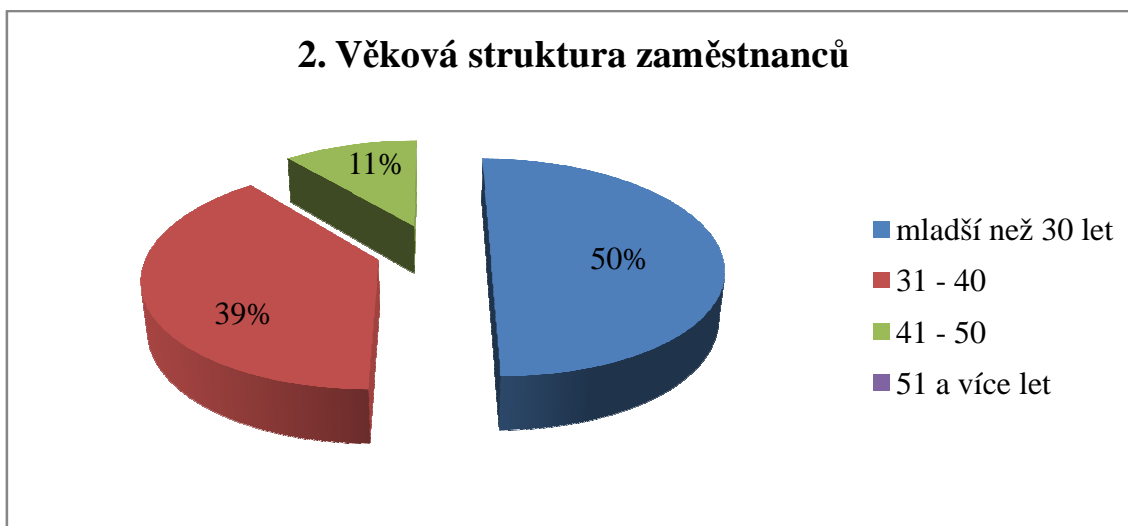
Obrázek č. 6: Rozložení zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázka na věkovou strukturu zaměstnanců ukázala, že 50 % dotazovaných zaměstnanců je mladší třiceti let, sedm pracovníků je v rozmezí jednatřiceti až čtyřiceti let a dva pracovníci do kategorie jednačtyřiceti až padesáti let. Žádný z pracovníků není starší padesáti let.

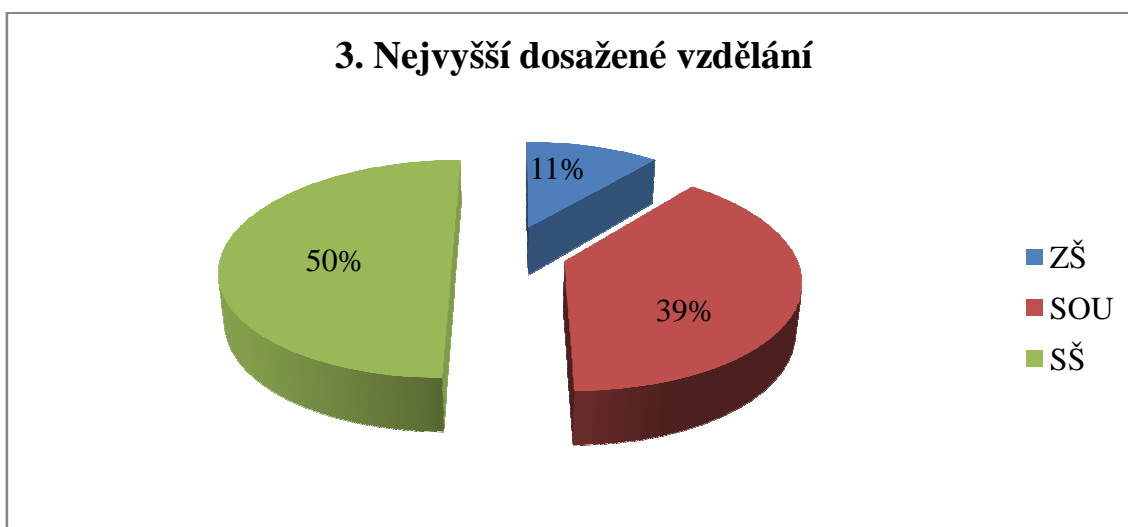
Obrázek č. 7: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

U otázky nejvyššího dosaženého vzdělání, polovina, tedy devět respondentů uvedlo odpověď střední školy. Sedm zaměstnanců má dokončenou střední odbornou školu a dva zaměstnanci mají pouze základní školu. Vyšší odbornou a vysokou školu nemá na tomto úseku firmy žádný zaměstnanec.

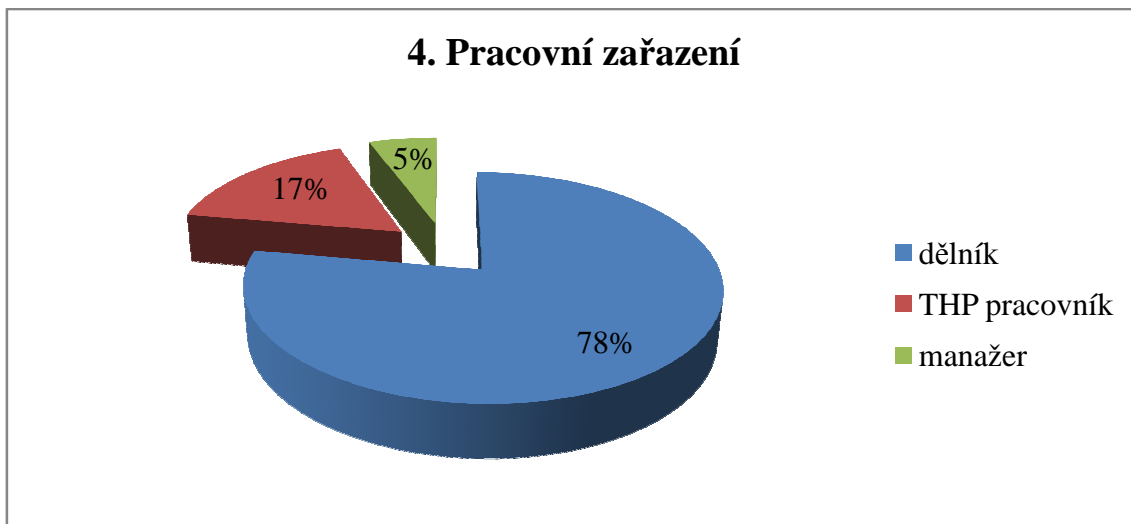
Obrázek č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Čtvrtá otázka zjišťovala pracovní zařazení pracovníků. Jak je patrné z grafu, převážná většina zaměstnanců je dělnická – tedy kuchaři/kuchařky a číšníci/servírky. Dále jsou v restauraci dva provozní vedoucí. Jeden respondent odpověděl, že je na pozici manažera.

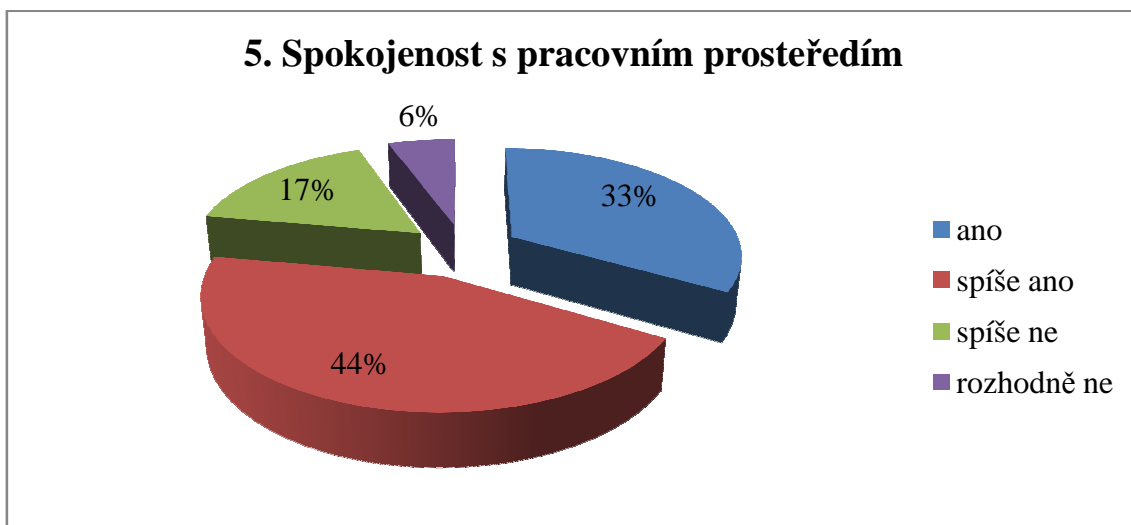
Obrázek č. 9: Pracovní zařazení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Další otázkou autorka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Šest respondentů odpovědělo, že jsou s pracovním prostředím spokojeni, osm respondentů je spíše spokojeno, tři respondenti odpověděli, že spíše spokojeni nejsou a jen jeden respondent uvedl, že je rozhodně nespokojen.

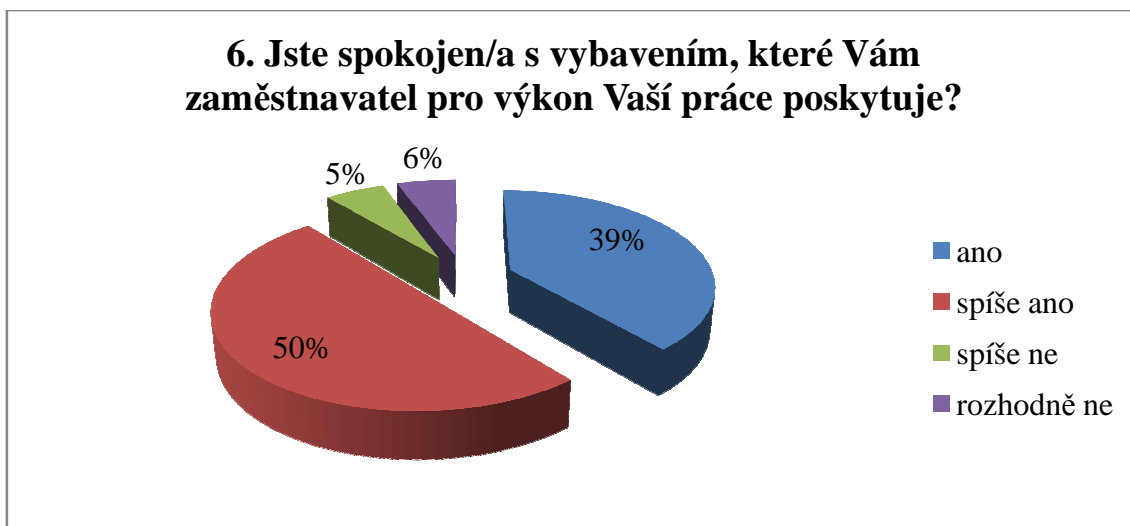
Obrázek č. 10: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Šestá otázka zněla: Jste spokojen/a s vybavením, které Vám zaměstnavatel pro výkon Vaší práce poskytuje? Sedm respondentů s vybavením spokojeno je a devět, tedy polovina, s ním je také spíše spokojena. Pouze dva respondenti uvedli, že nejsou – jeden spíše ne a druhý rozhodně ne.

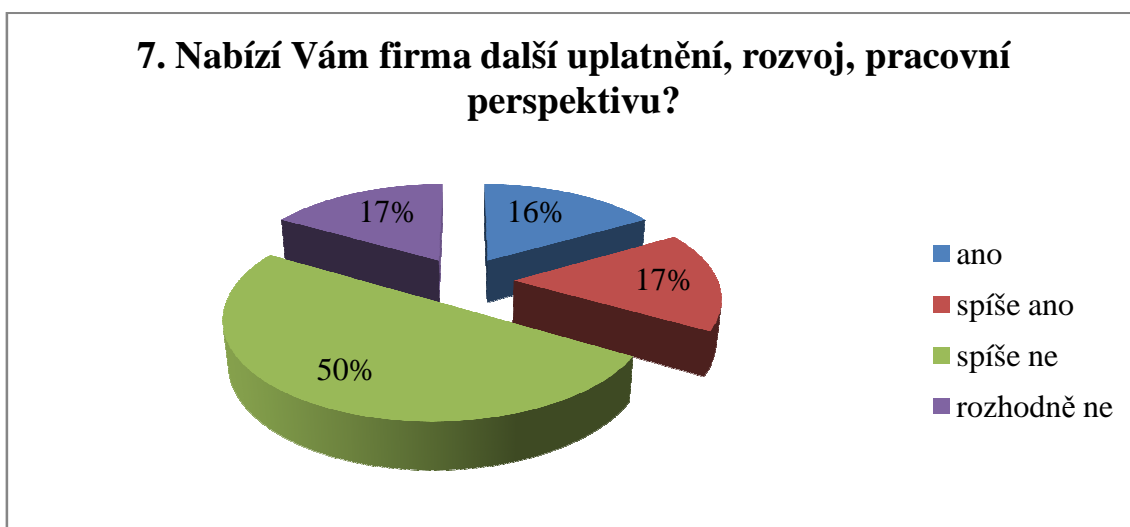
Obrázek č. 11: Spokojenost zaměstnanců s vybavením pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Následující otázka zjišťovala, jestli firma zaměstnancům nabízí další uplatnění, rozvoj nebo pracovní perspektivu. Překvapivě polovina respondentů uvedla odpověď spíše nenabízí, tři respondenti uvedli, že rozhodně nenabízí. Tři také uvedli odpověď ano a další tři, spíše ano.

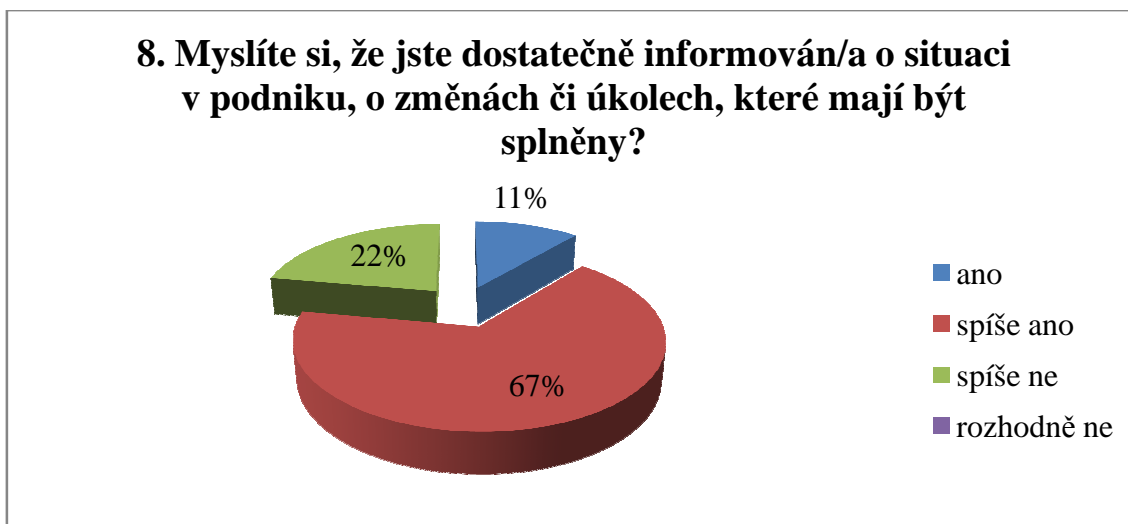
Obrázek č. 12: Uplatnění, rozvoj a pracovní perspektiva firmy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

V osmé otázce se měli respondenti vyjádřit, zda se domnívají, že jsou dostatečně informováni o situaci v podniku, o změnách či úkolech, které mají být splněny. Většina, konkrétně čtrnáct respondentů, se vyjádřila, že dostatečně informováni jsou. Pouze čtyři respondenti se domnívají, že dostatečně informováni nejsou.

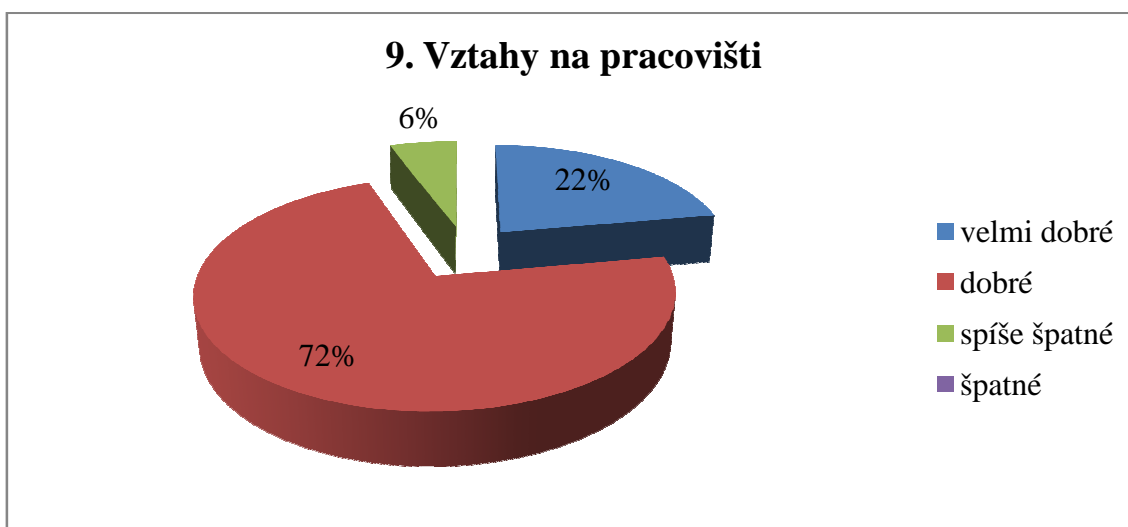
Obrázek č. 13: Poskytování informací o firmě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Další otázka zjišťovala, jaké jsou vztahy na pracovišti. Třináct respondentů, tedy většina uvedla, že vztahy na pracovišti jsou dobré a čtyři respondenti považují vztahy na pracovišti dokonce jako velmi dobré. Pouze jeden respondent uvedl, že jejich vztahy jsou spíše špatné.

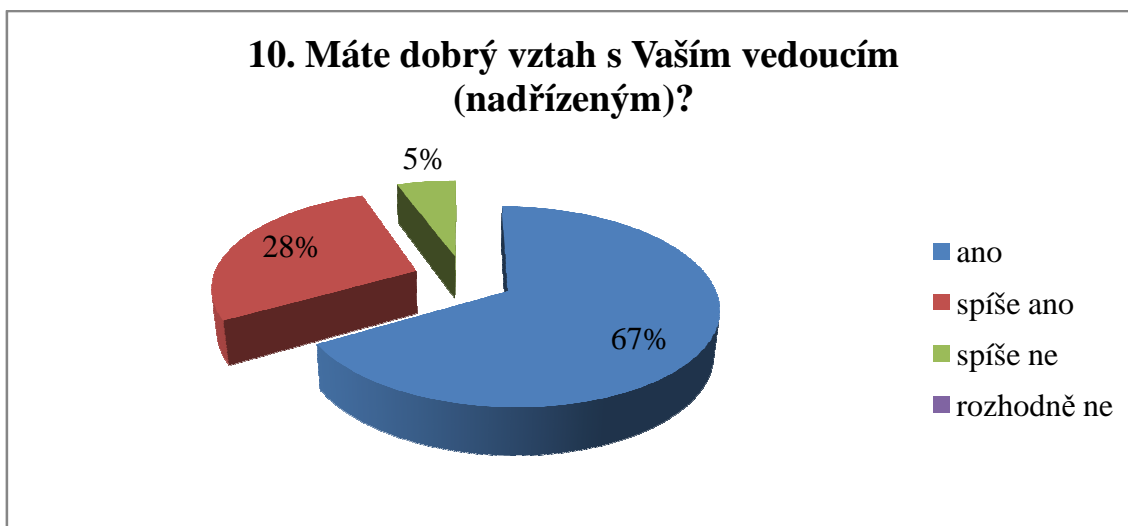
Obrázek č. 14: Vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Desátá otázka se ptala, zda je vztah respondenta a jeho nadřízeného dobrý. Sedmnáct respondentů uvedlo, že ano a spíše ano. Ano uvedlo dvanáct respondentů a spíše ano pět. Pouze 1 respondent se domnívá, že svůj vztah s nadřízeným má spíše špatný.

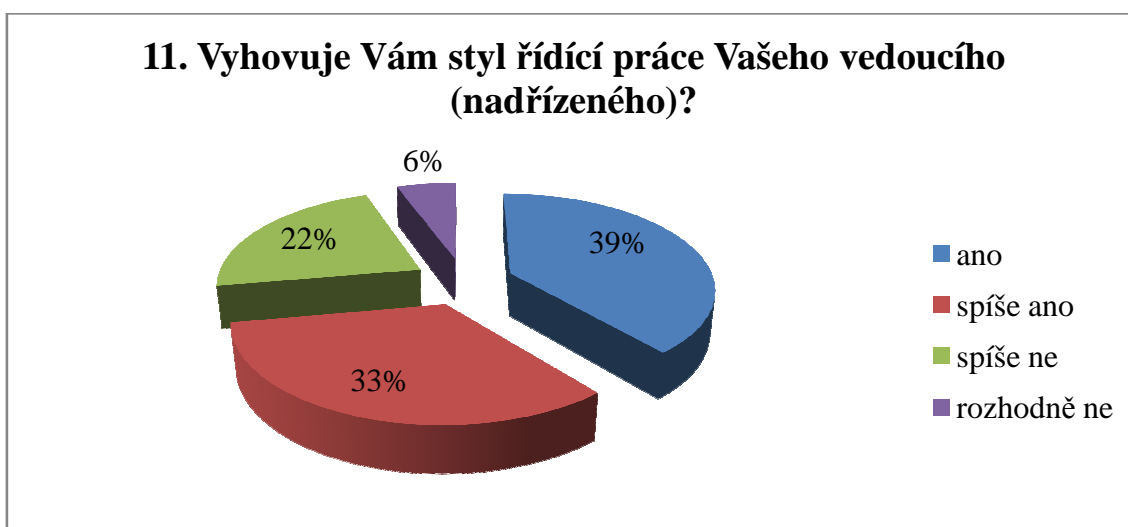
Obrázek č. 15: Vztahy zaměstnanců s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Na otázku, jestli respondentům vyhovuje styl řídicí práce jejich nadřízeného, odpověděla naprostá většina kladně – sedm respondentů ano a šest respondentů spíše ano. Pět jich má opačný názor – čtyři respondenti uvedli spíše ne a jeden rozhodně ne.

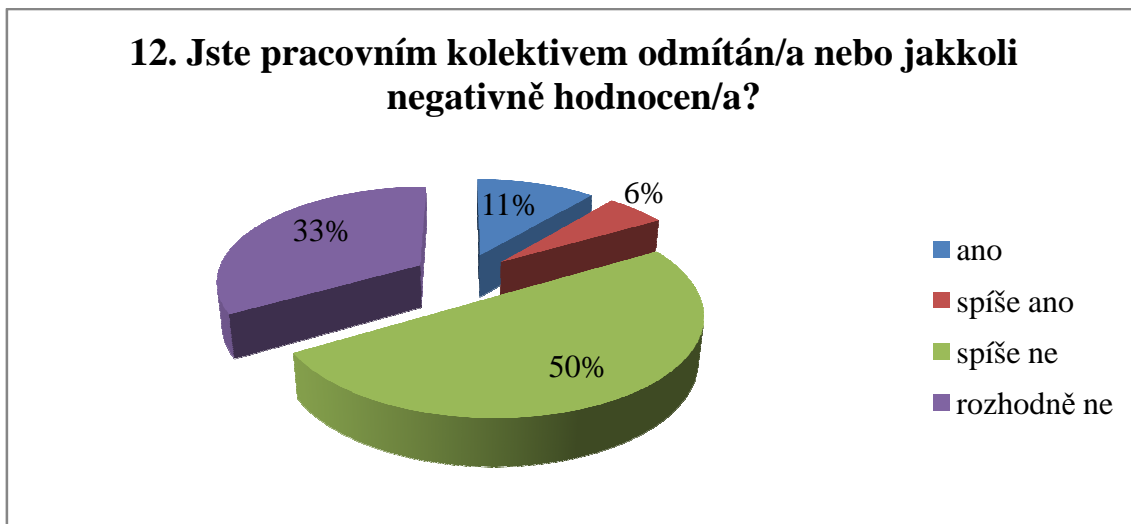
Obrázek č. 16: Styl řídicí práce nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jako další byla otázka, zda je respondent pracovním kolektivem odmítán nebo jakkoliv negativně hodnocen. Polovina respondentů zvolila odpověď spíše ne a šest respondentů rozhodně ne. Jen dva respondenti si myslí, že ano a jeden uvedl spíše ano.

Obrázek č. 17: Pozice v kolektivu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

V třinácté otázce se měli respondenti vyjádřit, zda se domnívají, že kolektiv dostatečně oceňuje jejich osobnostní a pracovní kvality. Dva respondenti s tvrzením naprosto souhlasili, dvanáct uvedlo, že spíše ano, dva respondenti se domnívají, že spíše ne a pouze jeden s tvrzením nesouhlasí. Jeden respondent neodpověděl.

Obrázek č. 18: Ocenění osobnostních a pracovních kvalit zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

V následující otázce se měli respondenti rozhodnout, zda souhlasí s názorem, že jsou peníze nejsilnější motivátor. Naprostá většina je toho názoru, že jsou – třináct respondentů zakroužkovalo odpověď ano a čtyři spíše ano. Avšak, našel se i jeden respondent, který tento názor nesdílí a jeho odpověď byla spíše ne.

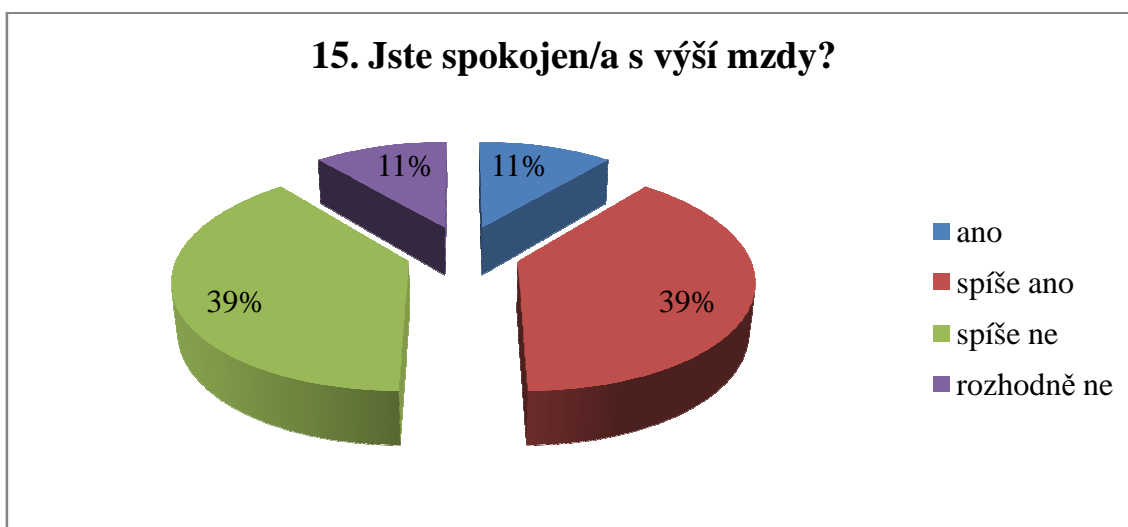
Obrázek č. 19: Peníze jako největší motivátor



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Patnáctá otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší mzdy. Jak je patrné z grafu, odpovědi byly přesně půl na půl. Dva respondenti uvedli, že ano a sedm, spíše ano. Dva respondenti uvedli, že rozhodně nejsou a sedm spíše není spokojeno.

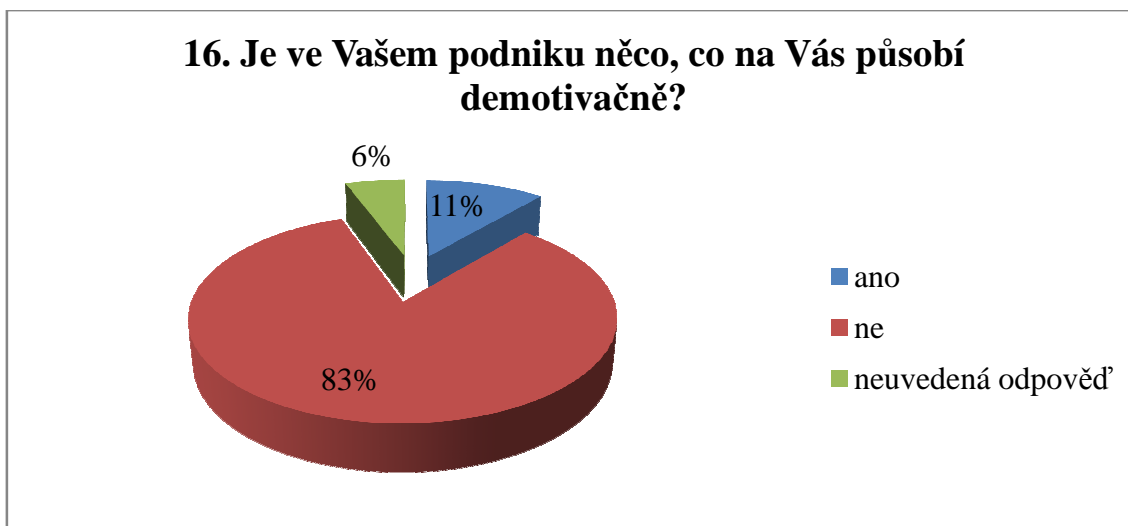
Obrázek č. 20: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Následovala otázka, která se týkala demotivace zaměstnanců. Pouze 2 pracovníci uvedli, že na ně v podniku působí něco demotivačně. Konkrétně uvedli, že demotivačně na ně působí prostředí a také to, že nevidí celý den slunce, jelikož je restaurace umístěná ve skalním masivu. Patnáct pracovníků však uvedlo odpověď ne a 1 respondent neodpověděl vůbec.

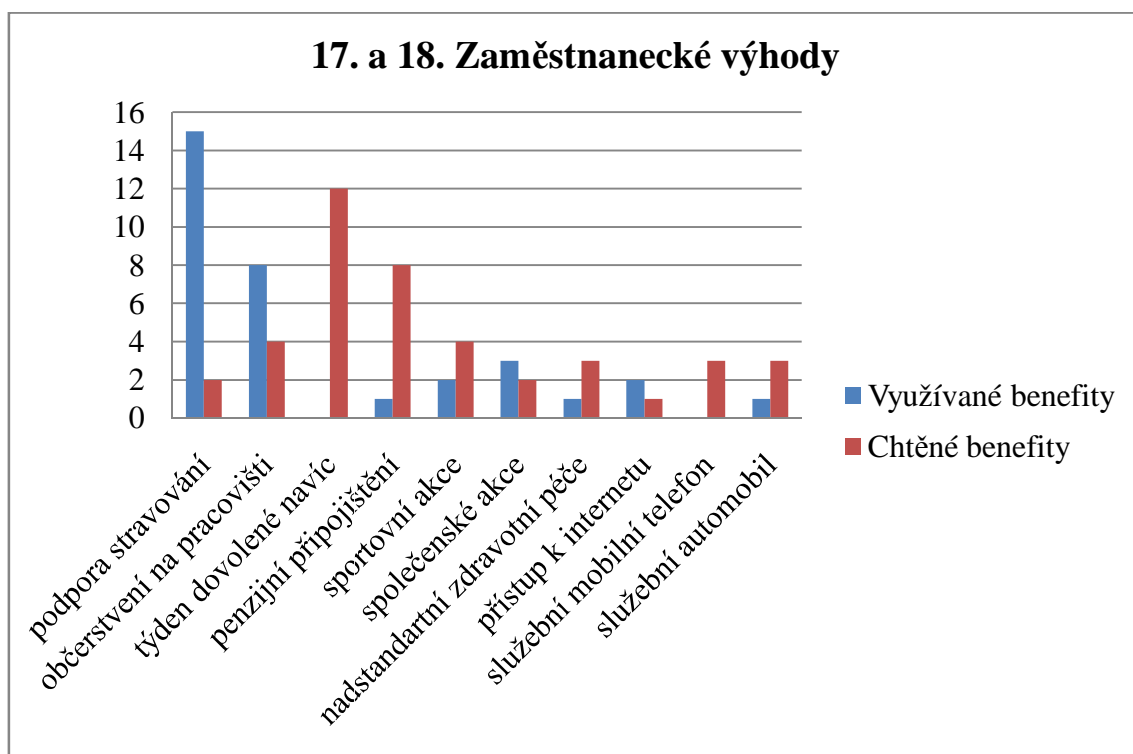
Obrázek č. 21: Demotivace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Sedmnáctá a osmnáctá otázka byla zaměřena na zaměstnanecké výhody. První z nich zjišťovala, jaké výhody podnik poskytuje a druhá, jaké výhody by zaměstnanci rádi využívali a preferovali. Odpovědi byli zajímavé; zaměstnanci se totiž neshodli, jaké benefity jim firma již poskytuje. Většina, konkrétně 15 si je jista, že mají podporu stravování, osm občerstvení na pracovišti, pouze jeden uvedl penzijní připojištění, dva respondenti sportovní akce pro zaměstnance, tři společenské akce, jeden nadstandardní zdravotní péči, dva přístup k internetu a jeden respondent uvedl služební automobil. Největší zájem by měli zaměstnanci o týden dovolené navíc a penzijní připojištění.

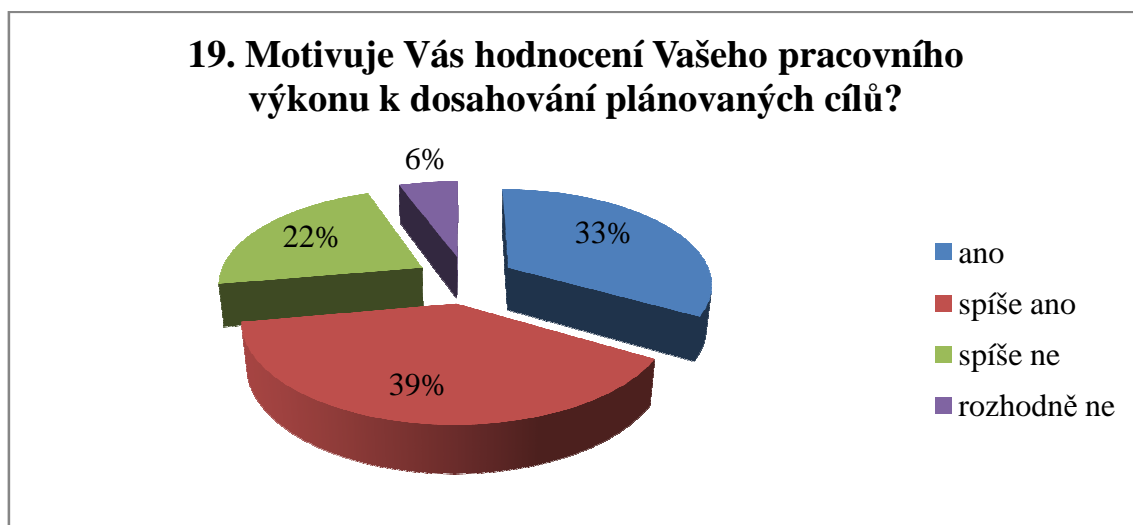
Obrázek č. 22: Zaměstnanecké výhody firmy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Následující otázka zněla: Motivuje Vás hodnocení Vašeho pracovního výkonu k dosahování plánovaných cílů? Šest zaměstnanců odpovědělo, že ano a sedm, že spíše ano. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že rozhodně ne a čtyři spíše ne.

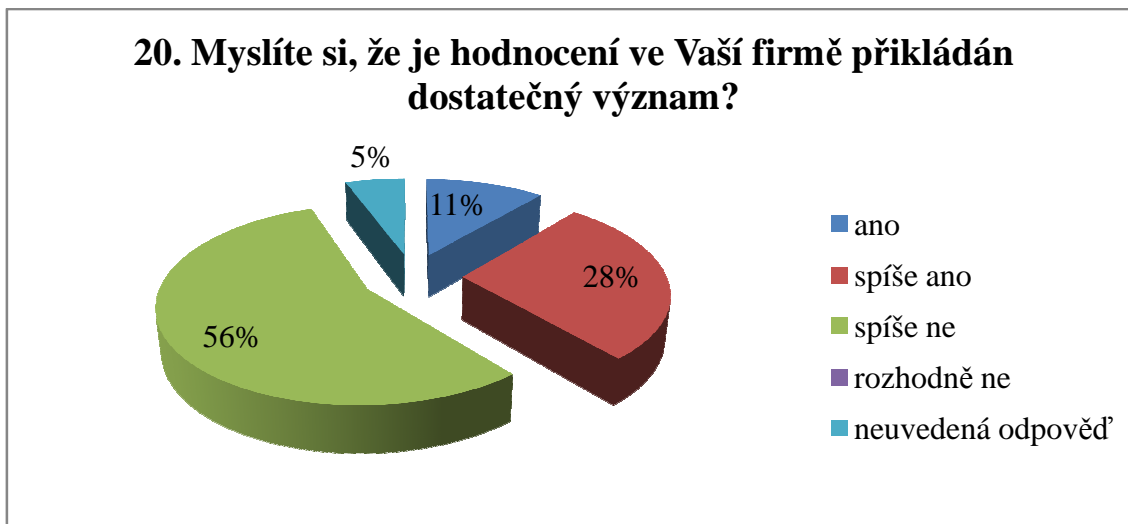
Obrázek č. 23: Motivace pomocí hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Dvacátá otázka zjišťovala, zda je hodnocení ve firmě přikládán dostatečný význam. Překvapivě většina, konkrétně 10 respondentů je toho názoru, že není. Dva respondenti si myslí, že ano a pět tvrdí, že spíše ano. Jeden respondent svou odpověď neuvedl.

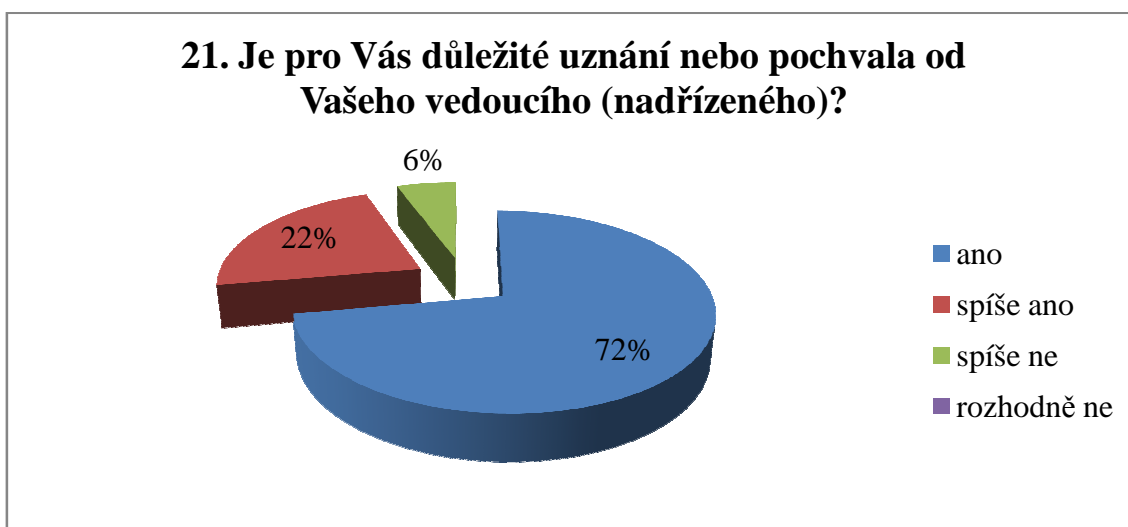
Obrázek č. 24: Význam hodnocení ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Třináct respondentů zakroužkovalo v jednadvacáté otázce odpověď ano – tedy, že je pro ně důležitá pochvala od nadřízeného. Další čtyři označili odpověď spíše ano a pouze pro jednoho respondenta pochvala od nadřízeného spíše důležitá není. Odpověď rozhodně ne, žádný respondent neoznačil.

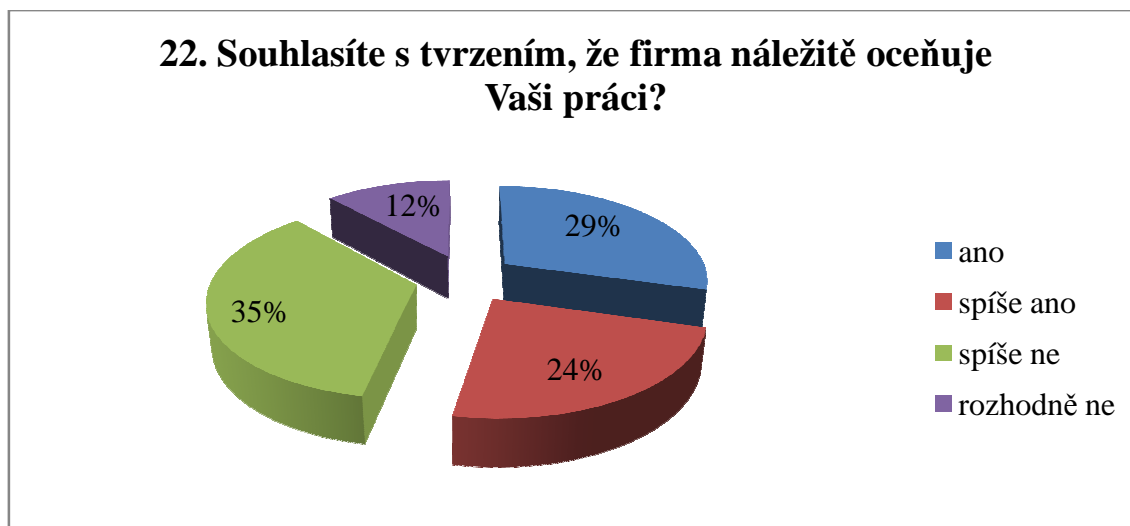
Obrázek č. 25: Důležitost uznání a pochvaly od nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Poslední otázkou se autorka v dotazníku ptala, zda zaměstnanci souhlasí s tvrzením, že firma náležitě oceňuje jejich práci. Nejvyšší procento respondentů (35 %) uvedlo, že spíše ne a dva respondenti dokonce, že rozhodně ne. Kladně, tedy ano, odpovědělo 5 respondentů a stejný počet označil i odpověď spíše ano.

Obrázek č. 26: Ocenění práce zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Otázek v dotazníkovém šetření bylo celkem dvacetdva. K některým otázkám se respondenti nevyjádřili.

Po rozboru získaných informací lze shrnout první tematický okruh - pracovní prostředí, jako velmi pozitivní. S pracovním prostředím i vybavením, které pracovníkům firma poskytuje je převážná většina respondentů spokojena. Stejně tak i s informovaností o situaci v podniku a změnách či úkolech, které mají plnit. Ovšem další uplatnění, rozvoj či pracovní perspektivu, jak ukazuje šetření, firma zdaleka neposkytuje v dostatečné míře. Zde má firma ještě rezervy.

V dalším tematickém okruhu otázek, zaměřeném na vztahy na pracovišti bylo zjištěno, že 94 % respondentů je přesvědčeno, že jejich vztahy se spolupracovníky i s nadřízeným (uvedlo 95 %) jsou dobré. Styl řídicí práce nadřízeného také většině respondentů (uvedlo 72 %) vyhovuje. Kolektivem se cítí být odmítáno nebo negativně hodnoceno pouze 17 % respondentů a ocenění v kolektivu se dostává 78 % respondentům, což také vypovídá o převážně dobrém sociálním klimatu.

Třetí tematický okruh byl zaměřen na motivaci a demotivaci zaměstnanců. Jak už bylo v úvodu práce zmíněno, stejně tak i v dotazníkovém šetření se potvrdilo, že až 94 % respondentů souhlasí s tvrzením, že nejsilnějším motivátorem jsou peníze. S tím souvisela otázka, zda jsou pracovníci spokojeni s výší své mzdy. V této otázce byly odpovědi respondentů přesně 50 na 50. Je třeba se zamyslet nad tím, zda je jejich postoj opodstatněný. Jako další motivátor byly uvedeny zaměstnanecké výhody. Zde nedošlo k názorové shodě zaměstnanců, což může pramenit z toho, že každý člověk má jinou hierarchii hodnot. Demotivačně, jak uvedlo 83 % respondentů, na převážnou část pracovníků nic nepůsobí. Pouze dvěma pracovníkům nevyhovuje prostředí a s tím spojený nedostatek denního světla. Restaurace VE SKÁLE, jak už název sám napovídá, je umístěna ve skalním masivu a s touto připomínkou nemůže tedy firma nic dělat. Zaměstnanec si musí sám určit, jak velkou prioritu tato skutečnost pro něj představuje.

V posledním tematickém bloku, zaměřeném na hodnocení a uznání, uvedlo 72 % respondentů, že je hodnocení jejich pracovního výkonu pro ně velkým motivačním prvkem. Nadpoloviční většina respondentů (56 %) však uvedla, že hodnocení ve firmě není přikládán dostatečný význam. Pro 94 % respondentů je uznání a pochvala od nadřízeného velmi důležitá, naproti tomu ale „jen“ 53 % souhlasí s tvrzením, že firma dostatečně oceňuje jejich práci.

2.5 Návrh motivačního programu

Tento návrh motivačního programu byl zpracován především na základě výše uvedeného dotazníkového šetření a stávajícího motivačního programu firmy.

2.5.1 Vytvoření motivačního programu firmy

Dotazníkové šetření ukázalo, že někteří zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni se současným motivačním programem firmy. Proto by autorka jako první návrh uvedla zajištění větší informovanosti o samotném motivačním programu. Vedení by mělo motivační program zpracovat jako samostatný dokument a seznámit s ním především všechny své zaměstnance a zveřejnit jej na jednotlivých úsecích firmy. Dále by bylo vhodné umístit ho na podnikové webové stránky, aby se s ním mohli seznámit i případní uchazeči o zaměstnání. Motivační program by měl být jasný a srozumitelný s pevně definovanými body všech výhod, které mohou být pracovníkům poskytnuty.

2.5.2 Profesní růst

Druhým bodem návrhu je zvýšit možnosti dalšího uplatnění, rozvoje a pracovní perspektivy zaměstnanců. CHODOVAR s. r. o. není příliš velká firma, aby umožňovala prostor pro kariérní růst zaměstnanců, což také vyplynulo z dotazníkového šetření. Firma by však mohla zavést možnost školení a seminářů pro zaměstnance, která jsou nezbytná z důvodu výkonu jejich práce. Také by měla zvážit možnost účasti na vzdělávacích kurzech či workshopech, kde si zaměstnanci mohou vzájemně předávat své zkušenosti i znalosti. Vzdělávání zaměstnanců není jen motivací pro pracovníky, ale je také přínosem pro firmu z hlediska prosperity.

2.5.3 Zvýšení délky řádné dovolené

Třetí bod návrhu je dalším rozšířením nabídky zaměstnaneckých výhod. Znat aktuální situaci, ale i trendy na trhu práce je pro zaměstnavatele klíčové. Vedle adekvátní mzdy totiž o motivaci a loajalitu zaměstnanců rozhodují i další jiné výhody, které jim zaměstnavatel poskytuje v podobě tak zvaných benefitů. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že největší zájem mají zaměstnanci o týden dovolené navíc. Firma poskytuje svým zaměstnancům čtyři týdny dovolené, což stanovuje zákoník práce. Dalším motivačním prvkem zaměstnaneckých výhod by mohlo být navýšení na pět týdnů dovolené. Paradoxní je ovšem v této souvislosti fakt, že navzdory velkému zájmu o delší dovolenou má obecně nemalá část zaměstnanců problém dovolenou v běžném roce vůbec vyčerpat. Zaměstnavatelé se totiž snaží pracovní síly ušetřit a zvýšit pracovní úvazky zbylým zaměstnancům. Firma by musela vytvořit podmínky, aby zaměstnanci měli možnost v daném roce dovolenou vyčerpat.

2.5.4 Penzijní připojištění

Velký zájem měli zaměstnanci o příspěvek na penzijní připojištění. Bylo by tedy vhodné zavést tento příspěvek na soukromé důchodové připojištění, které má zaměstnanec již uzavřené s vybranou pojišťovnou. Firma musí rozhodnout o pravidlech poskytování tohoto příspěvku:

- a) v jaké výši bude příspěvek poskytován,
- b) zda bude příspěvek poskytován každému pracovníkovi při nástupu do zaměstnání či zda bude plnit spíše věrnostní charakter, tzn., že bude poskytován pracovníkům, kteří v organizaci pracují již delší dobu (např.: déle než 2 roky, 3 roky, 4 roky...)

V současné době se chystá reforma důchodového systému, proto tento příspěvek vidím jako velmi racionální. Pokud lidé myslí na stáří, resp. na dobu, kdy už nebudou moci pracovat, nemohou se spoléhat na to, že se o ně postará stát, ale musí zaujmout v této otázce aktivní roli a zřídít si penzijní připojištění. Navíc díky státnímu příspěvku a podílu z výnosů penzijního fondu se každému jednotlivci zhodnocují jeho vynaložené finanční prostředky.

2.5.5 Sportovní aktivity

Zaměstnanecké výhody by mohly být dále rozšířeny o sportovní akce určené zaměstnancům podniku. Pro firmu by mohla být přínosem podpora dvojího typu – zaměřit se na individuální a kolektivní aktivity.

Individuální by směřovali k těm zaměstnancům s vyhraněnými zájmy v určitém sportu, kterými by současně prezentovali firmu navenek. Tento benefit by mohl být formou příspěvku na částečné pokrytí prokazatelných nákladů. Například poskytnutí sportovního oblečení s logem firmy, poskytnutí nealko nápojů Il-sano při sportovních aktivitách apod.

Společné sportovní aktivity by mohly zahrnovat např. bowling, kuželky, squash, tenis, plavání, geocaching atd. Tyto společné aktivity pomáhají upevňovat kolektiv, loajalitu a hrdost příslušnosti k firmě. Vedlejším a přitom zásadním přínosem pro firmu by mělo být omezení konfliktních situací mezi pracovníky, zvýšení soudržnosti a tím zvýšení spokojenosti a následná motivace pracovníků k vyšším výkonům.

2.5.6 Nadstandardní zdravotní péče

Jako další rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod by autorka zavedla možnost nadstandardní zdravotní péče. K té se řadí například očkování proti určitým typům viróz, klíšťové encefalitidě, borelióze, poskytování příspěvků na nákup vitamínů popřípadě multivitaminů, masáže, rehabilitační péče, lázeňské procedury či pobyty atd. Organizace by také mohla zvážit plnou úhradu či příspěvek na vstupní lékařskou prohlídku, kterou si doposud hradí zaměstnanec ze svých vlastních prostředků.

2.5.7 Zveřejnění nejlepších zaměstnanců

Dalším bodem návrhu je věnovat větší pozornost hodnocení zaměstnanců. Jak vyplynulo z dotazníkového průzkumu, zaměstnanci nejsou dostatečně ústně hodnoceni za odvedený pracovní výkon. Přitom je pro většinu z nich zpětná vazba velmi důležitá. Mnohdy nestačí

pouze okamžitá pochvala za provedený výkon, která je vyslovena přímo na pracovišti bez přítomnosti ostatních spolupracovníků, i když velmi potěší. Větší uspokojení však pracovníci cítí, když i kolektiv zná jejich kvality. Řešením by bylo zavést pravidelné porady např. 1x za čtvrtletí, kde by mimo jiné vedoucí pracovník zhodnotil i práci zaměstnanců. Pracovníci by byli informováni, zda je vedoucí s jejich výkonem práce spokojen, zda je potřeba ještě něco zlepšit a jaký vliv může mít kvalita vykonané práce na jejich finanční ohodnocení. Hodnotitelé by však měli mít k dispozici metodickou příručku pro hodnotitele pracovníků, která by obsahovala rady, pravidla a metodickou pomoc pro vedoucí pracovníky v procesu hodnocení, aby jejich hodnocení bylo co nejobektivnější.

2.5.8 Finanční odměny

Jako poslední a velmi problematická oblast se podle dotazníkového průzkumu jeví spokojenost či nespokojenost s výší mzdy. Proto by tento bod návrhu měl být zaměřen na větší míru motivace pomocí různých finančních odměn. Z praxe je dobře známo, že peněžní odměny, které jsou poskytovány všem zaměstnancům (např. roční prémie), nemají často velký motivační efekt. Důvodem je, že jsou chápány jako nárok, a nikoli jako osobní ocenění. Jejich motivační působení může proto podstatně vzrůst, kdyby ho firma doplnila písemným osobním poděkováním zahrnujícím konkrétní úspěchy či výkon zaměstnance, který chceme pochválit, případně osobním setkáním se zaměstnancem, během něhož mu vyjádříme osobní poděkování. Chybou je poskytnout zaměstnanci finanční odměnu, aniž by věděl, za co ji získal. Efekt odměny je v tomto případě podstatně nižší. Firma by mohla zaměstnance motivovat například formou finančních bonusů - bonus za nejlepšího pracovníka měsíce, za plnění plánu, za zásluhy, za počet let strávených ve firmě, příspěvek za splnění mimořádných úkolů nad rámec pracovních povinností nebo příspěvek k různým pracovním či životním výročím pracovníka apod.

2.6 Ekonomické zhodnocení návrhu motivačního programu

2.6.1 Vytvoření motivačního programu firmy

Vytvoření motivačního programu je úkol pro vrcholový management firmy. Je zapotřebí prodiskutovat obsah, stanovit priority a určit zodpovědnost za splnění jednotlivých úkolů, to znamená posouzení přínosů (efektivity) jednotlivých bodů motivačního programu v určeném termínu. Po té by mělo následovat další setkání vrcholového managementu, který na základě

společného jednání a posouzení určí finální podobu. Tato část by neměla pro podnik znamenat žádné ekonomické zatížení.

2.6.2 Profesní růst

Tato zaměstnanecká výhoda by znamenala zvýšení provozních nákladů, které však s porovnáním celkové výše provozních nákladů ve sledovaném období činí zanedbatelnou položku a ekonomický přínos, který však nelze přesně hodnotově vyčíslit, by měl být zřejmý v následujících obdobích.

2.6.3 Zvýšení délky řádné dovolené – dodatková dovolená

Kvalifikovaný odhad:

Při poskytování dodatkové dovolené by nejméně firmu zatížilo poskytnutí této dovolené v zimním období, kdy nastává tzv. mrtvá sezóna, tzn., dochází ke snížení prodeje a v důsledku toho i ke snížení výroby. V tomto případě by bylo možné vyčíslit zvýšené náklady na dodatkovou dovolenou pouze jako rozdíl mezi průměrnou mzdou a náhradou za dovolenou, která se pohybuje v rozpětí 10 – 13 Kč/hod. Při současném stavu počtu zaměstnanců by se jednalo zhruba o částku 63.840,-- Kč (výpočet: 12,-- Kč/hod * 8 hod = 96,-- Kč/směna/1 pracovník. Dále 96,-- Kč/směna/1 pracovník * 5 dní dodatkové dovolené = 480,-- Kč/1 pracovník tj. 480,-- Kč/1 pracovník * 133 pracovníků = 63.840,-- Kč)

Náklady by byly vyšší, pokud by firma musela hledat náhradu za pracovníka čerpajícího dodatkovou dovolenou nebo pokud by hradila přesčasovou práci kmenovému pracovníkovi. Částka by však i v těchto případech neměla překročit mezní hranici 100.000,-- Kč, což by pro firmu nemělo být likvidační. Naopak by toto opatření mělo vést ke stabilizaci kmenových pracovníků, snížení fluktuace a větší spokojenosti všech zaměstnanců firmy.

2.6.4. Penzijní připojištění

Za předpokladu, že by výše příspěvku jednomu zaměstnanci činila 100,-- Kč měsíčně, roční náklady na jednoho zaměstnance by byly ve výši 1.200,-- Kč. Pokud by podnik poskytoval příspěvek všem zaměstnancům, bez ohledu na délku pracovního poměru v organizaci, tedy 133 zaměstnancům činila by tato částka 159.600,-- Kč. Zde je tedy na zvážení managementu, zda omezí poskytování příspěvku délkou doby trvání pracovního poměru. Tuto částku je možné už pouze snižovat, jedná se o horní hranici.

2.6.5 Sportovní aktivity

Příspěvky na sportovní aktivity je možné řešit individuálně. Podnik by si měl vyčlenit částku, kterou je ochotný vynaložit. Mohl by fungovat systém upřednostnění podaných žádostí podle data podání do vyčerpání maximální výše.

2.6.6 Nadstandardní zdravotní péče

Tyto aktivity je třeba načasovat na určité období, kdy by mohlo dojít ke zvýšené nemocnosti popřípadě epidemiím. Nejvhodnějším obdobím je začátek podzimního či jarního období. Příspěvek by měl být poskytován plošně. Je nutno stanovit pouze jeho výši. V případě, že by byl poskytován ve výši 100,-- Kč/zaměstnance jednalo by se o částku 13.300,-- Kč v případě částky ve výši 200,-- Kč/zaměstnance jednalo by se o částku 26.600,-- Kč atd. Management musí rozhodnout, kolik prostředků by byl ochoten investovat do zdraví svých zaměstnanců.

2.6.7 Zveřejnění nejlepších zaměstnanců

Z ekonomického hlediska by tato část motivačního programu podnik nijak nezatížila. Jediné náklady by bylo možné vyčíslit, pokud by si vedení firmy pořizovalo potřebnou odbornou literaturu zaměřenou na oblast hodnocení pracovníků.

2.6.8 Finanční odměny

- Pokud by firma zavedla bonus pro nejlepšího pracovníka měsíce a přiznala mu odměnu ve výši 1.000,-- Kč, roční náklady by činily 12.000,-- Kč.
- Za splnění plánovaných úkolů by bylo možné vyplácet bonus dvakrát do roka při vyhodnocení každého pololetí. Kritéria hodnocení by měla být předem známa a výše odměny dostatečně motivující, aby bylo v zájmu pracovníků plánované úkoly splnit popřípadě i překročit. Vyhodnocení plnění plánu by bylo určené v procentech a výše odměny by byla na těchto procentech lineárně závislá. Výplata této odměny by znamenala zvýšení mzdových nákladů, avšak ekonomický přínos v podobě naplněných úkolů by byl jednoznačný.
- Bonus za počet let strávených ve firmě by mohl být nazvaný pracovní výročí. Nárok na výplatu by měl pracovník, který odpracoval u firmy pět let. Za každých dalších pět let práce je možné částku zvyšovat. Tato odměna by nebyla vyplácena ze mzdového fondu, ale z fondu kulturních a sociálních potřeb.

- Při příležitosti životního jubilea 50 let, 55 let, 60 let... by byl vyplácen bonus 3.000,-- až 5.000,-- Kč. O výši rozhoduje management firmy v závislosti na délce trvání pracovního poměru. Stejně tak jako bonus při příležitosti pracovního výročí i tato odměna by byla vyplácena z fondu kulturních a sociálních potřeb.

2.7 Shrnutí ekonomického zhodnocení návrhu motivačního programu

CHODOVAR s. r. o. by měl v první řadě využít motivačních prvků, které pro firmu nepředstavují další finanční náklady: vytvoření motivačního programu firmy, profesní růst a zveřejnění nejlepších zaměstnanců.

Dále by si management firmy měl stanovit částku, kterou je ochoten do motivace svých zaměstnanců a jejich rozvoje investovat. Pokud by firma využila všech osm navrhovaných bodů, pak by náklady na motivační program činily kvalifikovaným odhadem cca 500.000,-- Kč/ročně. Tato částka je však pro firmu nepřiměřeně vysoká. Jako reálná a přijatelná pro organizaci se autorce jeví částka 200.000,-- Kč/ročně. Za těchto podmínek by motivační program mohl obsahovat ty nejžádanější benefity: zvýšení délky řádné dovolené, penzijní připojištění a finanční odměny.

Zvýšení délky řádné dovolené by firmu stálo 63.840,-- Kč (viz výpočet v bodě 2.6.3), finanční odměna pro nejlepšího pracovníka měsíce by činila 12.000,-- Kč/ročně (viz výpočet v bodě 2.6.8). Zbytek finančních prostředků ve výši 124.160,-- Kč by mohla organizace použít na penzijní připojištění. Výše příspěvku by byla podmíněna délkou doby trvání pracovního poměru.

Pokud by se příznivě vyvíjela finanční situace firmy, je možné v dalších letech navýšit částku na motivační program a tento by mohl být rozšířen o zbylé dva benefity: sportovní aktivity a nadstandardní zdravotní péči.

Samozřejmě je třeba po určité době provést revizi motivačního plánu a upravit ho dle aktuálních potřeb jak firmy, tak zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit nástroje a faktory motivování v podniku CHODOVAR s. r. o. a navrhnout řešení ke zlepšení podmínek motivovanosti zaměstnanců ve společnosti.

V teoretické části byly charakterizovány nejdůležitější pojmy z oblasti motivace, jako je motiv, stimul, zdroje motivace, motivace k práci či druhy pracovní stimulace. Dále pak motivační program a SWOT analýza.

V praktické části bakalářské práce byla nejprve představena firma CHODOVAR s. r. o., její vývoj, organizační struktura a také statistiky o zaměstnancích firmy. Další kapitola byla věnována analýze současného systému motivace pracovníků a následné SWOT analýze podniku. Bylo provedeno dotazníkové šetření u zaměstnanců restaurace VE SKÁLE. Šetření se dotýkalo čtyř tematických oblastí: pracovní prostředí firmy, vztahy na pracovišti, motivace a demotivace pracovníků, hodnocení a uznání.

V závěru práce autorka zpracovala z provedeného šetření návrh motivačního programu, který zahrnuje: vytvoření motivačního programu firmy, profesní růst, zvýšení délky řádné dovolené, penzijní připojištění, sportovní aktivity, nadstandardní zdravotní péči, zveřejnění nejlepších zaměstnanců a finanční odměny. V další kapitole je popsáno ekonomické zhodnocení návrhu motivačního programu.

Hlavní cíle práce, tedy analýza současného stavu pomocí dotazníkového šetření a následné vytvoření vlastního motivačního programu včetně jeho ekonomického zhodnocení, byly splněny.

Informace pro zpracování této bakalářské práce byly čerpány z odborných publikací, internetu a interních zdrojů společnosti CHODOVAR s. r. o.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka č. 1: Výstupy z pracovního hodnocení

Tabulka č. 2: SWOT analýza

Obrázek č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let

Obrázek č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců dle pohlaví za poslední 3 roky

Obrázek č. 3: Vývoj počtu zaměstnanců dle věkové struktury za poslední 3 roky

Obrázek č. 4: Počet zaměstnanců restaurace VE SKÁLE dle pohlaví k 31. 12. 2011

Obrázek č. 5: Organizační struktura firmy

Obrázek č. 6: Rozložení zaměstnanců dle pohlaví

Obrázek č. 7: Věková struktura zaměstnanců

Obrázek č. 8: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Obrázek č. 9: Pracovní zařazení zaměstnanců

Obrázek č. 10: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

Obrázek č. 11: Spokojenost zaměstnanců s vybavením pracoviště

Obrázek č. 12: Uplatnění, rozvoj a pracovní perspektiva firmy

Obrázek č. 13: Poskytování informací o firmě

Obrázek č. 14: Vztahy na pracovišti

Obrázek č. 15: Vztahy zaměstnanců s nadřízeným

Obrázek č. 16: Styl řídicí práce nadřízeného

Obrázek č. 17: Pozice v kolektivu

Obrázek č. 18: Ocenění osobnostních a pracovních kvalit zaměstnanců

Obrázek č. 19: Peníze jako největší motivátor

Obrázek č. 20: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy

Obrázek č. 21: Demotivace zaměstnanců

Obrázek č. 22: Zaměstnanecké výhody firmy

Obrázek č. 23: Motivace pomocí hodnocení pracovního výkonu

Obrázek č. 24: Význam hodnocení ve firmě

Obrázek č. 25: Důležitost uznání a pochvaly od nadřízeného

Obrázek č. 26: Ocenění práce zaměstnanců

Seznam použité literatury

Bedrnová, E. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002.

ISBN 80-7261-0643-3

Koubek, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 2003

ISBN 80-247-0602-4

Mayerová, M. Personální management. Plzeň: ZČU, 1998.

ISBN 80-7082-391-1

Internetové stránky

SWOT analýza, [online]. Dostupné na www:

<<http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>

SWOT analýza, [online]. Dostupné na www:

<<http://podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>>

Historie a současnost, [online]. Dostupné na www:

<www.chodovar.cz>

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni, Fakulty ekonomické. Tento dotazník je součástí výzkumu týkajícího se motivace pracovníků. Výzkum je náplní mé bakalářské práce na téma Motivování pracovníků v organizaci Chodovar, s. r. o. Dotazník je zcela anonymní a Vámi poskytnuté údaje budou přínosem pouze pro účely mé bakalářské práce a nebudou využity pro žádný jiný účel.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Lucie Kapolková

Odpovědi na jednotlivé otázky označte, prosím, zakroužkováním.

- 1. Jste**
 - a) muž
 - b) žena
- 2. Do jaké věkové kategorie patříte**
 - a) mladší než 30 let
 - b) 31 – 40
 - c) 41 – 50
 - d) 51 a více let
- 3. Jaké je Vaše dosud nejvyšší dosažené vzdělání?**
 - a) ZŠ
 - b) SOU
 - c) SŠ
 - d) VOŠ
 - e) VŠ
- 4. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**
 - a) dělník
 - b) THP pracovník
 - c) manažer
- 5. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 6. Jste spokojen/a s vybavením, které Vám zaměstnavatel pro výkon Vaší práce poskytuje? (technická vybavenost, sociální zázemí...)**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 7. Nabízí Vám firma další uplatnění, rozvoj, pracovní perspektivu?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne

- 8. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o situaci v podniku, o změnách či úkolech, které mají být splněny?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 9. Jaké jsou vztahy na Vašem pracovišti?**
- a) velmi dobré
 - b) dobré
 - c) spíše špatné
 - d) špatné
- 10. Máte dobrý vztah s Vaším vedoucím (nadřízeným)?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 11. Vyhovuje Vám styl řídicí práce Vašeho vedoucího (nadřízeného)?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 12. Jste pracovním kolektivem odmítán/a nebo jakkoli negativně hodnocen/a?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 13. Domníváte se, že kolektiv oceňuje Vaše osobnostní a pracovní kvality?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 14. Souhlasíte s názorem, že nejsilnějším motivátorem jsou peníze?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 15. Jste spokojen/a s výší mzdy?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 16. Je ve Vašem podniku něco, co na Vás působí demotivačně?**
(např.: brzký začátek prac. doby, pozdní konec prac. doby, dojíždění, noční směny, práce v SO + NE, jiné...)
- a) ano – vypište
 - b) ne

17. Jaké zaměstnanecké výhody využíváte? Volit můžete více odpovědí.

- a) podpora stravování (hlavní jídlo)
- b) občerstvení na pracovišti (svačina, nápoje)
- c) týden dovolené navíc
- d) penzijní připojištění
- e) sportovní akce pro zaměstnance
- f) společenské akce
- g) nadstandardní zdravotní péče (masáže...)
- h) přístup k internetu pro osobní účely
- i) služební mobilní telefon
- j) služební automobil
- k) jiné – vypište

.....
.....

18. Jaké zaměstnanecké výhody byste chtěl/a využívat. Volit můžete více odpovědí.

- a) podpora stravování (hlavní jídlo)
- b) občerstvení na pracovišti (svačina, nápoje)
- c) týden dovolené navíc
- d) penzijní připojištění
- e) sportovní akce pro zaměstnance
- f) společenské akce
- g) nadstandardní zdravotní péče (masáže...)
- h) přístup k internetu pro osobní účely
- i) služební mobilní telefon
- j) služební automobil
- k) jiné – vypište

.....
.....

19. Motivuje Vás hodnocení Vašeho pracovního výkonu k dosahování plánovaných cílů?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

20. Myslíte si, že je hodnocení ve Vaší firmě přikládán dostatečný význam?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

21. Je pro Vás důležité uznání nebo pochvala od Vašeho vedoucího (nadřízeného)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

22. Souhlasíte s tvrzením, že firma náležitě oceňuje Vaši práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

Abstrakt

KAPOLKOVÁ, L. *Motivování zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55 s., 2012

Klíčová slova: motivace, stimulace, motivační program, SWOT analýza

Předložená práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců ve společnosti CHODOVAR s. r. o. Hlavní náplní této bakalářské práce je zhodnotit nástroje a faktory motivování v podniku a navrhnout řešení ke zlepšení podmínek zaměstnanců ve společnosti. První části bakalářské práce je zaměřena na vymezení základních pojmů problematiky motivování, jako je motiv, stimul, zdroje motivace či motivační program. Praktická část se zabývá charakteristikou podniku, jeho motivačními nástroji, SWOT analýzou a následně rozbořem dotazníkového šetření. Na základě slabých stránek, které byly zjištěny v tomto šetření, byla navržena opatření k jejich překonání, která by měla doplnit stávající motivační program podniku.

Abstract

KAPOLKOVÁ, L. *The Motivation of Employees at an Organization*. Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, p. 55, 2012

Key words: motivation, stimulation, incentive program, SWOT analysis

The present work is focused on the motivation of employees in the company CHODOVAR Ltd. The main concern of this thesis is to evaluate tools and motivating factors in the company and propose solutions to improve conditions for employees in the company. The first part of the thesis is focused on defining the basic concepts of motivation issues, such as motive, incentive, resources, motivation or incentive program. The practical part deals with the characteristics of the company, its motivational tool, SWOT analysis, and subsequent analysis of the survey. Based on the weaknesses identified, the present investigation was designed to overcome the measures, which should complement the existing business incentive program.