

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu
v podniku**

**Economic assessment of benefits of an incentive
program in a company**

Iveta Narovcová

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití odborné literatury a pramenů, uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 30. 04. 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla srdečně poděkovat vedoucí své bakalářské práce PhDr. Věře Dvořákové za její pomoc, cenné připomínky a návrhy při vypracování této práce bakalářské práce. Dále chci poděkovat svému konzultantovi Dr. Janu Šťastnému, MBA za jeho čas, rady a poskytnuté firemní informace, a v neposlední řadě všem zaměstnankyním kontroly ve firmě STTEN, s.r.o. za jejich ochotu sdělit informace prostřednictvím vyplnění dotazníků.

Obsah

Úvod.....	7
1 Pojem motivace.....	9
1.1 Potřeby	10
1.1.1 Individuální potřeby	10
1.1.2 Potřeby pracovní skupiny	11
1.1.3 Potřeby organizace	11
1.2 Motivy	11
1.2.1 Výkonové motivy	12
1.2.2 Motiv růstu	13
1.2.3 Motiv pospolitosti.....	13
1.3 Pobídky	14
2 Teorie motivace	16
2.1 Teorie intrumentality.....	16
2.2 Teorie zaměřené na obsah.....	16
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	17
2.3 Teorie zaměřené na proces.....	19
2.3.1 Expektační teorie	19
2.3.2 Teorie cíle	20
2.3.3 Teorie spravedlnosti	21
2.4 Dvoufaktorový model	21
3 Spokojenost s prací	22
4 Charakteristika podniku	24
4.1 Základní údaje o společnosti	24
4.2 Historie společnosti	24
4.3 Vize, mise a cíle firmy	26
4.4 Externí prostředí.....	27
4.4.1 Partnerská firma.....	27
4.4.2 Konkurence.....	27
4.4.3 Význam v lokalitě.....	28
4.4.4 Legislativa	28
4.5 Interní prostředí	28
4.5.1 Technologický profil firmy	28
4.5.2 Marketing	30
4.5.3 Zaměstnanci.....	31
4.5.4 Finanční situace firmy	32
5 Analýza motivačního programu v podniku	34
5.1 Současně používaný motivační program	34

5.2 Analýza motivace v jednotlivých provozovnách	36
5.2.1 Sběr informací	36
5.2.2 Způsob vyhodnocení dotazníku.....	37
5.2.3 Vlastní vyhodnocení dotazníku	39
5.2.4 Celkové zhodnocení motivace.....	52
5.3 Ekonomické posouzení přínosů zavedeného motivačního programu.....	55
6 Návrh doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců.....	58
7 Závěr	61
8 Seznam tabulek	63
9 Seznam obrázků	64
10 Seznam použité literatury	65
11 Seznam příloh	66

Úvod

Tato práce je zaměřena na analýzu stávajícího motivačního programu a posouzení jeho ekonomických přínosů ve firmě STTEN, s.r.o. Jedná se o rodinnou firmu s dlouholetou tradicí v oblasti přesného gumového těsnění pro automobilový průmysl. Zaměstnává 147 zaměstnanců, čímž se řadí mezi střední podniky.

Jedním ze strategických cílů téměř každého podniku je poskytovat výrobky či služby v neustále se zvyšující kvalitě, a schopnost pružně reagovat na změny či na nové požadavky zákazníků.

K tomu jsou potřeba kvalifikovaní a také motivovaní zaměstnanci, kteří jsou schopni a ochotni vynaložit požadovaný výkon a uspokojit tak rozmanité potřeby zákazníků. Motivovaný pracovník dosahuje požadovaných výsledků efektivněji než nemotivovaný, který pracuje s nechtí a vlastně ani nemá důvod dosahovat lepších výsledků. Z toho plyne obrovská důležitost zájmu manažera o své pracovníky – o jejich individuální cíle a potřeby, umět ocenit jejich práci a chovat se k nim lidsky; tzn. musí všechny své zaměstnance neustále motivovat ke zlepšujícím se výkonům, k vyvinutí energie pro firmu a umět se ztotožnit s cíly organizace.

Jak tedy zaměstnance správně motivovat k vynaložení tohoto potřebného výkonu?

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje 3 kapitoly. První kapitola se zaměřuje na obecnou charakteristiku motivace, druhá popisuje teorie motivace a třetí spokojenost s prací.

Praktická část, rozdělená do 3 kapitol, navazuje na teoretickou část a zabývá se posouzením stávajícího motivačního programu ve firmě STTEN, s.r.o. a jeho vlivu na výkonnost zaměstnanců, která ovlivňuje ekonomický přínos firmy i samotných zaměstnanců.

V 4. Kapitole je uvedena charakteristika zmíněného podniku, včetně jeho historie a současné situace. V 5. kapitole je popsán stávající motivační program firmy, provedena analýza současného stavu motivace

v jednotlivých provozovnách, pomocí dotazníkového šetření, a také zhodnocení zjištěných výsledků, včetně ekonomického posouzení vlivu motivace na pracovní výkon. Poslední, šestá kapitola, uvádí opatření ke zvýšení motivace zaměstnanců v návaznosti na jejich výkonnost.

Cílem této práce je zjistit současný stav motivace v podniku, porovnat motivaci mezi provozovny, dále posoudit, jaký vliv má motivace na výkonnost zaměstnanců a jaké ekonomické přínosy přináší, a nalézt opatření, která by tuto motivaci mohla zlepšit.

Práce by měla být pro firmu přínosem, a to hlavně prostřednictvím poskytnutých návrhů pro zlepšení pracovní motivace, které by bylo možné ve firmě aplikovat.

Po konzultaci s manažerem firmy byl jako nejvhodnější nástroj pro sběr informací vybrán dotazník. Potřebné informace budou doplněny formou rozhovoru.

Dotazník představuje nejjednodušší způsob získání velkého množství informací, i následného zpracování. Výzkum v jednotlivých provozovnách bude tedy proveden touto formou.

Dále bude využita forma rozhovoru, a to pro konzultaci s manažerem firmy, případně pro řešení dílčích problémů se zaměstnanci.

1 Pojem motivace

Motivace zaměstnanců je nedílnou součástí pracovní náplně každého manažera. Musí znát motivační teorii a umět ji aplikovat pro vedení svých zaměstnanců. Také si musí uvědomit, že lidé nepracují jen kvůli získání peněžní odměny, ale i z mnoha jiných důvodů, např. chtějí dělat něco užitečného, vážit si své práce a pracovat s chutí, fungovat na pracovišti, kde panují dobré mezilidské vztahy a práce je vykonávána podle schopností apod. Manažer musí znát jejich **potřeby** a vytvořit určité pobídky, které pomohou tyto potřeby uspokojit. Naplnění těchto požadavků úzce souvisí s motivačním programem firmy a schopností manažera efektivně vést své pracovníky. [4]

Zaměříme se nyní na význam pojmu motivace.

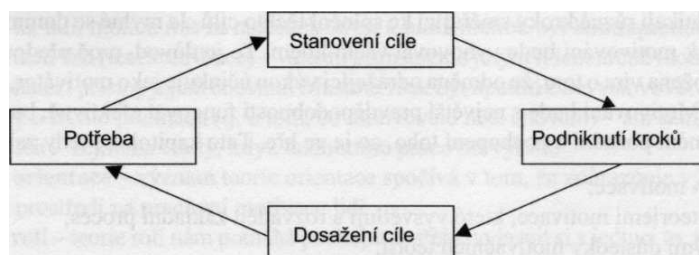
Motivaci můžeme definovat jako cílově orientované chování, s jehož pomocí jsme schopni dosáhnout stanoveného cíle. Člověk je motivován, pokud očekává, že splněním určitých činností dosáhne požadovaného cíle a bude za to odměněn – bude moci uspokojit svou potřebu. [2]

Motivace je pozitivní síla, která vede člověka ke zvyšování jeho materiální a duchovní úrovně. [2]

Hlavním pojmem motivace je motiv, tedy vnitřní důvod budoucího jednání, a potřeba jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro konkrétního jedince. Motiv je tvořen na základě potřeby. [7]

Proces motivace je postaven na uspokojení předem definovaných potřeb dosažením stanovených cílů. Jsou zvoleny cesty a způsoby chování, s jejichž pomocí jsme schopni těchto cílů dosáhnout. [2]

Obr. č. 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220

Pracovní motivace je tvořena dvěma typy motivací:

1. Vnitřní – dána vlastní dispozicí jedince, jedná se o faktory ovlivňující jeho chování, např. samotná práce z důvodu zajímavosti, odpovědnost při vykonávání práce, autonomie, využívání svých schopností a dovedností při práci apod. Mají větší dopad, neboť jsou součástí jedince a nenucené zvnějšku. [2]
2. Vnější – ovlivňování pracovníka prostředím (manažerem), tedy vnější motivování pomocí odměn či trestů, které napomáhá k uspokojivému naplňování zadaných úkolů. Používají se materiální odměny (prémie, příplatky) a nemateriální (uznání, odpovědnost, možnost kariéerního postupu apod.) [2]

Motivace by neměla být zaměňována s pojmem **manipulace**. Projevuje se vyjádřením požadavků autoritativním způsobem, kdy zaměstnanec „musí“ daný úkol splnit, je nucen. [4]

1.1 Potřeby

Potřeby jsou základem pro budoucí jednání a chování každého člověka. Můžeme je definovat ze dvou hledisek:

- a) biologické – jedná se o stav, kdy organismus pociťuje nedostatky a fyziologická rovnováha není optimální, jsou prožívány nevědomě (primární biologické potřeby),
- b) psychologické – potřeba se projevuje přáním či žádostí, které jsou způsobilé vyvolat určité chování (sekundární potřeby - vědomé).

Potřeby můžeme rozdělit na potřeby individuální, skupinové a potřeby organizace. [4]

1.1.1 Individuální potřeby

Tedy potřeby jedince, jsou ovlivňovány především věkem, sociálním i pracovním prostředím, konkrétní situací i pohlavím. Mění se také jejich struktura, a to v závislosti na změně zaměstnání, postavení v organizaci či změně v osobním životě. [4]

Na pracovišti se nejdříve uspokojují potřeby biologické (vitální). Jedná se především o kvalitu pracovních podmínek – osvětlení, teplota, nástroje, odstranění narušujících vlivů (pach, hluk) apod. [4]

Následuje uspokojení týkající se odměny, rostoucího množství volného času po práci, ale také smysluplné práce, úspěchu, pochvaly, seberealizace.

Základní strukturu individuálních potřeb jedince zobrazuje Maslowova hierarchie potřeb, která se řadí mezi nejčastěji používané teorie motivace. Její definice je uvedena v kapitole teorie motivace. [4]

1.1.2 Potřeby pracovní skupiny

Pracovní skupinu můžeme definovat jako sociální útvar většího počtu osob, jehož členové mají společné myšlení a postoj k práci a skupinovému cíli. Je to celek, který není závislý na konkrétním jedinci. [4]

Každá skupina by měla mít vedoucího, který je schopen vést ji a starat se o její psychické potřeby. Na základě tohoto vzniká potřeba příznivých sociálních vztahů mezi kolegy (komunikace, důvěra, ochota pomoci apod.), otevřenosti vedoucího (pochopení potřeb a problémů ostatních členů, vcítění se do jejich situace, ochota pomoci v nepříznivé situaci), a potřeba dobrého sociálního klimatu. [4]

1.1.3 Potřeby organizace

Hlavní potřebou organizace je dosahování podnikových cílů, které představují především hospodářské faktory. Podnik dosahuje cílů prostřednictvím svých zaměstnanců, proto musí vynaložit maximální úsilí pro ztotožnění zaměstnanců s těmito cíli a sladění s jejich individuálními cíli (potřebami). [4]

1.2 Motiv

Motiv je hybnou silou chování každého jedince. Může se měnit (stejně jako potřeba, a to v závislosti na změně práce, pracovního postavení, osobní situace apod.), každý má jinou váhu (důležitost). Jeho základ tvoří potřeba. Dělení motivů tedy vychází ze základního dělení potřeb:

- motivy existenční a motivy získané zkušenostmi (v průběhu života).

Chování na pracovišti je ovlivňováno jak potřebami, tak motivy. Rozlišujeme motivy výkonové, motivy růstu a pospolitosti. [4]

1.2.1 Výkonové motivy

Vynaložení potřebného výkonu je nezbytné pro dosažení stanovených podnikových cílů. Motivace výkonu hraje tedy stěžejní roli a musí jí být věnována maximální pozornost. [4]

„Princip výkonu znamená vytěžit z omezených prostředků optimální užitek“.¹

Výkonový motiv vychází z představy o vlastní osobě; sebejistý člověk se nebojí otestovat své vlastní schopnosti a zjistit, jak by ještě mohl zdokonalit vlastní výkon. [4]

Motiv je ovlivněn vlastním výkonovým motivem, který se získává již v dětství. Je představován snahou být úspěšný, umět vyřešit zadaný úkol, ať je jakkoliv těžký, dokázat to sám, rychle a předčit ostatní i sebe sama. [11]

Na pracovišti se objevují 2 typy pracovníků – vysoce motivovaný a méně motivovaný. Z hlediska výkonu se v lepším světle jeví vysoce motivovaný, neboť pracuje rád a s větším úsilím, je sebejistý, výkonný, snaží se řešit složité problémy a je motivován hlavně vnitřními podněty – snaží se seberealizovat. [4]

Méně motivovaný pracovník vykonává práci, protože musí. Jeho výkonová potřeba je tedy nízká, nesnaží se seberealizovat, pouze vydělat peníze. Musí být motivován vnějšími podněty, které dokážou zlepšit jeho postoj k práci. [4]

Výkonovým motivem může být také strach a to strach ze selhání při řešení složitých úkolů, strach z nesplnění úkolu při dlouhodobém vytížení či strach z podání nedostatečného výkonu. Strach se odbourává

¹ Deibl, 2005, s. 45

pomocí uvolňovacích technik, např. procházky, poslech hudby, odpočinek, spánek, výlet. [4]

Výkonová motivace je ovlivněna také dvěma lidskými tendencemi – dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. I tyto dvě potřeby se projevují individuálně, různí lidé preferují rozdílný poměr těchto potřeb. [3]

Člověk s vyšší potřebou úspěchu je aktivnější a orientován na dosažení úspěchu. Naproti tomu člověk preferující vyhnout se neúspěchu je pasivní, raději nic nedělá, než aby něco zkazil. [3]

Sílu výkonové motivace lze určit podle následujícího vzorce:

$$\text{„Výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}} \text{“}^2$$

1.2.2 Motiv růstu

Tyto motivy jsou předpokladem pro seberealizaci jedince. Potřeba seberealizace vychází z Maslowovy teorie motivace; jedná se o vylepšení osobnosti člověka s ohledem na podnikové cíle. Jedinci přináší větší štěstí, osobní spokojenost, chuť do práce, a vylepšuje mezilidské vztahy. [4]

Seberealizace lze dosáhnout rozvojem vlastní iniciativy, inovačního ducha, hledáním osobní odpovědnosti a schopností motivovat sebe sama. Toto se projevuje až od vyšších pracovních pozic, kdy zaměstnanci již nejde pouze o získání peněz a zajištění základních biologických potřeb, ale touží po vyšším uplatnění a zdokonalení se. [4]

1.2.3 Motiv pospolitosti

Tímto motivem se rozumí potřeba vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti i ve vztahu k nadřízeným. Pracovník touží patřit do skupiny, mít důvěru v sebe i v ostatní, moci se spolehnout na ostatní a být jimi přijímán. Využívá se vzájemné komunikace, humoru a lichotek. [4]

² Bedrnová, Nový, 2007, s. 76

1.3 Pobídky

Pobídky (stimuly) jsou nástrojem ovlivňování motivů a přispívají k uspokojování potřeb. Jaké pobídky by měl manažer použít pro vyvolání motivu? Použití jedné pobídky nestačí, stanovují se systémové pobídky pro jednotlivé zaměstnance. Nesmí se opominout fakt, že různí lidé mají různé potřeby, potřebují tedy různé formy pobídek. [4]

Možné rozdělení pobídek představuje pobídky vnější a vnitřní.

Nejzákladnější **vnější pobídkou** pro vynaložení efektivního výkonu jsou nepochybně peníze. V dnešní době již tato výkonová pobídka nemá stěžejní význam; pro pracovníky se stávají důležitými i jiné pobídky, které zvyšují celkové uspokojení z práce. Můžeme sem zařadit uznání, pochvalu či možnost kariérního postupu, ale také osobní zájem nadřízeného, vytváření společných pracovišť a podpora týmové práce, rozhodovací pravomoci či vzdělávací procesy. [4]

Důležitou vnější pobídku představuje také jistota pracovního místa, tedy nemít strach z přebytečnosti a mít zajištěn jistý příjem. V době nepříznivé ekonomické situace není možné výrazné zvyšování mezd, tudíž se přání udržet své pracovní místo stává stále více důležitým. [11]

Peníze jsou však nutnou potřebou každého člověka, s jejich pomocí mohou být uspokojeny specifické cíle a potřeby, v 1. řadě však základní potřeby přežití. Požadavkem je, aby velikost finanční odměny byla spravedlivá ve vztahu k vynaloženému výkonu a ke stupni odpovědnosti.

Slouží jako hmatatelný nástroj uznání a jsou nepochybně jednou z nejdůležitějších vnějších pobídek. [4]

Vnitřní pobídkou je samotná práce, jejíž důležitost roste prováděním mimořádných, zajímavých či složitých úkolů. Vnitřně motivovaní jsou většinou pracovníci na vyšších pozicích, za odměnu považují rozvoj vlastní osobnosti, možnost rozhodování a odpovědnosti, a radost z osobního výkonu. [4]

I u dělníků lze využít vnitřní pobídky – vznik pozitivního pocitu z vykonané práce.

Nepříznivá ekonomická situace, jak již bylo řečeno, zabraňuje navyšování mezd, možnosti pracovního postupu i různým pracovním nadstandardům. Pracovníci tedy zaměřují svou pozornost na uspokojování základních potřeb. Vedení firmy se musí zaměřit na jiné vnitřní pobídky – podpora sebedůvěry pracovníků – důvěra ve vlastní schopnosti. Snaží se tedy používat koučování jako jednu z manažerských dovedností. [11]

Dále dělíme pobídky na materiální a nemateriální.

Materiální výkonové pobídky zahrnují: kvalitní mzdovou politiku jako základní faktor spokojenosti a výkonnosti pracovníků, vybavení pracoviště, pracovní oděv, lékařská péče, úrazové či nemocenské pojištění.

Mzda je chápána jako samozřejmá součást odměny za pracovní výkon, i pravidelné zvyšování mezd se stane rutinní součástí firemní politiky, tudíž zaměstnanec není nucen ke zvýšení tohoto výkonu. [4]

Pozitivnější dopad na zvýšení výkonu mají neočekávané finanční odměny, které však musejí mít přímou vazbu na provedený úkol. Jde tedy o vztah mezi odměnou a výkonem. Pokud tento vztah není vyvážený, dochází k nespokojenosti a frustraci, stejně jako v případě nespravedlivého odměňování ve vazbě na kolegy, viz teorie spravedlnosti. [4]

Nemateriální výkonové pobídky můžeme rozdělit do 3 skupin:

- sociální – dobré mezilidské vztahy na pracovišti přispívající k pracovní spokojenosti všech zúčastněných. Od nadřízeného se očekává vyjádření uznání, chvály, poskytnutí zpětné vazby o úspěších spolupracovníků a také zájem o pracovníky,
- pobídky ze samotné práce – řadí se mezi vnitřní. Např. zajímavá činnost, odpovědnost, autonomie, seberozvoj (uplatnění svých schopností a dovedností), spoluúčast při rozhodování či plánování.

Nadřízený by měl podporovat iniciativu, nápady, ocenit výkon i schopnosti podřízených,

- možnosti vzdělání a vzestupu – možnost kariérního postupu a širšího uplatnění, návštěva odborných seminářů a školení, vzdělávací kursy. [4]

2 Teorie motivace

Pojem motivace je zkoumán již staletí. Postupem času byly vytvořeny různé teorie motivace, které nám pomáhají určit, jak správně motivovat určitý typ lidí, jaké jsou jejich motivy k práci, jaké chování od nich můžeme očekávat a jak můžeme uspokojit jejich potřeby. To vše můžeme dát do souladu s vlastní osobou i motivy.

Teorie motivace můžeme rozdělit do těchto základních kategorií:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces,
- dvoufaktorový model. [2]

2.1 Teorie instrumentality

Teorie z 19. století je založena na teorii taylorismu a vychází z potřeby získat peníze za vykonanou práci. Základem teorie je ovlivňování chování a jednání pracovníků pomocí odměn a trestů, přičemž velikost odměny přímo závisí na vynaloženém výkonu. [2]

Tato teorie se v současné době stále používá, avšak obsahuje i určité nedostatky jako je nerespektování ostatních potřeb zaměstnanců, a také je potřeba funkční systém kontroly, který je ovlivněn neformálními vztahy na pracovišti. [2]

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Základní myšlenkou těchto teorií je, že obsah motivace je tvořen potřebami. Jejich uspokojení se dosáhne splněním konkrétního cíle, který vyžaduje určité chování a jednání, a nastane tak rovnováha. Z toho plyne, že nerovnováha, napětí a stres je tvořena neuspokojenou potřebou člověka, která usměrňuje jeho chování k onomu uspokojení. [2]

Každý člověk má různé potřeby; každá má odlišnou váhu a důležitost, a může být uspokojena několika různými cíly. To vše je dáno jeho osobní situací, výchovou, prostředím, ale i věkem a pohlavím. [2]

Tvůrcem této teorie je Abraham Harold Maslow, který sestavil hierarchii základních lidských potřeb a věřil, že právě tyto potřeby jsou základem osobnosti. [2]

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie popisuje základní klasifikaci potřeb všech lidí podle Maslowa, která je tvořena ve formě pyramidy. Zmíněná forma zřetelně popisuje pořadí jednotlivých potřeb – nejdříve musí být uspokojeny potřeby na nejnižší úrovni, tedy základní fyziologické potřeby. Teprve po jejich uspokojení se jedinec může zaměřit na uspokojení potřeb na dalším stupni pyramidy; potřeby jistoty a bezpečí se tak stávají dominantní potřebou. Toto se opakuje až do vrcholu pyramidy. [2]

Postupné uspokojování jednotlivých potřeb v patrech pyramidy se neustále opakuje, je to nekončící proces, kdy se k již uspokojeným potřebám znovu vracíme (fyziologické potřeby prožíváme denně). [2]

Maslow rozdělil potřeby do pěti kategorií:

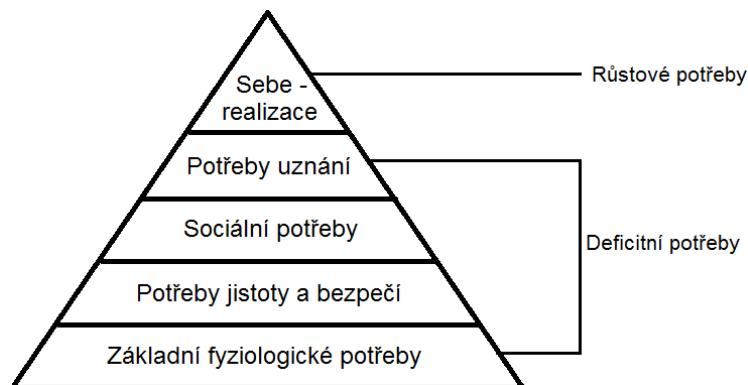
- základní fyziologické potřeby – jsou životně důležité; slouží pro vytvoření rovnováhy, k přežití a sebezáchově. Jedná se o potřebu spánku, tepla, zdraví, vyměšování, kyslíku, vody, potravy, sexu,
- potřeby jistoty a bezpečí – jistota, pocit bezpečí, ochrana před škodami a nebezpečím, potřeba fungujícího zákona, vyhnout se neznámému a nebezpečnému,
- sociální potřeby – mít dobré mezilidské vztahy; potřeba sounáležitosti, lásky, být členem nějaké skupiny - přátelé, rodina,
- potřeby uznání – potřeba příznivého hodnocení sebe sama, touha po úspěchu, moci, nezávislosti a svobodě, ale i uznání a ocenění od druhých,

- potřeby seberealizace – nejvyšší stupeň pyramidy. Jde o potřeby vlastního rozvoje osobnosti, vlastního potenciálu. Nemůže být uspokojena nikdy, neboť pořád existují neuspokojené potřeby. [2]

Pro potřeby pracovní motivace je možné převést tuto hierarchii do následující podoby:

- základní fyziologické potřeby – mzda jako prostředek uspokojení těchto základních potřeb,
- potřeby jistoty a bezpečí – pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení, odborová ochrana,
- sociální potřeby – přijetí pracovní skupinou na formální i neformální úrovni,
- potřeby uznání – povýšení, tituly, respekt spolupracovníků i nadřízených, pocit úspěšnosti,
- potřeby seberealizace – osobní růst, vzestup a rozvoj v práci, využití vlastních schopností. [10]

Obr. č. 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Maslow ještě provedl rozdělení potřeb na deficitní (první 4 patra pyramidy) a růstové (potřeby seberealizace).

Deficitní potřeby musejí být postupně uspokojené, jejich neuspokojení vede k psychickým i fyzickým problémům, v některých případech i k ohrožení života. [2]

Naopak v případě růstových potřeb jde o vyšší uspokojení, které však není životně důležité a mohou jej dosáhnout pouze někteří jedinci, samozřejmě po splnění deficitních potřeb. [2]

Maslowova teorie pomáhá vysvětlit, že každý člověk má individuální potřeby, které chce uspokojit i v profesním životě. Teorie však není bezchybná. Všichni lidé nemají potřeby sestavené plně podle této hierarchie, mají různé priority potřeb a to se při jejich motivaci musí zohlednit. [2]

2.3 Teorie zaměřené na proces

Existuje i jiné označení těchto teorií a to kognitivní (poznávací) teorie. Zkoumají, jak lidé vnímají pracovní prostředí, a jak jsou jím ovlivňováni. Jejich základem jsou, vedle základních potřeb, psychologické procesy a síly, které jsou schopné ovlivnit motivaci pracovníků. [2]

Tato teorie je realističtější než teorie zaměřené na obsah a je složena ze 3 procesů (teorií):

- „očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).“³

2.3.1 Expektační teorie

„Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.“⁴

Valence je výše priority konkrétního výsledku.

Tvůrcem teorie je americký psycholog Victor H. Vroom, který sestavil vzorec pro měření motivace, nazývaný **rovnice očekávání**:

$$F = \sum (E \times V)$$

kde: F ... motivace k jednání,
E ... expektace,
V ... valence.

³ Armstrong, 2007, s. 224

⁴ Armstrong, 2007, s. 225

Pomocí sumy je vyjádřeno, že určité chování může být způsobeno několika různými výsledky. Pro úspěšnou motivaci musí být obě veličiny pozitivní. [1]

Vždy se rozhodujeme mezi alternativami, které mají nejistý výsledek. Očekávání je silnější, pokud jsme si výsledkem „jistí“. Síla očekávání je ovlivněna dosavadními zkušenostmi, ty však ztrácejí význam změnou zaměstnání či pracovních podmínek, kdy tyto zkušenosti nejsou schopny pokrýt nové situace; může dojít ke snížení motivace. Vždy však záleží na konkrétním jedinci – každý má jiné priority, vnímání, chování, žebříček hodnot, a tedy i způsob motivování. [2]

Aby byl pracovník motivován, musí vidět vztah mezi výkonem a výsledkem, který musí uspokojit potřebu. Jinak řečeno, pracovník je motivovaný, pokud ví, že za vynaložené úsilí dostane určitou odměnu. V tomto případě se jedná o vnější motivaci (peníze). V případě vnitřní motivace se mohou pracovníci opřít o své vlastní zkušenosti a dovednosti a usměrnit tak své chování k dosažení pozitivních výsledků. [2]

Porterem a Lawlerem byla zjištěna existence dvou faktorů, které ovlivňují úsilí lidí vynaložené při práci:

- hodnota odměny, která dokáže uspokojit požadované potřeby,
- pravděpodobnost, že odměna závisí na vynaloženém úsilí.

Kromě vynaložení efektivního úsilí musí mít pracovník specifické schopnosti pro výkon dané práce a musí vědět, jaká je jeho role vzhledem k ostatním pracovníkům. Pak teprve dokáže splnit úkol a získat požadovanou odměnu. [2]

2.3.2 Teorie cíle

Tato teorie vychází z poznatků Lathamema a Lockema. Ti tvrdí, že pro vysokou motivaci a výkon musí být každému pracovníkovi stanoveny specifické cíle, které jsou náročné, ale zároveň přijatelné, a za výkon je očekávána nějaká odměna, tzn. je zaručena **zpětná vazba**, která při dosahování těchto cílů hraje velice důležitou roli. Do stanovení cílů musejí být zapojeni samotní zaměstnanci; cíle musí být projednané,

odsouhlasené a vedení musí podporovat jejich plnění. Vyššího výkonu se dosahuje, pokud zaměstnanci s cíly souhlasí. [2]

2.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie je postavena na pozorování a vnímání pocitů, jak vedení podniku jedná s konkrétním pracovníkem v porovnání se stejnou skupinou lidí či osobou na stejné úrovni. Pro pracovníka je také důležité, aby byl spokojen s rovnováhou mezi svým výkonem a dosaženým výsledkem (odměnou). [2]

Pro úspěšnou motivaci a spokojenost pracovníka je nutné spravedlivé zacházení, žádný pracovník nesmí mít oproti ostatním nezdůvodněnou výhodu; opačným jednáním dochází k demotivaci. [2]

Spravedlnost se dělí na:

- distributivní – týká se spravedlnosti při odměňování přínosu a vynaloženého výkonu pracovníka v porovnání s přínosem ostatních (mzda),
- procedurální – jak je pracovníkem vnímána spravedlnost při odměňování, hodnocení či povyšování v celém podniku v závislosti na vynaloženém výkonu,
- interakcionální – týká se konkrétního zacházení s podřízeným ze strany nadřízeného. [6]

Vedoucí pracovník by měl uplatňovat stejná kritéria u všech zaměstnanců, vynechat subjektivní postoj k některým z nich, brát v potaz jejich připomínky a poskytovat včas zpětnou vazbu. [2]

2.4 Dvoufaktorový model

Tvůrcem tohoto modelu je Herzberg a kolektiv, kteří na základě studie zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací účetních došli k závěru, že existují 2 skupiny faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci. [2]

První skupinu tvoří **satisfactory** (motivační faktory), které jedince motivují k vyššímu výkonu i úsilí - uznání, úspěch, autonomie, možnost vzestupu a seberozvoje, mít zodpovědnost, ale i obsah práce a její smysl.

Druhá skupina představuje **dissatisfactory** (hygienické faktory). Tyto faktory mohou vést k pracovní nespokojenosti a slouží jako prevence špatného výkonu či nespokojenosti s prací – pracovní prostředí a podmínky, plat, politika podniku, vedení a kontrola, mezilidské vztahy.

Tato teorie se v současné době využívá, i když ji někteří teoretici kritizují, např. z důvodu zvolené metody výzkumu či malého vzorku respondentů. Teorie přispívá ke zlepšení kvality pracovního života a to uplatněním motivátorů a snahou o maximální uspokojení z práce. [2]

3 Spokojenost s prací

„Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci.“⁵

Práce je nejdůležitější činností v osobním životě jedince; měla by pro něj mít smysl, přinášet mu uspokojení, dále rozvíjet jeho osobnost, převzít zodpovědnost, zdokonalovat své schopnosti a dovednosti, a umět vybudovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti i v osobním životě. [4]

Ale takových lidí není mnoho. V četných případech lidé pracují z povinnosti, práce je nebaví, ztrácí pro ně smysl a nedokáže je uspokojit. Může dojít až k **odcizení práce**, jejímž důsledkem může být pracovní frustrace či rezignace. [4]

Odcizení je způsobeno rostoucí specializací (automatizace), ztrátou smyslu práce a nedostatečnou motivací.

Spokojenost s prací můžeme sledovat z několika hledisek, např. obsah práce, styl řízení, kariérní možnosti, odměňování, mezilidské vztahy, pracovní prostředí apod. [4]

Z poznatků, uvedených v předchozích kapitolách, jasně vyplývají vnitřní i vnější motivační faktory, přispívající k motivaci a zvyšující se spokojenosti pracovníků. Pracovníci jsou také ovlivněni mezilidskými vztahy na pracovišti, kvalitou řízení a kontroly, podnikovou politikou,

⁵ Armstrong, 2007, s. 228

a pro úspěch by měli být nejen motivovaní, ale i ztotožnění s cíly organizace. [4]

Tvrzení, že vyšší spokojenost vede ke zvyšujícímu se výkonu, není plně pravdivé. Je to spíše naopak. Vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Není pravidlem, že spokojený pracovník podává lepší výkon než nespokojený. Mnohdy tomu bývá naopak. [2]

Pracovníkům se zadávají úkoly, které splní vynaložením výkonu a dosáhnout tak požadovaných cílů. Pracovníci musejí disponovat specifickými znalostmi a dovednostmi, které jim pomohou daný cíl splnit. Po splnění jsou spokojeni sami se sebou a očekávají konkrétní odměnu. Pro tento cyklus je nutná motivace. [2]

Motivaci tedy podporují následující **pobídky**:

- spravedlivá mzdová politika a zvyšování platu, mimořádné odměny, příležitosti ke kariéernímu postupu a vzdělávání, fungující mezilidské vztahy a týmová práce, autonomie, odpovědnost a možnost ovlivňování práce, a také zajímavé úkoly, uznání a pochvala od nadřízeného nebo kolegy. [2]

Na pracovišti se můžeme setkat také s **pracovní nespokojeností**. Té je dosaženo, pokud nejsou odstraněny dissatisfactory (faktory frustrace), které dostatečně popsal Herzberg ve svém dvoufaktorovém modelu. [4]

Pracovní nespokojenost vzniká spíše na základě vnějších okolností:

- nespravedlivé nebo nedostatečné odměňování, negativní mezilidské vztahy či pracovní podmínky, nedostačující bezpečnost práce, nulové uznání, používaný styl řízení apod. [4]

Pracovník automaticky očekává naplňování těchto faktorů; v opačném případě dochází ke zmíněné nespokojenosti.

Projevem nespokojenosti je vyšší krátkodobá absence a nemocnost, rostoucí stížnosti a změna zaměstnání nebo pokles výkonu. [4]

V podniku je nutné sledovat a analyzovat současný stav motivace, resp. spokojenosti či nespokojenosti s prací a snažit se případné nedostatky či problémy okamžitě řešit. [4]

Sledování se provádí pomocí ankety, kterou můžeme realizovat provedením dotazníkového šetření, rozhovorem či jejich kombinací.

Po sběru informací je nezbytná jejich **analýza, vyhodnocení a stanovení korektivních opatření**. [4]

4 Charakteristika podniku

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: STTEN, s.r.o.
IČ: 26085704
DIČ: CZ26085704
Sídlo: Nespice 50, 38473 Stachy (Jižní Čechy)
Datum zápisu do OR: 03. 02. 2005
Výše základního kapitálu: 200.000 Kč (splacen)
Předmět podnikatelské činnosti:

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků,
- výroba chemických látek a chemických přípravků,
- balicí činnosti.

Statutárním orgánem společnosti jsou 2 jednatelé - Jan Šťastný, který je zakladatelem firmy s obchodním podílem 100 %, a Dr. Jan Šťastný MBA.

Každý z jednatelů jedná za společnost samostatně. [14]

4.2 Historie společnosti

Společnost STTEN, s.r.o. byla založena 1. března 2005. Předchůdcem této firmy byla firma Jan Šťastný N.E.C, kterou 2. června 1992 založil Jan Šťastný st.

Obr. č. 3: Logo společnosti STTEN, s.r.o.



Zdroj: Interní dokumentace firmy STTEN, s.r.o., 2012

Hlavní činností firmy bylo opracování a následná kontrola přesného gumového těsnění pro automobilový průmysl. V začátcích podnikání probíhala práce pouze v sídle firmy, tedy v Nespicích, kde docházelo, jak k odstranění otřepu, tak ke kontrole. Postupem času se objevovaly nové a nové zakázky, vznikla potřeba zavedení nových technologických operací a došlo tedy k rozšíření výroby. Z tohoto důvodu byly v Nespicích, v roce 1998, postaveny 2 výrobní haly a garáže, včetně dílny. [5]

S tímto je také spojen zánik firmy Jan Šťastný N.E.C, datován k únoru 2005. Od března tohoto roku tedy vznikla společnost pod novým názvem STTEN, s.r.o., která pouze změnila název, právní formu podnikání a nadále pokračuje v činnosti firmy. [5]

Došlo k rozšíření výrobních technologií o tyto operace: bubnování, temperování, pearmealisování a balící činnost. [5]

Ani rozšířené prostory v Nespicích však nestačily k plnění stále se zvyšujících požadavků zákazníků, tudíž firma vybudovala další 4 provozy, a to v Česticích (rok 2000), Lčovicích (rok 2007) a ve Vimperku, kde má provozy 2 (rok 2006 a 2010). [5]

Jednatel a generálním ředitelem firmy je Jan Šťastný st., který je také jediným společníkem se 100 % podílem. Jeho syn Dr. Jan Šťastný MBA je manažerem a také jednatelem firmy. [5]

Důležitým mezníkem firmy je nepochybně zavedení systému kvality podle evropské normy ČSN ISO 9001, ke kterému došlo 3. 7. 2008. Firma je podle této normy certifikována, každý rok provádí interní audit a každé 2 roky audit externí. Z důvodu certifikace provádí účetní závěrku vždy v červnu. Zavedení systému kvality bylo požádáno partnerskou firmou,

která musí zajistit kvalitu svých produktů, a kterou striktně vyžadují zákazníci. [5]

Dlouholetým partnerem firmy je německá společnost Dictungstechnik Wallstabe & Schneider GmbH & Co. KG, která sídlí ve východním Bavorsku, v městečku Niederwinkling. Vzájemná spolupráce probíhá od začátku podnikání, tedy již 20 let. [5]

Partnerská firma působí na trhu již od roku 1960, zaměřuje se na kvalitu, flexibilitu, rozvoj inovačních technologií a individuální zákaznický servis. Stala se předním dodavatelem gumového těsnění převážně pro automobilový průmysl v Německu, ale i ve světě. Mezi významné odběratele patří BMW, Bosch, Mahle, Mann + Hummel, ZF Teile. [13]

Obr. č. 4: Logo partnerské společnosti DT Wallstabe & Schneider



Zdroj: Webové stránky společnosti Dictungstechnik Wallstabe & Schneider GmbH & Co, [13]

4.3 Vize, mise a cíle firmy

Snahou firmy je nepochybně maximalizace zisku. Dále se snaží o zavádění a zdokonalování nových technologií, zdokonaluje průběh pracovního procesu, klade důraz na zvyšování kvality práce a také na uspokojování potřeb svých zaměstnanců, ale i zákazníků (prostřednictvím partnerské firmy). [5]

Hlavními cíly společnosti tedy jsou:

- maximalizace zisku,
- vysoká kvalita vlastních výkonů,
- uspokojování zákaznických a zaměstnaneckých potřeb. [5]

Jako vize společnosti je manažerem firmy uváděn tento výrok: „Být nejvíce konkurenceschopný podnik s největší dodavatelskou silou gumového těsnění, přednostně na zahraničním trhu.“

4.4 Externí prostředí

4.4.1 Partnerská firma

Společnost STTEN, s.r.o. výhradně spolupracuje s partnerskou firmou DT Wallstabe & Schneider GmbH & Co. KG. Tato společnost je hlavním výrobcem přesného gumového těsnění a firma STTEN pro ni představuje přidruženou výrobu tohoto těsnění. Stěžejní je zde vizuální kontrola a balení gumového těsnění. Tyto činnosti jsou však rozšiřovány o další technologické operace, jak již bylo zmíněno výše. [5]

DT Wallstabe & Schneider není spolupodílníkem firmy, je však jejím jediným odběratelem (zákazníkem) a výhradním dodavatelem. Dodává nejen veškeré stroje a nástroje potřebné k jednotlivým technologickým operacím, ale také samotné gumové těsnění. [5]

Zboží (gumové těsnění) je každé pracovní ráno vyváženo do partnerské firmy vlastní autodopravou, odkud je v odpoledních hodinách dovezeno nové zboží, určené k opracování. Jeden nákladní automobil může dovést až 1.300.000 kusů, podle velikosti konkrétních typů.

STTEN spolupracuje ještě s jinými dodavateli, ti zajišťují základní chod firmy (počítače, kancelářské potřeby apod.) [5]

4.4.2 Konkurence

Firma má specifický předmět podnikání, který v ČR není široce zastoupen. Jedinou konkurenci na českém trhu představuje firma Bent CZ s.r.o. a Wara s.r.o. Další konkurence působí ve Slovinsku a Itálii. [5]

Firma Bent CZ s.r.o. podniká na trhu již od roku 1991, se sídlem v Příbrami. Její činnost zahrnuje nejen opracování gumových výrobků, ale také kompletaci automobilových modelů pájením či lepením, drobné montáže apod. [5]

Firma rovněž spolupracuje s DT Wallstabe & Schneider, ale podíl zakázek oproti STTEN je výrazně menší. Stejně tak je tomu i u firmy Wara s.r.o. se sídlem ve Volyni. Tato společnost se zabývá pouze opracováním pryžových výrobků. [5]

Nejlepší postavení na trhu má právě STTEN, s.r.o. Důvodem je ochota a schopnost firmy rozšiřovat výrobní prostory a zavádět nové technologie, což je rostoucím požadavkem DT Wallstabe & Schneider. [5]

4.4.3 Význam v lokalitě

Sídlo společnosti se nachází v prachatickém okrese, stejně jako další 3 provozy; provoz v Česticích patří do strakonického okresu. Firma je významnou v oblasti poskytování pracovních míst. Zaměstnává 147 zaměstnanců z blízkého okolí jednotlivých provozoven. Přispívá tedy k menší nezaměstnanosti, hlavně tedy v Prachatickém okrese.

Podnik je dopravně dostupný, do všech vesnic jezdí autobusová doprava, do Vimperka a Lčovic též vlaková. Většina zaměstnanců ji využívá, někteří jezdí vlastními automobily. Časovým spojům je přizpůsobena pracovní doba.

4.4.4 Legislativa

Činnost firmy se řídí obchodním zákoníkem a zákoníkem práce. Společnost má zavedeno odpadové hospodářství, které má v kompetenci externí firma. Ve firmě se třídí odpad.

4.5 Interní prostředí

4.5.1 Technologický profil firmy

Samotná výroba gumového těsnění v podniku neprobíhá, práce spíše představuje aplikaci několika technologických operací pro dosažení požadovaného stavu těsnění. Jednotlivými operacemi postupně prochází zakázky a to v návaznosti dané technologickým postupem, který jí konkrétně náleží. Důležitý je tedy typ těsnění. [5]

Po příjmu zboží, dovezeného vlastní dopravou z partnerské firmy, se toto rozdělí do provozoven **k otrhávání**, tzn. odstranění otřepu

od těsnění. Pak podle technologického postupu postupuje dále, uveďme příklad. [5]

Pozn. Veškeré těsnění se ukládá a převáží v plastových bednách, ty se umisťují na palety.

Otrhané těsnění je přesunuto **do bubnární**, kde se nakládá do vyčištěných bubnů; podle příslušné normy se přidá určité množství kamene a vody na určitý počet kusů, a bubnuje se po přesně stanovenou dobu. Po té dojde ke kontrole tloušťky těsnění a zboží může být převezeno zpět do skladu. [5]

Stejným způsobem může být provedeno **praní**, rozdíl je pouze v přidání písku, případně v době trvání. [5]

Další operací je **kontrola**. Na tuto operaci se zaměříme podrobněji, neboť předmětem zkoumání jsou pracovníci, jejichž pracovní náplní je právě kontrola. [5]

Po dodání zakázky na provozovnu je úkolem vedoucí zjistit zmetkovitost a typy vad na dílech ze zakázkového listu; následné informování kontrolerek s názorným příkladem zmetkového kusu a rozdělení zakázky mezi ně. [5]

Kontrolorky kontrolují těsnění pod osvětlenou lupou, třídí je podle kvality a doplňují barevným papírem:

- zelený – dobré díly, vracejí se do beden,
- žlutý – díly určené k přepracování, při práci se ukládají do žlutého kontejneru, po té do označené bedny či pytle (záleží na množství),
- červený – špatné díly, při práci se ukládají do červeného kontejneru, po té do označené bedny či pytle (opět záleží na množství). [5]

Při kontrole jsou k dispozici výkresy či vzorky těsnění, podle kterých se správnost dílů rozlišuje. [5]

V každé provozovně je pověřena pracovnice, která provádí namátkovou kontrolu. V případě nálezu špatných dílů vrací veškerou práci zpět dané pracovníci k předělání. [5]

Po dokončení kontroly je roztříděné a označené zboží převezeno zpět do skladu. [5]

Další technologickou operaci představuje **temperování**, tedy „pečení“ gum. Po dodání zboží na toto pracoviště dojde k roztřídění zboží a následnému nakládání na očíslované vozy nebo do temperovacího bubnu. Každý typ těsnění má specifický způsob skládání, stejně jako pečící teplotu a dobu. Po naložení vozu se tento pomocí vysokozdvížného vozíku převezve do temperovací pece, kde se nastaví potřebná doba a teplota pečení. Po uplynutí této doby se vozy vyvezou, po vychladnutí se opět namátkovou kontrolou pěti kusů zkontroluje požadovaný rozměr a tvrdost. V případě správnosti dojde k sundání těsnění zpět do beden a převezve se na sklad. [5]

Na stejném pracovišti se provádí také **permalease**, tedy bubnování těsnění s tekutinou Permalease 70. Objem dílů i množství gum v bubnu je dáno normou partnerské firmy. Po dokončení operace se těsnění nasype do beden, ve kterých musí být igelitový pytel. [5]

Některé díly je nutné jednotlivě označit, taková operace se nazývá **bodování**. Pracovník označí každé těsnění barevným puntíkem podle pokynů v zakázkovém listu. Používají se lihové fixy barvy bílé, žluté a červené. [5]

Poslední, závěrečnou operaci představuje **balení**. Zboží se balí do papírových beden nebo do igelitových pytlíků. Vše se provádí na základě dodávkové listu, kde je přesně stanoveno množství a způsob balení.

Ukázka průběhu některých operací, pracovišť i druhů těsnění je uvedena v příloze A. [5]

4.5.2 Marketing

Kvalitní reklamě, podpoře prodeje či rozsáhlému sponzorství firma nepřikládá velký význam, tudíž zde ani neinvestuje. Podnik nehledá nové zákazníky, je pro něj dostačující obchodování s partnerem DT Wallstabe & Schneider, u kterého je velice pravděpodobné dlouholeté udržení se na trhu, a tedy i udržení dosavadní spolupráce s firmou STTEN.

Firma vynakládá prostředky ve formě sponzorství pouze pro podporu regionu.

4.5.3 Zaměstnanci

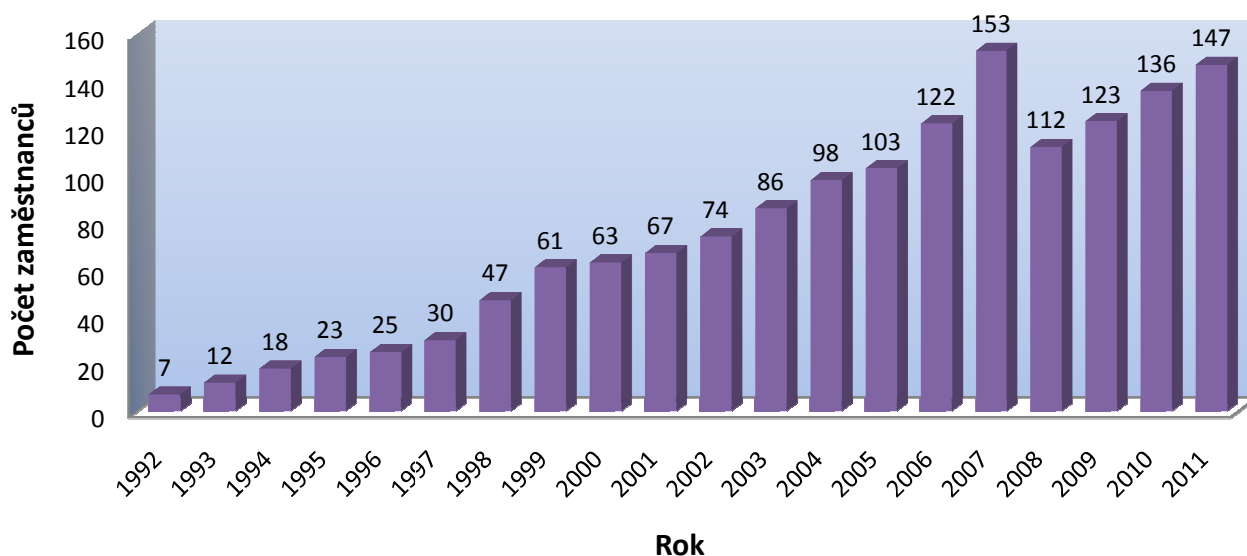
Firma je rozložena do 5 provozů, jak můžeme vidět v organizační struktuře, uvedené v příloze B.

V Nespicích, tedy sídle podniku, je umístěno pracoviště kontroly, bubnárný, temperování, dále pracovníci údržby, řidiči a také administrativa. V této obci tedy pracuje 66 zaměstnanců.

V ostatních provozovnách se nachází pouze útvar kontroly, tedy ostatních 81 zaměstnanců.

Vývoj počtu zaměstnanců v průběhu celé existence firmy můžeme vidět na následujícím grafu.

Obr. č. 5: Vývoj počtu zaměstnanců firmy STTEN, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

Z grafu je vidět, že počet zaměstnanců od začátku podnikání postupně roste, nejvíce zde pracovalo 153 lidí, a to v roce 2007. V době ekonomické krize, tedy v roce 2008, která postihla i ostatní podniky nejen v ČR, ale i ve světě, se počet značně snížil. Od roku 2009 postupně dochází

k opětovnému nárůstu zaměstnanců. Ke 31.12.2011 zde pracovalo 147 zaměstnanců, v budoucnu tedy můžeme očekávat překonání maxima počtu pracovníků.

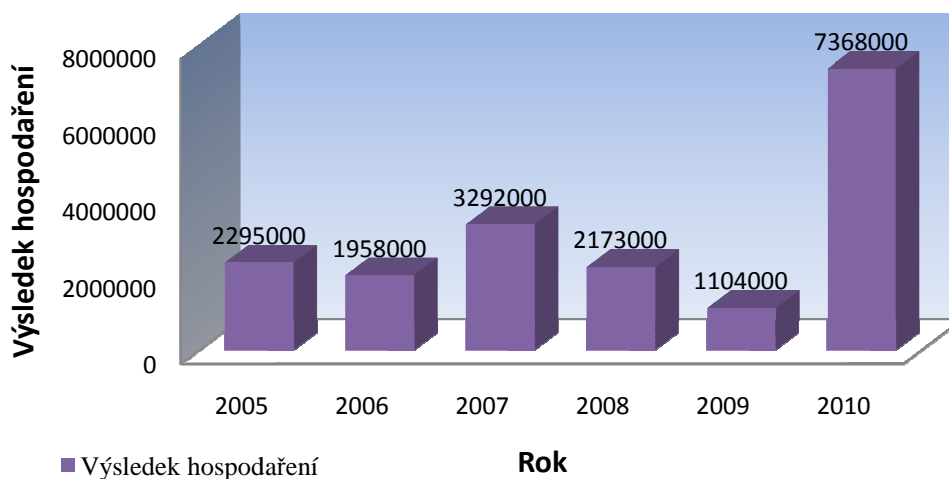
Předmětem zkoumání této práce je porovnání motivace u pracovníků úseku kontroly ve všech provozech, to se týká 105 pracovníků. Proces kontroly v celém podniku provádí pouze **ženy**.

4.5.4 Finanční situace firmy

Společnost STTEN, s.r.o. je prosperující firmou, která se úspěšně zotavuje ze zažité krize po roce 2008, kdy musela propustit přes 40 zaměstnanců. Finanční krize postihla celý svět, nevyhnula se ani odvětví automobilového průmyslu, pro který STTEN opracovává gumové těsnění.

Vývoj výsledku hospodaření za účetní období můžeme vidět v následujícím grafu:

Obr. č. 6: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2005 – 2010 (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012.

V roce 2005, při vzniku firmy, činil výsledek hospodaření za účetní období 2.295.224 Kč. V roce 2006 klesl, ale v dalším roce opět vzrostl a činil 3.291.516 Kč. V letech 2008 – 2009 dochází k nejvýraznějšímu poklesu, na 1.104.000 Kč. V roce 2010 se firma velice zotavuje, roste počet zaměstnanců a výsledek hospodaření za účetní období

činí 7.368.000 Kč. To je téměř 7x více než v roce 2009. Do budoucna lze očekávat jeho další nárůst.

Nyní budou uvedeny některé ukazatele vyjadřující úspěšnost podniku při dosahování podnikových cílů.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{7.368.000}{16.941.000} = \mathbf{0.4349}$$

Rentabilita tržeb ROS

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} = \frac{7.368.000}{57.515.000} = \mathbf{0.1281}$$

Rentabilita celkových aktiv ROA pro rok 2010

$$\text{ROA} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}} = \frac{7.368.000}{25.015.000} = \mathbf{0.2945}$$

Rentabilita vlastního kapitálu činí téměř 44% (obvyklá hodnota se pohybuje okolo 20%). Dochází tedy k vysokému zhodnocení investic vlastníků. Rentabilita tržeb vyjadřuje finanční výkonnost firmy a činí 12,81%. Časté hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v intervalu 8 - 15%, je tedy možno říci, že rentabilita tržeb v tomto podniku je na velmi dobré úrovni. Stejně tak je tomu u ukazatele rentability celkových aktiv, jehož obvyklá hodnota se pohybuje ve stejném rozmezí. Zde činí 29,45%, z toho je možné usuzovat, že zde dochází k efektivnímu hospodaření s majetkem podniku.

Firma nemá žádné dlouhodobé závazky, má několik bankovních úvěrů v hodnotě 3.176.000 Kč, které postupně splácí a snižuje jejich hodnotu. Výše krátkodobých závazků naopak postupně roste, současná výše činí 4.898.000 Kč. Naproti tomu firma disponuje 7.336.000 Kč v podobě krátkodobého finančního majetku, 5.201.000 Kč je v podobě krátkodobých pohledávek – oběžný majetek je složen z těchto položek, činí tedy 12.537.000 Kč. Hodnota dlouhodobého majetku je 12.478.000 Kč.

5 Analýza motivačního programu v podniku

5.1 Současně používaný motivační program

Motivační program představuje specifický systém práce s lidmi v organizaci, zaměřený na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. [3]

Stěžejní činností firmy je kontrola přesného gumového těsnění, kterou provádí 105 žen, tedy $\frac{3}{4}$ zaměstnanců. Pro tuto oblast činnosti je zaveden fungující motivační program, sestavený ze dvou složek – finance a firemní zázemí.

Zaměstnanec dostává mzdu dle konkrétního platového výměru, který je doplněn motivační **finanční** složkou, sestavenou ze tří podbodů:

- docházka zaměstnance,
- % vratnosti,
- plnění nad 100%.

Hodnocení posledních dvou bodů se započítává zvlášť pro jednotlivce i pro kolektiv, tedy provozovnu. Pro získání prémie je nutné splnit základních 100% plnění. Procenta plnění navíc představují i konkrétní výši prémie, placené za základu mzdy. Maximální výše prémie je na hranici 18%.

V následující tabulce můžeme vidět konkrétnost tohoto tvrzení.

Tab. č. 1: Náplň finanční složky motivačního programu

Měsíční vratnost provozovny do 3%	Prémie ve výši 2% pro kolektiv
Plnění nad 100%, max. 115%	Prémie ve výši konkrétního % plnění navíc, ze základu mzdy
Úplná měsíční docházka	Prémie ve výši 1% pro jednotlivce

Zdroj: Interní dokumentace firmy STTEN, s.r.o., 2012

Složka **firemní zázemí** je též důležitou součástí motivace:

- 1x ročně nový pracovní oděv (triko, obuv),
- měsíční příspěvek na stravování,

- pitná voda k dispozici ve všech provozovnách,
- pracovní doba je přizpůsobena dětem (jednosměnný provoz), a také autobusové dopravě (vzdálenost pracoviště),
- pravidelná, nikoliv sezónní práce,
- jistota zaměstnání,
- pochvala a uznání,
- bezpečnost práce (poskytování ochranných pomůcek),
- možnosti vzdělávání,
- kulturní činnost firmy (firemní večírky).

Cílem vedení je vytvořit vyhovující prostředí k práci, kde se bude dobře pracovat, budou panovat dobré mezilidské vztahy, zaměstnanci budou respektováni a v tomto prostředí budou ochotni pracovat i za nižší mzdu. Vedení svým zaměstnancům také poskytuje zpětnou vazbu, informuje je o všech skutečnostech, týkajících se jejich pracovní činnosti i celé organizace.

Vedení podniku také dbá na to, aby byl každý zaměstnanec seznámen s fungováním motivačního programu v podniku, což je velmi důležité. Vědomí zaměstnanců, že se vedení snaží o zlepšování pracovních podmínek a zvyšování pracovní spokojenosti v jejich prospěch, způsobuje zlepšený postoj k práci, i k celé organizaci.

Jako nejdůležitější motivační faktor považuje vedení firmy vzdálenost pracoviště a jednosměnný provoz. Důvod je jednoznačný. Ve firmě, v oblasti kontroly pracují pouze ženy, z nichž převážná část vychovává děti. Ty jsou středem jejich života, tudíž je pro ně důležité být v případě potřeby co nejdříve u nich a trávit s nimi svůj volný čas. [8]

Neméně důležitým motivačním faktorem je jistota pracovního místa. Každý pracovník se cítí lépe, když se nemusí zabývat možností jeho případné ztráty. Snahou firmy je udržení stálých zaměstnanců, které si sama zaučí. [8]

Všechny výše uvedené motivační faktory mají určitý stupeň důležitosti a více či méně pomáhají motivovat jednotlivé pracovníky.

Ti se tak stávají výkonnějšími a pomáhají společnosti dosahovat podnikových cílů. Zájmem podniku tedy je dodržování všech těchto motivačních faktorů. [8]

5.2 Analýza motivace v jednotlivých provozovnách

Pomocí dotazníkového šetření bylo provedeno zkoumání motivace v jednotlivých provozovnách kontroly, tím bude možné tuto motivaci porovnat.

Zaměstnancům byly rozdány dotazníky, zjišťující stupeň motivace v jednotlivých provozovnách. Autorka zaměstnankyním vysvětlila důvod tohoto šetření, zodpověděla jejich dotazy a po dohodě s manažerem jim uvolnila 15 minut v pracovní době na vyplnění.

Ukázka dotazníku je uvedena v příloze C.

5.2.1 Sběr informací

Nejen výsledky z dotazníkového šetření, ale také postřehy z vlastního pozorování autorky a informace z vedených rozhovorů, umožnily vyhodnocení dotazníku, včetně posouzení důvodů konkrétních výsledků.

Při sběru informací se autorka setkala s pozitivním, ale i s velmi negativním přístupem, a to u menší části zaměstnanců. Jednalo se o provozovnu v Nespících. Zde pracuje 23 kontrolerek, ale z kapacitních důvodů 5 z nich pracuje v oddělené místnosti. Právě tyto zaměstnankyně projevíly negativní přístup a postoj k věci. Již při sdělování informací o šetření byla na jejich tvářích vidět neochota i opovržení, že budou muset sdělovat nějaké informace. Tento postoj se potvrdil i při vyhodnocování. Dotazníky z této části provozu byly ve vrchní části všech vyplněných dotazníků, a 4 z nich se pro vyhodnocení vůbec nedaly použít, a to z důvodu zkreslení informací. Zaměstnankyně totiž u všech odpovědí označily odpověď 'nevím' a v poslední otázce, zjišťující stupeň důležitosti a spokojenosti vybraných motivačních faktorů, zapsaly pouze číslo 3, tedy průměrnou spokojenost.

Co bylo důvodem tohoto přístupu, lze pouze odhadnout. Může jím být právě oddělení od ostatních zaměstnankyň, mohou se zde cítit odstrčeně

a nedůležitě. V jiném případě jim naopak jejich uzavřený pracovní kolektiv a odmítání kontaktu s ostatními může vyhovovat. Zjištění skutečného důvodu není v silách autorky, při případném oslovení těchto zaměstnankyň by se pravděpodobně setkala se stejným přístupem. Podle jejího názoru jsou tyto pracovnice alespoň částečně nespokojené, ale zauímají pozici těch, kteří se bojí říci něco nahlas. Možnost zlepšení tohoto přístupu vidí autorka buďto v přeorganizování pracoviště, nebo v projevení většího zájmu zaměstnavatele k těmto pracovnícím.

Tento přístup se objevil pouze u tohoto malého počtu pracovníc, což je výhodou pro následné vyhodnocení.

V následující tabulce je uveden celkový počet rozdaných a vrácených dotazníků:

Tab. č. 2: Přehled celkového počtu dotazníků (v ks)

Provozovna	Počet rozdaných	Počet vrácených	Počet využitých
Nespice	23	20	16
Čestice	24	21	21
Lčovice	10	10	10
Vimperk 1	34	33	33
Vimperk 2	14	12	12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

5.2.2 Způsob vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení dotazníku proběhlo ve 2 částech. Nejdříve byly vyhodnoceny jednotlivé provozovny. Autorka provedla výpočet průměrného věku zaměstnankyň v celé provozovně, po té sečetla odpovědi u následujících 8 otázek, kde u každé provedla výpočet váženého aritmetického průměru, aby získala výslednou hodnotu za celou provozovnu. Ta byla využita v souhrnných grafech pro všechny provozovny. Důvodem použití tohoto statistického ukazatele je hlavně přehlednost a názornost zobrazení.

Jednotlivým odpovědím tedy byla přiřazena váha, aby bylo možné vážený aritmetický průměr vypočítat, viz následující tabulka:

Tab. č. 3: Váha jednotlivých odpovědí u otázek 2 – 9

Odpověď	Váha
a) určitě ano	5
b) spíše ano	4
c) nevím	3
d) spíše ne	2
e) určitě ne	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pro poslední, desátou otázku, byl proveden trochu odlišný způsob vyhodnocení. Otázka byla vyhodnocena zvlášť pro jednotlivé provozovny. Bylo tedy sestaveno 5 grafů, z nichž každý znázorňuje důležitost motivačních faktorů pro danou provozovnu, včetně stupně jejich uspokojování. Následovalo porovnání těchto motivačních faktorů, míry jejich uspokojení mezi provozovnami, včetně vyjádření názoru autorky na zjištěné výsledky.

Pro vyhodnocení této otázky bylo použito následující rozdělení vah:

Tab. č. 4: Váha jednotlivých odpovědí u 10 otázky

Stupeň důležitosti	Váha	Stupeň spokojenosti	Váha
1 – nejvíce důležité	5	1 – úplná spokojenost	5
2 – více důležité	4	2 – vysoká spokojenost	4
3 – důležité (průměr)	3	3 – spokojenost (průměr)	3
4 – méně důležité	2	4 – nízká spokojenost	2
5 – nejméně důležité	1	5 – nespokojenost	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tento postup byl proveden u všech provozoven. Druhou částí vyhodnocení bylo sestavení souhrnných grafů s údaji ze všech provozoven. Tento krok umožnil požadované porovnání a následné vyhodnocení úrovně motivace mezi provozovny.

Pro úplnost informací uvádí autorka průměrný věk pracovníc v jednotlivých provozech:

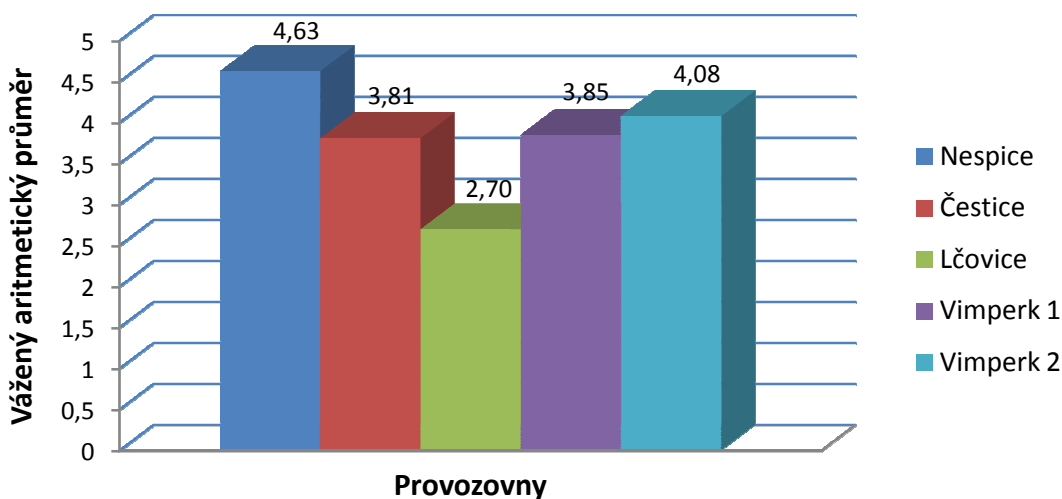
- Nespice 44 let,
- Čestice 42 let,
- Lčovice 37 let,
- Vimperk 1 42 let,
- Vimperk 2 35 let.

Je tedy zřejmé, že se průměrný věk zaměstnankyň ve všech provozech pohybuje v intervalu 35 – 45 let.

5.2.3 Vlastní vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 2. (konkrétní znění otázek viz příloha C)

Obr. č. 7: Spokojenost zaměstnankyň s pracovním místem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Výše uvedený graf můžeme považovat za stěžejní, ukazuje celkovou spokojenost zaměstnankyň s pracovním místem, tedy jejich celkovou spokojenost s prací.

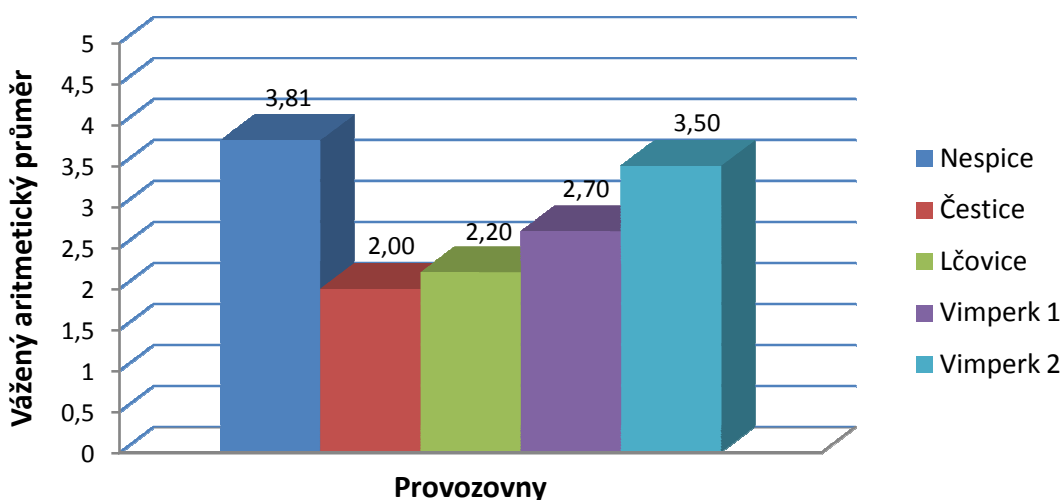
V grafu můžeme vidět, že se svým pracovním místem jsou nejvíce spokojené zaměstnankyně v Nespících. Naopak spíše nespokojené jsou pracovnice v Lčovicích. Ostatní provozy jsou spíše spokojené. Bylo by tedy žádoucí zaměřit se na provoz v Lčovicích a snažit se zjistit, co je důvodem jejich nízké spokojenosti. Vliv může mít například nízký věk většiny pracovnic, ty jsou cílevědomé, mají potřebu seberozvoje, vzdělání, objevuje se u nich touha po lepších pracovních místech a pozicích, což jim zdejší práce příliš neposkytuje. Důvody však mohou spočívat právě v pracovních aspektech.

Na základě toho zjištění je nutné nalézt opatření, která by byla způsobilá pozvednout spokojenost na úroveň ostatních provozů. Samozřejmě je podstatné navyšovat současnou spokojenost ve všech provozech, nebo se alespoň snažit o její udržení.

Pokud bychom měli zhodnotit spokojenost s pracovním místem společně ve všech provozovnách, mohli bychom, na základě tohoto grafu, tvrdit, že úroveň této spokojenosti je na poměrně vysoké úrovni.

Otázka č. 3.

Obr. č. 8: Mínění zaměstnankyň o spravedlivosti systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Spravedlivá odměna za vynaložený výkon vůči ostatním spolupracovníkům hraje velice důležitou roli. Z výše uvedeného grafu

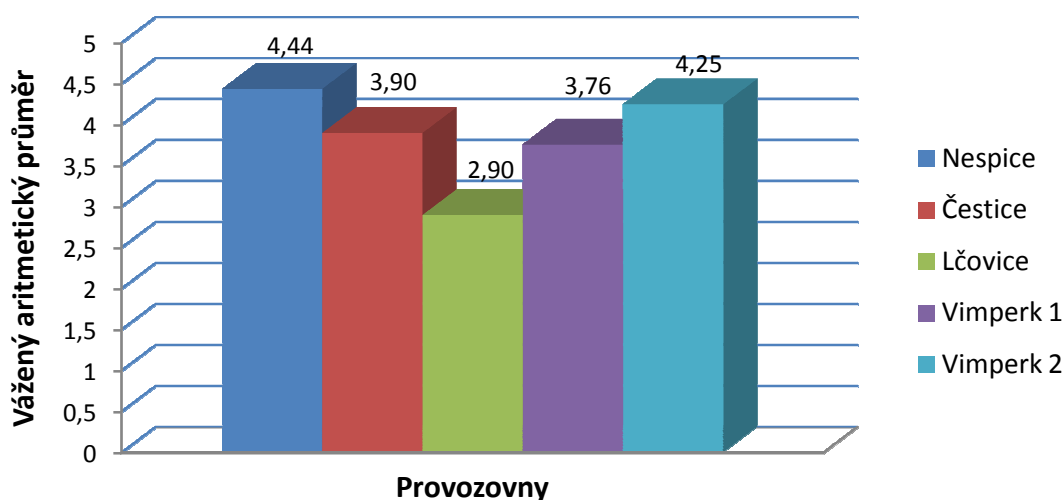
můžeme vyčíst, že pouze provozovna v Nespících a Vimperku 2, považuje systém odměňování za víceméně spravedlivý. Naproti tomu, Vimperk 1 se neshodl na jednoznačném názoru a provozovna jako celek spíše neví, jak má daný systém ohodnotit.

Čestice a Lčovice mají názor vcelku jasný – z jejich pohledu se jeví systém odměňování spíše jako nespravedlivý.

Nespravedlnost může tkvět (z pohledu zaměstnanců) v nespravedlivém ocenění jejich výkonu. Pro všechny zaměstnance je stanoven jednotný mzdový tarif a všechny provozovny plní výkonové normy jako kolektiv. Společně tedy mohou dosáhnout výkonnostní prémie až 18%. Z pohledu kolektivu se tedy nebere v potaz výkon konkrétního pracovníka, ale provozovny jako celku – tudíž jsou všichni zaměstnanci hodnoceni téměř stejně (rozdíl je způsoben jinými podněty než výkonem – dovolená, nemoc apod.). Z tohoto plyne, že zaměstnankyně mohou mít pocit, že jejich výkon vůči výkonu ostatních (který je mnohdy značně nižší), není ohodnocen spravedlivě.

Otázka č. 4

Obr. č. 9: Spokojenost zaměstnankyň s pracovními podmínkami



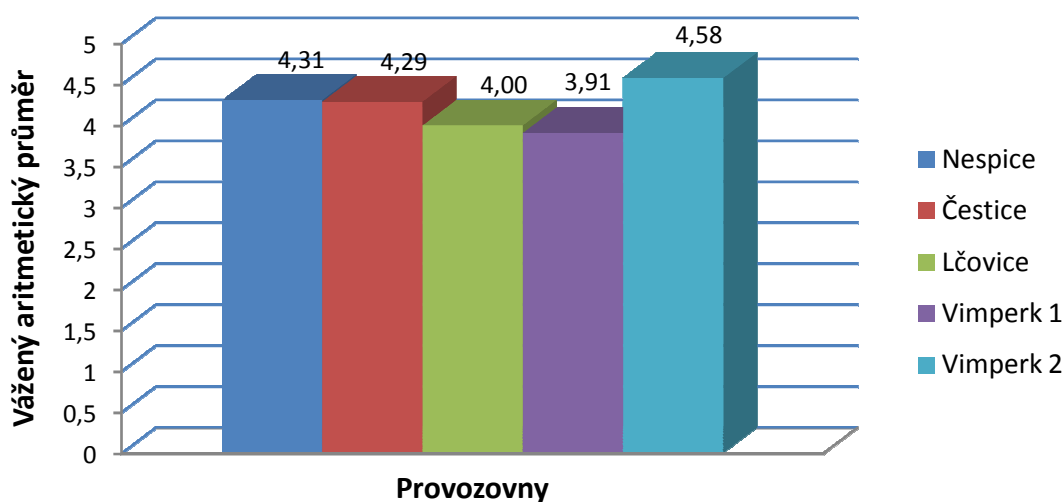
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Uvedený graf znázorňuje spokojenost zaměstnankyň s pracovními podmínkami. Vysokou spokojenost vykazují 4 provozovny, pouze Lčovice

si svým pohledem na pracovní podmínky nejsou jisté. V dotaznících část z nich uvedla, že mají málo pracovního místa. Bylo by tedy žádoucí zaměřit se na posouzení, zda jejich pracovní plocha vyhovuje potřebným parametrům. Dále je nutné zaměřit se na další analýzu, zda tuto nejistou spokojenost nezpůsobují ještě i jiné faktory.

Otázka č. 5

Obr. č. 10: Spokojenost zaměstnankyň se vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

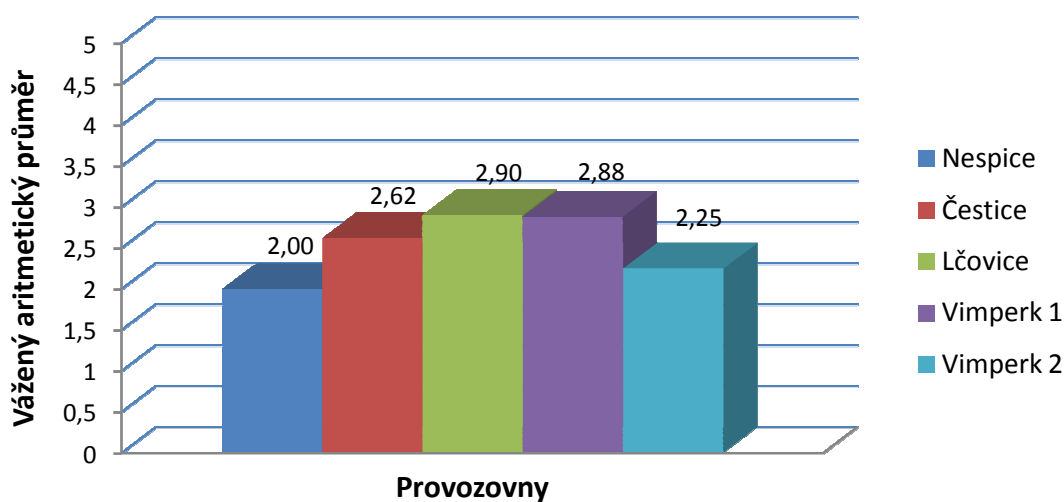
Z předešlého grafu jasně vyplývá, že všechny zaměstnankyně jsou se vztahy na pracovišti, tedy se vztahy v jejich pracovním kolektivu, vysoce spokojené.

Tuto úroveň spokojenosti kupodivu neprojevily v poslední otázce, kde měly tomuto faktoru přiřadit stupeň spokojenosti. Všechny provozovny, vyjímaje Lčovic, vyjádřily spokojenost spíše jako průměrnou. Lčovice vysokou spokojenost potvrdily (pracuje zde pouze 10 pracovníků, tudíž pravděpodobnost střetu názorů je nižší než v ostatních provozech). Proč došlo k tomuto protiřečení, autorka neumí plně objasnit. Pouze se domnívá, že se u vyplňování hodnot v poslední otázce více soustředily a zamyslely nad tímto bodem. Tato nejasnost ve skutečné spokojenosti může plynout z občasného rozčarování či nedorozumění, které se v ryze ženském pracovním kolektivu objevuje vcelku často.

Protože výsledky u obou otázek se neliší závratným způsobem, předpokládá autorka, že vztahy na pracovišti jsou na dobré úrovni, s pouze občasnými konflikty či střety.

Otázka č. 6

Obr. č. 11: Pociťování rivality vůči ostatním provozovněm kontroly



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

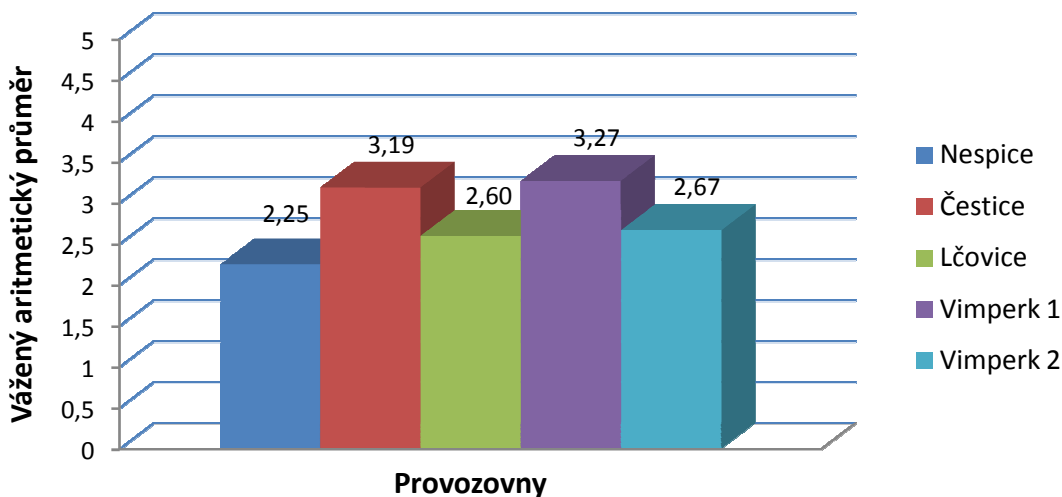
Tento graf ilustruje skutečnost, že všechny provozovny víceméně nepociťují rivalitu vůči ostatním provozovněm, nebo spíše nedokážou jako celek určit jednotný postoj. Úplně jasno mají Nespice i Vimperk 2, ti rivalitu spíše nepociťují. Ostatní provozovny v odpovědi váhají. Bohužel žádná pracovnice nevedla důvod své kladné odpovědi. Můžeme se tedy pouze domnívat, jaký důvod je k této odpovědi vedl.

Může to být postavení každé provozovny v očích vedení (upřednostňování jedné nebo více provozoven), rozdělování práce mezi ně, snaha provozoven být výkonnější než ostatní nebo např. lokalita umístění.

Na tento graf navazují další 2 grafy, které také popisují vzájemné vztahy mezi provozovněmi. Mohly by tedy lépe vysvětlit důvod případné rivality.

Otázka č. 7

Obr. č. 12: Pocit zaměstnankyň, že práce mezi provozovny není rozdělována spravedlivě



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Spravedlivost při rozdělování práce by mohla hrát důležitou roli v pocíťování rivality. Pokud má některá z provozoven pocit, že ostatní dostávají lepší práci, určitě to nic nezlepší na jejich přístupu k práci, ba naopak.

Tento pocit faktické nespravedlnosti nepocíťují žádné pracovnice, jak je vidět v předešlém grafu. Čestice a Vimperk 1 si nejsou zcela jisté, zda rozdělování považovat za nespravedlivé či nikoliv. V předchozí otázce si také nebyly jisté rivalitou vůči ostatním provozovnám, můžeme tedy usuzovat, že se názory jednotlivých pracovnic liší. Ostatní provozovny považují rozdělování spíše za spravedlivé, ale svým stanoviskem si také nejsou plně jisté.

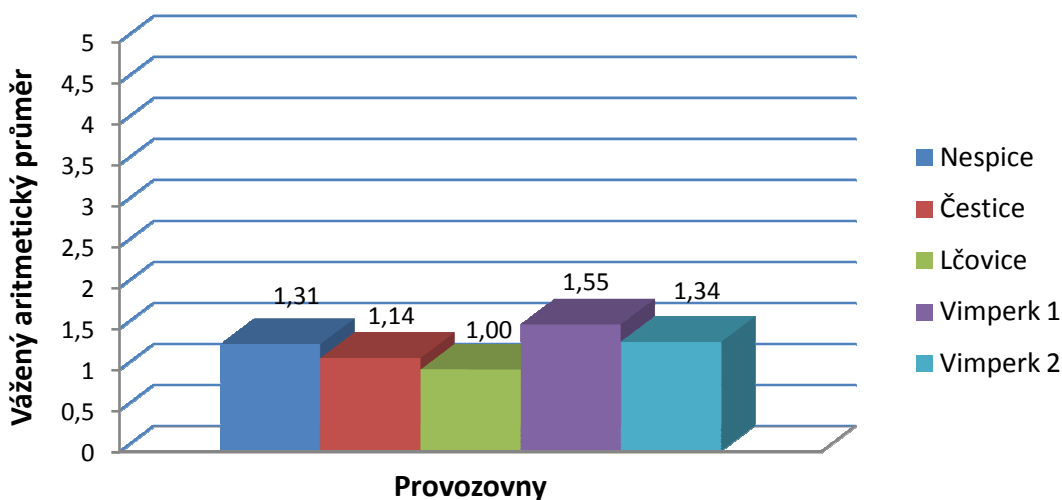
Jak tedy maximálně zamezit vzniku tohoto negativního pocitu?

Rozdělovat práci spravedlivě. Bylo by tedy žádoucí, aby se pracovníci, jejichž náplní práce je právě zmíněné rozdělování, snažili být spravedliví a všem provozovnám přidělovat jak méně kvalitní, tak i lepší práci. Pracovníci se toto pravidlo snaží dodržovat. Každá z provozoven si postupem času lépe osvojila kontrolu jiného typu gumového těsnění

a každá tedy dostává toto zboží přednostně. Ostatní druhy těsnění se dělí mezi všechny provozy.

Otázka č. 8

Obr. č. 13: Chuť zaměstnankyň pracovat v jiné provozovně



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

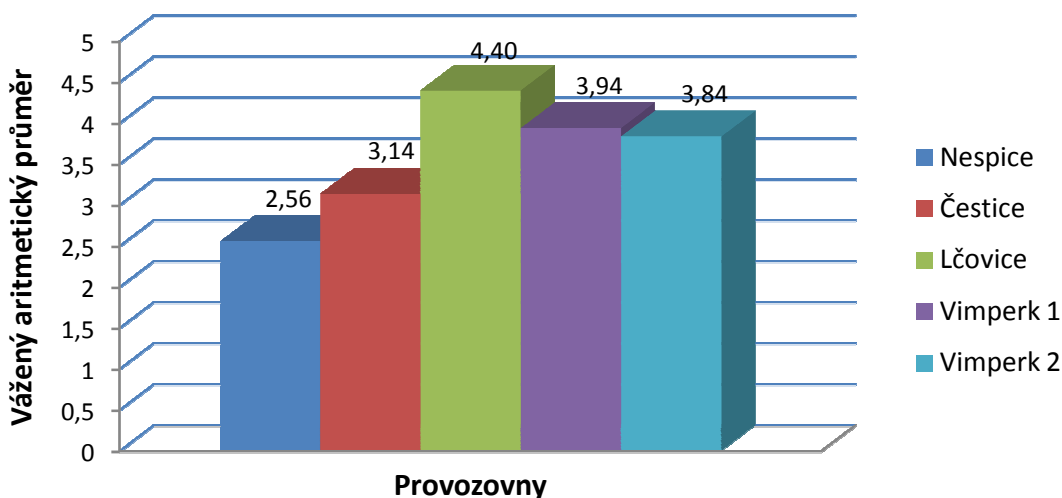
Předchozí graf jasně ukazuje, že existuje pouze malé % pracovníc, které si nebyly jisté jednoznačnou odpovědí. V dotaznících se ani v jedné provozovně neobjevila kladná odpověď, tedy že by pracovníce chtěly pracovat v jiné provozovně. Nebyl tedy ani uveden důvod, případně konkrétní provozovna.

Jediný provoz v Lčovicích se plně shodl na záporné odpovědi, tedy že by nechtěly pracovat v jiném provozu. V ostatních provozech se objevil pouze zlomek nejistých odpovědí, které nedokázaly ovlivnit výsledný postoj.

Z tohoto můžeme usuzovat, že všechny pracovníce jsou spokojené ve své provozovně a nemají sebemenší zájem o změnu pracoviště. Tento postoj může být způsoben téměř 100% spokojeností zaměstnankyň se vztahy na pracovišti, kterou ilustruje obr. č. 10, nebo také vzdáleností pracoviště.

Otázka č. 9

Obr. č. 14: Uvažování zaměstnankyň o změně zaměstnání



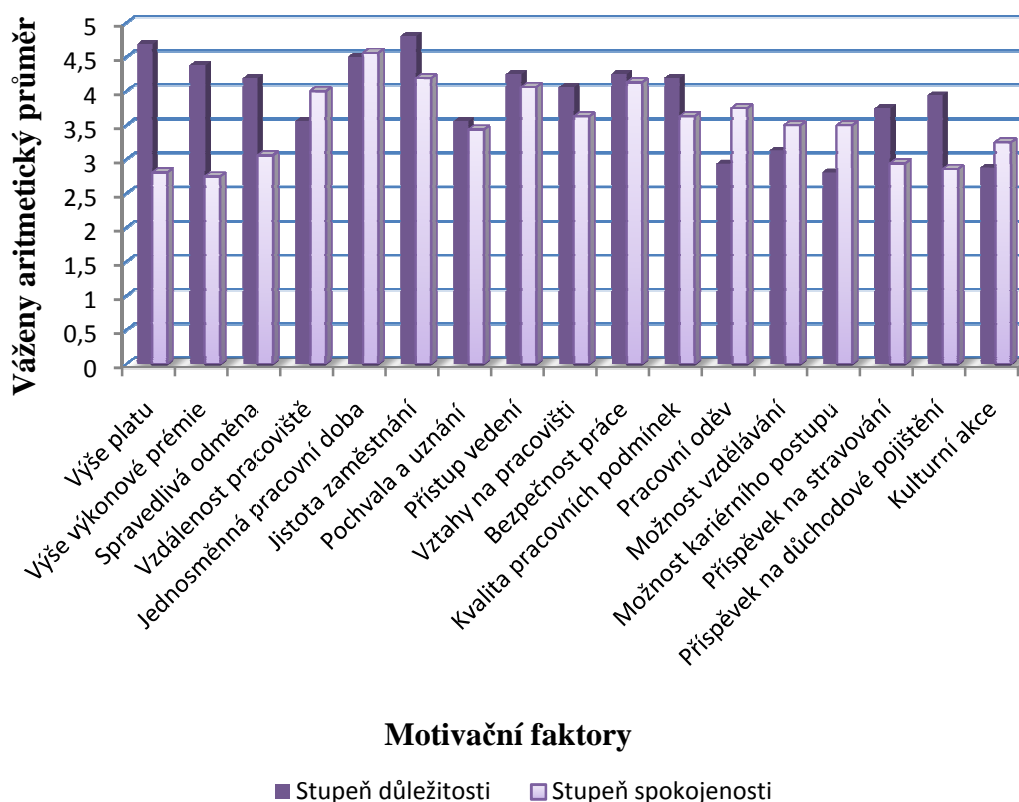
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Názory na úvahu o změně zaměstnání se poněkud liší. V Nespicích je odpověď tvořena spíše negativním postojem. To může být způsobeno vyšším věkem většiny pracovnic, které již nemají chuť zkusit novou práci a spokojí se s dosavadní. Oproti tomu pracovnice v Lčovicích, kde je průměrný věk nejnižší, již uvažovaly o změně zaměstnání. Můžeme tedy usuzovat, že pro ně tato práce, vzhledem k jejich věku, není příliš atraktivní, a pokud se jim naskytne příležitost ke změně, nebudou se bát ji využít. Stejný důvod můžeme odhadovat i u obou provozoven ve Vimperku, kde pracuje také velké % mladých žen. Provoz v Česticích se přiklání spíše na stranu Nespice.

Na základě tohoto grafu se můžeme domnívat, že celková spokojenost s prací těchto dotázaných zaměstnankyň není až tak silná, jak jsme se domnívali původně.

Otázka č. 10. Ohodnocení stupně důležitosti a spokojenosti u konkrétních motivačních faktorů. (konkrétní znění otázky viz příloha C)

Obr. č. 15: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů - Nespice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

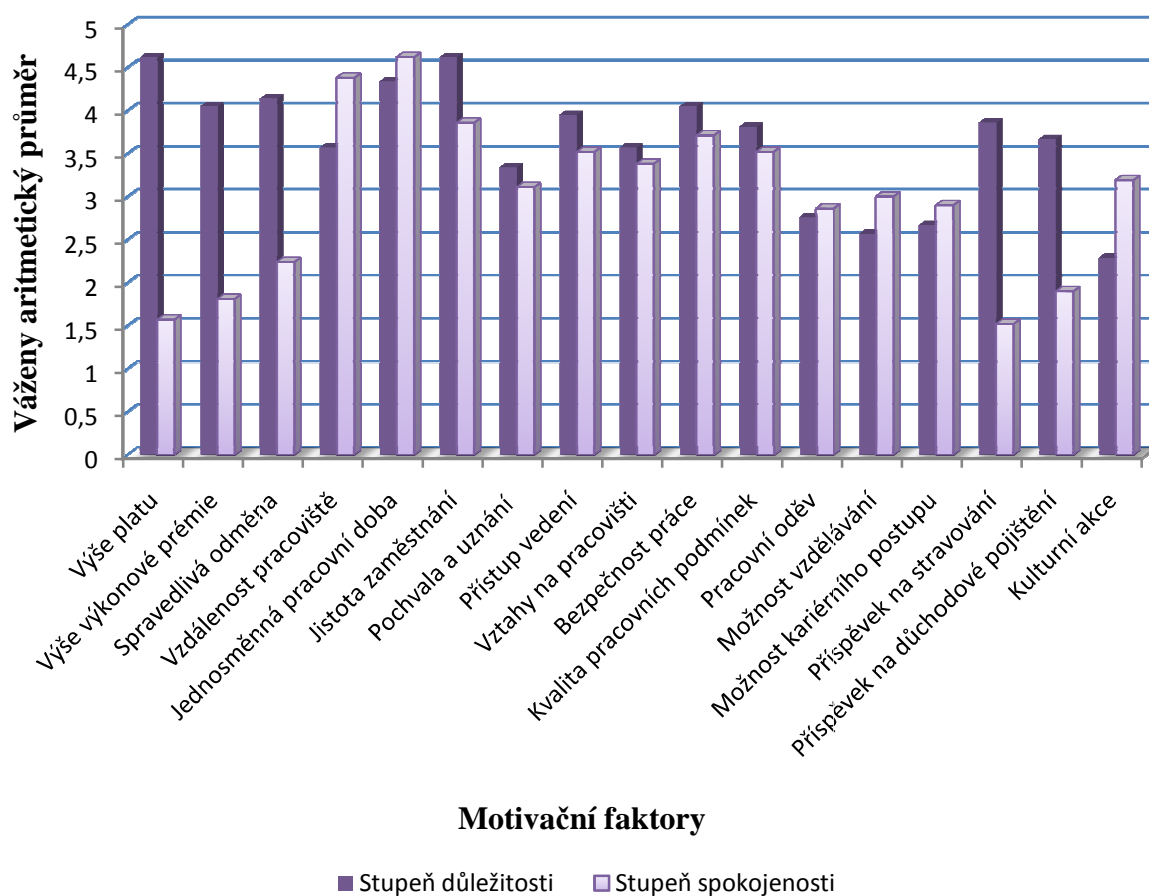
Z grafu můžeme vidět, že pro zaměstnankyně v Nespicích je nejdůležitějším motivačním faktorem výše platu, jistota zaměstnání a jednosměnná pracovní doba. Ostatní faktory také považují za důležité, ale nepřikládají jim tak vysokou váhu. Menší důležitost označily u pracovního oděvu, kulturních akcí a možnosti vzdělání a kariérního postupu. Toto se dalo očekávat, neboť práce má homogenní, manuální charakter a další vzdělání není stěžejní. Také možnost kariérního růstu je omezená a zaměstnanci jsou si toho vědomí.

Úroveň uspokojení je však u těchto faktorů rozdílná. S jistotou zaměstnání a jednosměnnou pracovní dobou jsou téměř plně spokojeni, průměrná spokojenost se objevuje u výše platu, výkonnostní prémie a spravedlivé odměny, dále u příspěvku na stravování a na důchodové

pojištění. Všechny tyto faktory se týkají finanční stránky a podle názoru autorky jsou hlavně první 3 faktory stěžejní pro vysokou motivaci zaměstnankyň. Jako další vysoce uspokojivé i důležité faktory označily bezpečnost práce a přístup vedení.

Přesné výše vypočtených hodnot můžeme vidět v příloze D.

Obr. č. 16: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů - Čestice

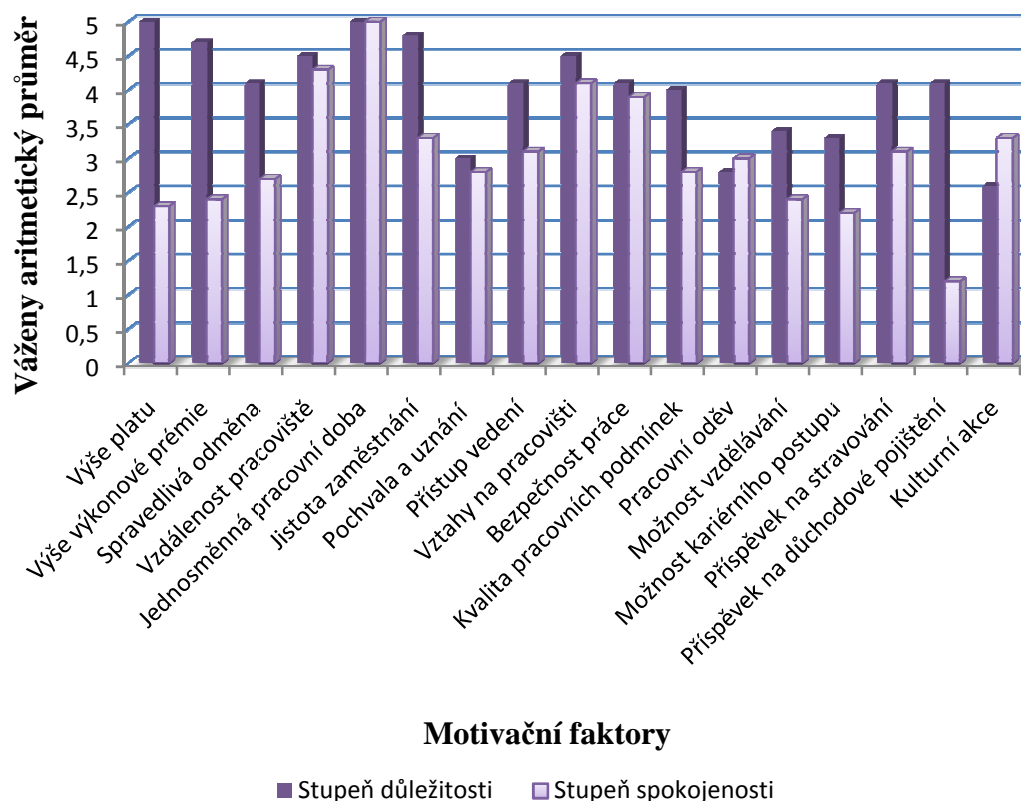


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Graf, ilustrující informace o provozu Čestice, ukazuje, že zdejší zaměstnankyně jsou méně spokojené, než ty v Nespicích. Nejvyšší důležitost označily u stejných faktorů – výše platu, spravedlivá odměna, příspěvek na stravování a příspěvek na důchodové pojištění. Stupeň spokojenosti je zde ale o mnoho nižší - zaměstnankyně vykazují nízkou spokojenost až nespokojenost. Za další vysoce důležitý faktor považují jednosměnnou pracovní dobu, se kterou jsou vysoce spokojení, dále jistotu zaměstnání, s podobnou spokojeností. Vyšší důležitost přiřkládají

také přístupu vedení, bezpečnosti práce a kvalitě pracovních podmínek; zde je stupeň důležitosti na hranici 3,5 bodu, jedná se tedy o nadprůměrnou spokojenost. Nejnižší důležitost označily u pracovního oděvu, možnosti vzdělání a kariérního postupu a také u kulturních akcí, i když jsou s těmito faktory průměrně spokojené.

Obr. č. 17: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů - Lčovice



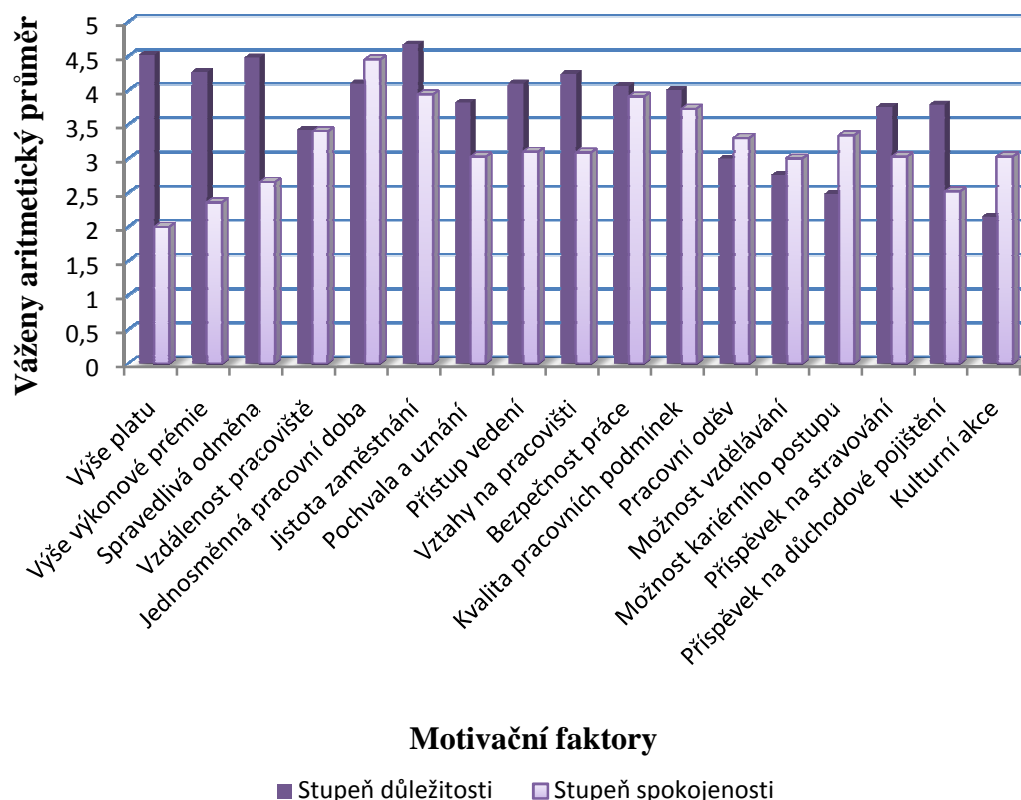
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Zaměstnankyně v Lčovicích projevují podobnou váhu důležitosti u finančních faktorů jako předešlé provozy – tedy výše platu, výše výkonostní prémie, kde je důležitost nejvyšší, dále u spravedlivé odměny, příspěvku na stravování a na důchodové pojištění, kde je důležitost na vysokém stupni. Tyto faktory jsou uspokojeny na průměrné až nízké úrovni. Nejméně spokojené jsou s příspěvkem na důchodové pojištění. Jako nejdůležitější a zároveň nejvíce uspokojený faktor považují jednosměnnou pracovní dobu (respondentky se na této odpovědi shodly stoprocentně).

Také vzdálenost pracoviště má téměř stejnou hodnotu důležitosti a spokojenosti a to na vysoké úrovni. Vysoká důležitost, avšak pouze průměrná spokojenost, je uvedena u faktoru jistota zaměstnání. Mezi více důležité faktory se dále řadí přístup vedení a kvalita pracovních podmínek, se kterými jsou spokojené pouze průměrně; dále vztahy na pracovišti, a bezpečnost práce. S těmito faktory jsou zaměstnankyně vysoce spokojené.

Jako průměrně důležitý faktor byly označeny pochvala a uznání, pracovní oděv a kulturní akce s téměř totožnou úrovní spokojenosti.

Obr. č. 18: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů – Vimperk 1

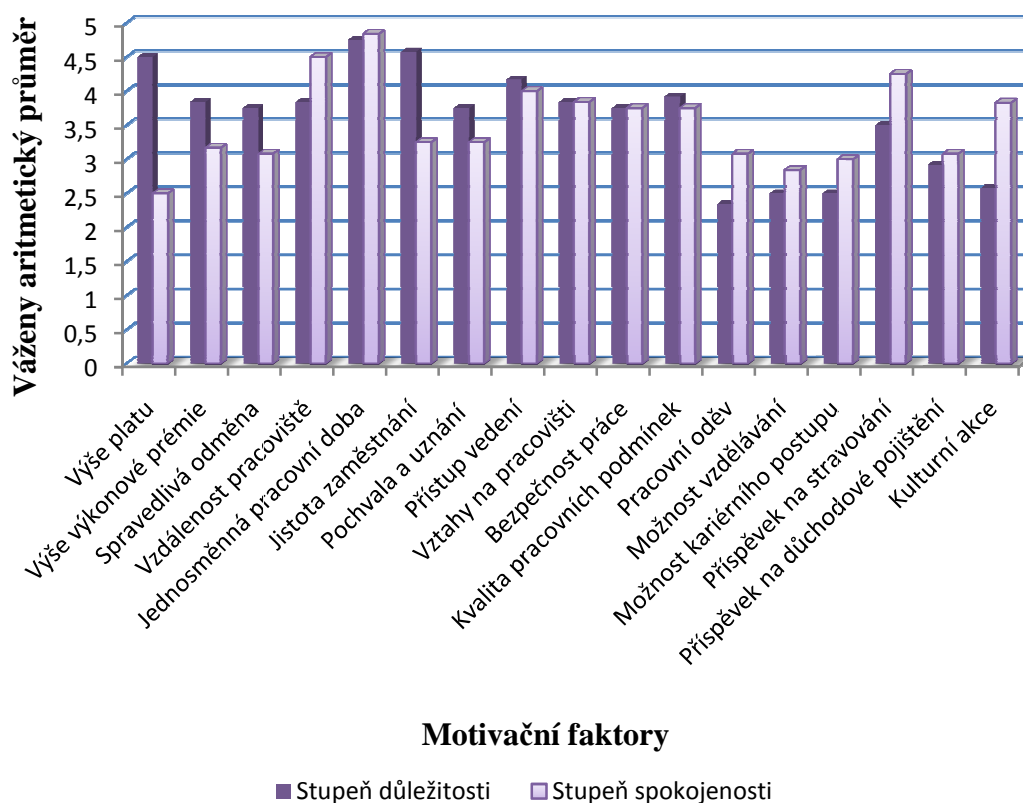


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Provozovna ve Vimperku 1 vykazuje podobné výsledky. Zaměstnankyně za nejdůležitější motivační faktory považují výši platu, spravedlivou odměnu, výši výkonnostní prémie a jistotu zaměstnání. Jistota zaměstnání je uspokojena na vysoké úrovni, finanční faktory jsou na tom hůře, spokojenost je na hranici nízké a průměrné spokojenosti.

Vysokou důležitost také přisuzují jednosměnné pracovní době, se kterou jsou téměř plně spokojeni. Dále v této úrovni dominují pochvala a uznání, přístup vedení a vztahy na pracovišti - uspokojené průměrně; bezpečnost práce a kvalita pracovních podmínek s vysokou spokojeností. Jako více důležité faktory označily další finanční motivátory, a to příspěvek na stravování a důchodové pojištění. S těmito jsou průměrně spokojeni, podobně jako provoz Nespice. Jako nejméně důležité motivační faktory se i pro tuto provozovnu jeví pracovní oděv, možnost vzdělávání a kariérního postupu, včetně kulturních akcí. Spokojenost s těmito faktory je průměrná.

Obr. č. 19: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů – Vimperk 2



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Zaměstnankyně poslední zkoumané provozovny Vimperk 2 vykazují trochu odlišné hodnoty oproti předešlým provozům. Stěžejní důležitost se projevila u výše platu, jednosměnné pracovní doby a jistoty zaměstnání. Výše platu je uspokojena podprůměrně, naopak jednosměnná pracovní doba na nejvyšší úrovni. Se zaměstnáním jsou si průměrně jisté.

Zaměstnankyně tedy nepřikládají hlavní důležitost pouze finančním faktorům motivace, ale i ostatním, nemateriálním faktorům, jako je přístup vedení a kvalita pracovních podmínek. S těmito jsou vysoce spokojení.

Nesmíme opomenout nadprůměrnou důležitost u faktorů výše výkonnostní prémie, spravedlivá odměna, vzdálenost pracoviště, pochvala a uznání, vztahy na pracovišti a bezpečnost práce. Můžeme říci, že všechny tyto faktory jsou uspokojeny na průměrné, až nadprůměrné úrovni; výjimku představuje faktor vzdálenost pracoviště, který je vysoce uspokojen.

Podprůměrná důležitost je uvedena opět u stejných faktorů: pracovní oděv, možnost vzdělávání a kariérního postupu, a kulturní akce. Také příspěvek na důchodové pojištění nepovažují za dominantní. Uspokojivost těchto faktorů stagnuje na průměrné úrovni, opět se zde objevuje výjimka a to u kulturních akcí, se kterými jsou vysoce spokojené. Oproti ostatním provozovnám jsou velice spokojené také s příspěvkem na stravování.

5.2.4 Celkové zhodnocení motivace

Vyhodnocením dotazníku vyšlo najevo, že celková úroveň motivace v oblasti kontroly je na průměrné až vysoké úrovni.

Nemůžeme jednoznačně říci, která z provozoven je motivována více a která méně. Na základě dotazníku se jeví jako podobná ve všech provozech. Drobné rozdíly spočívají v preferenci odlišných motivačních faktorů, kterými se zaměstnanci snaží uspokojit své potřeby.

Provozovny mezi sebou nesoupeří, ale ani příliš nespolupracují (drobná spolupráce je dána pouze rozdělením specifických druhů zboží mezi provozy). Každý pracovník se snaží uspokojit své potřeby a není ovlivněn děním v jiné provozovně.

Pro zlepšení celkové úrovně motivace, a dosažení lepších výkonů zaměstnanců, by se mělo vedení podniku zaměřit zvláště na jednotlivé provozovny a snažit se stimulovat motivaci použitím či zlepšením vhodným motivačních faktorů s ohledem na přání a potřeby konkrétních zaměstnankyň. Každý pracovník má jiné potřeby a preferuje jiné motivační

faktory, tedy i provozovna jako celek upřednostňuje různé dominantní faktory.

10 otázka pomohla určit, které motivační faktory dominují v jednotlivých provozovnách, a které naopak nepředstavují stěžejní stimul pro podporu motivace. Zároveň byl u jednotlivých faktorů určen stupeň spokojenosti s nimi.

Z výsledků této otázky kromě výše zmíněného, vyšlo také najevo několik podstatných faktorů, které jsou společné pro všechny provozovny. Tím nejhlavnějším je **výše platu**. Všechny provozovny jej považují za nejdůležitější a ve většině případů za nejméně uspokojivý. Jako další vysoce důležité faktory jsou považovány veškeré faktory, týkající se **finanční stránky**, tedy výše výkonnostní prémie, spravedlivá odměna, příspěvek na stravování a důchodové pojištění. Pouze stupeň uspokojení se v jednotlivých provozovnách liší, nejméně spokojené s těmito faktory jsou zaměstnankyně v Česticích a Lčovicích. Naopak vyšší spokojenost s těmito faktory vykazují Nespice, obě provozovny ve Vimperku spíše průměrnou. S problematikou těchto faktorů se dále budeme zabývat při navrhování konkrétních opatření pro stimulaci motivace.

Je tedy skutečně nutné zaměřit se na jednotlivé provozovny zvlášť a snažit se docílit vyššího uspokojení u všech faktorů (s prioritním zaměřením na podstatné faktory).

Jako druhý, nejvíce důležitý faktor pro všechny provozovny se ukázala **jednosměnná pracovní doba**. Tento faktor je uspokojen nejvíce ze všech. V podniku skutečně existuje pouze jedna směna, jen někdy je nutné zařadit pracovní sobotu. Pracovnice si této skutečnosti váží, je pro ně stěžejní, a to z již zmíněného důvodu rodičovství.

Také jistotu zaměstnání považují všechny provozy za vysoce důležitou, avšak rozdílně uspokojivou. Pracovním místem jsou si nejméně jisté zaměstnankyně v Lčovicích a Vimperku 2, u ostatních provozoven se stupeň uspokojení pohybuje na hranici 4 bodů, jsou si tedy pracovním místem velice jisté.

Toto byly nejvíce důležité motivační faktory, teď uvedeme vysoce důležité faktory. Mezi ně patří vzdálenost pracoviště. Jistou souvislost tohoto faktoru můžeme vidět s otázkou č. 8, kde byly zaměstnankyně tázány, zda by chtěly pracovat v jiné provozovně. Valná většina odpověděla určitě ne. Důvodem této odpovědi může být právě vzdálenost pracoviště, téměř všechny zaměstnankyně označily tento faktor za vysoce uspokojivý. Můžeme tedy předpokládat, že při výběru provozovny je pro zaměstnankyně nejdůležitějším podnětem právě vzdálenost pracoviště od místa jejich bydliště. Také proto jsou provozovny umístěny ve větších obcích, kam mají zaměstnankyně snazší možnost dopravy.

Pochvala, uznání a přístup vedení hodnotí provozovny jako vysoce důležitý faktor, také vcelku uspokojivý. Stejně tak je to u faktoru vztahy na pracovišti, bezpečnost práce a kvalita pracovních podmínek.

Průměrnou, ze všech faktorů nejnižší, důležitost označily shodně u pracovního oděvu, možnosti vzdělávání a kariérního postupu, a u kulturních akcí. Stupně spokojenosti s těmito faktory se poněkud liší.

S pracovním oděvem jsou vesměs průměrně spokojeni (tato práce nevyžaduje speciální oděv, zaměstnanci 1x ročně dostávají firemní tričko a pracovní boty, a s tím jsou spokojeni). Možnost vzdělávání a kariérního postupu hodnotí opět rozdílně. Některým pracovnícům se tyto možnosti jeví jako málo uspokojivé, což je v podniku skutečností. Není zde mnoho možností kariérního postupu, zaměstnankyně se mohou dostat na post mistrové či namátkové kontrolorky, zde však tyto možnosti končí. Vedoucí pozice zastávají většinou rodinní příslušníci či zaběhlí specialisté, kteří začali pracovat již na vyšším postu. Zvláště pro mladé pracovnice se toho může zdát demotivující. V tomto ohledu jim však firma nemůže poskytnout lepší zázemí – tato práce téměř neumožňuje seberealizaci jedince. Zaměstnankyně jsou si tohoto vědomy.

Také možnost vzdělávání zde není potřebná, zaměstnanci jsou školeni vedoucí výroby pouze v případě nového typu gumového těsnění, kdy je jim ukázán postup kontroly, včetně příkladu zmetků.

Kulturní akce jsou hodnoceny jako uspokojivé. Firma pořádá 1x ročně firemní večírek, oslavy výročí firmy (v červnu 2012 se bude konat oslava 20. výročí od založení firmy), případně jiné podnikové oslavy.

5.3 Ekonomické posouzení přínosů zavedeného motivačního programu

Jaký přínos zaměstnancům i celému podniku přináší uplatňování výše uvedeného motivačního programu, můžeme posoudit v závislosti na měření produktivity (výkonu) pracovníků.

V následující tabulce můžeme vidět, jak se vyvíjí výše hrubé (měsíční) mzdy průměrného pracovníka v závislosti na jeho produktivitě, sledujeme tedy přínos pro zaměstnance.

Základ mzdy je 60 Kč/hod, každé další % plnění nad stanovený základ tvoří příplatek ke mzdě, vypočtený jako konkrétní výše % ze základu mzdy (1% = 1 Kč). Průměrný počet odpracovaných hodin v měsíci činí 168 hodin. (Pozn. Pro potřeby objasnění tohoto přínosu sledujeme pouze produktivitu pracovníků jako možnost zvyšování jejich mzdy, nikoliv např. příplatek za docházku).

Tab. č. 5: Závislost výše hrubé mzdy na produktivitě průměrného zaměstnance

Produktivita (v %)	Výše hrubé mzdy (v Kč)
100	10.080
105	10.524
110	11.088
115	11.592

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jako výchozí hodnotu uvažujeme 100%, tedy základní stanovenou produktivitu, která je ohodnocena 10.080 Kč (168 * 60). Další hodnoty jsou stanoveny v rozmezí 5 – ti %, až do maximální výše produktivity (výkonnosti), ta činí 115%. Od zaměstnanců není požadováno podávání výkonu vyššího než těchto 115%. Vyšší výkon by totiž značně omezoval kvalitu - produktivita by se zvyšovala, ale na úkor kvality. Zaměstnanci

nejsou schopní v dané pracovní době pracovat na více jak 115%, aniž by toto počínání nezhoršovalo kvalitu práce.

Cílem firmy je nepochybně produkovat co nejvíce kvalitního zboží, proto je třeba najít soulad mezi těmito požadavky.

System odměňování tedy, z hlediska produktivity, hodnotí výkon zaměstnanců až do výše 115%. Při tomto výkonu dostává zaměstnanec hrubou mzdu 11.592 Kč, což je o 1.512 Kč více, než pracovník, vynakládající pouze 100% výkon. Rozdíl ve výši mzdy je patrný již od pomalu rostoucího a zlepšujícího se výkonu (na úrovni 105 a 110%).

Pro zaměstnance bude tedy logicky výhodnější podávat vyšší výkon, díky kterému budou lépe ohodnoceni a budou získávat vyšší mzdu. Některé zaměstnankyni se však může zdát rozdíl ve výši mzdy vcelku zanedbatelný a nemá tedy potřebu ani chuť vynakládat vyšší výkon. U těchto zaměstnankyň obzvlášť musí podnik využít vhodné motivační prostředky a docílit jejich zvyšujícího se výkonu, i když není stoprocentně dokázané, že více motivovaný pracovník bude podávat i vyšší výkon. Snahou podniku by tedy měla být podpora všech svých zaměstnanců v produkovaní a ochotě poskytnout právě tento vysoký výkon, k tomu je potřeba využít současný motivační program podniku, případně realizovat jeho zlepšení.

I pro podnik vyšší produktivita zaměstnanců znamená podstatné výhody. Následující tabulka ukazuje, jaký hrubý měsíční obrat pro firmu produkuje 1 průměrný pracovník v rozdílných úrovních výkonu. Opět vycházíme z průměrné hodinové normy 168 hodin za měsíc.

Tab. č. 6: Závislost výše hrubého obratu na produktivitě průměrného zaměstnance

Produktivita (v %)	Obrat pro firmu (v Kč)
100	25.200
105	26.460
110	27.720
115	28.980

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z uvedené tabulky můžeme vidět, že průměrná zaměstnankyně kontroly přináší firmě hrubý měsíční obrat 25.200 Kč a to při výkonu 100%. S rostoucím výkonem, opět po 5 – ti %, roste i hrubý obrat, konkrétně o 1.260 Kč. Rozdíl mezi minimální a maximální hodnotou výkonu činí 3.780 Kč. To je vcelku značný rozdíl. Jeho sílu můžeme lépe vyjádřit, podíváme – li se, jak vysoký obrat by vznikl, kdyby maximální výkon podávaly všechny pracovnice kontroly po celý rok:

Při 100% výkonu hrubý obrat: 31.752.000 Kč ($25.200 \cdot 105 \cdot 12$)

Při 115% výkonu hrubý obrat: 36.514.800 Kč ($28.980 \cdot 105 \cdot 12$)

Roční rozdíl by tedy činil 4.762.800 Kč. Toto číslo již lépe vystihuje, jaké dopady může mít nižší výkon zaměstnanců.

Maximální výkon pracovníků přináší podniku i jiné výhody, než je zvýšení ekonomického prospěchu - nemusí vytvářet nová pracovní místa (současní pracovníci jsou schopni vykonat veškeré množství práce, tedy i uspokojit poptávku ze strany zákazníků), tím šetří mnoho typů nákladů - náklady na energie, zaškolení, prostorové vybavení, administrativu a samozřejmě náklady mzdové.

Snahou podniku tedy jednoznačně musí být vytvoření vhodného motivačního programu, který by pomohl podpořit lidi v práci, zvýšit jejich ochotu a chuť pracovat, stimulovat je ke stabilnějšímu či zvyšujícímu výkonu, a to pomocí konkrétních motivačních faktorů. I když není vědecky dokázána přímá závislost mezi pracovní spokojeností a produktivitou, v tomto oboru se zdá logická, tedy dá se skutečně očekávat, že čím více budou zaměstnanci motivovaní a spokojení, tím vyšší výkon budou ochotni vynaložit – vědí, že za něj dostanou nějakou protihodnotu, ať už materiální nebo duševní. Tímto tedy organizace dosáhne svých výhod, z nichž nejhlavnější je dosažení vyšších zisků a spokojenost na své straně, i na straně zaměstnanců.

6 Návrh doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců

Z výše uvedené analýzy současného motivačního programu v podniku vyšlo najevo, že nejdůležitější a nejméně uspokojené motivační faktory tvoří **finanční faktory**. Pro zaměstnance jsou tedy nejdůležitější finanční odměny a vše, co jim nějakým způsobem může zlepšit jejich finanční situaci. Začneme s nejpodstatnějším finančním činitelem a to mzdou.

Mzdový základ pro všechny zaměstnankyně kontroly tvoří bez výjimky 60 Kč/hod. Tato taxa je stanovená na dlouhou dobu, vytoužené zvyšování vedení v nejbližší době neplánuje. Místo toho se snaží své zaměstnance stimulovat k lepšímu výkonu i ohodnocení jinými způsoby, např. příplatkem ke mzdě, který spočívá v produkování co nejvyššího možného výkonu (jak je uvedeno v předchozí kapitole). Autorka se však domnívá, že by vedení podniku mělo zvážit pravidelné, i když nízké, zvyšování mzdy. Možnosti vidí např. ve zvyšování mzdy každé 2 roky alespoň o 2 Kč/hod, dále ve zvyšování mzdy u zaměstnanců, kteří zde pracují dlouhodobě, např. o 1 Kč/hod každých 5 let, jako uznání za jejich dlouholetou spolupráci (věrnost). Dalo by se rovněž uvažovat o zavedení třináctých platů, to by zajisté vedlo k navýšení zaměstnanecké spokojenosti. Zaměstnanci zvýšení mzdy vnímají jako nejpodstatnější potřebu ve svém zaměstnání, je tedy nutné, aby vedení projevilo alespoň nějaký zájem o zlepšení tohoto požadavku. Zaměstnanci se budou cítit lépe a budou ochotni zde zůstat a vynakládat požadovaný výkon, když budou vědět, že se vedení snaží uspokojit jedno z jejich nejpodstatnějších přání.

Pokud vedení nechce přistoupit na možnost zvýšit plat, mělo by zavést jiné, avšak finanční faktory – pro zaměstnance je finanční stránka motivace opravdu to nejdůležitější. Je to logické, neboť se jedná o ruční, stejnorodou práci, není zde možnost kariérního postupu nebo snad seberealizace. Na druhou stranu, v tomto regionu není snadné najít práci, natož nějakou vysoce perspektivní (s průměrným vzděláním zaměstnanců), tudíž jsou zaměstnankyně rády, že práci mají a nezbude jim tedy téměř nic jiného, než se s výší platu smířit a hledat jiné pozitivní stránky práce.

Autorka tedy hledá jiné možnosti, jak stimulovat zaměstnankyně k vyššímu výkonu, než zvyšovat jejich plat. Jednu z možností vidí v rozšíření kompetence mistrových v jednotlivých provozních kontrole. Konkrétně, mistrová by vždy na konci měsíce určila nejproduktivnější pracovníci v daném měsíci. Její výkon by byl oceněn 2% ze základu mzdy navíc, dostala by tedy vyšší prémii, než ostatní pracovnice.

Další možnou alternativu zlepšení finanční stránky motivace sledává v půlročních odměnách pracovníkům, a to za podávání stabilního výkonu v tomto období (např. v rozmezí 112 – 115% výkonu). Odměna nemusí být přehnaně vysoká, stačilo by např. 500 Kč. Jak již bylo řečeno, zaměstnanec potřebuje vidět jakoukoliv snahu vedení o co možná nejlepší uspokojení jeho stěžejní potřeby.

Co se týče příspěvku na stravování, vidí autorka drobný nedostatek ve způsobu jeho poskytování. Měsíční příspěvek na stravování, který činí z každého oběda polovinu ceny, dostává pouze ten pracovník, který pobírá obědy v rámci dovozu do provozovny. Ostatní pracovníci, kteří si nosí vlastní obědy, tento příspěvek nedostávají. V tomto tkví určitá nespravedlnost. Je tedy třeba zavést jednotné příspěvky na stravování pro všechny, a to např. formou stravenek.

Příspěvek na důchodové pojištění, jako další finanční motivační faktor, v současné době není v podniku poskytován. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům jinou formu pojištění a to pojistku pro případ smrti nebo dožití. Tuto poskytuje formou věrnostního bonusu zaměstnancům, po uplynutí 10 let jejich práce zde. Pojistná částka činí 400 Kč měsíčně, pojistka je uzavřena na 20 let – po uplynutí této doby bude vyplacena. Nespokojenost tedy může plynout z nulového příspěvku a rovněž nulového uznání zaměstnanců, že je jim vyplácena pojistka jiná. V souladu s plánovanou důchodovou reformou by tedy bylo žádoucí, aby zaměstnavatel přispíval svým zaměstnancům určitou částku na jejich dobrovolné důchodové připojištění.

Všechny uvedené možnosti je nutné oznámit a poskytovat všem zaměstnancům ve stejném měřítku a bez výjimky. Tím bude dosaženo

uspokojení dalšího důležitého motivačního faktoru spravedlnost odměňování.

Případným zavedením některého ze zmíněných faktorů jistě vedení firmy docílí lepšího postavení v očích svých zaměstnanců – ti uvidí snahu vyhovět jejich přáním a požadavkům, a zlepšit úroveň i spravedlivost odměňování.

Také v oblasti nefinančních motivačních faktorů autorka navrhuje možnosti zlepšení. Několikrát uvedeným požadavkem zaměstnankyň bylo navýšení pracovní dovolené o 1 pracovní týden. V současné době mají zaměstnanci právo na 20 dní dovolené. Autorka tedy navrhuje zvýšit počet dní na 24, tedy na každý měsíc v roce 2 dny dovolené.

Dále by autorka vedení firmy doporučila pravidelně navštěvovat všechna pracoviště, více hovořit se zaměstnanci, projevit zájem o jejich osoby, vyslechnout jejich přání či požadavky a diskutovat s nimi jejich možné uspokojení, včetně projevení snahy vyhovět vysloveným požadavkům. Také by mohlo být výhodou zapojit zaměstnance do řešení specifických problémů či úkolů, a v neposlední řadě umět vyjádřit slova pochvaly, uznání a úcty. Tímto by bylo možné vyvolat pocit zaměstnanců, že jsou pro firmu důležití a potřební, a vedení má zájem o jejich pracovní spokojenost, což je pro jejich pracovní nasazení velice žádoucí.

Protože firma pořádá pouze 1x ročně oblíbený firemní večírek, domnívá se autorka, že zlepšení kulturního zázemí by přispělo k vylepšení mezilidských vztahů a tím i podnikového klimatu. Doporučuje tedy pořádání společných kulturních akcí či zájezdů. Může se jednat např. o společné zájezdy na muzikálová či divadelní představení, kdy by zaměstnanci hradili pouze vstupenku, dopravu by hradil zaměstnavatel. Další možností je pořádání víkendových zájezdů do různých koutů republiky, kde by zaměstnankyně měly možnost lépe poznat kolegyně z ostatních provozoven, a společnými zážitky by upevňovaly podnikové klima.

Výše uvedené návrhy jsou příkladem možného zlepšení úrovně pracovní motivace, a pro vytoužené zvyšování ekonomických přínosů by bylo vhodné zvážit jejich případnou aplikaci.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo posouzení stávajícího motivačního programu v podniku STTEN, s.r.o. včetně jeho ekonomických vlivů a navržení opatření, která by mohla vést ke zlepšení nynější motivace.

Teoretické poznatky, podrobně rozepsané v první, teoretické části, byly využity jako podklad pro sestavení praktické části, která obsahuje tři hlavní oblasti. Jedná se o analýzu současného stavu motivace u pracovníků kontroly (provedené pomocí dotazníkového šetření), vyčíslení ekonomického přínosu motivačního programu, a již zmíněné doporučení nových návrhů, které by byly způsobilé zlepšit celkovou pracovní motivaci.

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že celková úroveň motivace ve všech provozovnách je na vysoké úrovni, nelze ale jednoznačně říci, kde jsou zaměstnankyně motivovány méně a kde více. Samozřejmě byly zjištěny i drobné nedostatky, které vytvářejí určitou míru nespokojenosti zaměstnankyň – vliv mají některé konkrétní motivační faktory.

Jako nejvíce důležité faktory jsou upřednostňovány finanční faktory, jako je výše mzdy, výše výkonnostní prémie, příspěvky na stravování a důchodové pojištění. Spokojenost s poskytováním těchto faktorů je však nižší a v jednotlivých provozovnách se liší. Byla tedy navržena opatření, umožňující zlepšit stupeň spokojenosti s těmito faktory. Současně byla navržena opatření i pro nefinanční faktory.

Zaleží na vedení firmy, jak se k těmto opatřením postaví. Autorka však doporučuje jejich zvážení a zamyšlení se, zda by skutečně nebylo výhodné nějaký návrh aplikovat, a uspokojit tak důležité zaměstnanecké potřeby, a zároveň navýšit firemní ekonomický přínos.

Jako vysoce uspokojivé i důležité faktory se také ukázaly vzdálenost pracoviště a jednosměnná pracovní doba. Nižší důležitost uvedly zaměstnankyně u možnosti vzdělávání a kariérního postupu, pracovního oděvu a kulturních akcí, stupeň spokojenosti u těchto faktorů byl spíše na průměrné úrovni.

Za jednu z nejdůležitějších věcí pro podporu motivace autorka považuje projevení zájmu vedení o své zaměstnance, poskytování dostatečného množství důležitých informací, a snahu o neustále zdokonalování motivačního programu s cílem stále narůstajícího stupně motivace, uspokojení i výše ekonomického přínosu obou stran.

Můžeme konstatovat, že cíl práce byl naplněn. Došlo k vyhodnocení celkové motivace a stěžejních motivačních faktorů u zaměstnankyň kontroly, byl vymezen ekonomický přínos motivačního programu z pohledu zaměstnanců i zaměstnavatele, a v neposlední řadě byla navržena řada opatření, které by vedení podniku STTEN, s.r.o. mohlo využít ke stimulaci celkové podnikové motivace.

8 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Náplň finanční složky motivačního programu	34
Tab. č. 2: Přehled celkového počtu dotazníků (v ks)	37
Tab. č. 3: Váha jednotlivých odpovědí u otázek 2 – 9	38
Tab. č. 4: Váha jednotlivých odpovědí u 10 otázky	38
Tab. č. 5: Závislost výše hrubé mzdy na produktivitě průměrného zaměstnance	55
Tab. č. 6: Závislost výše hrubého obrátu na produktivitě průměrného zaměstnance	56

9 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Proces motivace	9
Obr. č. 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	18
Obr. č. 3: Logo společnosti STTEN, s.r.o.	25
Obr. č. 4: Logo partnerské společnosti DT Wallstabe & Schneider	26
Obr. č. 5: Vývoj počtu zaměstnanců firmy STTEN, s.r.o.	31
Obr. č. 6: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2005 – 2010 (v Kč).....	32
Obr. č. 7: Spokojenost zaměstnankyň s pracovním místem.....	39
Obr. č. 8: Mínění zaměstnankyň o spravedlivosti systému odměňování	40
Obr. č. 9: Spokojenost zaměstnankyň s pracovními podmínkami	41
Obr. č. 10: Spokojenost zaměstnankyň se vztahy na pracovišti.....	42
Obr. č. 11: Pociťování rivality vůči ostatním provozovněm kontroly	43
Obr. č. 12: Pociťování zaměstnankyň, že práce mezi provozovny není rozdělována spravedlivě	44
Obr. č. 13: Chuť zaměstnankyň pracovat v jiné provozovně.....	45
Obr. č. 14: Uvažování zaměstnankyň o změně zaměstnání	46
Obr. č. 15: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů - Nespice	47
Obr. č. 16: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů - Čestice	48
Obr. č. 17: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů - Lčovice	49
Obr. č. 18: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů – Vimperk 1	50
Obr. č. 19: Porovnání důležitosti a spokojenosti motivačních faktorů – Vimperk 2	51

10 Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2004, 24 – 28 s., ISBN 80-86851-00-1
- [2] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada, 2007, 219 - 232 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 76, 377 – 378, ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 9 – 120 s., ISBN 80-902105-8-9
- [5] Interní dokumentace firmy STTEN, s.r.o., 2012
- [6] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 2. rozšířené a přepracované vydání, Praha: Academia, 2009, 192 s., ISBN 978-80-200-1679-9
- [7] RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání, Praha: VŠE, 1996, 10 s., ISBN 80-707-9626-X
- [8] ŠŤASTNÁ, Veronika. *Motivace jako způsob vedení lidí : diplomová práce*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008, 50 – 51 s.
- [9] VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2008, 154 s., ISBN 978-80-247-1428-8
- [10] WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008, 14 s., ISBN 978-80-247-2361-7
- [11] WHITMORE, John. *Koučování*. 3. doplněné a přepracované vydání. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 120 – 124 s., ISBN 978-80-7261-209-3

Internetové zdroje

- [12] STTEN, s.r.o. (2012a). *Obor podnikání*. [online]. [cit. 2012-04-05]. Dostupné na: <<http://stten.cz/oborpodnikani.html>> .
- [13] Dictungstechnik Wallstabe & Schneider (2012a). *Webové stránky společnosti Dictungstechnik Wallstabe & Schneider GmbH & Co*. [online]. [cit. 2012-02-15]. Dostupné na: <<http://www.wallstabe-schneider.de/index.php?id=1>> .
- [14] Obchodní rejstřík (2012a). *STTEN, s.r.o.* [online]. [cit. 2012-02-02]. Dostupné na: <<http://obchodnirejstrik.cz/stten-s-r-o-26085704/>> .

11 Seznam příloh

Příloha A: Ukázka gumového těsnění a provozů

Příloha B: Organizační struktura podniku

Příloha C: Dotazník

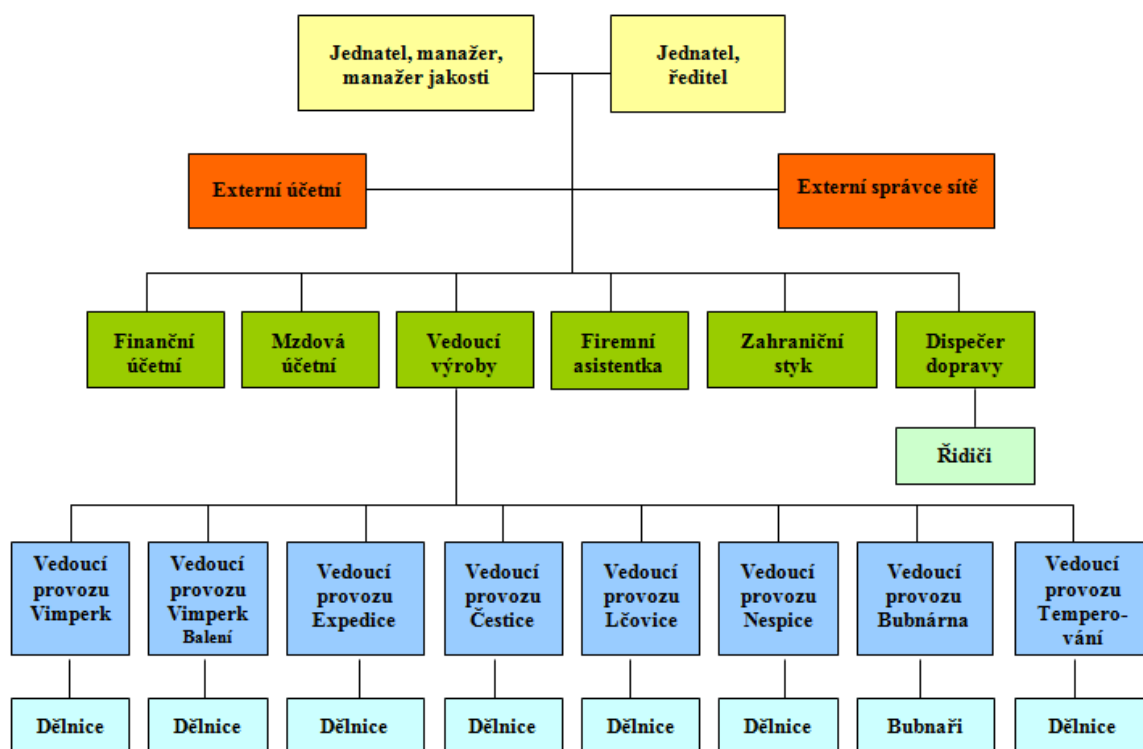
Příloha D: Konkrétní výše vážených aritmetických průměrů u jednotlivých faktorů a provozoven

Příloha A: Ukázka gumového těsnění a provozů



Zdroj: Obor podnikání, [12]

Příloha B: Organizační struktura podniku



Zdroj: Interní dokumentace firmy STTEN, s.r.o., 2012

Příloha C: Dotazník

Dotazníkové šetření ve firmě STTEN, s.r.o.

Vážené pracovnice kontroly,

chtěla bych Vás tímto srdečně poprosit o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který použiji ve své bakalářské práci EKONOMICKÉ POSOUZENÍ PŘÍNOSŮ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU V PODNIKU, k posouzení úrovně motivace mezi jednotlivými pracovišti kontroly.

Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro potřeby této bakalářské práce, zjištěné údaje nebudou nikomu jinému k dispozici.

Předem moc děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Iveta Narovcová

studentka 3. ročníku bakalářského studia na FEK ZČU Plzeň

1. Prosím zařadte se do své věkové kategorie:

- a) 18 - 25
- b) 25 - 35
- c) 35 – 45
- d) 45 – 55
- e) 55 a více

2. Jste spokojena se svým pracovním místem?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

3. Považujete systém odměňování za spravedlivý?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

4. Jste spokojena s pracovními podmínkami?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

Při odpovědi c), d) a e) uveďte prosím případné nedostatky:

.....

.....

5. Jsou pro Vás vztahy na pracovišti vyhovující (příjemné)?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

6. Pociťujete rivalitu vůči ostatním provozovněm kontroly?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

Pokud ano, jaký k tomu máte důvod?

.....

.....

7. Máte pocit, že práce mezi provozovny není rozdělována spravedlivě?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

8. Chtěla byste pracovat v jiné provozovně?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

Pokud jste uvedla ano, napište prosím důvod i konkrétní provozovnu.

.....

9. Uvažovala jste někdy o změně zaměstnání, pokud by se k tomu naskytla vhodná příležitost?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) určitě ne

10. Ohodnoťte stupeň **důležitosti a spokojenosti** následujících motivačních faktorů z Vašeho pohledu (podle stupnice na pravé straně, prosím uveďte u všech)

	Stupeň důležitosti	Stupeň spokojenosti	
Výše platu			1 – nejvíce důležité
Výše výkonnostní prémie			2 – více důležité
Spravedlivá odměna			3 – důležité (průměr)
Vzdálenost pracoviště			4 – méně důležité
Jednosměnná pracovní doba			5 – nejméně důležité
Jistota zaměstnání			1 – úplná spokojenost
Pochvala a uznání			2 – vysoká spokojenost
Přístup vedení			3 – spokojenost (průměr)
Vztahy na pracovišti			4 – nízká spokojenost
Bezpečnost práce			5 - nespokojenost
Kvalita pracovních podmínek			
Pracovní oděv			
Možnost vzdělávání			
Možnost kariérního postupu			
Příspěvek na stravování			
Příspěvek na důchodové pojištění			
Kulturní akce			
Chybí zde některý, pro vás důležitý, motivační faktor? Doplňte.....			

Děkuji Vám za vyplnění!!!

Příloha D: Konkrétní výše vážených aritmetických průměrů u jednotlivých faktorů a provozoven

	Nespice		Čestice		Lčovice	
	Stupeň důležitosti	Stupeň spokojenosti	Stupeň důležitosti	Stupeň spokojenosti	Stupeň důležitosti	Stupeň spokojenosti
Výše platu	4,69	2,81	4,62	1,57	5	2,3
Výše výkonové prémie	4,38	2,75	4,05	1,81	4,7	2,4
Spravedlivá odměna	4,19	3,06	4,14	2,24	4,1	2,7
Vzdálenost pracoviště	3,56	4	3,57	4,38	4,5	4,3
Jednosměnná pracovní doba	4,5	4,56	4,34	4,62	5	5
Jistota zaměstnání	4,81	4,19	4,62	3,86	4,8	3,3
Pochvala a uznání	3,56	3,44	3,34	3,11	3	2,8
Přístup vedení	4,25	4,06	3,95	3,52	4,1	3,1
Vztahy na pracovišti	4,06	3,63	3,57	3,38	4,5	4,1
Bezpečnost práce	4,25	4,13	4,05	3,71	4,1	3,9
Kvalita pracovních podmínek	4,19	3,63	3,81	3,52	4	2,8
Pracovní oděv	2,94	3,75	2,76	2,86	2,8	3
Možnost vzdělávání	3,13	3,5	2,57	3	3,4	2,4
Možnost kariérního postupu	2,81	3,5	2,67	2,9	3,3	2,2
Příspěvek na stravování	3,75	2,94	3,86	1,52	4,1	3,1
Příspěvek na důchodové pojištění	3,94	2,86	3,67	1,9	4,1	1,2
Kulturní akce	2,88	3,25	2,29	3,19	2,6	3,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

	Vimperk 1		Vimperk 2	
	Stupeň důležitosti	Stupeň spokojenosti	Stupeň důležitosti	Stupeň spokojenosti
Výše platu	4,52	2	4,5	2,5
Výše výkonové prémie	4,27	2,36	3,84	3,17
Spravedlivá odměna	4,48	2,66	3,75	3,08
Vzdálenost pracoviště	3,42	3,4	3,84	4,5
Jednosměnná pracovní doba	4,1	4,45	4,75	4,84
Jistota zaměstnání	4,67	3,94	4,58	3,25
Pochvala a uznání	3,82	3,03	3,75	3,25
Přístup vedení	4,1	3,1	4,17	4
Vztahy na pracovišti	4,24	3,09	3,84	3,84
Bezpečnost práce	4,06	3,91	3,75	3,75
Kvalita pracovních podmínek	4	3,73	3,92	3,75
Pracovní oděv	3	3,3	2,34	3,08
Možnost vzdělávání	2,76	3	2,5	2,84
Možnost kariérního postupu	2,48	3,34	2,5	3
Příspěvek na stravování	3,76	3,03	3,5	4,25
Příspěvek na důchodové pojištění	3,79	2,52	2,92	3,08
Kulturní akce	2,15	3,03	2,58	3,83

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Abstrakt

NAROVCOVÁ, I. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.*

Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2012

Klíčová slova: Motivace, motivační faktor, ekonomický přínos.

Předložená bakalářská práce je zaměřená na posouzení přínosů motivačního programu ve společnosti STTEN, s.r.o. Cílem práce byla analýza současného stavu motivace v podniku, stanovení konkrétního ekonomického přínosu motivačního programu ze strany zaměstnance i zaměstnavatele, a navržení opatření ke zlepšení nynější motivace.

Práce je rozdělena do dvou částí, z nichž první, teoretická část obsahuje teoretické poznatky o uvedené problematice. Druhá část v krátkosti popisuje současný stav podniku, dále analyzuje současnou úroveň motivace v jednotlivých provozovnách kontroly, která byla zjištěna formou dotazníkového šetření, a provádí celkové zhodnocení motivace.

V závěru práce jsou uvedeny konkrétní ekonomické přínosy a návrhy, jak pracovní motivaci neustále zlepšovat a dostat na co nejuspokojivější úroveň.

Abstrakt

NAROVCOVÁ, I. *Economic assessment of benefits of an incentive program in a company.*

Bachelor's dissertation. Pilsner: Faculty of Economics at University of West Bohemia, 66 pages, 2012

Keyword: Motivation, motivation factor, the economic benefits.

The presented bachelor's dissertation is focused on appraisal of the benefits of the motivational program in the company STTEN, s.r.o. The aim of this study was to analyze the current state of motivation in the company, to set the specific economic benefits of the motivational program by employees and employers and to propose measures for improvements of the current motivation.

The dissertation is divided into two parts. The first, theoretical part includes theoretical knowledge in stated matters. The second part briefly describes the current situation in the company, then it analyzes the current level of motivation in the particular premises control that has been found out by a questionnaire, and provides an overall assessment of motivation.

In conclusion concrete economic benefits and suggestions on how to improve the motivation continually and how to get to the most satisfactory level are stated.