



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHO ČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Motivace a odměňování zaměstnanců
v malém podniku**

Vypracovala: Zuzana Sturzová

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2016

Prohlášení

Prohláuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohláuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky kolektivu a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Zuzana Sturzová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce paní Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odbornou pomoc a ochotu při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení firmy MA-DONA s.r.o. za poskytnuté informace a ochotnou spolupráci a zaměstnancům za vstřícnost a za vyplněné dotazníky.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana STURZOVÁ**
Osobní číslo: **E12917**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace a odměňování v malém podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analyzovat současný stav v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případnou změnu systému.

Metodika práce:

Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Zhodnocení systému odměňování a motivace v daném podniku. Návrhy a opatření.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise.* UK: Ashford Colour Press.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada.


Tomšík, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů.* Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 261
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární p ehled.....	5
2.1	Charakteristika malého podniku	5
2.2	Motivace.....	6
2.2.1	Motiv	8
2.2.2	Stimulace	8
2.2.3	Typy motivace	9
2.2.4	Zdroje motivace	10
2.2.5	Motiva ní nástroje.....	11
2.2.6	Proces motivace	12
2.2.7	Motivace k práci	13
2.3	Základní motiva ní teorie.....	14
2.3.1	Teorie instrumentality	14
2.3.2	Teorie šcukru a bi eõ	14
2.3.3	McGregorova teorie X a teorie Y	15
2.3.4	Teorie zam ené na obsah	15
2.3.5	Teorie zam ené na proces	18
2.4	Odm ování	19
2.4.1	ízení odm ování	20
2.4.2	Sloflky odm ování.....	23
2.4.3	Mzda, plat a odm na	24
2.4.4	Záv rem k odm ování.....	28
3	Cíl a metodika	29
3.1	Cíl práce	29
3.2	Metodika.....	29
3.2.1	Poufité metody	29

4	Charakteristika společnosti.....	31
4.1	Vývoj podniku.....	32
4.2	Popis pracovních pozic.....	33
4.2.1	Vedoucí výroby.....	33
4.2.2	Mistr výroby.....	33
4.2.3	Dělník.....	34
4.2.4	Skladník.....	34
4.3	Generace.....	34
5	Analýza současného stavu v podniku.....	36
5.1	Odměňování.....	36
5.1.1	Mzdy.....	36
5.1.2	Příspěvky.....	36
5.1.3	Další výhody.....	37
5.2	Motivace.....	38
6	Výsledky.....	40
6.1	Analýza dotazníkového šetření.....	40
6.2	Vyhodnocení dotazníku.....	41
6.3	Vyhodnocení rozhovoru.....	63
6.4	Zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru.....	67
7	Návrh na zlepšení současné situace.....	69
8	Závěr.....	71
I.	Summary and keywords.....	73
II.	Přehled použité literatury.....	74
III.	Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů.....	
IV.	Seznam příloh.....	
V.	Přílohy.....	

1 Úvod

I v současné době, která je plněná nejmodernějšími technologiemi a složitými zařízeními, jsou velmi důležitou a nezbytnou složkou v řízení podniků právě jejich zaměstnanci. Zaměstnancům by měla být věnována nemalá pozornost a podnik by měl zajistit, aby byli jeho zaměstnanci v práci spokojeni. Spokojený pracovník odvádí lepší a kvalitnější výkony, které jsou pro podnik a jeho další rozvoj nezbytné. Proto by měla být věnována dostatečná pozornost tématům, jako je motivace a odměňování.

V dnešní době má každý člověk možnost svobodně si vybrat své povolání i zaměstnání a již před výběrem budoucí práce se lidé zajímají o to, co jim podnik může nabídnout. Jaké jim poskytne platové ohodnocení, jaké nabízí výhody, benefity atd. Na druhou stranu i zaměstnavatel již před prvním pracovním pohovorem láká potenciální zaměstnance na výhody, kterými se liší od ostatních podniků. Kvalitní pracovní síla je dnes velmi oceňována a podnik by se měl všemi možnými způsoby snažit si tyto kvalifikované pracovníky udržet. A k tomu slouží mimo jiné motivační a odměňovací systém podniku.

I v průběhu zaměstnaneckého poměru se musí zaměstnavatel starat o to, aby byli pracovníci dostatečně motivováni k podávání kvalitních výkonů. Přestože je pro většinu zaměstnanců nejvýšejším motivem finanční odměna, ať jim za svou práci jako samozřejmost. V tu chvíli je potřeba, aby měl podnik nastavené i jiné motivační nástroje, které budou zaměstnance stimulovat k dobrým pracovním výkonům. Vzhledem k tomu, že každý člověk jiný a na každého působí různé motivační faktory jinak, je nezbytné, aby této oblasti věnoval podnik a jeho vedení dostatečnou pozornost.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat současný stav v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace a na základě získaných výsledků navrhnout případné změny systému.

Práce je zaměřena na motivaci a odměňování v malém podniku a je rozdělena do dvou hlavních částí. První, teoretická, část se věnuje především základním pojmům, definicím a teoriím z oblasti motivace, odměňování a specifikaci malého podniku. Ohledně motivace jsou zde podrobně vysvětleny pojmy jako motiv, stimulace, motivační nástroje, motivační teorie. V neposlední řadě je zde popsán význam motivace k práci. Z oblasti odměňování jsou zde objasněny hlavní pojmy jako odměna, mzda, plat, minimální mzda a další. Důkladné nastudování těchto teoretických pojmů bylo velmi

odlehlé pro pochopení celé problematiky a následné zpracování praktické části této bakalářské práce.

Druhá, praktická, část je věnována analýze vybraného podniku, kterým je společnost Ma-dona s.r.o. sídlící v Táboře. Je zde charakteristika daného podniku a jeho historie. Dále je zde zpracována analýza současné situace v podniku prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru vedeného s výkonnou ředitelkou společnosti a podrobně popsán pohled na tuto situaci jak ze strany vedení, tak i samotných dělníků.

Výsledkem celé práce by mělo být odhalení nedostatků v oblasti motivace a odměňování v tomto podniku a vypracování návrhů na případné změny a zlepšení.

2 Literární přehled

2.1 Charakteristika malého podniku

Vzhledem k významu, který sektor malého a středního podnikání má, a k jeho nenahraditelné úloze v rámci tržní ekonomiky, považuje vláda ČR za nezbytné, aby malí a střední podnikatelé měli pro svoji činnost vhodné prostředí, které jim umožní uje rozvíjet jejich schopnost přispívat k ekonomickému růstu. Jednou z priorit vlády ČR je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů, kteří reprezentují více než 10 milion ekonomických subjektů v ČR. Malé a střední podniky jsou významným podnikatelským i společenským spjatým s daným regionem a tvoří regionální podnikatelskou síť (CzechTrade, 2015).

Vymezení pojmu drobný, malý a střední podnikatel v podmínkách České republiky je zpracováno Ministerstvem průmyslu a obchodu a Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže. V praxi existuje více přístupů ke třídění malých a středních podniků. Šrpková a Šrpková (2010) uvádí následující tři pojetí:

- podle doporučení Evropské komise;
- podle statistického úřadu Evropské unie;
- podle České správy sociálního zabezpečení.

Zařazení podniku do kategorie malý, střední nebo velký má pro podnikatele následky spojené s větším či menším rozsahem administrativních povinností a případných přiležitostí, jako například získání podpor v podnikání. Od 1. ledna 2005 vstoupila v platnost nová definice Evropské unie pro malé a střední podnikání.

1) Za **drobného podnikatele** se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek nebo obrát/příjmy nepřesahují 2 mil. EUR.

2) Za **malého podnikatele** se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek nebo obrát/příjmy nepřesahují 10 mil. EUR.

3) Za **středního podnikatele** se považuje podnikatel, pokud:

- zaměstnává do 250 zaměstnanců,
- jeho aktiva/majetek nepřesahují 43 mil. EUR nebo obrát/příjmy nepřesahují 50 mil. EUR (CzechTrade, 2015).

2.2 Motivace

Motivace je termín, který je jedním z nejčastěji používaných pojmů psychologie, nebo velmi úzce souvisí s osobností člověka a vysvětluje psychologické důvody chování. Součástí je také vysvětluje variabilitu chování, protože lidé orientují na různé cíle. Pojmu motivace však není v psychologii přisuzován zcela jednotný obsah (Nakonečný, 1996). Pojem motivace pochází z latinského slova. Vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského *movere*, což znamená hýbat či pohybovat. Je obecným označením pro všechny podmínky, které vedou k určitému chování (Adair, 2004).

Motivaci chápeme jako vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka. Usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností jako radost, zvědavost, touhy, plány, očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná. Chce-li člověk úspěšně dosáhnout určitého výsledku, obvykle to jeho aktivity, a tím i úspěchy, snižuje. Nemotivovaný člověk zpravidla nic nedělá, a něčeho nedosáhne (Veber, 1996).

Definice motivace není jednoznačná, každý autor je vnímá trochu jinak. Pro názornost uvádím několik příkladů:

- *Š motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání* (Pauknerová, 2006).
- *Š motiv je důvod, proč se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich úsilí povede k dosažení cíle o hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů* (Armstrong, 2009).

- *š Motivace se zam ůje na oblasti, které jsou pro testovanou osobu z r zných d vod zajímavé a které v ní vzbudí vy—í chu být aktivní, iniciativn se podílet na úkolech a poci ovat z práce uspokojeníō (Evangelu, 2009).*

Kdyfl se v—ak na definice zadíváme, zjistíme, fle v podstat v—echny íkají to stejné, jen jinými slovy. Motivace je zkrátka procesem, který ur ůje na—e chování a jednání. Odpovídá na otázky, pro je lov k aktivní a pro práv tímto zp sobem. Je procesem regula ním, který plní funkci sm ování innosti tak, aby bylo dosafleno ur ítého výsledku.

Podle Bedrnové, Nového a kolektivu (2004) vyjad ůje pojem motivace skute nost, fle na psychiku lov ka p sobí specifické, ne vřdy zcela v domé i uv domované vnit - ní hybné síly ó pohnutky, motivy. Ty innosti lov ka (tj. jeho chování, prořívání i jednání) ur ítým sm rem orientují, v daném sm ru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak p sobení t chto sil projevuje v podob motivované innosti, motivovaného jednání.

Významným rysem motivace je skute nost, fle p sobí sou asn ve t ech rovinách (dimenzích). Provazník a Komárková (1998) ozna ůjí tyto dimenze jako dimenze sm ru, intenzity a stálosti (vytrvalosti).

- Dimenze sm ru se uplat ůje tím, fle motivaci lov ka ó jeho innost ó vřdy ur ítým sm rem zam ůje (orientuje), naopak od jiných mořných sm r jej odvrací.
- Dimenze intenzity ó innost lov ka v daném sm ru je v závislosti na síle (intenzit) motivace vřdy více i mén usilovná. Jedinec na dosaflení cíle vynakládá více i mén energie.
- Dimenze stálosti (vytrvalosti) ó projevuje se mírou schopnosti jedince p ekonávat nejr zn j—í vn j—í i vnit ní bariéry (p ekářky), které se mohou objevovat p i uskute ování motivované innosti.

2.2.1 Motiv

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu či popud, pohnutku, která člověka (jeho vnitřnost) určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje určitou psychologickou pohnutku, působící do určitého lidského chování či prožívání (Provazník & Komárková, 1998).

Podle Adaira (2004) je motiv zjednodušeně něco, co vás uvede do pohybu. Slova motiv a motivace naznačují, že něco ve vás pracuje a pohání vás to. Může to být například potřeba, touha nebo emoce, které vás vedou jednat určitým způsobem.

K pojmu motiv se úzce pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu, který zpravidla má podobu vnitřního uspokojení či uspokojení z dosažení cíle motivu. Prosobení motivu tedy trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Je však třeba zdůraznit, že existují motivy, které můžeme považovat za cílové (tj. motivy, jejichž cíle lze dosáhnout, například motiv jídla v situaci hladu), ale existují i motivy, kterým dosáhnout cíle nelze například určitý cílový stav či tato motivace může patřit například zájem člověka o určitou oblast, například o literaturu (Provazník & Komárková, 1998).

2.2.2 Stimulace

Od pojmu motivace je potřeba odlišit pojem stimulace. Motivace se v vnitřnosti člověka projevuje jako vnitřní popud působící směrem k danému cíli. Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměrní jednání pracovníka a působí na jejich motivaci. Motiv je tedy vlastní vnitřní pohnutka pro jednání člověka a stimul je vnější pobídka, která má určitý motiv podnětít nebo utlumit (Veber, 1996).

Stimulací se rozumí takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho vnitřnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevně, nejčastěji reprezentované vnitřností jiného člověka (Provazník & Komárková, 1998).

N kdy se nesprávně mluví o tom, že vedoucí šmotivuje pracovníky k výkonu. Vedoucí je m že pouze stimulovat. Stimul podnítí jednání lov ka, pokud je v souladu s jeho motivačním profilem a aktuální situací (Vaněk, Bednářová & Třípek, 2001).

Výsledný efekt stimulačního působení je vždy závislý na celé sadě podmínek a okolností, mezi které patří aktuální psychický stav ovlivňovaného jedince, uplatňované formy a postupy subjektu stimulace a dalších. Stimulem je v podstatě jakýkoli podnět, který vyvolává určitě změny v motivaci lov ka. N kdy bývají rozlišovány tzv. impulsy vnitřní (endogenní) o podněty signalizující nějakou změnu v t le nebo myšl lov ka; a vnější (exogenní) o podněty pocházející z vnějšíku, vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podnětům, které aktivují určitý motiv (Provazník & Komárková, 1998).

2.2.3 Typy motivace

Na lov ka působí dva typy motivace. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých předem stanovených cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni někým jiným (např. managementem) prostřednictvím metod, jako je odměňování, povýšení, pochvala atd. Podle faktorů, které na nás působí, rozlojeme motivaci vnitřní a vnější.

- *Vnitřní motivace* o faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Mezi tyto faktory patří pocit, že práce, kterou vykonáváme je důležitá a zajímavá, volnost konat, přiležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti, přiležitost k funkčnímu postupu.
- *Vnější motivace* o to, co dáváme, abychom lidi motivovali. Patří sem například různé odměny, jako je zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako je odebrání různých benefitů nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince (Armstrong, 1999).

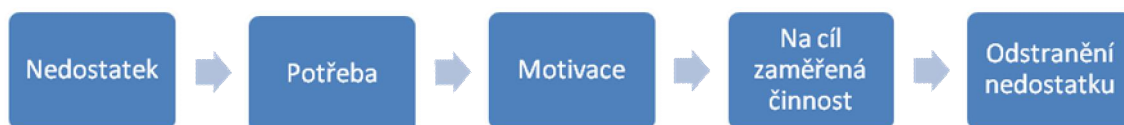
Veber (1996) ve své knize píše že, motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím, jako je například společnost, normy, morální kodex a právní normy a dále vnitřní kritéria daná lov kem, mezi které patří osobní cíle, způsob sebehodnocení a životní zkušenosti.

2.2.4 Zdroje motivace

Provazník a Komárková (1998) oznaují jako zdroje motivace ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.

Potřeby Dle většiny odborné literatury je potřeba chápána jako pocit nedostatku něčeho nezbytného. I podle Provazníka a Komárkové (1998) je potřeba v psychologii chápána jako stav, kterým je člověk prožíván, ne vždy zcela uvdomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince významného. Potřeby jsou považovány za základní zdroj motivace ve všech lidských činnostech, a to hned z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že potřeby označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i například živočichům. Potřeba se zpravidla projevuje jako pocívaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění onoho napětí, tj. zpravidla vede k činnosti směřující k odstranění daného nedostatku, jak znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Schéma vztahu nedostatku, potřeby, motivace a činnosti



Zdroj: Provazník & Komárková, 1998

Dle Provazníka a Komárkové (1998) je možno potřeby rozdělit do dvou základních skupin: potřeby biologické; fyziologické (patří sem potřeba vzduchu, potravy, tekutin atd.), které bývají často označovány jako potřeby primární, a potřeby sociální; společenské (patří sem například potřeba lásky, dominance, dosažení úspěšného výkonu atd.), které bývají také označovány jako potřeby sekundární.

Návyky V průběhu života každého z nás dochází k tomu, že některé činnosti realizujeme automaticky nebo dokonce pravidelně. Dochází k tomu většinou v situacích určitého typu i charakteru. Práv díky této pravidelnosti se dané činnosti často automatizují,

stávají se stereotypy a návyky. Návykem tedy označujeme opakovaný, zautomatizovaný způsob chování v určité situaci, který lze definovat jako naučený vzorec chování a motivujícího cíle v určité situaci (Provazník & Komárková, 1998).

Zájmy a Zájem se postupně vyvíjí jako určitý specifický soubor motivů, který se objevuje v životě daného člověka a opakuje se. Motivace ve směru osobních zájmů je velmi důležitá pro rozvoj a obohacení člověka v souvislosti s jeho individuální osobnostní strukturou. Zájem je jakýmsi trvalejším zájmem člověka na určitém oboru nebo jeví se také rozhodujícím parametrem ve směru motivace zájmu každého z nás. V podstatě se dá říci, že čím více lidí, tím je také rozmanitější zájem (Moos, 2014).

Hodnoty a V průběhu životních zkušeností se člověk setkává s nejrůznějšími skutečnostmi, ty se snaží poznat a posoudit jim ve svém životě určitý význam neboli hodnotu. Hodnotou pro člověka může být v podstatě cokoli, přesto ale existují jakési obecněji se vyskytující hodnoty, k nim patří například rodina, zdraví, děti, přátelství, svoboda, úspěch, práce, peníze, láska, vzdělání apod. Hodnoty mohou být charakterizovány nejen z pohledu prospěchu jedince, ale i z pohledu prospěchu celé společnosti (Provazník & Komárková, 1998).

Ideály a Ideálem rozumíme určitou mentální nebo názornou představu něčeho subjektivně velmi žádoucího a pozitivně hodnoceného, což člověk v průběhu svého života získává. A to zejména z okolního celospolečenského kontextu, od rodičů, anebo od lidí, které považuje za svůj vzor, a se kterými se více či méně identifikuje. Formování ideálů je podmíněno jednak skutečnostmi, se kterými se člověk setkává, a jednak tím, kam se snaží a dále tendencí jeví se a skutečnostmi, se kterými se setkává, určitým způsobem posuzovat, hodnotit (Provazník & Komárková, 1998).

2.2.5 Motivační nástroje

Dle Bednáře a kolektivu (2013) základní dva typy motivačních nástrojů jsou nástroje ekonomické motivace a nástroje sociální a psychologické motivace.

Veber (1996) dělí motivační nástroje na přímé a nepřímé následovně :

- **Přímé nástroje** a používají se v případě, kdy se vedoucí pracovník opírá o direktivní příkazy a předpokládá kázeň a plnění úkolů od podřízených pracovníků.

Specifickou formou písmých nástrojů jsou směrnice, pokyny a instrukce, označené jako organizační řídicí dokumentace.

- **Nepřímé nástroje** – vyvolává vedoucí pracovník, pokud vymezuje určitý prostor pro samostatné chování podřízených, ponechává konkrétní pístupy a do jisté míry i dosažené výsledky na jejich vůli. Mezi typické nepřímé nástroje patří:
 - *nástroje ekonomické* – směrnice mzdy, odměny, prémie, ekonomické sankce, podíly na hospodářských výsledcích atd.),
 - *nástroje mimoekonomické* – směrnice pochvaly, veřejná uznání, dobré sociální klima, pracovní klima, dobré pracovní prostředí, příjemný kolektiv atd.

2.2.6 Proces motivace

Motivování je úsilí lidského jedince nebo jedince vytvořit u jiného jedince pí motivaci pro požadované chování. V praxi je nutnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověk se z hlediska jeho pírozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci. Dále mžeme hovořit i o sebemotivaci, což je úsilí lidského jedince motivovat sám sebe (Olivová, 2013).

Většina autorů odborné literatury se shoduje na tom, že lidská motivace vychází z vnitřních nebo podvědomých potřeb a mžeme ji chápat jako určitý set návazných reakcí. Pícit potřebu dává vzniknout odpovídajícím píáním dosáhnout něho nebo něco získat. Nadchází stanovení cíle, od něhž očekáváme uspokojení těchto potřeb a píání, a volí se cesty, které povedou k dosažení stanovených cíle.

Dle Duchonové a Máfránkové (2008) vychází motivační proces ze tří složek motivace: směru, co se člověk pokouší dlat; úsilí, s jakou pílí se o to pokouší; a vytrvalosti, jak dlouho se o to pokouší. Motivování jiných lidí je v podstatě uvedení těchto lidí do pohybu směrem, který chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Sebemotivování se týká stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam chceme. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení stanoveného cíle i odměny (Armstrong, 2007).

2.2.7 Motivace k práci

V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka. Z toho důvodu se v této souvislosti hovoří o motivaci pracovního jednání (Pauknerová, 2006). Motivací k práci rozumíme lidské chování, které je spojeno s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně.

Zpravidla prvním důvodem (motivem) k práci, který nás hned napadne, jsou peníze, které člověk potřebuje, aby mohl žít a uspokojovat své hmotné potřeby. Peníze jsou však pouze jedním z mnoha motivů k práci (Provazník & Komárková, 1998).

V teoriích pracovní motivace bývají dle Nakonečného (1992) rozlišovány následující dvě skupiny motivů k práci:

1. motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou (motivace intrinsická (vnitřní))
 - potřeba činnosti;
 - potřeba kontaktu s druhými lidmi;
 - potřeba výkonu;
 - touha po moci;
 - potřeba smyslu života a seberealizace;

2. motivy, které leží mimo vlastní práci (motivace extrinsická (vnější))
 - potřeba peněz;
 - potřeba jistoty;
 - potvrzení vlastní důležitosti;
 - motiv sociálních kontaktů (styk s lidmi v obci).

Zvýšení motivace je možno v praxi docílit využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Mezi ně patří technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní dobu a její režim, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hygienické a zdravotní podmínky práce, mzdy a způsob hodnocení a odměňování pracovníků, možnosti kariérního růstu apod.

Nejastji uváděné skutečnosti, které přispívají k spokojenosti zaměstnanců, jsou:

- ekonomická jistota (mzda, plat),
- stabilita a perspektivnost pracovního zajištění (pocit bezpečí),
- možnost postupu,
- veřejné uznání a morální ocenění pracovníka v rámci podniku i společnosti,
- důvěra v podnik,
- pracovní vztahy se spolupracovníky a nadřízenými pracovníky,
- pracovní podmínky (Jindra & Mandová, 2008).

2.3 Základní motivací teorie

Existují desítky motivací teorií a každý autor toto téma zpracovává z jiného hlediska. Některé autoři rozdělují teorie motivace do tří skupin, které obsahují jednotlivé teorie a ty se zabývají určitými motivacími faktory podrobněji.

2.3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie je založena na politice šukru a bičů. Tvrdí, že odměny a tresty slouží jako prostředek k zajištění toho, aby se lidé chovali určitým řádoucím způsobem. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci. Tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu. V extrému reprezentuje teorie instrumentalisty názor, že lidé pracují pouze pro peníze, a vnitřní motivaci (tedy existenci vnitřních vlivů) tato teorie nezvažuje. Teorie se objevila ve druhé polovině devatenáctého století a představitel je Taylor. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a stále je, široce používáno (Armstrong, 2007).

2.3.2 Teorie šukru a bičů

V této teorii se vychází z předpokladu, že to, co je prakticky jediným zájmem člověka, je odměna za práci v penězích, případně jiných materiálních výhodách. Je založena na systému nepřetržitých kontrol a trestání chyb z nepozornosti. Přistupuje k motivaci pracovníka (člověka) prostřednictvím šukru a bičů. Cukr je odměna za dobře vykona-

nou práce a bi je snížení, odejmutí odměny i postih (trest). Ve které motivace k práci je založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu (Džidina & Cejthamr, 2005).

2.3.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor, který byl jedním z představitelů humanistické psychologie. Tato teorie nebývá jednoznačně nazvána mezi motivací a teorií, má však závažné důsledky i pro oblast motivace.

Teorie X vyjadřuje názor, že člověk je líný a má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit a naopak dobrou práci finančně odměnit. Navíc připisuje člověku jako k tvorbu nesamostatnému, který musí být neustále pod neustálým vedením, kontrolou a dohledem. Mezi charakteristické vlastnosti odpovídající této teorii patří vyhýbání se práci, zmatek a odpovědnosti.

Teorie Y předpokládá, že výdej fyzické a duševní energie v práci je pro člověka stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek. Smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku zcela přirozený. Důležitější než například finanční odměny jsou pocity důležitosti a užitosti. Zde se dají mezi charakteristické vlastnosti zařadit samostatnost, odpovědnost, aktivita, sebezájem a sebeřízení, aktivita a inovativní přístup (Provazník & Komárková, 1998).

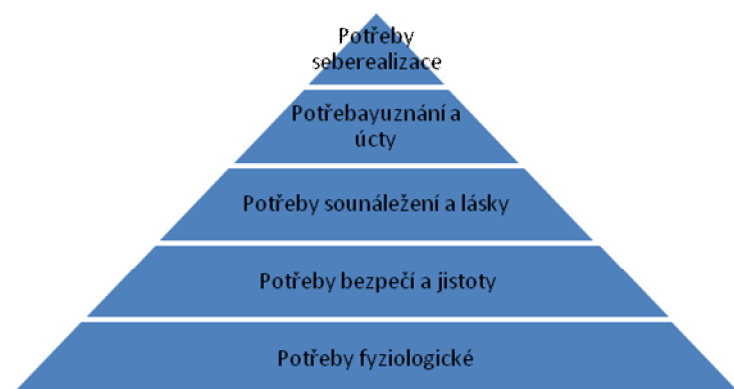
2.3.4 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie vycházejí z předpokladu, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří určitou nerovnováhu, proto si musíme stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu a zvolit chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. Autory těchto teorií jsou Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Deci nebo Ryan (Armstrong, 2007).

Maslowova hierarchie potřeb patří mezi nejrozšířenější teorie motivace, je známa jako Maslowova pyramida, viz obrázek 2. Vytvořil ji Abraham Maslow, který byl jedním z psychologů humanistické orientace a nejvýrazněji obohatil přístupy k motivaci lidského chování. Teorii potřeb a jejich uspokojení považuje Maslow za nejdůležitější a zásadní princip zdravého lidského vývoje (Provazník & Komárková, 1998). Základ

této teorie tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním pocitem potřeby (Adair, 2004). Podle této teorie existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny společné a hierarchicky uspořádané. Patří sem základní fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání a naprosto nejvyšší potřeby seberealizace. V případě uspokojení nižší potřeby se začíná pozornost soustřeďovat na uspokojení následující vyšší potřeby (Armstrong, Taylor, & Těšík, 2015). Je zde důležitá skutečnost, že ne každý jedinec musí ve svém životě dosáhnout až k úrovni nejvyšší, tedy k potřebám seberealizace (Provazník & Komárková, 1998).

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Provazník & Komárková, 1998

Mezi fyziologické potřeby patří potřeba kyslíku, tepla, potravy, vyčerpání, odpočinku a spánku. Potřeby bezpečí a jistoty jsou potřeba vyhnout se neznámému, nezvyklému, potřeba stability, pořádku, jistota zaměstnání, zdravotní pojištění, aj. Mezi potřeby soumělnosti a lásky patří potřeba někoho milovat, být pozitivně přijímán, milován, mít někoho rád, dobré mezilidské vztahy. Potřeby uznání a úcty jsou potřeba být druhými lidmi ceněn a uznáván, dosáhnout úspěšného výkonu a prestiže, potřeba pozitivního sebehodnocení. Potřeby seberealizace zahrnují potřebu sebenaplnění, potřebu rozvíjet a využívat vlastní schopnosti (Provazník & Komárková, 1998).

Alderferova teorie ERG – Alderfer je autorem jednodušší a přesvědčivější teorie, která je založena na existenci tří základních kategorií potřeb.

Název teorie tvoří první písmena skupin potřeb v angličtině :

- *Existenční potřeby* (šEō ó *Existency*) ó reprezentují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních podmínek, kterými mohou být plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky.
- *Vztahové potřeby* (šRō ó *Relatedness*) ó uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti, například pochopení, potvrzení a vliv.
- *Růstové potřeby* (šGō ó *Growth*) ó jsou důsledkem tendence otevřených systémů vníraných, uspokojení těchto potřeb závisí na příležitostech k růstu (Kociánová, 2010).

McClellandova teorie potřeb ó Tato teorie, je založena především na studiu manažerů a jejím autorem je David McClelland. Je založena na těchto skupinách potřeb, a to na potřebě sounáležitosti, moci a úspěchu. Tato teorie má úzký vztah k Maslowově teorii ó potřeba sounáležitosti koresponduje s třetím stupněm Maslowovy pyramidy, potřeba moci se třetím a potřeba úspěchu se stupněm nejvyšším, tedy se seberealizací.

- *Potřeba sounáležitosti* ó potřeba v blízkých, přátelských a soucitných vztazích s ostatními,
- *Potřeba moci* ó potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní, prosadit se a zaujmout vlivnou pozici,
- *Potřeba úspěchu* ó potřeba uspět v konkurenci, posuzovaná na základě osobního standardu kvality (Armstrong, Taylor, & Týká, 2015).

Herzberg v dvoufaktorový model ó Teorie byla založena na základě rozhovorů s úředníky a technikami, kteří byli dotazováni na to, co v nich vyvolává výjimečně dobré nebo špatné pocity, jde-li o jejich práci. Autorem této teorie je Frederick Herzberg, který formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost a druhé pak pracovní nespokojenost. První skupinu tvoří motivátory. Jejich pozitivní účinek se projevuje spokojeností a negativní účinek nespokojeností. Do druhé skupiny patří hygienické vlivy.

- *Motivační faktory* o týkají se obsahu práce, potěby vykonávat práci, dosáhnout úspěchu, zájmu o práci, odpovědnosti a možnosti povýšení. Tyto potěby představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné.
- *Hygienické faktory* o týkají se kontextu práce včetně mezd a pracovních podmínek. Při pozitivním úniku těchto faktorů si je pracovníci přinejmenším domují a na bezprostřední motivaci nemají tyto faktory významný vliv. Ovšem při snížení podurčtou úroveň dochází k výraznému pocitu nespokojenosti. Je zajímavé, že mezi tyto faktory patří i mzda. Pokud je zvýšena, působí jako motivátor, nicméně poté, co se na ni pracovník zvykne, zase působí jako hygienický faktor (Armstrong, Taylor, & Těký, 2015).

2.3.5 Teorie zaměřené na proces

Zabývají se psychologickými procesy ovlivňujícími motivaci a souvisejícími s očekáváním a vnímáním spravedlnosti. Bývají také nazývány jako tzv. kognitivní teorie. Tyto teorie mohou být pro manažery mnohdy užitečnou teorií zaměřenou na obsah (někdy také nazývané teoriemi potřeb), protože poskytují realistické vodítko pro metody motivování lidí (Armstrong, 2007).

Teorie o očekávání (expektační teorie) o tvrdí, že tato teorie je Victor H. Vroom a vychází z předpokladu, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají dělat, aby si zasloužili odměnu. Když očekávají, že budou mít možnost odměny získat a ta bude stát za vynaloženým úsilím. Mezi základní pojmy této teorie patří valence, instrumentálnost a expektace. Valence je očekávané uspokojení, které motivované pracovní jednání povede. Instrumentálnost je šance, prostřednictvím které má být cíle (tedy uspokojení) dosaženo. Expektace představuje subjektivní pravděpodobnost dosažení cíle. Motivaci lze vyjádřit vzorcem, kde M je motivační síla (úroveň motivace), V je valence a E je expektace, jako:

$$M = V \cdot E \quad (1)$$

lze tedy motivován k realizaci určité činnosti tím více, čím více si cení cíle, kterého chce dosáhnout a čím více věří, že tohoto cíle dosáhne (Blafek, 2014).

Teorie spravedlnosti – Tuto teorie aplikoval ve svých pracích J. S. Adams a vychází z předpokladu, že při rozhodování posuzuje člověk i stupeň spravedlnosti rozdíl výsledků. Tvrdí, že lidé se snaží o odměnu pouze tehdy, jsou-li přesvědčeni, že bude rozdíl spravedlivý. Spravedlnost znamená, že člověk je ve srovnání s ostatními, kteří se chovají podobně, posuzován stejně. Zaměstnanci srovnávají svoje vstupy a výstupy s ostatními, kteří dělají stejnou práci. Srovnávat mohou například mzdu, ale také uznání šéfa, kvalitu pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace atd. Manažer by se měl snažit o dosažení spravedlnosti mezi svými podřízenými anebo zajistit, aby chápali případné nerovné rozdíly výsledků (Ducho & Mafránková, 2008).

Teorie cíle – Představiteli jsou Lathamem a Lockem. Teorie říká, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které by měly být náročné, ale přijatelné, a existuje-li vzájemná vazba na výkon. Vzájemná vazba je velmi důležitá, hlavně pro dosahování stále vyšších cílů (Armstrong, 2007).

Teorie kompetence – Autorem teorie je R. W. White. Potřeba kompetence se v pracovní oblasti projevuje jako potřeba prokázat své schopnosti a profesionální způsobilost. Lze ji pozorovat zejména v situacích, které pracovník hodnotí jako příliš náročné. V sociální rovině jde o možnost srovnání vlastních výkonů s výkony ostatních pracovníků a získání uznání a obdivu okolí (Pauknerová, 2006).

2.4 Odměňování

Odměňování, které bývá také označováno jako kompenzace či náhrada za práci, je velmi významnou složkou pro organizaci i pro pracovníka. Je realizováno ve formě mzdy, platu či jiných peněžních nebo nepeněžních odměn. Tyto odměny vysoce ovlivňují množství a kvalitu práce. Odměňování je jedním z neefektivnějších nástrojů motivace pracovníků. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace i jejích pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Každá organizace si stanoví sama, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, pravidla, nástroje a postupy uplatní (Kocianová, 2010).

Základním problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě. Systém odměňování by měl být tvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval potřebám a možnostem konkrétní firmy i jejích pracovní-

ky. Důležitě je, aby pracovníci daný systém odměňování akceptovali. Z tohoto důvodu je vhodné, aby se na vytvoření systému podíleli (Koubek, 2011).

Pro většinu zaměstnanců je odměna ve formě mzdy hlavním zdrojem příjmu a také důležitým ukazatelem životní úrovně. Pro zaměstnavatele představují mzdy především náklady. Nejen z těchto hledisek je třeba se mzdové politice důkladně věnovat v každé organizaci (Veber, 1996).

Odměny mohou být vázány na povahu a význam vykonávané práce i na výkon jednotlivých pracovníků. Mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. Pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy i platu a jiných hmotných odměn také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu tj. zaměstnanecké výhody neboli benefity (Kocianová, 2010).

2.4.1 řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo uznáno a odměněno to, čím lidé přispívají organizaci, a to jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci. Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, kterým může být uznání, pochvala, povýšení, zaměstnanecké výhody a další. Cíli řízení odměňování jsou:

- odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku, ale také propojit podnikání s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správně, aby bylo jasné, co je důležité;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné kvalitní pracovníky;
- motivovat zaměstnance;
- vytvořit kulturu vysokého výkonu (Armstrong, 2009).

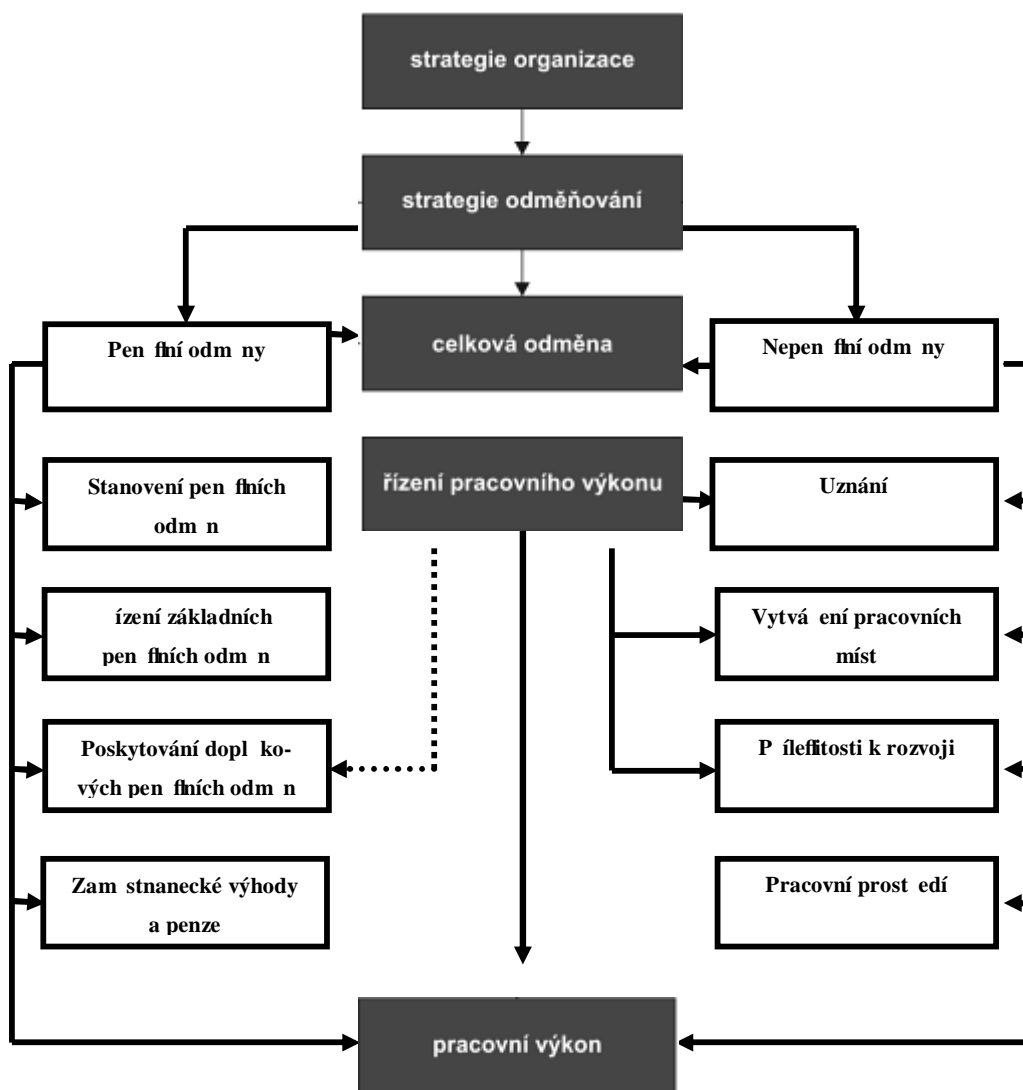
Strategie odměňování stanovují, co organizace zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesu a postupů odměňování podporujících dosahování

podnikatelských cíl. Příkladem může být strategie směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb (Armstrong, 2009).

Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a kroky, které je potřeba udělat. Jako příkladem může být politika, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám (Armstrong, 2009).

Systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které se používají s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně tak jako i jejich zaměstnanců, viz obrázek 3.

Obrázek 3: Systém odměňování



Zdroj: Armstrong, Taylor, & Třpký, 2015

Hlavními slovkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které jsou kombinovány za účelem vytvoření systému celkové odměny. Peněžní odměny zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systém peněžního uznání za odvedenou práci. Nepeněžní odměny umožní zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby zaměstnanců týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Všechny tyto slovků se kombinují za účelem ovlivnění úrovně pracovního výkonu (Armstrong, Taylor, & Tůk, 2015).

Podle Koubka (2011) systém odměňování není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí, a to:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání;
- stabilizovat pracovníky, které firma potřebuje;
- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti jimi vykonávané práce;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti;
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce;
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být přiměřené možnostem firmy;
- být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a všeobecných schopností pracovníků;
- a další.

Firma si chce, podle Koubka (2011), nejlépe pomoci systémem odměňování:

- vytvořit konkurenční výhodu pro získání pracovníků,
- udržet si pracovníky,
- dosáhnout konkurenceschopné produktivity a budoucího zisku,
- dosáhnout budoucí kvality a technické úrovně produkce,
- formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle firmy,
- rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy ve firmě.

Pracovníci potřebují, podle Koubka (2011), především:

- zabezpečení uspokojování potřeb svých a své rodiny,
- určitou sociální jistotu, finanční stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků,
- spravedlnost a srovnatelnost odměňování,
- možnost seberealizace,
- dobré vztahy na pracovišti,
- uznání za práci a práci, která by je uspokojovala.

2.4.2 Složky odměňování

Podle Armstronga (2009) zahrnuje odměňování tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- procesy řízení pracovního výkonu.

Stanovování peněžních odměn je proces rozhodování o výši peněžních odměn za provedení určité práce i pro určité pracovníky. Tento proces sleduje dva hlavní cíle, které si často odporují.

- I. *Být navenek konkurenceschopný* – aby bylo možné přilákat, najmout a udržet si zaměstnance, které organizace nutně potřebuje. Výši peněžních odměn nejvíce ovlivňuje zákon nabídky a poptávky. Jestliže poptávka po práci převyšuje nabídku, jsou peněžní odměny vyšší, a naopak. Organizace jsou ochotné zaplatit více, aby přilákaly a udržely si kvalitní pracovníky na klíčových pracovních místech. Potéba být navenek konkurenceschopný znamená, že organizace musí brát v úvahu tržní sazby.
- II. *Být uvnitř spravedlivý* – aby určité sazby peněžních odměn odráželi rozdíly mezi jednotlivými pracemi. Organizace musí zajistit, aby za práci stejné hodnoty platila v rámci lidí v organizaci stejná peněžní odměna.

Ve skutečnosti existuje určitý rozpor mezi potřebou být navenek konkurenceschopným a požadavkem být uvnitř spravedlivým. Na které organizace tedy přijali heslo štrh vládně a vnitřní spravedlnost považují za vedlejší (Armstrong, Taylor, & Týk, 2015).

2.4.3 Mzda, plat a odměna

Nejvýznamnější povinností zaměstnavatele, která pro něj z pracovní smlouvy vyplývá, je konat sjednanou práci, a to co nejkvalitněji a v požadovaném rozsahu. Vzhledem k tomu, že hlavním důvodem, pro který zaměstnavatel vůbec vstupuje do pracovního poměru, je odměna za práci, vyúsťává této skutečnosti zaměstnavatel k tomu, aby zaměstnavatel stimuloval k lepším pracovním výsledkům. Odměna za práci má tedy kromě jiného i významný motivační aspekt.

Zaměstnavatel dostává za práci v pracovním poměru odměnu ve formě mzdy nebo platu. Tyto dva pojmy je však potřeba od sebe odlišovat, protože z hlediska pracovního práva je mezi nimi velký rozdíl. Zákoník práce v § 109 odst. 1 říká: *š Za vykonanou práci p íslu-í zam stnanci mzda, plat nebo odm na z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvlá-tní právní p epis jinak.ō* Tímto jsou tedy definovány tři možné finanční odměny za práci u zaměstnavatele: plat, mzda a odměna.

Platem se rozumí finanční odměnou zaměstnavatel od zaměstnavatele, kterým je stát, obec, město, rozpočtová a příspěvková organizace. To znamená, že plat dostávají zaměstnavatel státu a organizací spravovaných nebo dotovaných státem (státní školství, zdravotnictví).

Mzda je finanční odměnou pro zaměstnavatele u soukromých zaměstnavatelů, kteří pracují v pracovním poměru uzavřeném na základě pracovní smlouvy (hlavní pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr).

Odměna je finanční částkou vyplácenou zaměstnavatel zaměstnavatelem za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Mzda a plat jaký je rozdíl?, 2011).

Minimální mzda je nejnižší možná výše odměny za vykonanou práci v pracovní - právním vztahu prováděnou na základě pracovní smlouvy, i na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Její základní právní úprava je stanovena zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Výše základní sazby minimální

mzdy stanovuje nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě ve znění pozdějších předpisů. Základní sazba minimální mzdy na rok 2016 pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 9 900 Kč za měsíc nebo 58,70 Kč za hodinu (Minimální mzda, 2015).

2.4.3.1 Formy mezd

Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014) je cílem mzdového systému stanovit mzdu za vykonanou práci a mzdové formy mají mzdovci ocenit výsledky práce, výkonnost a pracovní chování. V praxi jsou podle těchto autorů rozlišovány mzdové formy základní (časová mzda, úkolová mzda) a mzdové formy doplňkové (např. prémie závislé na výsledku hospodářství podniku). Dle Vybíhala a kolektivu (2015) se v praxi uplatňují různé formy základní mzdy, mezi které patří především časová (hodinová, měsíční), úkolová, podílová, provizní a osobní.

časová mzda obvykle se zpravidla uplatňuje hodinová nebo měsíční. Tato mzda se používá především u pracovních činností, u kterých nelze zcela přesně měřit výsledky práce pomocí technických ukazatelů, pokud jde o činnosti různorodého charakteru nebo jde o práci tvrdého i fyzického charakteru. Využívá se také v případech, kdy by použití jiné mzdové formy bylo příliš nákladné nebo administrativně náročné. Znamená to však, že zaměstnanec je při různém pracovním tempu odměňován stejně, což mu poskytuje jistotu výdělku, ovšem příliš nestimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu a může být demotivující. Proto se běžně doplňuje jiným druhem mzdové formy (např. provizí, prémie, osobním ohodnocením apod.). Základem pro výpočet mzdy je odpracovaný čas. Uplatňování časové mzdy je poměrně snadné a administrativně nenáročné. Výše mzdy se stanoví jako součin mzdového tarifu daného zaměstnance a skutečně odpracované doby. Rozlišujeme časovou mzdu:

- *s pevným tarifem (pevnou časovou mzdou)* obvykle když jsou pracovníci zařazeni do určitých tarifních stupňů podle složitosti a namáhavosti vykonávané práce, např. v Kč/hod. pro určitou funkci i pracovní činnost;
- *s odstupňovaným tarifem* obvykle když pro zařazení do tarifních stupňů jsou stanovena určitá kritéria kvantitativní (počet let praxe, počet odpracovaných let, atd.) nebo kvalitativní (kvalita práce, stupeň zmetkovosti, atd.);

- *asová mzda diferencovaná* – kdy je tarif ovlivován koeficientem vyjadřujícím plnění výkonu i normy v procentech (Vybíhal a kolektiv, 2015).

Úkolová mzda – je formou základní mzdy závislé na výkonech pracovníka. Její hlavní výhodou je v její motivace pracovník ve srovnání s asovou mzdou. Podmínka jejího zavedení je možnost stanovení objektivní výkonové normy a spolehlivá evidence rozsahu a kvality práce. Uplatňuje se zde norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku výkonu nebo norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času. Používá se v případech, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce ovlivnit svým výkonem. Použití této mzdy vyžaduje stanovení příslušné normy výkonu a odpovídajících pracovních postupů, stejně jako zajištění bezproblémového provozu pracoviště a dokonalou organizaci, kontrolu a bezpečnost práce. Úkolová mzda stimuluje k nadstandardnímu výkonu, ale snaha zaměstnanců dosáhnout co možná nejvyšší produktivity a tím co možná nejvyššího výdělku často vede k nadměrnému fyzickému vypětí a nedodržování pracovních postupů, v nejhorších případech i k porušení bezpečnosti práce (Třeský, 2014).

Podílová mzda – se často používá v oboru služeb nebo v obchodních činnostech tam, kde nelze stanovit pracovní postupy a normy spotřeby práce. Dnes se využívá zejména při odměňování obchodních zástupců (prodejců), kteří svou činnost vykonávají mimo pravidelné pracoviště zaměstnavatele a je na nich, jak si svou práci zorganizují a jak využijí svůj pracovní čas. Jejich mzdu tedy tvoří podíl na dosažené tržbě bez ohledu na to, jak dlouho pracují. Tento podíl se určuje v procentech z jednotky vyjádřené v Kč, např. z tržeb (Vybíhal a kolektiv, 2015).

Provize – za ni je považována doplňková mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnance zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství, nebo poskytnutých službách. Může být tvořena procentem z obrátu, tržeb, zisku apod., nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Provize stimuluje k nadstandardnímu výkonu. Zaměstnanci může být poskytována jako doplněk základní složky mzdy nebo jako jediná složka mzdy, v tomto případě ale zaměstnanci vzniká právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonané práce. Zaměstnanci, jejichž mzda je zcela závislá na provizi, mnohdy postrádají jistotu výdělku a bývají vystaveni pracovnímu stresu, což snižuje jejich spokojenost (Třeský, 2014).

Osobní ohodnocení je op t dopl kovou mzdovou formou, kterou stanovuje manafler na základ ě hodnocení zam stnance. Smyslem osobního ohodnocení je stimulovat zam stnance k vykonávání sjednané práce a dosahování pofladovaného výkonu. Osobní ohodnocení bývá obvykle ur ěno procentem ze mzdového tarifu (TMký , 2014).

2.4.3.2 Zam stnanecké výhody

Jsou to ur itá opat ění zam stnavatele ur ěná pro zam stnance, která zlep-ují pohodu a zvy-ují spokojenost zam stnanc ě. Zam stnanecké výhody se poskytují navíc k pen ěním odm ěnám a pat í mezi významné sou ásti celkové odm ěny. Pat í mezi n ěnap íklad penzijní systém, r zné druhy poji-t ění nebo nemocenský p ísp vek, slu- ěbní automobil nebo poskytnutí p j ky. Zahrnují také dovolenou navíc nebo dny volna, které nemusí být striktn ě odm ěnou. Systém flexibilních zam stnaneckých výhod umofl uje zam stnanc ěm si vybrat r zný druh nebo rozsah t chto výhod, které jim zam stnavatel nabízí (Armstrong, Taylor, & TMký , 2015).

Zam stnanecké výhody jsou ur itými formami odm ěn, které obvykle nebývají vázány na výkon pracovníka, ale organizace je poskytuje za to, ěle pracovník je jejich zam stnancem. N které jsou poskytovány v- ěm zam stnanc ě, jiné mohou být vázány nap íklad na funkci, postavení pracovníka, na dobru zam stnaneckého pom ěru ěi na zásluhy. Mezi výhody pat í nap íklad:

- *sluflby spojené s vyufltváním volného ěasu* ó poskytují se nejen zam stnanc ěm, ale i jejich rodinným p íslu- ěník ěm, mohou mít formu naturální ěi pen ěních p ísp vk ě;
- *sluflby sledující zlep-ování flivotních podmínek zam stnanc ě* ó pat í sem pé ěe o bydlení, jesle, mate ské -koly, p j ky, p ísp vky na ur itá poji-t ění, pomoc p í ur itých flivotních situacích nap ě. úmrtí v rodin ě, s atek, narození dít ěte atd.;
- *poradenské sluflby* ó netýkající se pracovních záleflitostí.

Aby m ěly zam stnanecké výhody pozitivní dopad na motivaci pracovník ě, m ěla by se organizace zajímat, kterým výhodám zam stnanci dávají p ědnost. Vzhledem k tomu, ěle v preferenci pracovník ě existují rozdíly, za aly n které podniky nabízet volitelný systém zam stnaneckých výhod. Potom má tedy zam stnanec moflnost výb ěru t chto výhod, které jsou pro n ěj nejzajímav ější (D ědina & Cejthamr, 2005).

2.4.3.3 P íplatky

P íplatky se dávají na základě zákona, ze smlouvy nebo na základě vnitřních předpisů organizace a i mimo řádných pracovních podmínkách (obtížné pracovní režimy, nebezpečné nebo rizikové pracovní prostředí). Určují se procentem z průměrného výdělku, procentem ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo Kč za měsíc apod. Zákoník práce upravuje minimální příplatky za práci přesčas, ve svátek, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a neděli. Zaměstnavatel však může poskytnout i vyšší příplatky, nestanovuje zákoník práce (Tůma, 2014).

2.4.4 Závěrem k odměňování

Při odměňování pracovníků je třeba dbát na to, aby byly dodržovány zákony, respektována lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti. Měly by být stanoveny zásady vytváření prostředí na odměňování z hlediska jejich podílu na celkových nákladech firmy. Musí být předem stanoveny zásady pro rozdělování prostředků určených na odměňování, tedy jaká jejich část bude věnována na základní mzdy a platy a jaká část bude poskytnuta na další formy odměňování a na zaměstnanecké výhody. Měly by být stanoveny zásady umožňující vyjednávat s jedincem i skupinou pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů i od stanovené struktury odměn. Určením všech těchto základních zásad a pravidel organizace rozhoduje o efektivnosti odměňování, jeho motivacím účinku, o pozitivním i negativním prostředí ve firmě a o dalších skutečnostech (Koubek, 2011).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav v odměňování zaměstnanců a způsobu jejich motivace. Na základě získaných výsledků navrhnout případnou změnu systému.

3.2 Metodika

K naplnění stanovených cílů byla nejdříve nastudována odborná a vědecká literatura zabývající se problematikou motivace, odměňování a definicí malého podniku. Použitá literatura byla zvolena vzhledem k využitelnosti a dostupnosti a na jejím základě byl zpracován literární přehled vymezující definice a základní pojmy dané problematiky. Přehled použité literatury je uveden na konci práce.

Na literární rešerši navazuje praktická část, která se zabývá charakteristikou vybrané firmy a především analýzou systému motivace a odměňování v této společnosti. Jsou zde podrobně popsány způsobu motivace zaměstnanců, druhy odměňování a zaměstnaneckých výhod, které společnost svým zaměstnancům poskytuje.

Pro získání dat ke zpracování praktické části byly použity informace z interních zdrojů firmy. Další informace byly získány na základě řízeného rozhovoru s vedoucí pracovnící vybrané společnosti. Nejdřívejším zdrojem dat však bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Díky těmto informacím bylo možné zpracovat analýzu současné motivace a odměňování ve společnosti, zhodnotit systém odměňování a motivace v daném podniku a navrhnout náměty na případné zlepšení.

3.2.1 Použité metody

Dotazník – Dotazníkové šetření bylo významným zdrojem důležitých informací pro zpracování závěru celé práce. Dotazník byl zaměřen především na hodnocení práce, platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, druhy motivace a spokojenost zaměstnanců vybraného podniku. Dotazování proběhlo v červnu 2016 a jeho cílem bylo zjistit názory zaměstnanců na problematiku motivace a odměňování. Dotazník byl sestaven z 23 otázek. Obsahoval otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené a v úvodní části

i identifika ní otázky týkající se pohlaví a v ku. Dotazování probíhalo zcela anonymn a jeho výsledky byly zpracovány v praktické ásti této práce. Dotazník je k nahlédnutí v p íloze . 2.

ízený rozhovor ó Metoda ízeného rozhovoru probíhá p ímým dotazováním mezi taza- telem a respondentem, kterým byla v tomto p ípad generální editelka spole nosti. Pro tuto metodu byly p edem p ípraveny otázky, které byly kladeny respondentovi v jasn daném po adí a odpov di byly zaznamenány pro následné zpracování. Seznam otázek je v p íloze . 3.

Metoda vlastního pozorování ó byla provedena v pr b hu jednoho m síce, kdy mi byl umofln n pobyt ve firm . Zejména se mi naskytla p íležitost vyuffít nezávislého osobního dotazování p í neformálních rozhovorech se zam stnanci a porovnat je s informacemi, které byly získány oficiáln od vedení firmy.

4 Charakteristika společnosti

Společnost MA-DONA s.r.o. zahájila svoji činnost v roce 1997 pod názvem DONA. V roce 2004 se přejmenovala na MA-DONA a zaměřila své aktivity zejména na zpracování lehkých polyuretanových pěn. Vzhledem k dynamickému vývoji a vzrůstající poptávce se společnost na podzim roku 2009 přestěhovala do zcela nově postavené výrobní haly (viz příloha č. 1), kde má nájemní smlouvu. Získala tak nový výrobní prostor o rozloze 8 000 metrů čtverečních.

Společnost se zaměřuje na zpracování lehkých polyuretanových pěn (PUR), polyetylenových pěn (PE), melaminových pěn (Basotect) a jiných speciálních pěn. Hotové výrobky pak dodávají zejména do nábytkářského průmyslu, kde zákazníci mohou dle jejich požadavků a technické dokumentace vyrobit veškeré druhy sedákových, opěrákových, područek, matrací a dalších výrobků ze široké škály nejen standardních materiálů různých objemových hmotností a odporu proti stlačení, ale i studených pěn s vyšší tuhostí, nebo speciálních pěn se sníženou hořlavostí, obsahem BIO pěním apod. Do technických aplikací (automobilový, autobusový, obalový) dodávají různé druhy tvarovaných izolací, výplní, pásů, profilů z polyethylenu, melaminové pěny (Basotect) nebo speciálních PUR pěn.

Produkty:

- Standardní pěny
- Studené pěny
- Standardní a studené pěny se sníženou hořlavostí
- Viscoelastické pěny
- RE pěny s pojením polyuretanové
- Polyethylenové pěny
- Filtrační pěny
- Pěny pro akustické izolace

Technologie:

- Řezání
- CNC řezání
- Vysekávání
- Frézování
- Nopování
- Lepení
- Třípotah
- Kompletace výrobků

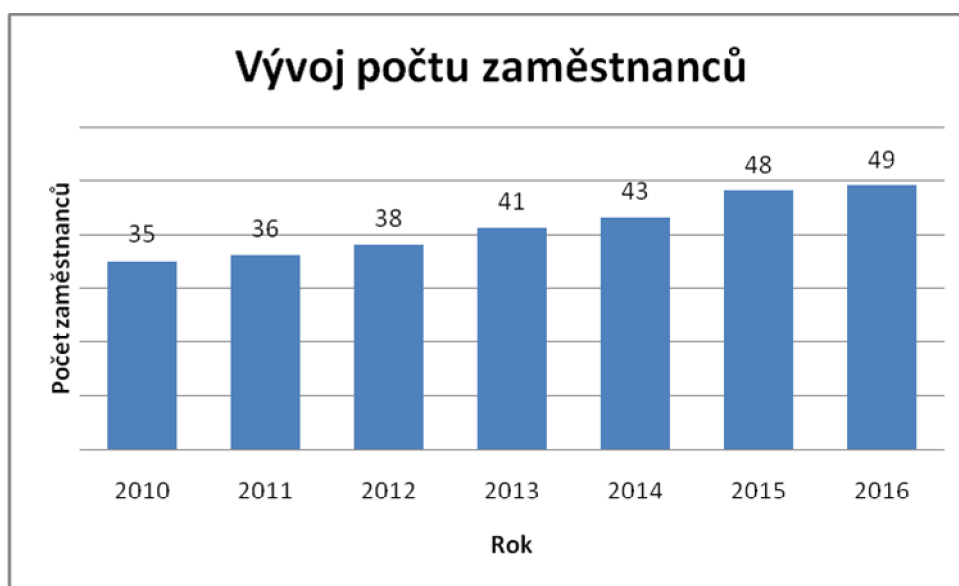
Veškeré zpracované materiály jsou certifikovány dle mezinárodní normy ÖKO-TEX a proces výroby je certifikován dle normy ISO 9001:2008.

4.1 Vývoj počtu zaměstnanců

V současné době firma zaměstnává celkem 49 stálých pracovníků, z nichž 16 pracuje na vedoucích pozicích a v managementu a 33 ve výrobě. Je zde zaměstnáno celkem 25 žen a 24 mužů. Při sezónní pídě doplní pracovníky o brigádníky, tak aby bylo možné splnit veškeré požadavky zákazníků v čas a v požadovaném množství. V současné době firma zaměstnává 39 let.

Počet zaměstnanců v podniku se každým rokem zvyšuje. Pro lepší interpretaci byl vypracován graf vývoje počtu zaměstnanců od roku 2010 do roku 2016.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Popis pracovních pozic

V popisu jednotlivých pozic vycházím z vlastního zpracování osobní komunikace s D. Dlabajou.

4.2.1 Vedoucí výroby

Základní povinnosti a odpovědnosti:

- odpovídá za plynulý chod výrobního oddělení,
- odpovídá za včasnou a kvalitní výrobu všech zakázek firmy,
- plánuje pravidla preventivní údržby strojů a zařízení,
- zajišťuje organizaci práce na podřízených pracovištích,
- ve spolupráci s ekonomem řeší personální záležitosti jemu podřízených pracovníků,
- předává podklady k měsíčnímu zpracování mezd,
- zajišťuje zvyšování produktivity práce ve výrobě,
- navrhuje odměny a tresty podřízeným pracovníkům,
- zajišťuje přípravu výroby, zpracování výrobní dokumentace a technologických postupů,
- ve spolupráci s ekonomem zajišťuje dopravu a expedici výrobků.

Nadřízenost: všichni pracovníci v oddělení výroby

Podřízenost: editel společnosti

4.2.2 Mistr výroby

Základní povinnosti a odpovědnosti:

- dohlíží na plynulý chod výroby,
- dohlíží a kontroluje včasnou a kvalitní výrobu všech zakázek,
- spolu s vedoucím výroby konzultuje denní plán výroby,
- zajišťuje zvyšování produktivity práce ve výrobě,
- dohlíží na přípravu výroby, zpracování výrobní dokumentace a technologických postupů.

Nadřízenost: všichni pracovníci v oddělení výroby

Podřízenost: vedoucí výroby

4.2.3 Dřívák

Základní povinnosti a odpovědnosti:

- vykonává přidělenou práci na daném pracovišti, dbá pokynů a nařízení vedoucího výroby,
- je povinen dodržovat všechna pravidla bezpečnosti práce a požární ochrany,
- je povinen dodržovat dané technologické postupy,
- kontroluje kvalitu výrobků jak v průběhu výroby, tak v její finální fázi.

4.2.4 Skladník

Základní povinnosti a odpovědnosti:

- zodpovídá za výši skladových zásob
- zodpovídá za příjem a výdej materiálu a jeho správné uložení ve skladu
- provádí výstupní kontrolu hotových výrobků (provádí zabalení, označení výrobků, počet kusů, a pokud je to možné, provede kontrolní měření výrobků)
- zodpovídá za expedici hotových výrobků
- zodpovídá za provádění a zveřejnění výsledků inventur svých skladů

4.3 Úkolení

Ve společnosti MA-DONA probíhají následující úkolení. Pro přehlednost jsou uvedena v tabulce 1 na následující straně.

Tabulka 1: Třkolení probíhající v podniku

Název třkolení	Provádí	Ur eno pro	etnost
Třkolení BOZP	PYROSTOP, Tábor	V-ichni zam stnanci	1x ro n
Odborná p íprava len preventivní pořárn ní hlídky	TáboróM -ice	lenové preventivní pořárn ní hlídky	1x ro n
Třkolení obsluhy TNS	Revizní technik TNS	V-ichni zam stnanci oprávn ní obsluho- vat TNS	1x ro n
Třkolení svá e e	Unisvar CZ s.r.o.	Jednoho konkrétní- ho zam stnance	1x ro n
Za-kolení idi	Auto-kola Sezimovo Ústí II	V-ichni zam stnanci oprávn ní ídit fi- remní auto	1x ro n
Třkolení ISO	NQA	V-ichni zam stnanci	1x ro n
Anglický jazyk pro za áte - níky	Jazyková -kola Tábor	V-ichni zájemci ze zam stnanc	1x týdn
Konverzace AJ	Jazyková -kola Tábor	V-ichni zájemci ze zam stnanc	1x týdn
Výuka N meckého jazyka	Soukromá lektorka	V-ichni zájemci ze zam stnanc	1x týdn

Zdroj: Dlabaja, D., osobní komunikace, vlastní zpracování

V-echna třkolení zaznamenaná v tabulce jsou zaji-t na externími třkoliteli. Za rok 2015 bylo investováno do externích třkolení cca 45 000 K bez DPH.

Pr b fln b hem roku pak n kte í zam stnanci absolvují třkolení týkající se p ímo jejich pracovního za azení, nap . třkolení Kvalita ve výrobních spole nostech, Druhy a vlastnosti PUR p n, Nejnov j-í za ízení vhodná pro zpracování PUR p ny atd. Dále probíhají v podniku za-kolení obsluhy nových stroj . V roce 2015 prob hla tato za-kolení: Za-kolení obsluhy balícího stroje, Za-kolení obsluhy nové kopírovací pily, Za-kolení obsluhy lepící linky, Za-kolení obsluhy nové pily p ípravy, Za-kolení obsluhy paketo- vacího lisu. Tato třkolení jsou zaji-t na intern a provádí je pracovníci spole nosti.

5 Analýza současného stavu v podniku

5.1 Odměňování

5.1.1 Mzdy

Dělníci jsou odměňováni časovou hodinovou mzdou. Hrází m sí ní mzda v t-iny d lník v tomto podniku se pohybuje mezi 15 000 K a 20 000 K . Hodinová mzda poskytuje zaměstnancům jistotu příjmu. Její nevýhodou pro podnik však je, že nejsou stimulováni pracovníci k dosahování požadovaných a dokonce lepších výkonů. Mistr výroby je odměňován fixní mzdou, která se pohybuje kolem 28 000 K měsíčně. Fixní, neboli pevná, mzda zaručuje pracovníkům, že každý měsíc dostanou stejnou finanční částku a mají jistotu neklesajícího příjmu. Fixní mzdu dostává také vedoucí výroby, a to ve výši cca 35 000 K měsíčně. Výjimkou jsou obchodní zástupci, kteří dostávají fixní mzdu kolem 15 000 K + 1 % z obrátu, který učinili ve firmě jejich zákazníci. Dále dostávají v-ichni zaměstnanci 13. plat ve výši 5 000 K .

Firma poskytuje následující příplatky ke mzdám :

- *příplatek za práci přesčas* o tento příplatek činí 25 % průměrného výdělku,
- *příplatek za sobotu a neděli* o za práci o víkendu má zaměstnanec tohoto podniku nárok na příplatek 50 % průměrného výdělku,
- *příplatek za svátky* o v případě, že zaměstnanec pracuje i ve státem uznávaných svátcích, má nárok na příplatek ke mzdám ve výši 100 % průměrného výdělku,
- *příplatek za práci na směny* o za odpolední a noční směnu má pracovník nárok na příplatek 10 % průměrného výdělku,
- *příplatek za vylovení kamionu mimo pracovní dobu* o v případě, že pojedou kamionem se zbožím a materiálem mimo pracovní dobu a zaměstnanec jej musí vyložit a přichází tím o svůj volný čas, dostává příplatek 500 K ke mzdám .

5.1.2 Příspěvky

Příspěvek na stravování o společnost Ma-dona s.r.o. si nechává dovážet jídlo od společností poskytující tyto služby sídlící v Táboře. Každý pracovní den mají zaměstnanci na výběr z pěti hlavních chodů, nebo si mohou objednat některý z pěti nabízených salátů. Pracovníci si objednávají jídlo dle vlastního výběru vždy na týden dopředu. Od za-

m stnavatele dostávají na takto zajištěné stravování příspěvek 700 Kč měsíčně a zbytek ceny obdělá jim ode ten ze mzdy. Ti zaměstnanci, kteří možnost tohoto stravování nevyužívají, dostávají příspěvek 700 Kč měsíčně ke mzdě na zajištění vlastního stravování.

Příspěvek na penzijní příspěvek Každý zaměstnanec této společnosti má po dvou letech zaměstnaneckého poměru nárok na příspěvek 500 Kč měsíčně na penzijní příspěvek. V případě, že příspěvkem spoření zaměstnavatel, kterého úloha se nevztahuje státní příspěvek. Pokud částka uložena zaměstnavatelem překročí státem stanovenou částku, může si zaměstnavatel uplatnit daňovou úlevu.

Příspěvek na dovolenou Každý zaměstnanec pravidelně jednou ročně, a to ve výši 5 000 Kč.

Vánoční prémie Zda bude tato prémie udělena a v jaké výši, závisí na úspěšnosti prodeje daného roku.

5.1.3 Další výhody

Doprava zaměstnanců firemním vozem Vzhledem k tomu, že mnoho zaměstnanců dojíždí do zaměstnání ze stejného místa bydliště, kterým je konkrétně město Mladá Vojovice, byl pro tyto zaměstnance pořízen firemní vozidlo značky Citroën. Do vozidla se vejde 8 zaměstnanců plus řidič. Oprávnění řídit toto vozidlo mají zaměstnanci podniku, kteří absolvovali školení řidičů. Ti zaměstnanci, kteří se do firemního vozu nevejdou a musí tedy jezdit vlastní dopravou, nebo ti, kteří dojíždí z jiného místa bydliště, není je práv město Mladá Vojovice, dostávají od zaměstnavatele příspěvek na dopravu, který se vypočítá z poměrné vzdálenosti bydliště od zaměstnání.

Nárok na matrace zdarma Každý ze zaměstnanců podniku má jednou za dva roky nárok na dvě matrace zdarma. Typ matrace si může každý pracovník vybrat sám podle vlastního uvážení a vlastních priorit.

Další firemní produkty se slevou Firemní produkty, jako například různé podlahky, podsedáky, polštáře, výplně a další, jsou zaměstnancům poskytovány s výraznými slevami.

Firemní oděv a obuv Každý zaměstnanec má nárok na pracovní oděv a obuv s logem společnosti. Patří sem firemní tričko, které pracovníci dostávají jednou ročně nebo dle potřeby, dále vesta, která je obměňována jednou za tři roky, a boty odpovídající

bezpečnostním předpisům, na které mají zaměstnanci nárok jednou za dva roky. Skladníci, mezi jejichž pracovní náplň patří i vykládání kamionů, tráví poměrnou část své pracovní doby venku, a to bez ohledu na počasí. Proto mají nárok také na firemní bundy s různými reflexními prvky.

Zajištění nápojů zdarma – v letním období, kdy je v hale opravdu velké horko, mají zaměstnanci k dispozici chlazené ochucené i neochucené limonády z automatu na nápoje zcela zdarma. Nově byl také do haly nainstalován automat s perlivou chlazenou vodou, která je pro zaměstnance bezplatná po celý rok.

5.2 Motivace

Možnost dalšího vzdělávání – Podnik poskytuje svým zaměstnancům možnost navštěvovat zcela zdarma jazykové kurzy. Spolupracuje s jazykovou školou v Táboře, která vyučuje anglický jazyk pro začátečníky, a dále poskytuje hodiny konverzace anglického jazyka pro pokročilé. Tato výuka probíhá vždy jednou týdně. Dále firma spolupracuje se soukromou lektorkou, která sídlí také v Táboře a nabízí zaměstnancům tohoto podniku výuku německého jazyka. Tyto lekce probíhají opět jednou týdně. Zaměstnanci mají tedy možnost se zdarma vzdělat a zlepšovat si dovednosti týkající se cizích jazyků.

Organizace společných aktivit (teambuilding) – Pro zlepšení vztahů v kolektivu a navození přátelského prostředí na pracovišti se zaměstnavatel rozhodl poádat každý rok společné aktivity, do kterých se může zapojit každý zaměstnanec podniku. Jedná se o výlety na kolech na jaře, sjíždění řeky Vltavy na kanoích v létě a společné lyžování v Krkonoších v zimě. Tyto výlety jsou vždy alespoň na dva dny a pro všechny je zajištěno ubytování. Konání takovéto aktivity je včas oznámeno a ve společných prostorách je umístěn papír, na který se podepíše každý zájemce, a tím vyjádří svou účast. Zaměstnanci mají na tyto společné výlety krásné vzpomínky a účast je vždy velká.

Organizace Vánočních a narozeninových oslav – Podnik také pořádá pro své zaměstnance Vánoční večírek, na kterém je zajištěno dostatečné množství občerstvení, které je k dispozici zcela zdarma. Dále mají zaměstnanci možnost uspoádat přímo v prostorách podniku narozeninovou oslavu pro své kolegy. Na tyto oslavy dostávají zaměstnanci od zaměstnavatele drobný příspěvek.

Mobilita zam stnanc ó Zam stnanci se nemusí bát, fle by se nedostali v as do práce, nebo fle by jejich cesta do zam stnání byla zdlouhavá a složitá. Podnik sídlí na okraji m sta Tábor, ale nedaleko od výrobní haly je zastávka autobus MHD, které vyuffívají p edev-ím zam stnanci, kte í bydlí v Tábo e. Z m sta Mladá Vofice jezdí firemní v z, který má kapacitu devíti míst. Pro zam stnance, kte í jezdí do práce vlastním vozidlem, bylo p ed halou podniku vybudováno parkovi-t o kapacit 25 parkovacích míst.

P íjemné prost edí ó Zam stnanci podniku mají k dispozici kuchy ku vybavenou mikrovlnou troubou, varnými konvicemi a lednicí. Zde si mohou o p estávkách dát ob d nebo sva inu. Dále je ve výrobní hale umíst n automat na kávu. Podnik se snaží zajistit maximální pohodlí svých zam stnanc nákupem nových flidlí do spole ných prostor a rekonstrukcí sprch. Pracovník m je téfl p ístupné venkovní posezení, kde je vyhrazené místo pro ku áky a v teplých letních dnech zde mohou zam stnanci trávit svou polední pauzu. Celá hala je udrflována v ístot a je vybavena tou nejmodern j-í technologií.

Dobrý a p áteľský kolektiv ó Pro zam stnance m fle být také motivem to, fle do práce chodí mezi své p átele a kamarády. V-ichni pracovníci se tu dob e znají a stal se z nich velmi dobrý kolektiv. Nevznikají zde fládné zbyte né konflikty í hádky. Tém v-ichni si zde tykají, a to í s vedoucími pracovníky. Vzhledem k tomu, fle v-ichni d lníci ve spole nosti mají stejnou pozici a nemají mořnost kariérního r stu, nevznikají zde fládné šbojeo o vy-í postavení.

Firemní sportovi-t ó Nov se hned vedle výrobní haly staví sportovní h i-t , které bude zam stnanc m k dispozici zcela zdarma. D lníci si zde budou moci po své pracovní dob aktivn odpo inout nap íklad u hraní kolektivních her.

Uspokojivá vý-e mzdy ó Nejv t-ím motivem pro vykonávání práce práv v tomto podniku je to, fle zam stnavatel nabízí svým zam stnanc m výborné platové ohodnocení.

6 Výsledky

6.1 Analýza dotazníkového šetření

Ve společnosti MA-DONA s.r.o. bylo v červnu roku 2016 provedeno dotazníkové šetření, z důvodu získání informací pro zpracování praktické části bakalářské práce a bylo určeno pouze pro zaměstnance pracující ve výrobě, kterých je v současné době 33. Dotazník obsahoval celkem 23 otázek. Zaměstnanci měli celkem 14 dní na to, aby na dotazník odpověděli a vhodili jej do označené schránky, která byla umístěna u vchodu do výrobní haly.

Vytištěný dotazník byl osobně předán každému ze zaměstnanců. Při této příležitosti byly zaměstnancům podány základní informace o šetření a každý z nich byl ubezpečen, že jejich odpovědi jsou zcela anonymní. V případě jakýchkoliv nejasností ohledně dotazníku, měli zaměstnanci možnost se zeptat přímo mě vzhledem k tomu, že jsem v době dotazování byla ve firmě zaměstnána jako brigádník.

Otázky byly sestaveny co nejjednodušeji, aby zaměstnancům vyplnění dotazníku nezažralo příliš mnoho času. To by mohlo zaměstnance od vyplnění odradit a vést k menší návratnosti. Zároveň jsou v dotazníku obsaženy takové otázky, které by měly pomoci odhalit důležité skutečnosti týkající se motivace a odměňování, celkové spokojenosti zaměstnanců ve firmě, důvodu, proč zde pracují, jejich povdomí o motivacích procesech, možnostech kariéry a dalšího vzdělávání a v neposlední řadě jejich spokojenost s platovým ohodnocením.

Otevřené otázky byly zaměřeny na zaměstnanecké výhody. Zde se mohli respondenti vyjádřit k tomu, jakých zaměstnaneckých výhod si nejvíce cení a jaké výhody podnik neposkytuje, ale zaměstnanci by je uvítali.

Z celkového počtu 33 stálých zaměstnanců pracujících ve výrobě se navrátilo celkem 20 dotazníků. Návratnost je tedy 60,6 % viz tabulka 2.

Tabulka 2: Návratnost dotazník

Stav	Počet	Procent. Vyjádření
Vyplnili	20	60,6 %
Nevyplnili	13	39,4 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní výzkum

6.2 Vyhodnocení dotazník

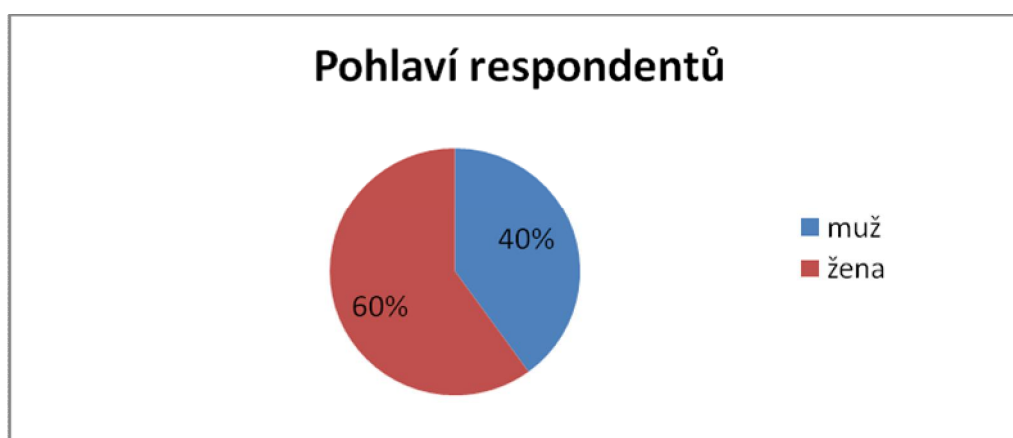
Otázka 1: Pohlaví?

Tabulka 3: Pohlaví respondent

Pohlaví:	
žena	12
Muž	8
Celkem	20

Zdroj: vlastní -et ení

Graf 2: Pohlaví respondent



Zdroj: vlastní -et ení

V podniku pracuje celkem 33 zaměstnanců ve výrobě. Na dotazníkové -et ení odpov - dlo 20 zaměstnanců, z nichž bylo 12 žen (60 %) a 8 mužů (40 %). Celkem je v podniku zaměstnáno 49 stálých pracovníků, z nichž je 25 žen a 24 mužů. Podíl mužů a žen v podniku je tedy téměř shodný.

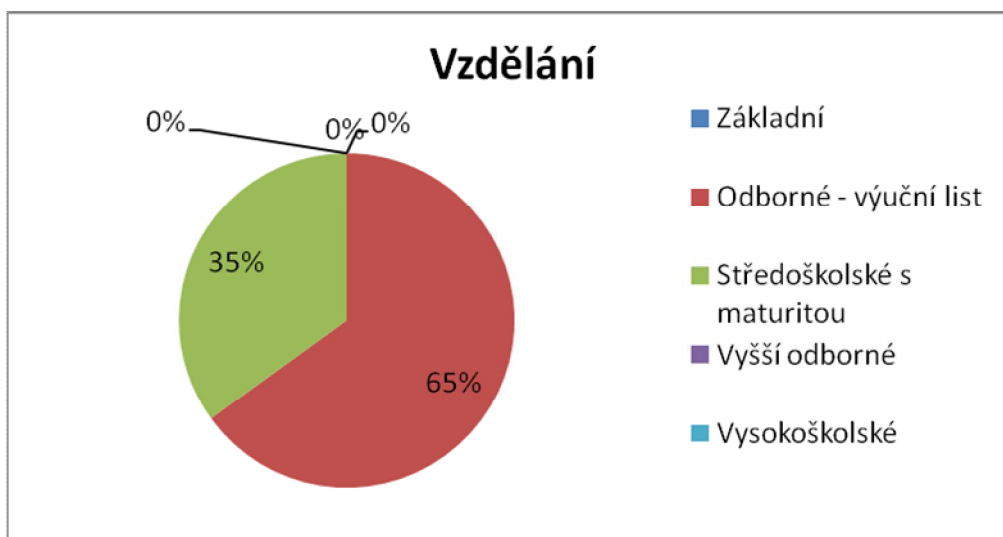
Otázka 2: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 4: Dosažené vzdělání

Vzdělání	
Základní	0
Odborné s výučním listem	13
Středoškolské s maturitou	7
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské	0
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 3: Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní šetření

Nejvyšší zastoupení zde má odborné vzdělání ukončené výučním listem, které dosahuje 65%. Další odpověď, která se vyskytuje v 35%, je středoškolské vzdělání zakončené maturitou. V podniku nepracuje ve výrobní zámožnosti žádný zaměstnanec se základním, vyšším i vysokoškolským vzděláním.

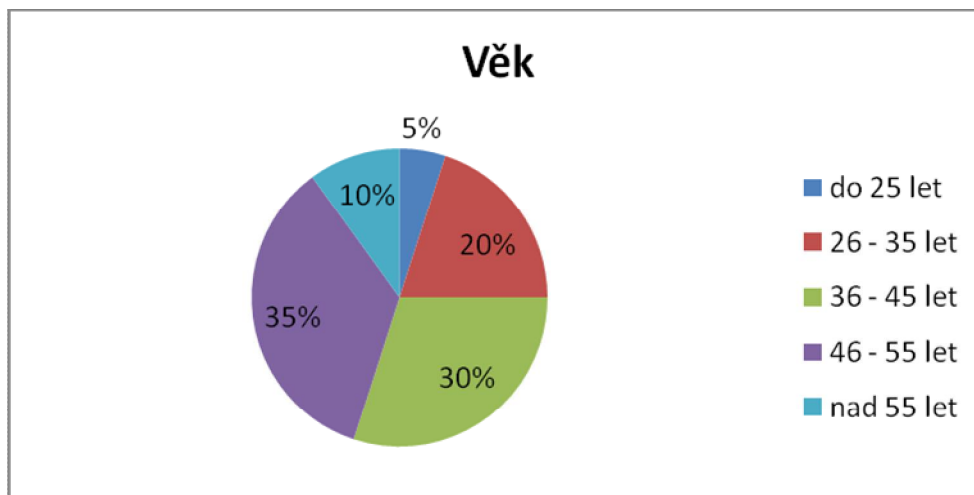
Otázka 3: Do které věkové kategorie se přidáte?

Tabulka 5: Věk

Věk	
Do 25 let	1
26 - 35 let	4
36 - 45 let	6
46 - 55 let	7
Nad 55 let	2
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 4: Věk



Zdroj: vlastní šetření

Věková struktura v podniku je velice rozmanitá. Jsou zde zastoupeny všechny věkové kategorie. Největší podíl tvoří zaměstnanci ve věku 46 - 55 let, kterých je 35 %, a ve věku 36 - 45 let, kterých je 30 %. Podnik dále během sezóny zaměstnává brigádníky a studenty nad 15 let a důchodce.

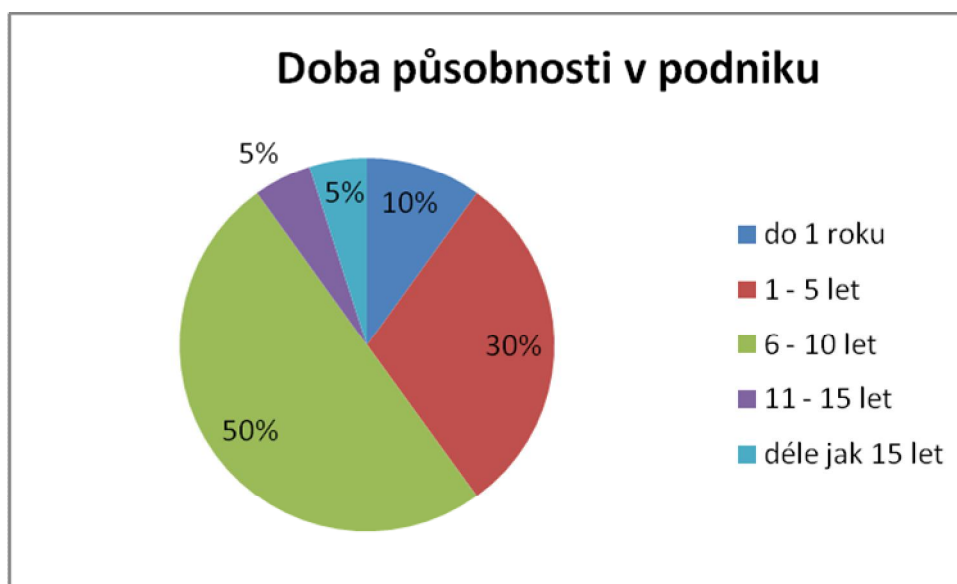
Otázka 4: Jak dlouho jste již v podniku zaměstnán/a?

Tabulka 6: Doba působnosti v podniku

Doba působnosti v podniku	
Do 1 roku	2
1 - 5 let	6
6 - 10 let	10
11 - 15 let	1
Déle jak 15 let	1
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 5: Doba působnosti v podniku



Zdroj: vlastní šetření

Nejvyšší zastoupení má skupina od 6 - 10 let. Tuto skupinu tvoří celých 50 % všech dotazovaných dělníků. Další početnou skupinou jsou dělníci zaměstnaní v podniku 1 - 5 let, kterých je 30 %. Dále tu pak jsou zaměstnaní dva noví pracovníci, jejichž pracovní poměr trvá méně než jeden rok. Ti tvoří 10 % dotazovaných, kteří odpovídali na dotazník. Z respondentů byl jeden zaměstnanec, který pracuje v podniku od 11 - 15 let, a jeden, který je zde zaměstnán déle jak 15 let. Obě tyto skupiny tvoří po 5 %.

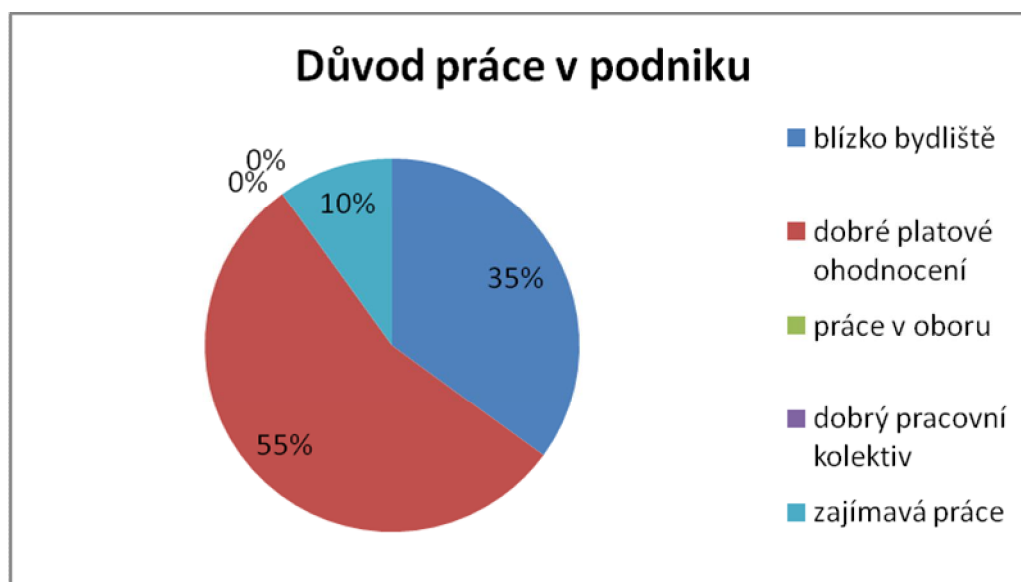
Otázka 5: Z jakého důvodu pracujete v podniku?

Tabulka 7: Důvod práce v podniku

Důvod práce v podniku	
Nachází se blízko místa Vašeho bydliště	7
Poskytuje dobré platové ohodnocení	11
Nabízí práci ve Vašem oboru	0
Kvůli dobrému pracovnímu kolektivu	0
Jedná se o zajímavou práci	2
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 6: Důvod práce v podniku



Zdroj: vlastní šetření

U této otázky si zaměstnanci mohli zvolit celkem z pěti variant. Nejčastější odpovědí bylo, že podnik poskytuje dobré platové ohodnocení, a to je důvodem, proč dříve pracují právě v této firmě. Tuto odpověď zvolilo 55 % respondentů. Další častá odpověď, která se zde vyskytla z 35 %, byla, že podnik se nachází blízko místa bydliště zaměstnanců. Tuto odpověď podporuje i fakt, že většina zaměstnanců bydlí do 20 km od firmy. 10 % dotazovaných odpovědělo, že se jedná o zajímavou práci a další nabízené možnosti nezvolil žádný respondent. U této otázky byla i možnost uvést jiný důvod, tedy otevřená odpověď. Tuto možnost však nikdo nevyužil.

Otázka 6: Chcete v této společnosti setrvat do budoucna?

Tabulka 8: Setrvání ve společnosti

Setrvání ve společnosti	
Ano	13
Nevím	7
Ne	0
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 7: Setrvání ve společnosti



Zdroj: vlastní šetření

U otázky, zda hodlají zaměstnanci setrvat ve společnosti i nadále, odpovědělo 65 % respondentů, že ano. Zbytek dotazovaných, tedy 35 % odpovědělo, že nad touto otázkou zatím nepřemýšleli, a tedy, že neví. Žádný respondent nezvolil odpověď NE. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců by ráda ve společnosti MA-DONA s.r.o. pracovala i nadále.

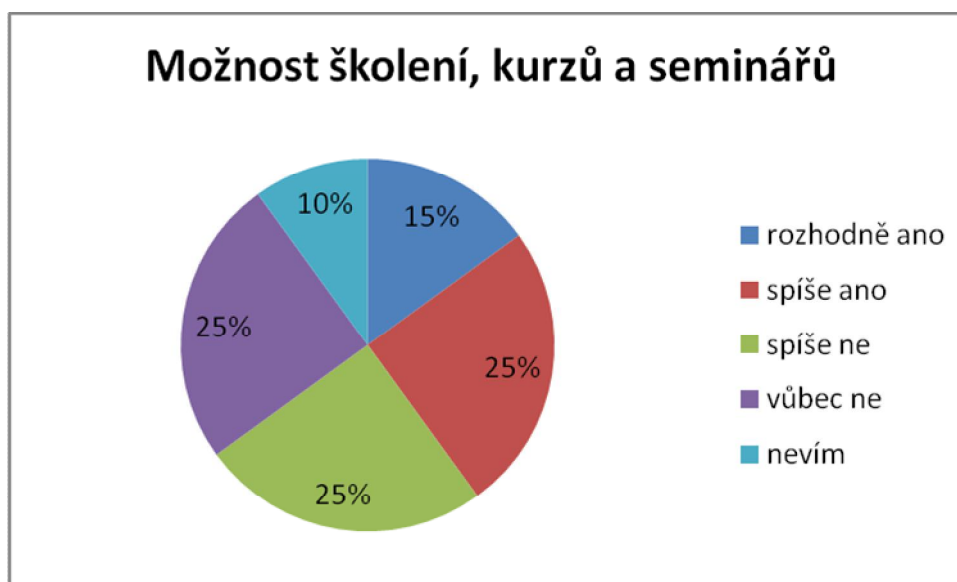
Otázka 7: Máte možnost se u Vašeho zaměstnavatele účastnit různých školení, seminářů, vzdělávacích a jazykových kurzů?

Tabulka 9: Možnost školení, kurzů a seminářů

Možnost školení, kurzů a seminářů	
Rozhodně ano	3
Spíše ano	5
Spíše ne	5
Vůbec ne	5
Nevím	2
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 8: Možnost školení, kurzů a seminářů



Zdroj: vlastní šetření

K možnosti účastnit se u svého zaměstnavatele různých školení, seminářů, vzdělávacích a jazykových kurzů se zaměstnanci vyjádřili velmi rozmanitě. Z dotazníku vyplývá, že 25 % respondentů si myslí, že tuto možnost spíše mají, 25 % se domnívá, že ji spíše nemají a dalších 25 % odpovědělo, že možnosti školení, kurzů a seminářů nemají vůbec. Pouze 15 % dotazovaných je přesvědčena, že tuto možnost rozhodně mají a 10 % odpovědělo, že o možnostech se dále vzdělávat vůbec nevídá. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o možnostech, které jim zaměstnavatel nabízí,

vzhledem k tomu, že podnik svým zaměstnancům tyto kurzy a školení poskytuje, viz tabulka 1, str. 40.

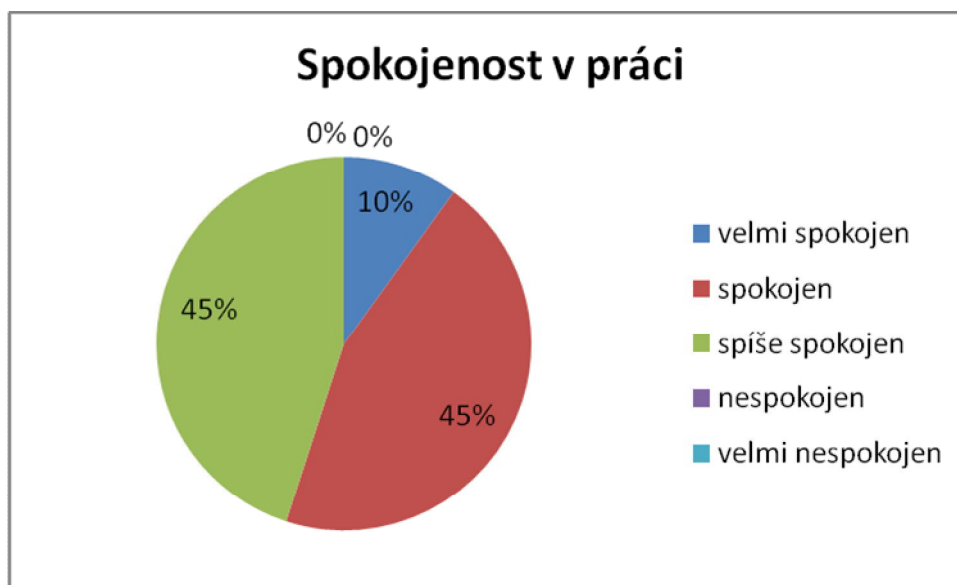
Otázka 8: Jste v práci celkově spokojen/a?

Tabulka 10: Spokojenost v práci

Spokojenost v práci	
Velmi spokojen	2
Spokojen	9
Spíše spokojen	9
Nespokojen	0
Velmi nespokojen	0
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 9: Spokojenost v práci



Zdroj: vlastní šetření

K celkové spokojenosti v práci se všichni dotazovaní vyjádřili kladně. Velmi spokojenými se cítí být 10 % dotazovaných. Spokojených zaměstnanců je celkem 45 % z dotazovaných a spíše spokojených také 45 %. Nikdo nevyjádřil, že by byl nespokojen a dokonce velmi nespokojen. Tento fakt je pro společnost velmi pozitivní.

Otázka 9: Zajímáte se o výsledky hospodaření Vašeho podniku?

Tabulka 11: Zájem o hospodaření podniku

Zájem o hospodaření podniku	
Ano	8
Spíše ano	6
Spíše ne	4
Ne	2
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 10: Zájem o hospodaření podniku



Zdroj: vlastní šetření

Na otázku, zda se zaměstnanci zajímají o hospodaření podniku, odpovědělo 70 % dotazovaných kladně a zbylých 30 % záporně. Největší část tvořící 40 % respondentů odpověděla ano. 30 % odpovědělo spíše ano, 20 % spíše ne a pouhých 10 % se o výsledky hospodaření nezajímá vůbec. Jak bylo následně zjištěno při řízeném rozhovoru s výkonnou ředitelkou firmy, zaměstnanci jsou o hospodaření společnosti informováni vedením dvakrát ročně.

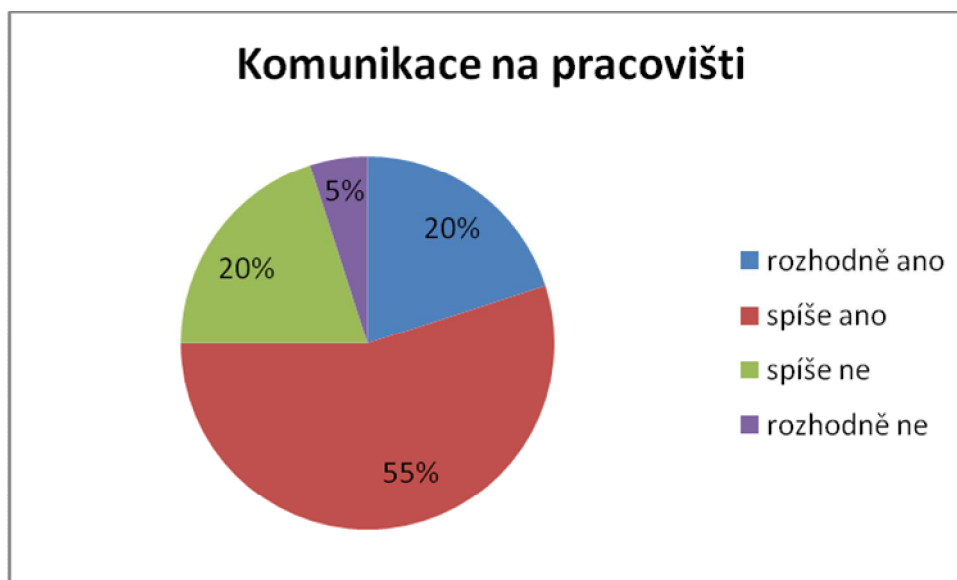
Otázka 10: Jak vnímáte komunikace na pracovišti? Dostáváte dostatek informací, které jsou potřebné ke kvalitnímu výkonu Vaší práce?

Tabulka 12: Komunikace na pracovišti

Komunikace na pracovišti	
Rozhodně ano	4
Spíše ano	11
Spíše ne	4
Rozhodně ne	1
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 11: Komunikace na pracovišti



Zdroj: vlastní šetření

System podávání informací potřebných ke kvalitnímu výkonu práce zaměstnancům - firmě hodnotit jako pozitivní, vzhledem k tomu, že 75 % pracovníků odpovědlo kladně. Největší, tedy 55%, byl podíl dotazovaných, kteří si myslí, že dostatek informací spíše dostávají. 20 % je s komunikací na pracovišti velmi spokojeno a odpovědlo, že tyto informace rozhodně má. 20 % dostatek informací spíše nedostává a pouze 5 %, tedy jeden z respondentů, odpověděl, že dostatek informací rozhodně nemá. Z tohoto vyplývá, že podávání informací potřebných k výkonu práce probíhá v pořádku a většina zaměstnanců je spokojena.

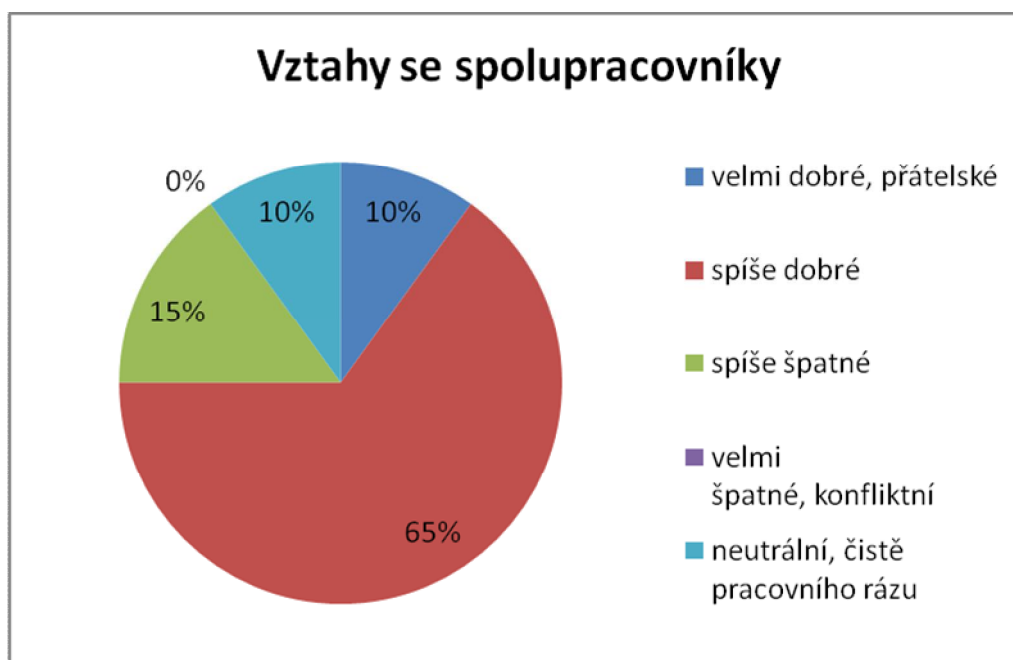
Otázka 11: Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky?

Tabulka 13: Vztahy se spolupracovníky

Vztahy se spolupracovníky	
Velmi dobré, přátelské	2
Spíše dobré	13
Spíše špatné	3
Velmi špatné, konfliktní	0
Neutrální, čistě pracovního rázu	2
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 12: Vztahy se spolupracovníky



Zdroj: vlastní šetření

Výsledky k otázce týkající se vztahů na pracovišti se spolupracovníky vypovídají o tom, že pracovní kolektiv je zde ať na jaké výjimky dobrý. Celkem 65 % pracovníků udalo, že vztahy se spolupracovníky jsou spíše dobré a dalších 10 % uvedlo, že jsou velmi dobré a přátelské. 15 % dotazovaných si myslí, že tyto vztahy jsou spíše špatné a 10 % zvolilo odpověď, která posuzuje vztahy na pracovišti jako neutrální, čistě pracovního rázu. Nikdo z dotazovaných nezvolil možnost, že by pracovní vztahy byli velmi špatné ať konfliktní.

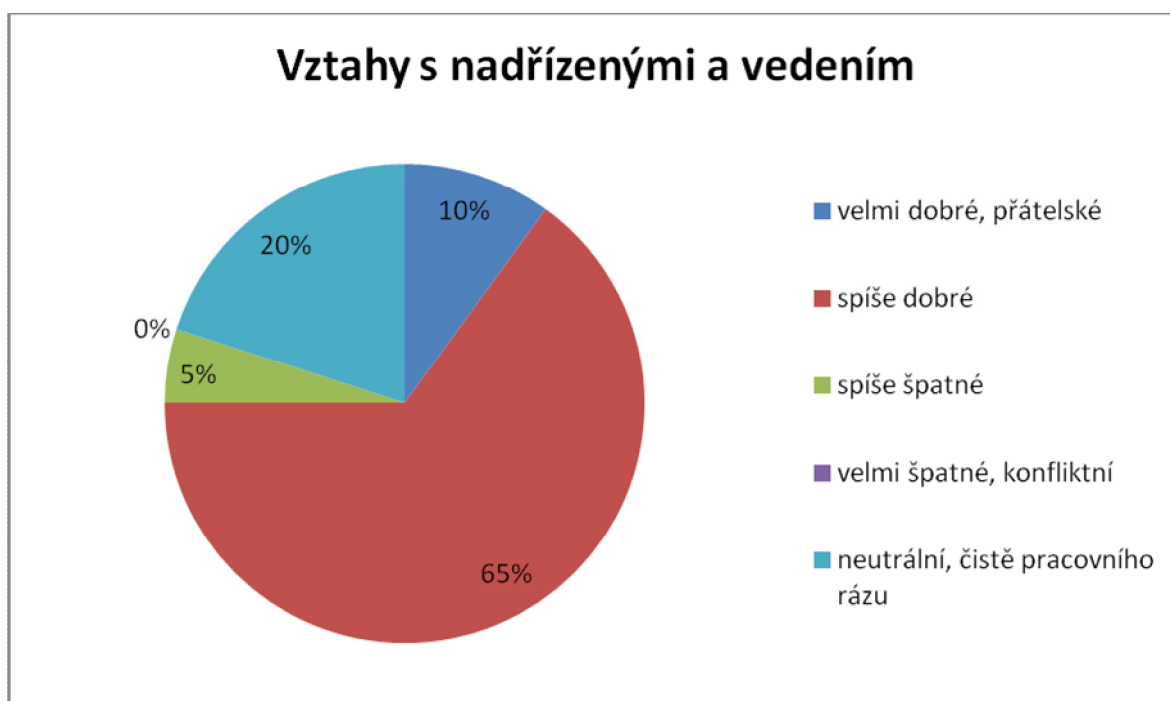
Otázka 12: Jak vnímáte vztahy se svými nadřízenými a vedením podniku?

Tabulka 14: Vztahy s nadřízenými a vedením

Vztahy s nadřízenými a vedením	
Velmi dobré, přátelské	2
Spíše dobré	13
Spíše špatné	1
Velmi špatné, konfliktní	0
Neutrální, čistě pracovního rázu	4
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 13: Vztahy s nadřízenými a vedením



Zdroj: vlastní šetření

U této otázky se odpovědi téměř shodují s předchozí otázkou. 65 % dotazovaných považuje vztahy se svými nadřízenými a vedením za spíše dobré, 10 % za velmi dobré a přátelské. Pouze 5 % se k této otázce vyjádřilo tak, že vztahy jsou spíše špatné a odpověď velmi špatné a konfliktní se zde nevyskytla ani jednou. Vzhledem k tomu, že se jedná o vztahy s nadřízenými a vedením, tak se zde zvýšil počet respondentů, kteří uvedli, že vztahy jsou neutrální a čistě pracovního rázu. Tohoto odpovědí bylo 20 %.

Z těchto dvou posledních otázek vyplývá, že celkové vztahy na pracovišti jsou velmi pozitivní.

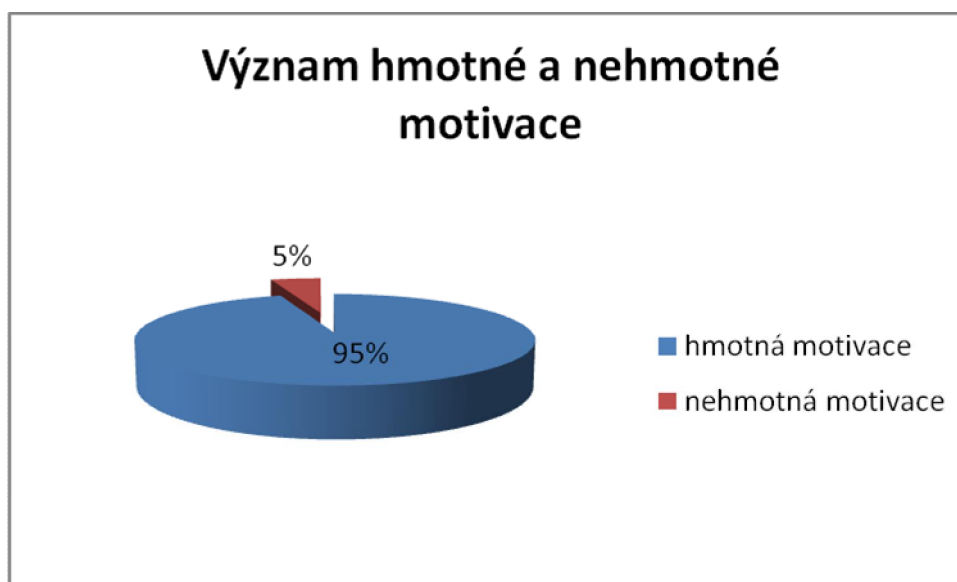
Otázka 13: Je pro Vás významnější hmotná nebo nehmotná motivace?

Tabulka 15: Význam hmotné a nehmotné motivace

Význam hmotné a nehmotné motivace	
Hmotná motivace (např. peníze)	19
Nehmotná motivace (např. pochvala)	1
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 14: Význam hmotné a nehmotné motivace



Zdroj: vlastní šetření

U této otázky byla téměř jednoznačná odpověď. 95 % všech dotazovaných odpovědělo, že je pro ně významnější hmotná motivace než nehmotná. Pouze 5 %, tedy jeden respondent zvolil, že považuje za významnější motivaci nehmotnou. Z tohoto vyplývá, že pokud bude chtít podnik své zaměstnance více motivovat, měl by k tomu použít nějaké finanční odměny a příspěvky.

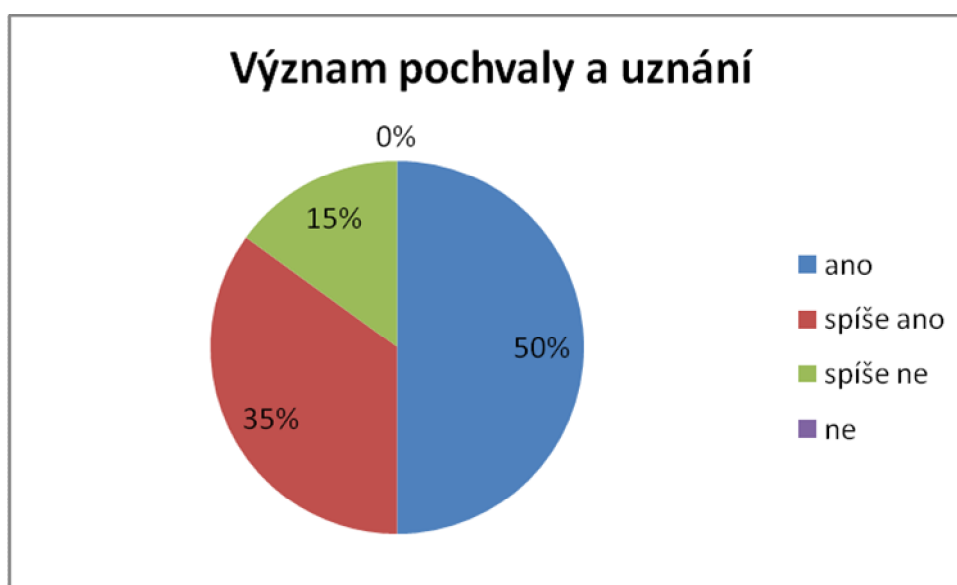
Otázka 14: Je pro Vás důležité pochvala a uznání?

Tabulka 16: Význam pochvaly a uznání

Význam pochvaly a uznání	
Ano	10
Spíše ano	7
Spíše ne	3
Ne	0
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 15: Význam pochvaly a uznání



Zdroj: vlastní šetření

Pochvala a uznání jsou oceněny téměř všemi zaměstnanci. Pro 50 % dotazovaných je pochvala rozhodně důležitá a motivuje je k dalším výkonům, i když z předchozích otázek již víme, že nejvíce zaměstnanci motivuje hmotná odměna. Pro dalších 35 % jsou pochvala a uznání spíše důležitá a pro 15 % dotazovaných spíše ne. Odpovědi, že pochvala a uznání nejsou pro zaměstnance důležité vůbec, se nevyskytla ani jednou.

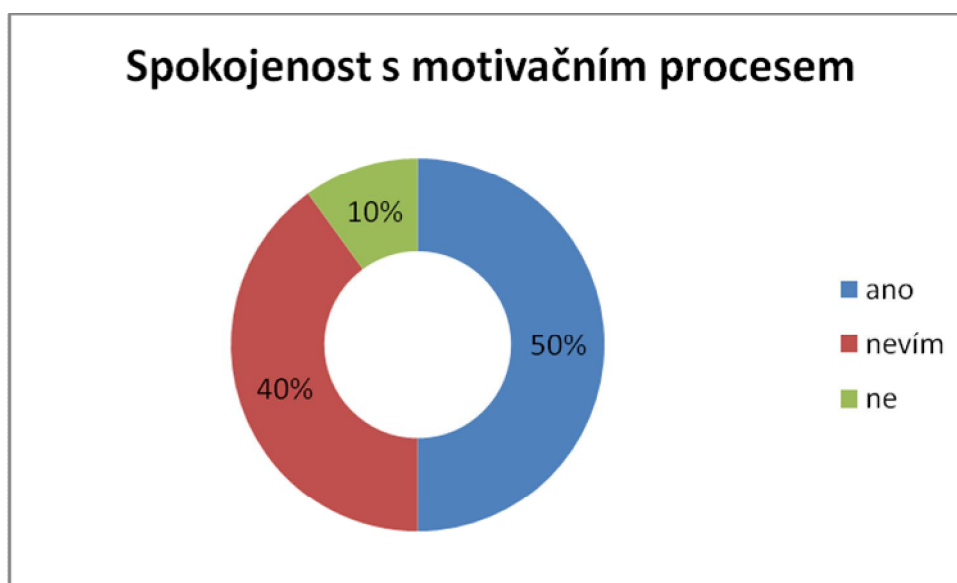
Otázka 15: Považujete motivační proces ve Vašem podniku za vyhovující?

Tabulka 17: Spokojenost s motivačním procesem

Spokojenost s motivačním procesem	
Ano	10
Nevím	8
Ne	2
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 16: Spokojenost s motivačním procesem



Zdroj: vlastní šetření

Jak vyplývá z grafu, tak 50 % lidí je s motivačním procesem ve firmě spokojeno a dalších 40 % neví. Pouze dva respondenti, tedy 10 %, odpověděli, že jim motivační proces připadá jako nevyhovující. V podniku není jasně stanovený motivační systém, který by byl platný například několik let, a dochází zde v procesech motivace k častým změnám. Toto vysvětluje, proč tolik zaměstnanců zvolilo právě na tuto otázku odpověď neví.

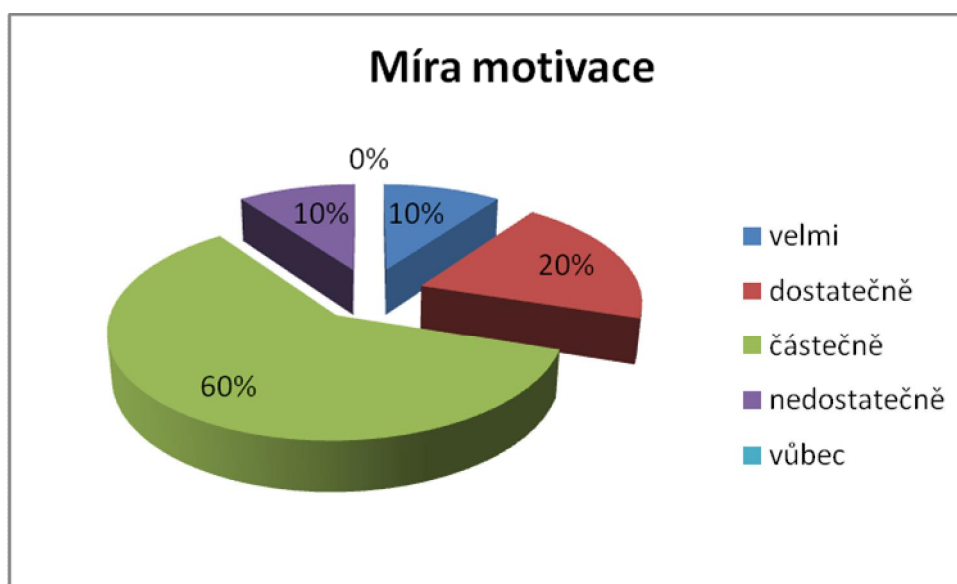
Otázka 16: Do jaké míry se cítíte být ve Vaší práci motivován/a?

Tabulka 18: Míra motivace

Míra motivace	
Velmi	2
Dostatečně	4
částečně	12
Nedostatečně	2
Vůbec	0
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 17: Míra motivace



Zdroj: vlastní šetření

Tato otázka byla pro celý výzkum velmi důležitá. Prezentuje celkovou míru motivovanosti z pohledu zaměstnanců. Více jak polovina dotazovaných lidí odpověděla, že se cítí být motivována pouze částečně. Tato odpověď byla zaznamenána v 60 % odezvaných dotazníků. 20 % dotazovaných odpovědělo, že se cítí být dostatečně motivováni, a 10 % považuje míru motivace za velmi vysokou. Další 10 % se vyjádřilo, že jsou motivováni nedostatečně. Odpověď vůbec ne zvolil nikdo.

Otázka 17: Co Vás osobně nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům?

Tabulka 19: Největší motivátor k vyšším pracovním výkonům

Největší motivátor k vyšším pracovním výkonům	
Finanční odměna	17
Kariérní postup	0
Pochvala a uznání	0
Odpovědnost	3
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 18: Největší motivátor k vyšším pracovním výkonům



Zdroj: vlastní šetření

Z nabízených možností byly respondenty zvoleny pouze dvě. Největší zastoupení měla odpověď finanční odměna, kterou zvolilo 85 % dotazovaných. Jak již vyplývá z předchozích otázek, finanční odměny a hmotná motivace jsou v tomto podniku velmi důležitými. 15 % dotázaných odpovědělo, že je pro ně největším motivátorem k vyšším pracovním výkonům vysoká míra odpovědnosti.

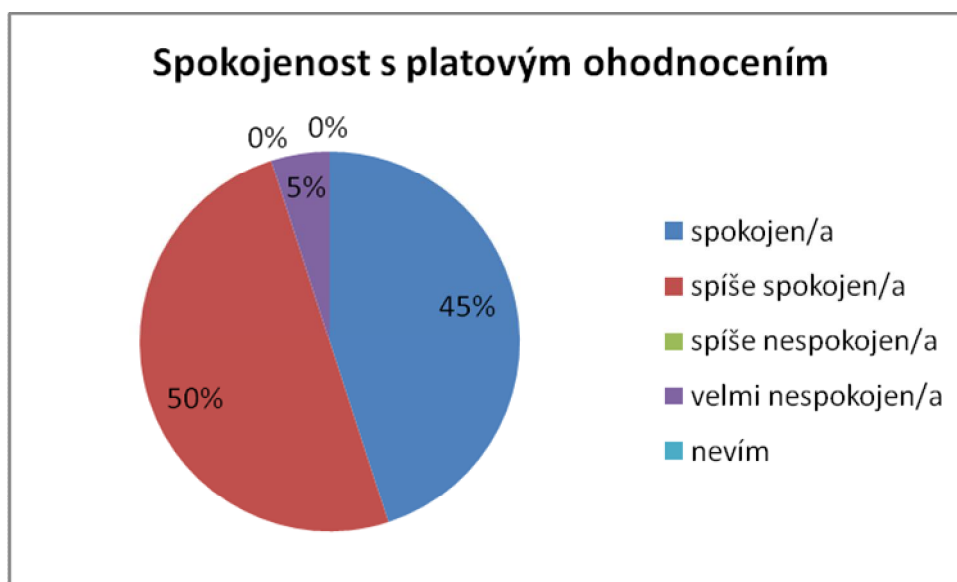
Otázka 18: Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?

Tabulka 20: Spokojenost s platovým ohodnocením

Spokojenost s platovým ohodnocením	
Spokojen/a	9
Spíše spokojen/a	10
Spíše nespokojen/a	0
Velmi nespokojen/a	1
Nevím	0
Celkem	20

Zdroj: vlastní -et ení

Graf 19: Spokojenost s platovým ohodnocením



Zdroj: vlastní -et ení

Toto byla první otázka, která se v dotazníku zabývala přímo odměňováním. Nad očekávání byly zjištěny velmi pozitivní výsledky. Z celkového počtu dotazovaných je 45 % velmi spokojeno se svým platovým ohodnocením a 50 % je spíše spokojeno. Byla zde zaznamenána pouze jedna extrémní odpověď, kdy jeden dotazovaný, tedy 5 % z respondentů, odpověděl, že se svým platem velmi nespokojen. Firma se stále více a více rozrůstá a získává nové tuzemské i zahraniční odběratele, na každého zaměstnance tedy připadá stále více zakázek a za jejich kvalitní splnění jsou také náležitě odměňováni.

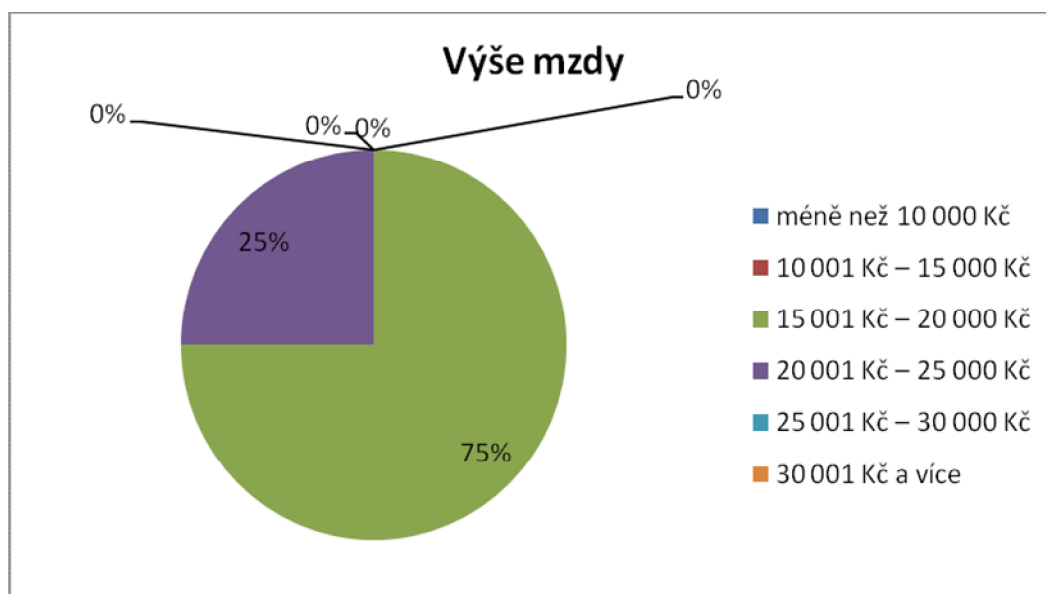
Otázka 19: V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší měsíční mzdy?

Tabulka 21: Výše mzdy

Výše mzdy	
Méně než 10 000 Kč	0
10 001 Kč – 15 000 Kč	0
15 001 Kč – 20 000 Kč	15
20 001 Kč – 25 000 Kč	5
25 001 Kč – 30 000 Kč	0
30 001 Kč a více	0
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 20: Výše mzdy



Zdroj: vlastní šetření

Výše měsíční mzdy se pohybuje v rozmezí 15 001 Kč – 20 000 Kč pro 75 % dotazovaných. 25 % respondentů odpovědělo, že jejich měsíční mzda se pohybuje mezi 20 001 Kč – 25 000 Kč. Mezi takto ohodnocené osoby patří zejména muži pracující na obtížněji ovládaných strojích a zaměstnanci, kteří pracují i na noční směně.istou měsíční mzdu, která by klesla pod 15 000 Kč, nebo byla vyšší, jak 25 000 Kč žádný z dotazovaných nevedl.

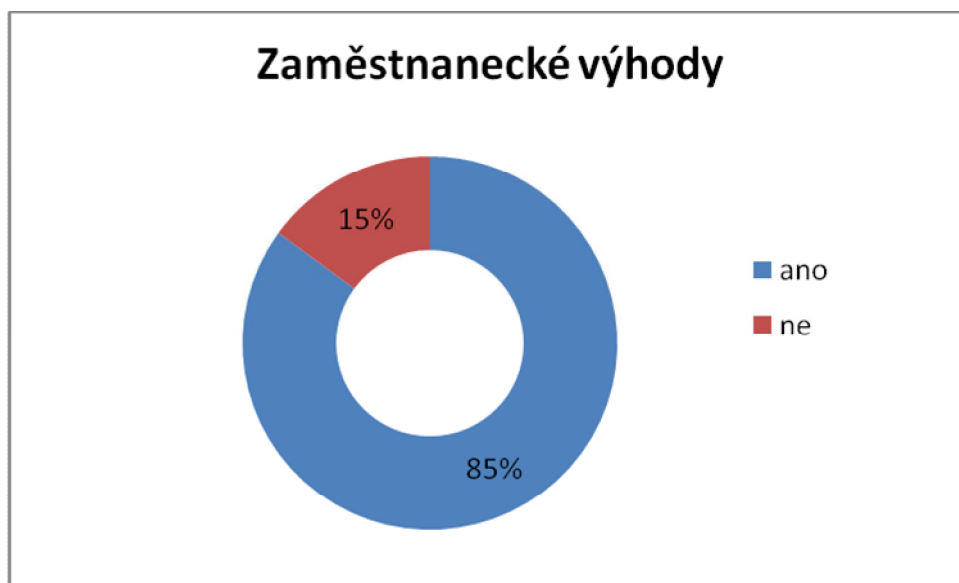
Otázka 20: Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik poskytuje?

Tabulka 22: Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody	
Ano	17
Ne	3
Celkem	20

Zdroj: vlastní -et ení

Graf 21: Zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní -et ení

Tato otázka byla dleřitá pro zjiřt ní, zda jsou zaměstnanci dostate n informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody jim zaměstnavatel poskytuje. Vzhledem k tomu, že 85 % dotazovaných si je v doma, jaké výhody mají k dispozici, m ěme považovat informovanost za dostate nou. Pouze 15 % respondent ů odpov ělo, že neví, jaké výhody jim podnik poskytuje. Mezi těmito zaměstnanci mohli být noví d ělníci, kteří ještě nejsou dostate n seznámeni s chodem společnosti, nebo zaměstnanci, kteří o tyto výhody nemají zájem.

Otázka 21: Kterých zaměstnaneckých výhod si nejvíce ceníte?

Tato otázka byla otevřená a každý zaměstnanec měl možnost vyjádřit svůj názor. 70 % odpovědí se vztahovalo k *příspěvkem na penzijní příspěvkem*, který podnik poskytuje svým zaměstnancům. Tento příspěvek funguje tak, že každý zaměstnanec po dvou letech zaměstnaneckého poměru má nárok na příspěvek 500 Kč měsíčně na penzijní příspěvkem.

Druhou nejastější odpovědí byl *služební vozidlo*. Zde vyjádřilo celkem 20 % dotazovaných to, že si cení možnosti jezdit do práce služebním vozidlem.

Jeden z dotazovaných odpověděl, že si cení toho, že ve firmě dostávají *13. plat*, a jeden respondent si cení *příspěvkem na oběd*. Každá z těchto odpovědí byla tedy zastoupena z 5 %.

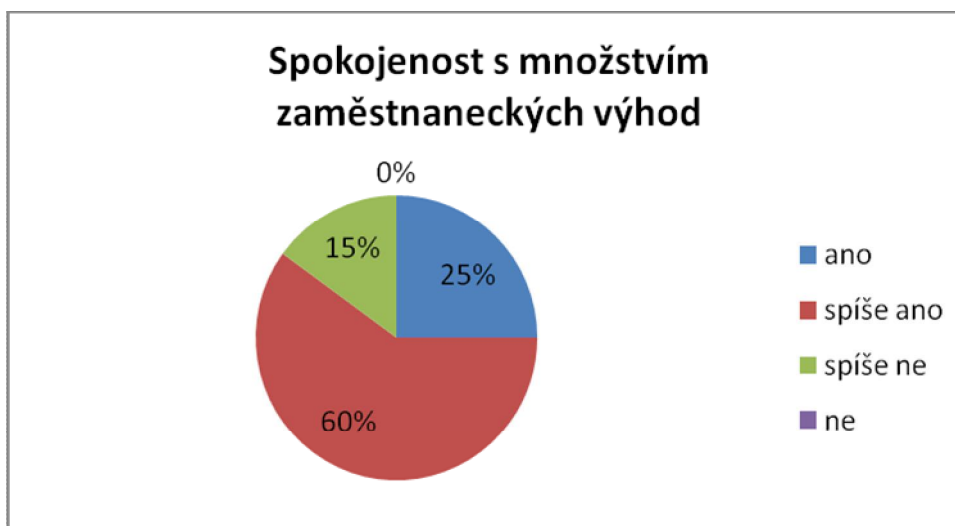
Otázka 22: Jste spokojen/a s množstvím vyplácení zaměstnaneckých výhod poskytovaných podnikem?

Tabulka 23: Spokojenost s množstvím vyplácení zaměstnaneckých výhod

Spokojenost s množstvím vyplácení zaměstnaneckých výhod	
Ano	5
Spíše ano	12
Spíše ne	3
Ne	0
Celkem	20

Zdroj: vlastní šetření

Graf 22: Spokojenost s množstvím vyplácení zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní šetření

Tato otázka se vztahovala především na ty zaměstnance, kteří v době dotazování již mají vyplácené zaměstnanecké výhody jim podnik poskytuje. Z toho zaměstnanců odpovědělo 60 %, že je spíše spokojeno s množstvím výhod. 25 % dotazovaných vyjádřilo velkou spokojenost a 15 % označilo, že jsou spíše nespokojeni. Úplnou nespokojenost nevyjádřil žádný z dotazovaných.

Otázka 23: O jaké další zaměstnanecké výhody byste měli nejvíce zájem?

Poslední otázka byla opět otevřená a zaměstnanci zde měli možnost vyjádřit, o jaké další zaměstnanecké výhody by měli zájem. Získané odpovědi byly důležitým podkladem pro zpracování návrhů na zlepšení.

Mezi nejčastější odpovědi patří *více dovolené*. Celkem 40 % respondentů odpovědělo, že by měli zájem o více dovolené. Některé odpovědi, že by měli konkrétní zájem o 5 až 10 dní dovolené navíc. Toto je dáno především tím, že ve společnosti MA-DONA s.r.o. mají pouze 20 dní dovolené, přičemž tento počet je dán ze zákona. V jiných firmách dostávají například 5 dní dovolené navíc od zaměstnavatele jako bonus.

Mezi další časté odpovědi patří *příspěvky na sportovní aktivity a masáže* i zájem o *osobní ohodnocení*. Tyto odpovědi zvolilo 20 % dotazovaných lidí.

Jednou z odpovědí byl zájem o *jazykové kurzy*. Tato odpověď byla důležitým podkladem pro návrh na zlepšení komunikace vedení se zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že firma nabízí možnost docházet jedenkrát týdně na kurzy jak anglického, tak i německého jazyka, zaměstnanci nejsou o této možnosti dostatečně informováni. V dotazníku sice o tento benefit vyjádřil zájem pouze jeden z dotazovaných, ale při následné osobní komunikaci jsem měla možnost zjistit, že by o tyto kurzy mělo zájem více zaměstnanců a nejsou seznámeni s tím, že tuto možnost mají. Zbytek dotazovaných, tedy 35 %, odpovědělo, že o žádné další výhody zájem nemají nebo že neví.

6.3 Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovor byl veden osobně s výkonnou ředitelkou Gabrielou Dvořákovou. Otázky byly předem připraveny a kladeny v předem daném pořadí. Paní výkonná ředitelka je v této firmě zaměstnána necelých sedm let. Mezi její hlavní povinnosti patří především správa financí a plateb, zasílání upomínek zákazníkům, zahraniční prodej a zadávání zakázek a faktur.

**Otázka . 1: Jaké mají zaměstnanci Va-í společnosti možnosti dalšího vzdělávání?
(-kolení, kurzy, semináře, ...)**

Štěpán: Na-í zaměstnanci mají možnost nav-ít vovát nabízené jazykové kurzy, mezi které patří kurz anglického jazyka pro začátečníky, kurzy anglické konverzace a kurz německého jazyka. Dále pak absolvují -kolení, jako například -kolení zacházení s VZV ó vysokozdvíhový vozík.õ

Otázka . 2: Jsou tyto možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanci využívány?

Štěpán: Z ad zaměstnanc nebyl projeven téměř žádný zájem o firmou nabízené kurzy a nav-ít vují pouze povinná -kolení. Takže ne, nemají zájem.õ

Otázka . 3: Informujete své zaměstnance o chodu a hospoda ení společnosti? (jakým způsobem, jak často, ...)

Štěpán: O chodu a hospoda ení společnosti jsou zaměstnanci informováni majitelem společnosti dvakrát ro n . Zaměstnanci se vždy shromáždí na začátku hal v předem stanovený čas a následně jim přímě majitel sdělí, jak si firma vede a jaké má plány do budoucna.õ

Otázka . 4: Mají Va-í zaměstnanci možnost kariérního růstu?

Štěpán: Ne nemají, všechny pozice ve výrobě jsou na stejné úrovni. Vý-e postavený ve výrobě je jen mistr a vedoucí výroby.õ

Otázka . 5: Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve Va-í společnosti spokojeni?

Štěpán: Ano, myslím si, že ano.õ

Otázka . 6: Jaký má společnost motivací systém a jak své zaměstnance motivujete?

Štěpán: V naší společnosti nemáme žádný jasně daný motivací systém. Na-í zaměstnanci dostávají každé léto tzv. špěšpěšvek na dovolenouõ, tento špěšpěšvek by je měl motivovat ke kvalitnímu výkonu, za které jsou následně takto odměněni. Dále pak dostávají 13. plat.õ

Otázka . 7: Jak si myslíte, že je motivací systém vnímán samotnými zaměstnanci?

š Myslím si, že zaměstnanci jífl berou ve-keré odm ny jako samoz ejmost a myslí si, že je dostanou i bez ohledu na jejich výkony, tímto ve-keré odm ny a p ísp vky v podstat ztrácí sv j motiva ní význam.õ

Otázka . 8: Myslíte si, že je pro zaměstnance Va-í společnosti významn j-í hmotná nebo nehmotná motivace?

š Rozhodn hmotná motivace.õ

Otázka . 9: Co si myslíte, že je pro zaměstnance hlavní motiva ní faktor?

š Ur it peníze.õ

Otázka . 10: Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve Va-í společnosti spokojeni s vý-í mzdy?

š Ano, myslím si, že jsou se svou mzdou spokojeni. Ov-em ne v-ichni zaměstnanci ve výrob mají stejný plat. Muři, kte í pracují u obtířn ji ovládaných stroj , mají platy o n co vy-í. To je v-ak ostatními zaměstnanci vnímáno jako nespravedlnost a ob as dochází k tomu, že n kdo m že být nespokojen.õ

Otázka . 11: Kdo konkrétn rozhoduje o odm ování jednotlivých zaměstnanc ?

š O odm ování rozhoduje p ímo majitel společnosti a nikdo jiný k tomu nemá oprávn ní.õ

Otázka . 12: Jaké mají tyto pracovníci pravomoci k ovliv ování vý-e mzdy pracovník ? (pravomoci k ud lení odm ní)

š Pravomoci k ud lování odm a m n ní vý-e mzdy má pouze majitel společnosti. O ve-kerých zm nách své zaměstnance osobn informuje.õ

Otázka . 13: Jsou p i nespln ní úkolu zaměstnanci sankciováni, a pokud ano jakým zp sobem?

š Ano jsou. Nejprve se toto e-í slovní výtkou a v p ípad , že se problém vyskytuje i nadále, následuje písemná výtka. V t-inou se jedná o proh e-ky spojené s nedostate nou kvalitou, které e-í a sankciuje quality manager.õ

Otázka . 14: Jakým zp sobem zaměstnanc m sd lujete, že nejste spokojeni s jejich výkonem i zp sobem chování na pracovi-ti?

š Nespokojenost s výkonem i chování v t-inou sd luje p ímý nad ízený, kterým je vedoucí výroby a proh e-ky týkající se kvality e-í quality manager. P i prvním proh e-ku

je to e-eno osobn , ústním pokáráním. P i opakovaném proh e-ku ufl se to e-í písemn a zam stnanec musí podepsat, fl e byl s problémem seznámen a p í-t se ho vyvaruje. P i váfn j-ích proh e-cích jsou zam stnanci osloveni osobn majitelem spole nosti a je jim sd leno, s ím není spokojen.õ

Otázka . 15: Jak naopak zam stnanc m vyjad ujete svou spokojenost s jejich prací?

š Vyjád ení spokojenosti s výkony zam stnanc obstarává op t vedoucí výroby osobn . P ed t emi lety jsme zavedli systém, kdy vedoucí výroby m l pravomoc ud lit odm nu 500 K za vynikající výkony. asem se tento systém ukázal jako nefunk ní, proto fl e vytvá el mezi zam stnanci rivalitu. Ti zam stnanci, kte í odm nu nedostali, to chápali jako nespravedlnost a v bec je to nemotivovalo k lep-ím výkon m, jak bylo p vodn plánováno. Dal-ím problémem tohoto systému bylo, fl e vedoucí výroby, který jako jediný m l pravomoc odm nu ud lit, se nedokázal oprostít od osobních sympatií a systém od- m n pak v bec nebyl efektivní. Proto se to zru-ilo.õ

Otázka . 16: Jaké poskytujete zam stnanc m zam stnanecké výhody?

š Zam stnanc m poskytujeme p ísp vek na stravování. Ti zam stnanci, kte í nechodí na ob dy do závodní jídelny, dostávají p ísp vek 700 K na vlastní stravování. Ti, co na ob d chodí, dostanou p ísp vek 700 K na úhradu ob da a zbytek si doplatí. Dále firma poskytuje p ísp vek na penzijní p ipoji-t ní. Tento p ísp vek funguje tak, fl e po dvou letech zam stnaneckého pom ru má zam stnanec nárok na p ísp vek na penzijní p ipoji-t ní 500 K m sí n . Dal-ím benefitem je poskytnutí dopravy zam stnanc do práce a z práce zcela zdarma. Mimo jiné se kařdý rok koná Váno ní ve írek s ob erstvením zdarma a spole né aktivity pro zam stnance po ádané majitelem spole nosti, mezi které pat í výlety na kolech, lyřování a sjířd ní eky Vltavy.õ

Otázka . 17: Nabízíte svým zam stnanc m firemní produkty výhodn ji?

š Ano. Jednou za dva roky má kařdý zam stnanec nárok na dv matrace zdarma. Ostatní produkty jsou zam stnanc m poskytovány s výraznou slevou.õ

Otázka . 18: Plánujete do systému odm ování za adit n jaké dal-í zam stnanec- ké výhody?

š Nevím to jist , ale s nejv t-í pravd podobností v nejbliř-í dob nic takového nechys- táme. O tomto rozhoduje majitel spole nosti a tyto výhody jsou asto obm ovány.õ

Tento rozhovor byl veden především proto, aby bylo možné porovnat pohled na situaci motivace a odměňování ve firmě ze strany vedení a ze strany dělníků ve výrobě. Výsledkem tedy je, že názory obou stran na tuto problematiku se ve většině shodují. Obě strany se také shodly na tom, že největším motivátorem v tomto podniku je finanční odměna.

6.4 Zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru

V otázce týkající se možnosti dalšího vzdělávání v podniku se vedení s dělníky zcela neshoduje. Odpovědi zaměstnanců na tuto otázku byly velmi rozmanité, ale ve výsledku bylo zjištěno, že o možnosti navštěvovat jazykové kurzy kompletně hrazené podnikem nemají tušení. Výkonná ředitelka podniku na otázku, zda jsou možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanci využívány, odpověděla, že nejsou. Z dotazníkového šetření a vlastního pozorování vyplynulo, že zaměstnanci mnohdy o této možnosti ani neví.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že společnost informuje dvakrát ročně své zaměstnance o chodu a hospodaření podniku. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že celých 70 % dotazovaných zaměstnanců se o hospodaření zajímá a není jim lhostejné, jak si podnik vede na trhu a jaké má plány do budoucna.

Všichni dotazovaní zaměstnanci se cítí být v práci spokojeni, nebo alespoň spíše spokojeni. V této otázce se shodují i s vedením, které sdílí stejný názor a myslí si, že zaměstnanci společnosti Ma-dona s.r.o. jsou ve svém zaměstnání spokojeni.

I ohledně významnosti hmotné, či nehmotné motivace se vedení s dělníky naprosto shoduje a obě strany odpověděly, že je důležitější hmotná motivace. Tomu odpovídá i motivací systém podniku, který je založen zejména na odměnách a příspěvcích. Největším motivacím faktorem dle názoru vedení i dělníků jsou peníze, tedy finanční odměna.

Co se týká spokojenosti práv s výší finanční odměny, tedy s výší mzdy, dle názoru vedení jsou zaměstnanci spokojeni. To potvrzují i výsledky dotazníkového šetření. I na otázku, která se zaměstnanci ptala na jejich důvod práce právě v tomto podniku, více jak polovina z dotazovaných odpověděla, že jim je dobré platové ohodnocení, které jim podnik poskytuje.

Podnik má zavedený systém informování zaměstnanců v případě jejich pracovního pochybení, ale také v případě udělení pochvaly či uznání. Toto provádí vedoucí výroby a z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro celou polovinu dotazovaných zaměstnanců je toto udělování pochvaly důležitě.

V rozhovoru s výkonnou ředitelkou společnosti byly dále vyjmenovány všechny důležité zaměstnanecké výhody, které podnik poskytuje svým zaměstnancům. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že 85 % dotazovaných je s těmito výhodami také důkladně seznámeno. Výhoda, které si cení nejvíce zaměstnanci, je příspěvek na penzijní příspěvek.

Poslední otázka rozhovoru byla věnována tomu, zda se podnik chystá zavést nějaké nové zaměstnanecké výhody. Na tuto otázku odpověděla, že to momentálně v plánu nemají. V závěru dotazníkového šetření byly zaměstnancům navrženy nové výhody, které by velmi ocenili.

Na základě dotazníkového šetření, které bylo prováděno mezi zaměstnanci ve výrobním podniku Madonna s.r.o., a dále i na základě poskytnutého rozhovoru s výkonnou ředitelkou podniku byly zjištěny především samy pozitivní informace. Podniku se na trhu daří a jeho zaměstnanci jsou ať na kolik výjimek velice spokojeni. V podniku nebyly zjištěny žádné závažné problémy, které by bylo třeba odstranit.

Jak již vyplývá z dotazníkového šetření, většina zaměstnanců je v podniku nejvíce spokojena s výší mzdy. A ani množství dalších odměn a příspěvků není zrovna malé. Tímto si podnik nejvíce udržuje své zaměstnance a láká tím nové zájemce o práci. Zaměstnanci mají velikou motivaci dělat svou práci dobře a v odpovídající kvalitě. Protože kdyby tomu tak nebylo, o takto dobře placenou práci by mohli přijít a v dnešní době i velmi vysoké míře nezaměstnanosti je pro většinu pracovníků velmi složité najít si novou práci.

Vzhledem k tomu, že je podnik malý a zaměstnavatel zná všechny své zaměstnance osobně, má velkou snahu, aby se zde zaměstnanci cítili dobře a byli zde spokojeni. Celkovou situaci v podniku lze hodnotit velmi pozitivně.

7 Návrh na zlepšení současných situací

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci postrádají v podniku různé benefity. Mezi nejčastější odpovědí bylo více dovolené. V případě, že by společnost uvažovala o zavedení nových benefitů pro své zaměstnance, je navrženo *navýzt po et dn , které si mohou zaměstnanci využít na svou dovolenou a to o p t dn navíc*. V současné době si každý zaměstnanec musí ze svých dvaceti dnů dovolené, které jsou stanovené zákonem je-t p t dn ššchovat na dny mezi Vánočními svátky, kdy je firma uzavřena.

Jako další benefit, který by zaměstnanci jistě uvítali, je navržen *p ísp vek na masáže i zdravotní cvičení*. Děláci v podniku vykonávají fyzicky náročnou práci a mnoho z nich se potýká s bolestmi zad. Tento benefit navíc by tedy zaměstnanci jistě ocenili, jak vyplynulo i z dotazníkového šetření.

Behem průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci mají možnost jednou týdně zcela zdarma navštívit kurzy anglického i německého jazyka. Ovšem zaměstnanci nejsou s touto možností dostatečně seznámeni. Návrhem tedy je, *aby vedení informovalo své zaměstnance o těchto kurzech* a dali tak pracovníkům najevo, že mají možnost dalšího vzdělávání, které je kompletně hrazené zaměstnavatelem.

V podniku není zavedeno hodnocení zaměstnanců. Pracovníci tedy nemají možnost se pravidelně dozvědět, zda svou práci odvádí dobře a s dostatečnou kvalitou. Proto je navrženo, *aby se v podniku zavedl systém hodnocení pracovníků*, který by prováděl například vedoucí výroby nebo mistr výroby, a to konkrétně každé čtvrtletí. Pro zaměstnance a jejich motivaci je toto hodnocení důležitější, z hlediska pravidelné informovanosti o kvalitě svých výkonů, a při této příležitosti by také mohli být pochváleni nebo pokáráni v případě špatných výkonů.

Důležitou změnou, kterou by měl podnik uskutečnit, je: *efektivnější organizace práce a kvalitnější komunikace mezi jednotlivými úseky výroby*. V podniku jsou jednotlivá pracoviště na sobě závislá. Je proto potřeba, aby úsek, který výrobu zahajuje, dostával zakázky včas a měl je také včas zpracované. Tímto by byla zajištěna plynulá výroba bez jakýchkoli prodlev. Návrhem je, aby úsek přípravy dostával zakázky na následující týden ufr v pátek tak, aby v pondělí mohl navázat další úsek, a ve čtvrtek, kdy se zakázky nakládají a odesílají zákazníkům, bylo vše včas dokončeno a i kamion nemuseli zbytečně čekat. Je potřeba, aby byly veškeré činnosti dobře zorganizovány a nedocházelo k prodlevám a komplikacím. S tímto souvisí i kvalitnější komunikace na pracovišti

mezi jednotlivými částmi výroby. Důležité je, aby každý úsek měl potřebné informace
včas a v dostatečné kvalitě. Na tomto by měl podnik ještě trochu zapracovat.

Další oblastí, ve které by mohl podnik uskutečnit určitě změny, je navrženo: **za-kolová-
ní v t-řho po tu zam stnanc na jednotlivé stroje**. V případě, že podnik nakoupí nové stroje, je potřeba, aby tento stroj uměl ovládat více zam-
stnanců. V současné době to v podniku funguje tak, že na každý stroj jsou určení dva pra-
covníci, kteří ho umí ovládat a pracovat s ním. Ovšem pak nastává problém v případě, že ob-
 tyto osoby onemocní nebo si zažádají o dovolenou ve stejném termínu. Proto je
navrženo, aby se zaměstnanci na jednotlivých úsecích po určité době, která je potřebná
pro pochopení práce s daným strojem, střídali. Pak by každý uměl ovládat postupem
 času všechna zařízení v hale a nenastal by tak žádný problém. I tato oblast velmi souvisí
 s motivací zaměstnanců. V případě, že jsou pracovníci přiděleni na stroj, který neumí
 úplně dokonale ovládat, ovlivuje to kvalitu jejich práce. Následně může docházet
 k námitkám ze strany vedení ohledně kvality a to snižuje motivaci zaměstnanců pra-
 covat lépe, protože nebyli dostatečně zaškoleni na práci s daným strojem a není tedy jejich
 chybou, že tuto práci dokonale neovládají.

8 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zhodnocení současného stavu motivace a odměňování ve vybraném malém podniku a vytvoření návrhu na případné změny. Práce je zaměřena na motivaci a odměňování právě z toho důvodu, že tyto oblasti spolu velmi úzce souvisí. Jak bylo najevo z dotazníkového šetření, mnohdy může být největším motivátorem právě finanční odměna. Obě zkoumané oblasti mi velice zajímají, a právě proto jsem je zvolila jako téma své bakalářské práce.

Mnoho firem podceňuje sílu motivace, což je z mého pohledu velká chyba. Každý správně motivovaný pracovník vykonává svou práci lépe a s chutí. To je velkým přínosem pro celý podnik a jeho majitele. Dobře motivovaný pracovník odvádí mnohem lepší výkony než pracovník bez motivace, proto by měla každá firma, která chce prosperovat, věnovat této problematice potřebnou pozornost.

Práce byla rozdělena na dvě hlavní části a to teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy a definice z oblastí motivace a odměňování. Tato část také obsahuje specifikaci malého podniku. Důkladné nastudování těchto základních pojmů a teorií bylo nezbytné pro pochopení celé problematiky motivace a odměňování.

V úvodu praktické části je seznámení s podnikem Ma-dona s.r.o. a jeho historií. Tuto spolupráci jsem si zvolila právě proto, že jsem měla možnost uskutečnit zde i osobní pozorování a tím lépe proniknout do celé situace v podniku. Dalším důvodem pro výběr právě této společnosti bylo, že vedení podniku mi ochotně nabídlo svou spolupráci a přislíbilo poskytnutí všech potřebných informací.

Důležitou součástí praktické části je vyhodnocení dotazníkového šetření, které probíhalo mezi pracovníky ve výrobě. Dotazník obsahoval 23 otázek a výsledky, které byly díky němu získány, jsou pro podnik vcelku pozitivní. Všechny výsledky jsou zaznamenány v přehledných tabulkách a grafech.

Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření probíhalo pouze mezi zaměstnanci ve výrobě, byl uskutečněn také rozhovor s výkonnou ředitelkou, aby bylo možné porovnat názory na problematiku motivace a odměňování v podniku z obou stran. Výsledky ukazují, že se ve většině otázek vedení s důlníky shoduje.

Na základ vlastního pozorování a výsledk z dotazníkového šetření byly na závěr práce vytvořeny návrhy na případné změny, které by mohl podnik uskutečnit. Jedná se o tyto změny:

- navýšit počet dovolené,
- poskytnout více na masáže i cvičení,
- informovat zaměstnance o jazykových kurzech,
- zavedení hodnocení pracovníků,
- efektivnější organizace práce a zkvalitnění komunikace mezi jednotlivými úseky výroby,
- zakoupení většího počtu zaměstnanců na jednotlivé stroje.

Z celé práce vyplývá, že zaměstnanci tohoto podniku jsou téměř všichni spokojeni a v podniku by rádi pracovali i nadále. Se systémem odměňování je většina zaměstnanců velice spokojena. V oblasti motivace by mohly nastat určité změny, ale žádné závažné problémy nebyly zjištěny.

Ze zjištěných informací mohu hodnotit firmu jako dobře fungující a se spokojenými zaměstnanci.

I. Summary and keywords

The main objective of this study was evaluating the current state of motivation and remuneration in the selected small company and creating proposals for possible changes. The study was divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part explains the most important concepts and definitions of the spheres of motivation and remuneration. This section also includes the specification of a small company. At the beginning of practical part is familiarization with the Ma-dona Ltd. company and its history. An important part of the practical part is the evaluation of a questionnaire survey which was done among workers in manufacturing process. The questionnaire contained 23 questions. Considering that the survey was carried out only among employees in manufacturing process, an interview was also carried out with the executive director, in order to compare opinions on issues of motivation and remuneration in the company from both sides.

Based on my own observation and on the results of the survey were created at the end of the study proposals for possible changes, which the company would be able to implement. These are the following changes:

- increasing the number of vacations,
- contribution on a massage or exercise,
- informing employees about language courses,
- creation of employee evaluation,
- more effective work organization and improving communication between individual sections of production,
- training more staff on individual machines.

The whole study shows that employees of this company are almost all satisfied and they would like to work in the company even to the future. With the system of remuneration is the majority of employees very satisfied. Certain changes could be in the sphere of motivation, but no major problems were found.

Keywords: motivation, remuneration, employee, questionnaire, interview

II. P ehled použit literatury

- Adair, J. E. (2004). *Efektivn motivace*. Praha, Czechia: Alfa.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha, Czechia: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *zen lidskch zdroj : Nejnov j trendy a postupy* (10th ed.). Praha, Czechia: Grada.
- Armstrong, M. (2009). *Odmnovn pracovníků*. Praha, Czechia: Grada Publishing.
- Armstrong, M., Taylor, S., & Tk, M. (2015). *zen lidských zdrojů : Moderní pojetí a postupy* (13th ed.). Praha, Czechia: Grada.
- Bedn, V. a kolektiv (2013). *Sociln vztahy v organizaci a jejich management*. Praha, Czechia: Grada.
- Bedrnov, E., Nov, I., & kol. (2004). *Psychologie a socilnzen* (2nd ed.). Praha, Czechia: Management Press.
- Duchoň, B., & Tfrnkov, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků zen*. Praha, Czechia: C.H. Beck.
- Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostick metody v personalistice*. Praha, Czechia: Grada.
- Nakone n, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a jejzen*. Praha, Czechia: Management Press.
- Nakone n, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha, Czechia: Academia.
- Pauknerov, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manaflery* (2nd ed.). Praha, Czechia: Grada.
- Provazník, V., & Komrkov, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha, Czechia: VTE.
- Vanek, D., Bednov, D., & Tpek, V. (2001). *Organizace výroby a práce*. esk Budjovice, Czechia: Jiho esk univerzita.
- Veber, J. a kolektiv (1996). *Základy managementu: pro stednkoly*. Praha, Czechia: Fortuna.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manaflersk chování a zvyšování efektivity,zen jednotlivců a skupin, manaflersk role a styly, moc a vliv vězení organizací*. Praha, Czechia: Grada.

- Kocianová, R. (2010). *Personální innosti a metody personální práce*. Praha, Czechia: Grada.
- Blaflek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivování* (2nd ed.). Praha, Czechia: Grada.
- Srpová, J., & Šeho, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha, Czechia: Grada Publishing
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4th ed.). Praha, Czechia: Grada.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha, Czechia: Grada.
- Vybíhal, V. a kolektiv (2015). *Mzdové ústřednictví 2015: Praktický průvodce*. Praha, Czechia: Grada.
- Škorpík, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha, Czechia: Grada.

Internetové zdroje:

- Jindra, J., & Švandová, M. (2008). *Abeceda managementu: Motivace, stimulace pracovníků*. Retrieved from http://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf
- Olivová, I. (2013). *Motivace a motivování*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>
- Moos, P. (2014, October 22). *Obecná teorie motivace: přednáška pro Ústav adiktologie v Praze 2.4.2008*. Retrieved August 20, 2014, from <http://moos-psycholog.cz/obecnateorie-motivace/>
- CzechTrade. (© 1997-2016). Retrieved July 12, 2015, from <http://www.businessinfo.cz/>
- Mzda a plat jaký je rozdíl?* (2011, July 07). Retrieved July 21, 2015, from <http://www.poradna-prace.cz/rada/mzda-plat-rozdil.php#.VoGMDVKoPLM>
- Minimální mzda*. (2015). Retrieved November 15, 2014, from <http://www.mpsv.cz/cs/870>

III. Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků :

Obrázek 1: Schéma vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	10
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	16
Obrázek 3: Systém odměňování	21

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Kolení probíhající v podniku	35
Tabulka 2: návratnost dotazník	40
Tabulka 3: Pohlaví respondent	41
Tabulka 4: Dosážené vzdělání	42
Tabulka 5: Věk.....	43
Tabulka 6: Doba působnosti v podniku.....	44
Tabulka 7: Důvod práce v podniku	45
Tabulka 8: Setrvání ve společnosti.....	46
Tabulka 9: Možnost –kolení, kurzů a seminářů	47
Tabulka 10: Spokojenost v práci.....	48
Tabulka 11: Zájem o hospodaření podniku	49
Tabulka 12: Komunikace na pracovišti.....	50
Tabulka 13: Vztahy se spolupracovníky	51
Tabulka 14: Vztahy s nadřízenými a vedením.....	52
Tabulka 15: Význam hmotné a nehmotné motivace.....	53
Tabulka 16: Význam pochvaly a uznání	54
Tabulka 17: Spokojenost s motivacním procesem.....	55
Tabulka 18: Míra motivace.....	56
Tabulka 19: Největší motivátor k vyšším pracovním výkonům.....	57

Tabulka 20: Spokojenost s platovým ohodnocením	58
Tabulka 21: Vý-e mzdy	59
Tabulka 22: Zam stnanecké výhody	60
Tabulka 23: Spokojenost s mnofstvím zam stnaneckých výhod	62

Seznam graf :

Graf 1: Vývoj po tu zam stnanc	32
Graf 2: Pohlaví respondent	41
Graf 3: Dosažené vzd lání	42
Graf 4: V k	43
Graf 5: Doba p sobnosti v podniku	44
Graf 6: D vod práce v podniku	45
Graf 7: Setrvání ve spole nosti	46
Graf 8: Mofnost -kolení, kurz a seminá	47
Graf 9: Spokojenost v práci	48
Graf 10: Zájem o hospoda ení podniku	49
Graf 11: Komunikace na pracovi-ti	50
Graf 12: Vztahy se spolupracovníky	51
Graf 13: Vztahy s nad ízenými a vedením	52
Graf 14: Význam hmotné a nehmotné motivace	53
Graf 15: Význam pochvaly a uznání	54
Graf 16: Spokojenost s motiva ním procesem	55
Graf 17: Míra motivace	56
Graf 18: Nejv t-í motivátor k vy-ím pracovním výkon m	57
Graf 19: Spokojenost s platovým ohodnocením	58
Graf 20: Vý-e mzdy	59

Graf 21: Zam stnanecké výhody	60
Graf 22: Spokojenost s množstvím zam stnaneckých výhod.....	62

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Logo společnosti a foto provozní haly

Příloha 2: Dotazníkový formulář

Příloha 3: Zápis z řízeného rozhovoru

V. P ílohy

ma dona *Zpracování PUR a PE pěn*



Zdroj: Ma-dona. (© 1997 ó 2015). Retrieved from <http://www.ma-dona.cz/>

Dotazník

MOTIVACE A ODMĚNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V MALÉM PODNIKU

Vážené zaměstnanci, jmenuji se Zuzana Sturzová, jsem studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je součástí mé bakalářské práce na téma Motivování a odměňování zaměstnanců v malém podniku a týká se motivování a odměňování ve Vaší firmě. Dotazník je zcela **anonymní** a veškeré informace budou využity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkujeme za spolupráci

Zuzana Sturzová
(studentka Jihočeské univerzity v B)

1) Pohlaví:

- a) žena
- b) Muž

2) Váše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Základní
- b) Odborné odborné učební list
- c) Střední odborné s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

3) Do které věkové kategorie se řadíte?:

- a) do 25 let
- b) 26 až 35 let
- c) 36 až 45 let
- d) 46 až 55 let
- e) nad 55 let

4) Jak dlouho jste již v podniku zaměstnán/a?:

- a) do 1 roku
- b) 1 až 5 let
- c) 6 až 10 let
- d) 11 až 15 let
- e) déle jak 15 let

5) Z jakého důvodu pracujete v podniku?:

- a) Nachází se blízko místa Vašeho bydliště
- b) Poskytuje dobré platové ohodnocení
- c) Nabízí práci ve Vašem oboru
- d) Kvůli dobrému pracovnímu kolektivu
- e) Jedná se o zajímavou práci
- f) Jiný důvod (uveďte) - í

6) Chcete v této společnosti setrvat do budoucna?:

- a) Ano
- b) Nevím, neplánuji/a jsem o tom
- c) Ne

- 7) Máte možnost se u Vašeho zaměstnavatele účastnit různých školení, seminářů, vzdělávacích a jazykových kurzů?:
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Vůbec ne
 - e) Nevím
- 8) Jste v práci celkově spokojen/a?:
- a) Velmi spokojen
 - b) Spokojen
 - c) Spíše spokojen
 - d) Nespokojen
 - e) Velmi nespokojen
- 9) Zajímáte se o výsledky hospodaření Vašeho podniku?:
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 10) Jak vnímáte komunikaci na pracovišti? Dostáváte dostatek informací, které jsou potřebné ke kvalitnímu výkonu Vaší práce?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
- 11) Jak vnímáte vztahy na pracovišti se svými spolupracovníky?:
- a) Velmi dobré, přátelské
 - b) Spíše dobré
 - c) Spíše špatné
 - d) Velmi špatné, konfliktní
 - e) Neutrální, čistě pracovního rázu
- 12) Jak vnímáte vztahy se svými nadřízenými a vedením podniku?:
- a) Velmi dobré, přátelské
 - b) Spíše dobré
 - c) Spíše špatné
 - d) Velmi špatné, konfliktní
 - e) Neutrální, čistě pracovního rázu
- 13) Je pro Vás významnější hmotná nebo nehmotná motivace?:
- a) Hmotná motivace (např. peníze)
 - b) Nehmotná motivace (např. pochvala)
- 14) Je pro Vás důležitější pochvala a uznání?:
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 15) Považujete motivaci proces ve Vašem podniku za vyhovující?:
- a) Ano

- b) Nevím
- c) Ne

16) Do jaké míry se cítíte být ve Vaší práci motivován/a?:

- a) Velmi
- b) Dostatečně
- c) Částečně
- d) Nedostatečně
- e) Vůbec

17) Co Vás osobně nejvíce motivuje k vyšším pracovním výkonům?:

- a) Finanční odměna
- b) Kariéerní postup
- c) Pochvala a uznání
- d) Odpovědnost
- e) Jiné (uveďte) - í

18) Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?:

- a) Spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a
- e) Nevím

19) V jakém rozmezí se pohybuje výše Vaší měsíční mzdy?:

- a) Méně než 10 000 Kč
- b) 10 001 Kč - 15 000 Kč
- c) 15 001 Kč - 20 000 Kč
- d) 20 001 Kč - 25 000 Kč
- e) 25 001 Kč - 30 000 Kč
- f) 30 001 Kč a více

20) Víte, jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik poskytuje?:

- a) ano
- b) ne

21) Kterých zaměstnaneckých výhod si nejvíce ceníte? Prosím stručně komentujte:

.....
.....
.....

22) Jste spokojen/a s množstvím rozšířením zaměstnaneckých výhod poskytovaných podnikem?:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

23) Jaké další zaměstnanecké výhody byste měli/a nejvíce zájem?:

.....
.....

ízený rozhovor

Otázka 1.: Jaké mají zam stnanci Va-í spole nosti mofnosti dal-ího vzd lávání? (-ko- lení, kurzy, seminá e,...)

Otázka 2.: Jsou tyto mofnosti dal-ího vzd lávání zam stnanci vyuíívány?

Otázka 3.: Informujete své zam stnance o chodu a hospoda ení spole nosti? (jakým zp sobem, jak ásto,...)

Otázka 4.: Mají Va-i zam stnanci mofnost kariérního r stu?

Otázka 5.: Myslíte si, fe jsou zam stnanci ve Va-í spole nosti spokojeni?

Otázka 6.: Jaký má spole nost motiva ní systém ó jak své zam stnance motivujete?

Otázka 7.: Jak si myslíte, fe je motiva ní systém vnímán samotnými zam stnanci?

Otázka 8.: Myslíte si, fe je pro zam stnance Va-í spole nosti významn j-í hmotná ne- bo nehmotná motivace?

Otázka 9.: Co si myslíte, fe je pro zam stnance hlavní motiva ní faktor?

Otázka 10.: Myslíte si, fe jsou zam stnanci ve Va-í spole nosti spokojeni s vý-í mzdy?

Otázka 11.: Kdo konkrétn rozhoduje o odm ování jednotlivých zam stnanc ?

Otázka 12.: Jaké mají tito pracovníci pravomoci k ovliv ování vý-e mzdy pracovník ? (pravomoci k ud lení odm n,...)

Otázka 13.: Jsou p i nespln ní úkolu zam stnanci sankciováni, a pokud ano jakým zp - sobem?

Otázka 14.: Jakým zp sobem zam stnanc m sd lujete, fe nejste spokojeni s jejich vý- konem i zp sobem chování na pracovi-ti?

Otázka 15.: Jak naopak zam stnanc m vyjad ujete svou spokojenost s jejich prací?

Otázka 16.: Jaké poskytujete zam stnanc m zam stnanecké výhody?

Otázka 17.: Nabízíte svým zam stnanc m firemní produkty výhodn ji?

Otázka 18.: Plánujete do systému odm ování za adit n jaké dal-í zam stnanecké vý- hody?