



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Diplomová práce

System motivace pracovníků ve vybraném podniku

Vypracovala: Petra Beerová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra ZÁRUBOVÁ**
Osobní číslo: **E110169**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **System motivace pracovníků ve vybraném podniku**
Zadávající 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:

Analýza systému motivace pracovníků ve vybraném podniku, návrhy změn na zlepšení řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou motivace pracovníků, motivačního systému; provedení analýzy ve vybraném podniku k danému tématu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy na zlepšení řízení oblasti motivace pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému motivace,
5. Diskuze a návrh rámcových změn,
6. Závěr,
7. Seznam literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Human resources management. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-114901-5

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-3809-3

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2128-6

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

doc. Ing. Ladislav Holíněk, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Stupčova 13 688
37005 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové 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 odevzdání 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 školitele 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 17. srpna 2014

.....

Petra Beerová

Poděkování

Děkuji paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování diplomové práce.

Současně děkuji zaměstnancům společnosti Agrozet za poskytnutí veškerých informací a dokumentů, které jsem potřebovala pro zdárné dokončení této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Literární rešerše.....	9
2.1	Motivace.....	9
2.2	Motivace pracovní činnosti.....	15
2.3	Motivace a pracovní výkon.....	18
2.4	Systém odměňování pracovníků.....	22
2.5	Podniková kultura, vzdělávání a motivace pracovníků.....	25
3	Cíl práce a metodika zpracování.....	29
4	Analýza motivačního systému.....	31
4.1	Charakteristika podniku.....	31
4.2	Analýza motivačního systému.....	37
4.3	Systém odměňování.....	38
4.4	Systém vzdělávání pracovníků.....	41
4.5	Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí.....	42
4.6	Dotazníkové šetření.....	43
5	Diskuze a návrhy rámcových změn.....	56
6	Závěr.....	60
7	Summary.....	61
8	Seznam literatury.....	63
9	Přílohy.....	68

1 Úvod

Člověk mezi lidmi nemůže existovat bez toho, aby si vytvořil pravidla mezilidských vztahů a dodržoval je. Pravidla se samozřejmě měnila tak, jak se měnil člověk a společnost. Některá z nich však platí dodnes.

Dotazníky a průzkumy ukazují, že motivace firmy trápí více, než dodržování standardů, procesy nebo kvalita produktů. Bez kvalitních a motivovaných pracovníků dneska nemůže fungovat žádná firma, žádný kolektiv. Společnosti o motivaci lidí přemýšlí v souvislosti s benefity a vlastně zapomínají, že motivace je výsledkem mnoha faktorů a většina z nich nemá základ ve finančních požitcích. Hodně společností se omezuje na ty nejjednodušší benefity jako jsou stravenky, dovolená navíc, sportovní aktivity. V druhém stupni přichází práce z domova, možnost vzdělání, flexibilní pracovní doba. O tyto benefity se zájem lidí mění a stejně tak se mění jejich účinnost. Motivace je klíčová pro to, aby se kolektivy a oddělení ve firmách dobře rozvíjely. Efektivní práce s lidmi je dnes nezbytným předpokladem správného fungování každé organizace.

Pro současný turbulentní svět je možné formulovat několik základních jistot, na které mohou čeští manažeři a podnikatelé vsadit. Jisté je, že rychlé změny se staly nedílnou součástí našeho života a možnosti klasického centralizovaného hierarchického řízení, založeného na úkolování a kontrole se vyčerpaly. Životaschopné jsou jen ty organizace, jež staví na přeměně zaměstnanců ve skutečné vlastníky hodnototvorných procesů, kteří dávají svoji tvořivost do služeb společné věci vyjádřené motivující vizí. V podnicích připravených na výzvy 21. století by všichni zaměstnanci měli být vůdci svěřených procesů. Již Tomáš Baťa říkal: „Nejdříve je třeba vybudovat sebe, svoji vnitřní sílu, potom své lidi a ti vybudují firmu.“

Každá společnost se zajímá o to, co by měla udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Důležité je věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování zaměstnanců pomocí takových nástrojů, jako jsou různé odměny, stimuly, motivační procesy, pracovní prostředí, vzdělání, profesní rozvoj, které napomůžou tomu, aby zaměstnanci dosahovali vynikajících výsledků.

Společnost kromě motivace nesmí zapomínat na péči o zaměstnance. Pracovní síla je tím nejdůležitějším a nejdražším zdrojem, zejména pokud se jedná o kvalifikovanou pracovní sílu. Úspěšnost a konkurenceschopnost ve společnosti je v rozhodující míře závislá na zaměstnancích a jejich schopnostech. Důležité je zaměstnávat takové vedoucí pracovníky, kteří mají praxi v oboru a zejména zájem o své podřízené. Tito vedoucí pracovníci by měli vědět, jak k zaměstnancům přistupovat, podporovat je, odměňovat a motivovat k lepším výsledkům. Na druhou stranu umět své podřízené potrestat úměrně k jejich provinění. Vedoucí pracovník bez praxe a zájmu o své podřízené může být pro společnost negativním faktorem.

Cílem diplomové práce s názvem: „Systém motivace pracovníků ve vybraném podniku“, je analýza systému motivace pracovníků ve vybraném podniku a návrhy změn na zlepšení řízení této oblasti. Na základě provedené analýzy odhalit nedostatky ve stávajícím motivačním systému a navrhnout podniku podklady ke zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace

Chování zaměstnanců je vědomě či nevědomě zaměřeno na dosažení určitého cíle a vyznačuje se určitou intenzitou a trváním v čase (pokud není dosaženo původního nebo náhradního cíle). Tyto procesy se v psychologii, které označují zaměření, sílu a trvání chování, označují jako motivace (Nakonečný, 1999).

Bedrnová a Nový (2004) uvádějí, že motivace všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Tuto substrukturu můžeme z hlediska významu pro osobnost a její značné proměnlivosti považovat za nejzajímavější a současně také za nejkomplicovanější.

Bedrnová a Nový (2004) dále uvádějí, že motivace působí současně ve třech dimenzích. Je to především dimenze směru, která motivaci člověka zaměřuje určitým směrem a naopak od jiných směrů jej odvrací. Další dimenzí je intenzita. Činnost člověka je dána v závislosti na síle, tedy intenzitě jeho motivace, která je více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle. Jako třetí dimenze charakteristik motivace je stálost. Ta se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat vnější a vnitřní překážky.

Motivace je také definována jako hnací síla člověka tzn. jeho přání, touhy a úsilí. Jedná se o vnitřní stav, který uvádí člověka do pohybu. Motivovanou osobou je podle managementu člověk, který pracuje pilně, píše je bez výkyvů a je zaměřená na důležité cíle (Donnelly, Gibosn, Ivancevich 1997).

Nakonečný (2003) uvádí, že nejčastější dělení motivů je na primární a sekundární motiv. Mezi primární, neboli biologické, motivy lze řadit motiv hladu, žízně, sexuální motiv, mateřský motiv, motiv vyhýbání se bolesti, motiv exkrementní, motiv dostatečného zásobování kyslíkem, motiv odpočinku a motiv aktivity.

Podle Švancary (1984) hraje důležitou roli v motivaci učení. Organismus se musí naučit správně reagovat, má-li získaný motiv působit. Na lidi různé kultury působí jevy

odlišně, ale i na lidi v rámci jedné kultury. Mezi sekundární motivy můžeme řadit motiv úspěšného výkonu, motiv sociálního kontaktu, motiv moci a motiv vlastnictví. Při motivování působí manažer na jinou stránku lidské osobnosti než při řízení. Účelem motivace je vzbudit potřebné emoce např. vzbudit nadšení, zápal a dodat vnitřní energii k činnosti.

Motivace je nehmotný koncept a proces, a proto nemůže být aplikována v každé organizaci. Motivace pochází z latinského slova „movere“. Motivace nutí jedince chodit každý den do práce. Je to energie, která povzbuzuje výkonnost jednotlivců. Nabízí vysvětlení toho, proč motivace podléhá silným výkyvům. Motivace mění jednotlivá rozhodnutí, která nutí jedince měnit směr postojů (Mathe, Pavie, O'keeffe, 2011).

Rozdíl mezi motivací a stimulací je jednoduchý. Stimulace zjednodušeně znamená, že pokud dáváme peníze, jídlo nebo jiné žádoucí hodnoty, tak člověk vykonává to, co potřebujeme. Má ovšem zásadní nevýhodu, že pokud přestaneme stimulovat, výkon se zřejmě zastaví. Motivace poskytuje naději, že výkon bude pokračovat i bez působení vnějších stimulů. Motivace je složitá a individuální. Abychom mohli motivovat lidi, musíme se o nich hodně dozvědět. Vyplatí se ověřovat, že problémy s výkony či zdroji neleží v definici nebo orientaci (Plamínek, Batten, 2011).

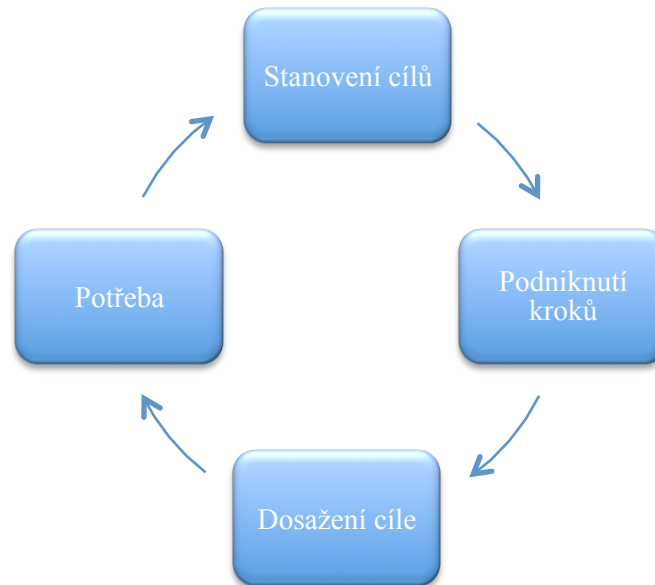
Proces motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu takovým směrem, kterém chceme, aby se ubírali za dosažení nějakého výsledku. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že za splnění nějakého cíle dostanou odměnu, která uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2002).

Na obrázku 1 je nakreslen model motivace, který souvisí s potřebami. Model znázorňuje motivaci, která je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním uspokojených potřeb. Dosáhnout něčeho nebo něco získat vytvářejí právě tyto potřeby. Pak následují cíle, které uspokojí tyto potřeby a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je daného cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, může být pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli se bude opakovat, jestliže se objeví podobná potřeba. Tento proces úspěšného

chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku (Armstrong, 2002).

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2002)

Dle Armstronga (1999) lze dojít k pracovní motivaci dvěma cestami. V první řadě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo je vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhé řadě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím odměňování, povyšování a pochvalou.

Typy motivace

Podle Armstronga (2007) existují dva hlavní typy motivace:

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Tyto motivátory budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Tyto motivátory mohou mít bezprostřední účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě.

Motiv

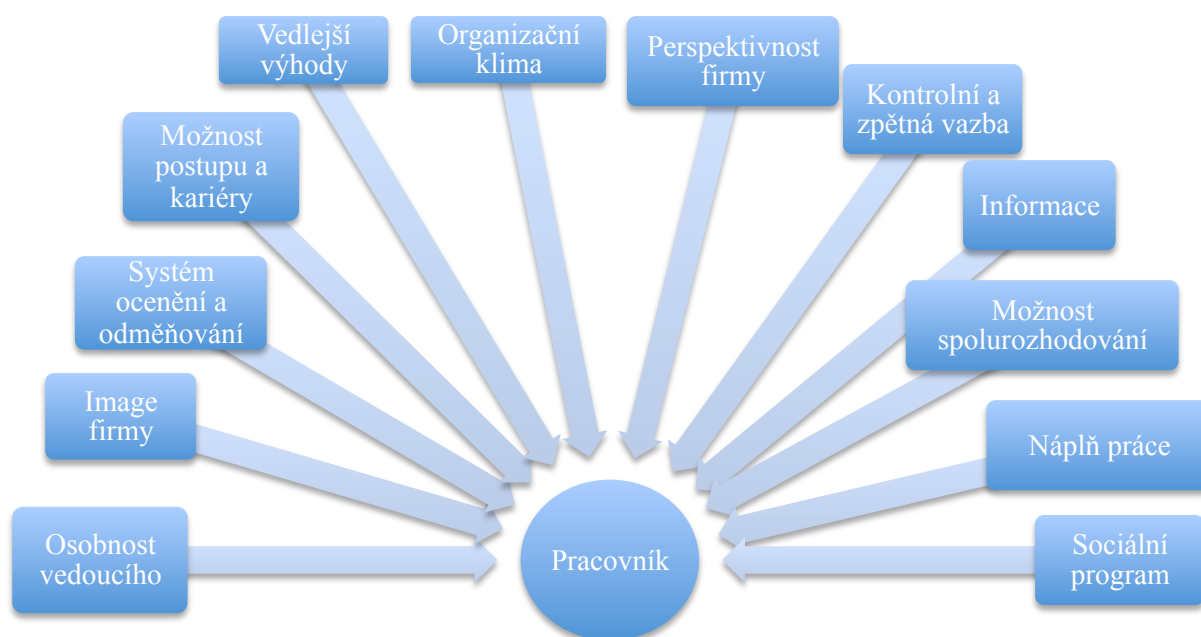
Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, kterou můžeme chápat psychologickou příčinu jednání člověka, která dává smysl jeho činnosti. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Cílem motivu je dosažení určitého konečného psychického stavu – naplnění. Motivy orientované shodným či podobným směrem, se vzájemně posilují, a tím podporují průběh motivované činnosti. Naopak, motivy protikladné mohou motivovanou činnost narušovat, za krajních podmínek dokonce znemožňovat (Bedrnová, Nový, 2004).

Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů (Bedrnová, Nový, 2004).

Motivační faktory

Každý zaměstnanec je individuální. Má své potřeby a přání. K dobrému pracovnímu výkonu je dobré odhalit, které z hlavních motivačních faktorů na ně působí a těchto faktorů při jejich motivaci využít.

Obrázek 2: Motivační faktory



Zdroj: Zadražilová, Khelerová (1995)

Neměli bychom všechny měřit stejným metrem, ale hodnotit každého zaměstnance zvlášť a využívat znalosti motivačních faktorů.

Mezi nejdůležitější faktory, kterými se společnosti snaží přilákat, motivovat a udržet zaměstnance jsou:

- zdravotní výhody,
- důchodové výhody,
- rodinné výhody,
- flexibilní pracovní doba,
- jistota zaměstnání,
- kompenzace,
- profesní růst,
- možnost podílet se na rozhodování,
- zajímavá práce (Mirvis, 1993).

Mezi jeden z nejdůležitějších faktorů patří znalosti, které disponují specifickými vlastnostmi a jsou určeny k využití dlouhodobé konkurenční výhody. Tyto znalosti

mohou v podniku vznikat, přenášet se na další pracovníky, uchovávat, využívat, jsou originální pro každý podnik a obtížněji konkurenty napodobitelné (Zuzák, Batten, 2011).

Spokojenost s prací

Výzkum Fredericka Herzberga zaměřený na motivaci účetních a inženýrů odhalil řadu faktorů, které ovlivňují to, jak lidé smýšlejí o své práci. Jde o následující faktory:

- úspěch,
- uznání od jiných lidí,
- práce sama,
- odpovědnost,
- příležitost k funkčnímu postupu/povýšení,
- podniková politika a správa,
- dozor,
- plat,
- mezilidské vztahy,
- pracovní podmínky.

Ty faktory, které způsobují, že jsou lidé spokojeni se svou prací, a které je motivují k práci, zahrnují vysokou míru úspěšnosti, uznání, příležitosti k funkčnímu postupu/povýšení a odpovědnosti. Také obsah práce samé je velmi důležitý. Faktory, které ovlivňují pracovníky nepříznivě a které vedou k tomu, aby se cítili nespokojeni s vykonávanou prací, zahrnují podnikovou politiku a správu, dozor, plat, mezilidské vztahy a pracovní podmínky. Když všechny, nebo alespoň některé tyto faktory pracovníci považovali za nedostatečné, za něco, co má nízkou úroveň, pak se cítili nespokojeni s vykonávanou prací. Obvyklými příznaky nespokojenosti v zaměstnání jsou soustavné pozdní příchody nebo absence, podprůměrný výkon a skutečné nebo předstírané nemoci (Thomson, 2005).

2.2 Motivace pracovní činnosti

Tato kapitola se zaměřuje na specifickou pracovní motivaci. Je dokázané, že motivace pracovníků firmy trápí mnohem víc, než je kvalita produktů, dodržování standardů a procesů. Bez kvalitních a motivovaných pracovníků nefunguje žádná firma a žádný kolektiv.

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a jeho pracovní ochotu. Motivaci pracovního jednání tvoří psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko (Růžička, 1994).

Důležité je odlišovat manipulaci od pojmu motivace. Zájmy a potřeby motivovaného bere v úvahu pojem motivace. Oproti tomu manipulativní jednání zájmy a potřeby motivovaného poškozují a nebere v úvahu. Rozlišení toho, jestli se jedná o manipulaci či motivaci, je závislé na etice (Plamínek, 2011).

Stimulace, je dalším termínem, který není možné s motivací zaměňovat. Stimulace je proces ovlivňování, při kterém působí vnější síly. Motivace má oproti stimulaci značnou výhodu v tom, že pokud jedinec přestane být stimulován, jeho výkon se zastaví (Plamínek, 2011).

Podle Dědiny a Cejthamra (2005) chce manažer zlepšit práci v organizaci, musí se soustředit na úroveň motivace pracovníků a musí je také podporovat v tom, aby své síly směřovali k úspěšnému plnění úkolů a cílů organizace.

Vybrané teorie pracovní motivace

Proces motivace je do značné míry založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to znamená. Hlavními teoriemi motivace jsou:

- teorie instrumentality, behavioristická teorie a teorie upevňování přesvědčení,
- teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,

- teorie zaměřená na proces neboli kognitivní, poznávací teorie (očekávání, cíle a spravedlnosti (Armstrong, 2007).

Teorie instrumentality, tzv. Teorie „cukru a biče“

Jedná se o jednu z nejstarších „teorií motivace“ vůbec. Patří mezi behaviorální teorie považující lidské chování za reflexní a instinktivní, ovládané vztahem „stimulu – reakce“. Pomocí odměn (sladký cukr) a tresty (bolestivý bič fungují jako vnější stimuly – na jedné straně je odměna jako lákadlo a na straně druhé je strach z následků, pomocí nichž mohou být lidé pobídnuti k určité činnosti. Jenže tyto vnější stimuly fungují pouze do určité míry a nelze také zaměňovat pojem stimul, stimulace a pojem motiv, motivace (Adair, 2004).

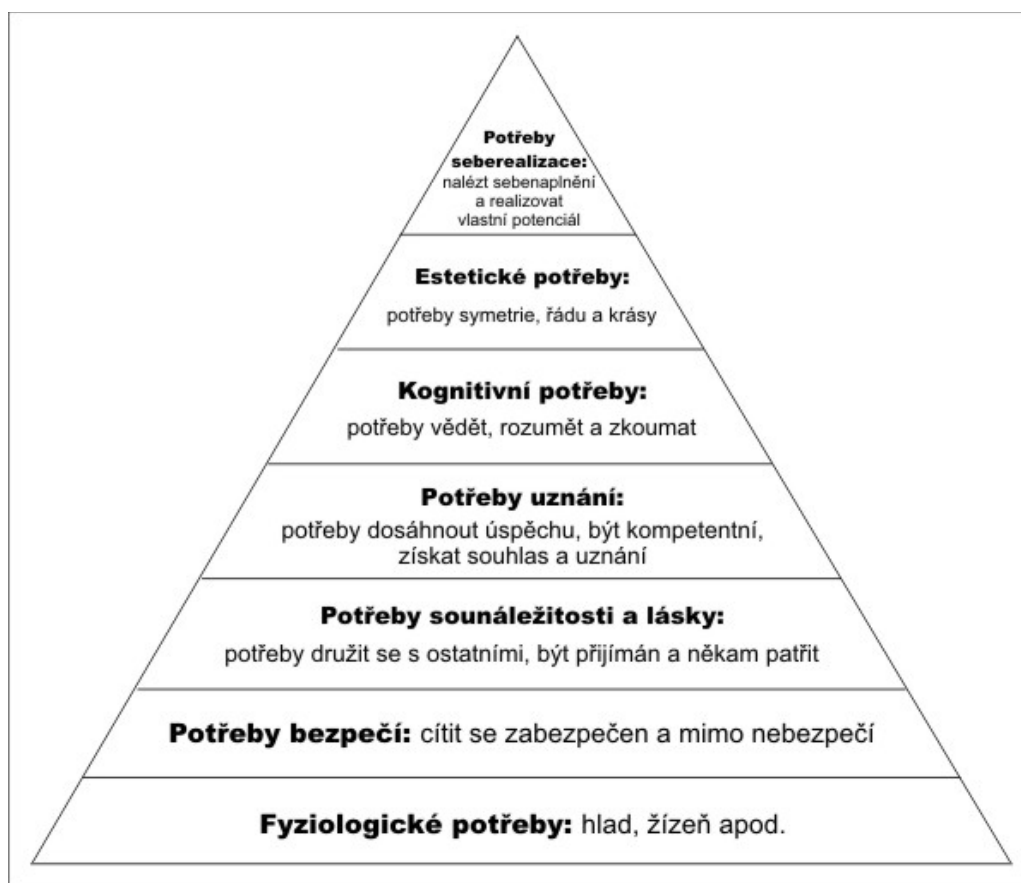
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Tyto teorie zaměřené na obsah jsou mnohdy označovány jako teorie potřeb. Pro danou osobu nejsou potřeby vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to především na prostředí, výchově, dosavadním životě, z něhož jedinec vyšel. Mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah, a to má za následek komplikovanost celé záležitosti (Armstrong, 2007).

Nejznámější koncepci hierarchii potřeb vytvořil Maslow (1954). Dále řadu základních potřeb identifikoval Herzbergův (1957) dvoufaktorový model a teorii existence, příbuzenství a růstu vytvořil svou ERG teorii Alderfer (1972) (Armstrong, 2007).

Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek 3: Maslowa pyramida



Zdroj: Vysekalová (2001)

Z obrázku vyplývá, že pokud bude uspokojena potřeba nižší úrovně, nastupuje další vyšší potřeba, která je neukojená. K realizaci vyšší potřeby je nutné uspokojit potřeby jí předcházející. Ovšem pořadí těchto potřeb není pevně dané u všech jedinců. Tento model poskytuje užitečný základ pro hodnocení motivace práce (Dědina, 2005; Cejthamr 2005).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů:

- motivátory – činitelé, motivující jedince a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností (satisfactory jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst),

- hygienické vlivy – činitelé nebo podmínky, v nichž pracovníci pracují a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost, jen nevýrazně se odrážejí v motivaci k práci (Vodáček, Vodáčková, 1996).

Není jednoznačná hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy a na všechny pracovníky nepůsobí konkrétní vlivy stejně. Motivátory se aplikují především na jednotlivce, zatímco s hygienickými vlivy je vhodnější počítat u dílčích kolektivů (Vodáček, Vodáčková, 1996).

Teorie zaměřené na proces

Expektační teorie – Vroom, Porter a Lawler – motivace a výkon jsou ovlivněny:

- vnímaným spojením mezi úsilím s výkonem,
- vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky,
- významem výsledku pro danou osobu.

Motivace závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to. Musí zde existovat vazba mezi úsilím a odměnou (Armstrong, 2002).

Teorie cíle – Latham a Locke – motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné cíle a dostává se jim zpětné vazby (Armstrong, 2002).

Teorie spravedlnosti – Adams – lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě (Armstrong, 2002).

2.3 Motivace a pracovní výkon

Motivace je významná také všude tam, kde jde o výkon. Jednu z takových oblastí představují ekonomika a podnikání. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.

Tuto skutečnosti vyjadřuje následující vzorec:

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

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)(Bedrnová, Nový, 2004).

Vzorec, ze kterého vyplývá vztah mezi výkonem a motivací vypadá na první pohled jednoduše. Jednoznačně nelze říci, že čím vyšší úroveň motivace, tím lepší výkon. Naopak, výkon bývá neuspokojivý a výsledku není dosaženo, pokud chce člověk cíle dosáhnout až příliš. Tento fakt způsobuje, že vysoká míra motivovanosti, která je zdrojem vnitřního napětí, a to narušuje normální fungování lidské psychiky a tím snižuje výkonnost člověka. Naopak výsledek nízké či chybějící motivace je zřejmý. Pokud člověk nechce, nebo chce jen velmi málo, nic se mu nedaří. Výsledek jeho činnosti je ve většině případů neuspokojivý (Nakonečný, 1992).

Zajímavou skutečností bylo šest kroků růstů, které jedince povzbuzují, táhnou, vedou k soustředěné práci, jsou jádrem motivace a přinášejí pozitivní pocit. Jedná se o tyto kroky:

- cíle, vize, poslání a sny,
- realistické zhodnocení vlastních schopností,
- otevřenost a přístupnost,
- pocit úžasu,
- plány založené na principech pevné mysli,
- naděje (Hansen, Batten 2002).

Výkon pracovníka

Obrázek 4: Základní vlivy působící na výkon pracovníka



Zdroj: Zadražilová, Khelerová (1995)

Schopnost dosahovat odpovídajícího výkonu je dána zejména požadovanou kvalifikací pracovníka (vzdělání a praktické zkušenosti), ale i fyzickými, duševními a osobními předpoklady pro danou činnost (Zadražilová, Khelerová 1995).

Výkonová motivace

Úzce souvisí se dvěma obecně se vyskytujícími, přesto však specifickými lidskými tendencemi: s tendencí (potřebou) dosáhnout úspěchu a s protikladnou tendencí (potřebou) vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence či potřeby jsou vlastní všem lidem, bývají však vyjádřeny interindividuálně odlišně a v rozdílné míře. A tak u jednoho může převažovat potřeba úspěchu, u druhého může být naopak dominantní potřeba vyhnout se neúspěchu.

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince (Bedrnová, Nový, 2004).

Důvod proč zaměstnanci nejsou motivováni

Jain (2012) uvádí, že zaměstnancům, kterým chybí motivace jsou většinou pasivní, neaktivní a bez zájmu. Zaměstnanci preferují hru, kde obviňují toho druhého jedince a mají mnoho výmluv, za které skrývají svoji netaktnost. Většinou jsou pracovníky nešťastní a nespokojení. Důvody jsou:

- nedostatek přesvědčení,
- malý sebevědomí,
- strach z odmítnutí,
- neschopnost akceptovat změnu,
- nedostatek času,
- pracovní prostředí,
- nedostatek profesionálního jednání,
- stres, vyčerpanost,
- žádný ohodnocení a podněty,
- žádná podpora ze strany manažerů,
- žádný profesní růst,
- nedostatečná zpětná vazba na návrh a připomínky.

2.4 Systém odměňování pracovníků

Pro získání a udržení produktivity pracovní síly je odměňování zaměstnanců odpovídajícím efektivním nástrojem. Jelikož odměna signalizuje, které pracovní aktivity jsou nejvíce ceněny, je systém odměňování schopen ovlivnit do značné míry produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců i strategické směry rozvoje firmy. Odměňování, které je řízeno nesprávným směrem může vést k vysoké úrovni fluktuace a absentérství, nespokojenosti s prací, nízké produktivitě a nesplnění strategických cílů (Werther, 1992).

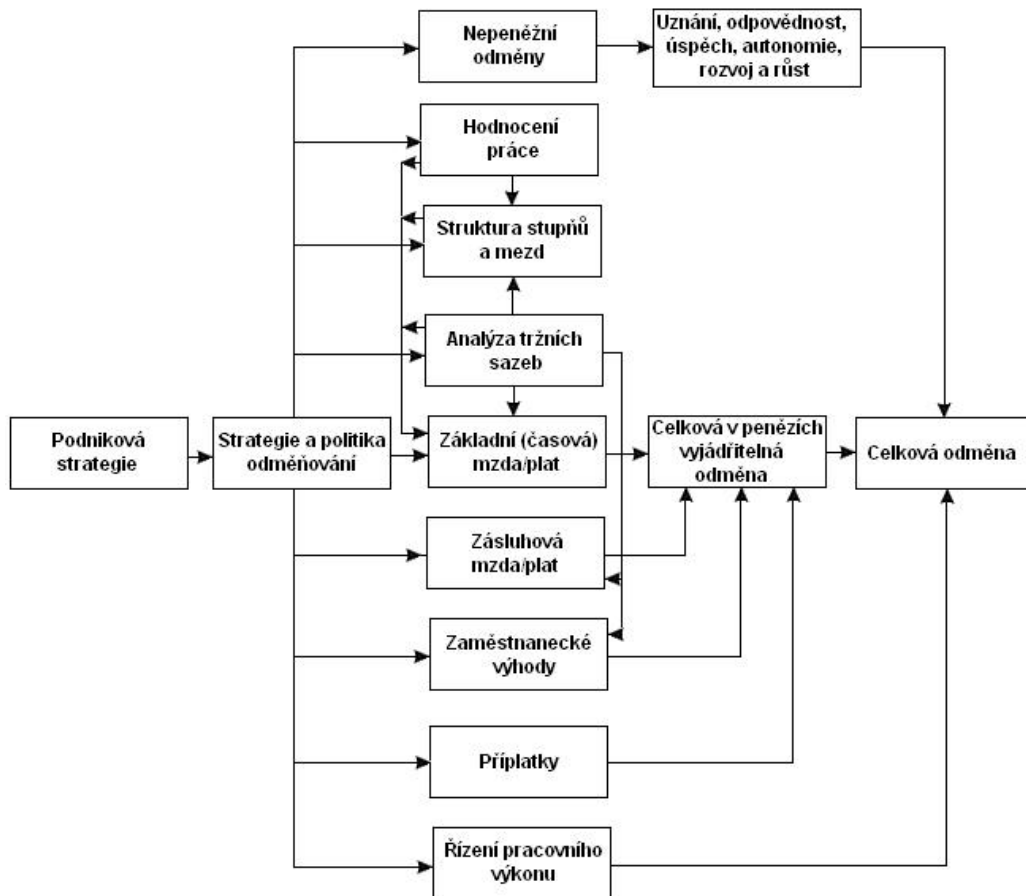
Lidská inteligence, schopnost získávat a používat znalosti, představuje nový zdroj bohatství. Organizace se mohou stávat bohatšími zvyšováním hodnoty svého lidského kapitálu. Zdroje kapitálu, jako jsou suroviny a patenty, začínají být vyčerpané, zastaralé nebo opotřebované. Hodnota lidského kapitálu narůstá tím, jak je používán. Inteligentní a efektivní pracovní síla může být hlavní konkurenční výhodou firmy (Belcourt, 1998).

Odměňování zaměstnanců je jako plat za to, že jedinci odvedli společnosti určitou práci. Platit znamená dát zaměstnancům peníze výměnou za službu, kterou poskytli společnosti. Tato služba by měla odpovídat stejné hodnotě peněz, které pracovníci dostanou (Shields, Pavie, O'Keeffe, 2007).

Je důležité vybrat správný systém odměňování pracovníků, odměňovat je slušně, spravedlivě a v souladu se splněnými cíli organizace.

Podle Armstronga (2002) se systém odměňování pracovníků týká jak peněžních, tak nepeněžních odměn. Je tvořen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměn.

Obrázek 4: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: Armstrong (2002)

Dle Koubka (1998) postavení organizace i zaměstnanců ovlivňuje populační vývoj, situace na trhu práce, profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu a státu. Na základě tohoto kontextu se pak zvažují konkrétní základní otázky odměňování:

- Úroveň mezd a platů – vzhledem k finanční situaci a úspěšnosti podniku, v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu, používané technice a technologie.
- Vnitřní struktura mezd a platů – hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst. Hlavním problémem je hodnocení práce.
- Placení jednotlivců – spojování lidí s pracovními místy a pracovními úkoly, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu dát konkrétnímu jedinci, jak jej

zařazovat v rámci mzdového rozpětí třídy. Hlavním problémem je hodnocení pracovníků.

- Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?
- Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů – různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody.
- Zaměstnanecké výhody a příplatky – pojištění placené zcela nebo z části organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky.
- Řízení a kontrola mezd a platů – zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování .
- Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování – zjišťovat preference zaměstnanců a nespolehat na to, co si jednotlivý manažeři myslí.

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci.

Dvořáková (2007) uvádí, že odměňování spočívá v propojení určení mzdy za odvedenou práci a zároveň s určením zaměstnaneckých benefitů. Hovoří se o poskytování jiných než pouze finančních stimulací pracovníka. Otázka, která může rozhodnout o odměňování je spojení mzdy za vykonanou práci s dalšími možnostmi managementu, zaměřující se na práci s lidskými zdroji.

Hlavní cíle systému odměňování by měly splňovat 3 výchozí hlediska z pohledu zaměstnance:

1. **být spravedlivý** – pod tímto pojmem chápeme, že zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou práci na stejné pracovní pozici, by měli dostávat stejnou mzdu za odvedený pracovní výkon,
2. **být atraktivní** – hlavně ve srovnání s konkurenčními firmami vykonávající stejný druh činnosti,
3. **být srozumitelný** – systém odměňování by měl být průhledný, aby bylo jasné, za co dostává jaký zaměstnanec svoji odměnu a tím se předešlo pozdějším komplikacím a nejasnostem (Livian, Pražská, 1997).

2.5 Podniková kultura, vzdělávání a motivace pracovníků

Úspěšné organizace zahrnují do své podnikové praxe i podnikovou kulturu, jejíž pevnou a sdílenou součástí jsou etické hodnoty. Podniková kultura je komplexem předpokladů, hodnot, norem chování a postojů, které jsou pro každou firmu jedinečné, sdílené a vytvářejí pro ní specifický podnikatelský styl. Má různé podoby jak v nemateriální sféře (vlastní způsoby řízení, organizační struktura, způsob prezentace výrobků a služeb), tak i materiální sféře (vzhled budov, výrobků, reklamních patentů) (Řezáč, Batten, 2009).

Do firemní kultury patří měkké faktory prosperity, které se týkají lidského činitele a sociálních vztahů uvnitř i vně firmy. Jedná se o styl řízení, způsob chování managementu, kvalifikace, znalosti a dovednosti, obsazování organizačních míst a sdílení hodnot ve firmě. Jejich změna je dlouhodobou záležitostí, protože mají silnou vazbu na lidský faktor. Jsou hlavně založeny na sociální odpovědnosti manažerů, kterou se rozumí ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu i vnějšímu společenskému prostředí a respektovat jeho potřeby (Řezáč, Batten, 2009).

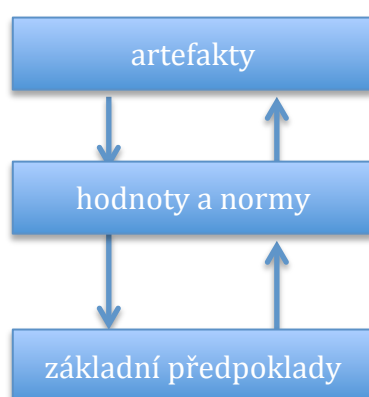
Henderson (2014) uvádí, že důležitým pravidlem ke zlepšení pracovního prostředí je porozumění pojmu podniková kultura. Většina jedinců se domnívá, že jejich znalosti odpovídají danému tématu, ale většinou příliš mnoho informací nemají.

Podniková kultura je označena jako vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnitřní integrace a vnější adaptace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Ztotožnit a zvládat je mají noví členové organizace (Rolínek, 2003).

Struktura podnikové kultury a vzdělání pracovníků

Jednotlivé prvky podnikové kultury se vzájemně ovlivňují a souvisejí spolu. Nejznámější a nejvyužívanější model, který vyvinul Edgar Schein, je Scheinův model podnikové kultury. Tato kultura se rozděluje podle toho, jak se jednotlivé prvky projevují navenek, zda jsou z vnějšku viditelné a jsou-li ovlivnitelné rozhodnutími managementu (Lukášová, 2010).

Obrázek 5: Scheinův model podnikové kultury



Zdroj: Lukášová (2010)

Artefakty jsou vnější projevy kultury, které člověk může vidět a slyšet. Pokud neznáme ostatní roviny kultury, je velmi těžké význam artefaktů rozluštit a vyložit (Lukášová, 2010).

Řezáč, Batten (2009) uvádí, že artefakty jsou lidmi vytvořené předměty jako budovy, vnitřní prostory se svým zařízením, obrazy na stěnách, ale také vyrobené produkty nebo dokumenty jako např. dopisy, výroční zprávy, interní zprávy, organizační schémata, písemné směrnice a normy.

Hodnoty a normy mají regulující funkci, to znamená, že v podniku určují, jak se chovat v klíčových situacích. Na základě úspěšnosti řešení situace vznikají tyto hodnoty a normy. Manažer navrhne konkrétní řešení, které skupina v případě jeho fungování vnímá a sdílí úspěch.

Základní předpoklady jsou jádrem celé podnikové kultury. Jsou stabilní a těžko ovlivnitelné a fungují automaticky a zcela samozřejmě. Zdrojem těchto předpokladů je opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému (Lukášová, 2010).

Dle Colemana si organizace vytvoří silnou podnikovou kulturu, je to výhoda sama o sobě a zároveň je to doloženo společenskou vědou. James L. Heskett uvedl, že podniková kultura ovlivňuje z 20 – 30% výsledek celkového hospodaření firmy. Každá kultura je unikátní a je nespočet faktorů, které se podílejí na její vytváření. Mezi šest nejdůležitějších faktorů firemní kultury patří:

- vize
- hodnoty,
- činy,
- lidé,
- předchůdci,
- místo (Coleman, 2013).

Podnikové vzdělání

V moderní společnosti se znalosti a dovednosti člověka neustále mění, aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí neustále prohlubovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti. Základním zákonem je flexibilita a připravenost na změny. Formování pracovních schopností je jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce. Důležité je i zvyšování a použitelnost pracovníků tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst (Koubek, 1998).

Motivace v podniku

System motivace je složitou kombinací různých prostředků a faktorů, které by měly přispívat ke spokojenosti zaměstnanců a motivovat je k dosahování vyšších výkonů v souladu s požadavky zaměstnavatele. Program firmy v oblasti motivace by měl hledat cesty k uspokojování potřeb zaměstnanců, stejně jako ovlivňovat pracovní jednání jednotlivců. Tento program by měl být vytvořen souborem pravidel, opatření a postupů, jejichž hlavním úkolem je dosažení pracovní motivace zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 2004).

Je možné říci, že univerzální motivační program použitelný pro jakoukoliv firmu neexistuje. Musí být sestavený pro konkrétní organizaci, musí vycházet z rozboru dané situace a potřeb této organizace (Bedrnová, Nový, 2004).

3 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem diplomové práce s názvem: „Systém motivace pracovníků ve vybraném podniku“, je analýza systému motivace pracovníků ve vybraném podniku a návrhy změn na zlepšení řízení této oblasti. Zaměřit se na motivaci zaměstnanců zejména na práci s lidmi v oblasti motivace.

V teoretické části diplomové práce jsou uvedeny vybrané relevantní české a zahraniční informace z odborné literatury, které se vztahují ke zvolenému tématu systém motivace pracovníků ve vybraném podniku. Zdroje literatury jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V úvodu praktické části je uvedena charakteristika společnosti Agrozet. Analýza současné situace ve společnosti Agrozet, pracovního prostředí, vztahy na pracovišti, odměňování a zaměstnanecké výhody. Dále pak analýza soustavy pravidel a postupů používaných ve společnosti při řízení motivace zaměstnanců.

Jako hlavní metodu zjišťování spokojenosti zaměstnanců bylo zvoleno dotazníkové šetření. Tato metoda poskytuje dostatek času a anonymity vyjádřit se k jednotlivým otázkám. Byl vytvořen dotazník skládající se z 21 otázek, u kterých měli respondenti zakroužkovat odpověď. Pro upřesnění dotazník obsahuje jednu otevřenou otázku. Dále obsahuje výběrové, škálové a výčtové otázky. Otázky byly formulovány výstižně, srozumitelně a stručně. Obsah otázek se týkal oblasti postojů, pozitivní motivace, zaměstnaneckých vztahů, vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace, formálního i neformálního hodnocení a pracovních podmínek.

Dotazník byl dán do čtyřech úseků společnosti:

- obchodní úsek,
- ekonomický úsek,
- úsek obchodně-technických služeb,
- úsek obchodu a marketingu náhradních dílů.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění postojů, pozitiv na práci ve společnosti, nástrojů, kterými jsou respondenti motivováni, pracovní prostředí a kolektiv, možnosti

dalšího vzdělání ve společnosti a hlavně odhalení nástrojů pro zlepšení řízení oblasti motivace.

Výzkum je prováděný v rámci jedné společnosti a cílem je důsledně vyhodnotit všechny získané poznatky z dotazníků a pak určit, které problémy jsou z hlediska fungování firmy důležité a klíčové. Dotazníkové šetření bylo provedeno v listopadu 2013.

Komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z dotazníkového šetření a na základě výsledků šetření doporučit vedení společnosti vytvoření ucelené koncepce motivačního programu společnosti. Byly dány návrhy na zlepšení řízení této oblasti.

Zdroje získání dat

1. internetové stránky společnosti
2. konzultace s vedoucím pracovníkem společnosti
3. komparace a syntéza dat z provedených analýz
4. dotazníkové šetření
5. vlastní poznatky získané během výzkumu ve společnosti

Údaje o společnosti, předmětu podnikání, systému řízení byly získány analýzou interních dokumentů, z internetové stránky společnosti a na základě rozhovorů s vedoucím pracovníkem.

Při zpracování analýzy v oblasti pracovní motivace bylo použito hlavně interních dokumentů společnosti Agrozet.

4 Analýza motivačního systému

4.1 Charakteristika podniku

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti Agrozet

Obchodní jméno:	AGROZET České Budějovice, a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	České Budějovice, U Sirkárny 30, PSČ 371 55
Datum vzniku:	1962
Hlavní předmět podnikání:	prodej zemědělské, lesní, komunální a zahradní techniky

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Agrozet

Agrozet České Budějovice a.s. působí na trhu již padesát let. V současnosti patří mezi větší prodejce zemědělských strojů v České republice, je akciovou společností bez podílu státu a zahraničního kapitálu. V roce 2013 dosáhl se svými 240 zaměstnanci ročního obrátu ve výši 1,2 mld. Kč. Pracovníci jsou odměňováni podle mzdového předpisu a.s., který je součástí kolektivní smlouvy. Uplatňuje se zde časová mzda. Řídící pracovníci jsou odměňováni pomocí smluvních platů.

Na základě úspěšným obchodních aktivit se postupem času z domovské oblasti jižních Čech rozšířil na území celé České republiky. Agrozet má šest prodejních středisek v jižních Čechách, jedno v severních Čechách, tři na Vysočině a tři na jižní Moravě.

Strategií společnosti je nabízet zákazníkům stroje, náhradní díly, servis odpovídající jejich požadavků. Společnost se zaměřuje na přímé zastoupení jednotlivých značek, jak tuzemské výroby tak i zahraniční výroby. Podíl prodeje strojů tvoří přibližně 70% a prodej náhradních dílů společně se servisem zbylých 30% obrátu společnosti.

Diplomová práce byla zpracována na centrále v Českých Budějovicích, kde soustřeďuje hlavní činnosti společnosti. Centrální řízení, nákup strojů a sklad náhradních dílů, který pravidelně zásobuje všechny vlastní prodejní střediska

a dealerskou síť. Expresní služba a noční rozvozy umožňují rychlou dodávku zboží, v případě havárie a včasného objednání do druhého dne. Veškeré aktivity společnosti souvisí se včasnou dodávkou náhradních dílů, která je právě zajišťována prostřednictvím centrálního skladu náhradních dílů se špičkovou logistikou a s rozsáhlou nabídkou, kterou tvoří více než 80 000 položek od tradičních tuzemských a i renomovaných výrobců.

Agrozet v Českých Budějovicích provozuje specializovaný obchod se zahradní technikou, nářadím, vše pro dům, zahradu, dílnu a chov. Dále prodává hračky a značkové oblečení. Od roku 2012 centrála Agrozetu otvírá zahradní centrum.

Organizační schéma

Prosperita firma je postavena na 5 základních pilířích. Prvním hlavním pilířem je prodej zemědělských strojů, komunální a lesní techniky, druhým je prodej náhradních dílů, třetí kvalitní servis, čtvrtý je obchod se zbožím pro dům, zahradu a chov a posledním pátým pilířem široké obchodní zastoupení po celé České republice. Tyto pilíře se vzájemně doplňují, úzce spolupracují a navzájem se podporují. Díky tomu se firma Agrozet dostává do popředí mezi firmami zabývajícími se prodejem zemědělské techniky.

Společnost Agrozet v současné době zaměstnává celkem 240 zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti Agrozet rozděleny podle funkcí jednotlivých úseků, provozů a závodů. Na centrále v Českých Budějovicích pracuje včetně TOP managementu 130 zaměstnanců. Počet zaměstnanců na závodech a provozech je 110 .

Hlavní organizační struktura

Jedná se o akciovou společnost. Orgány jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Na vrcholu organizační struktury je generální ředitel společnosti, pod kterého spadá úsek generálního ředitele, metrolog a představitel managementu pro ISM. Dále pod něho spadají čtyři úseky: obchodní úsek, ekonomický úsek, obchodně-technické služby a obchod a marketing náhradních dílů a v neposlední řadě má na starosti jednotlivé provozy a závody (viz příloha 1). Na každém provozu a závodu je ředitel,

který dohlíží na celý úsek a dosažené výsledky předává generálnímu řediteli společnosti. V rámci jednotlivých středisek najdeme velké rozpětí v řízení z důvodu podrobných znalostí vedoucího o úlohách, které musí podřízení splnit využitím znalostí a expertíz.

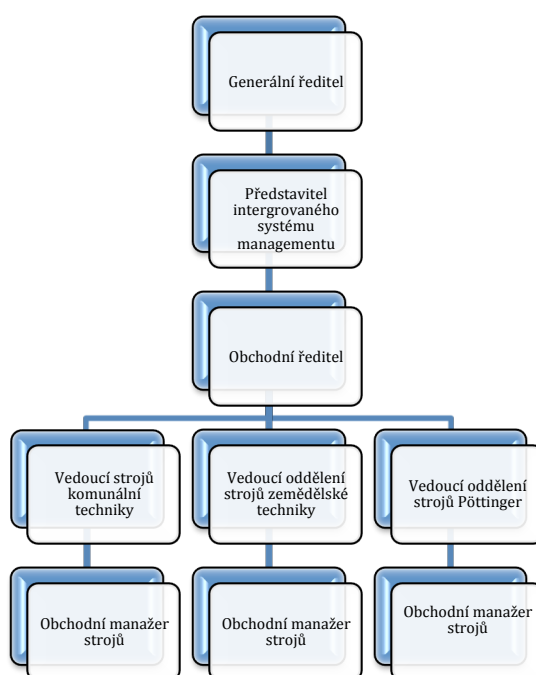
Úkolem jednotlivých závodů či provozů je přímý kontakt se zákazníkem v přidělených oblastech a nabízet již zmiňované služby. Prodej strojů, náhradních dílů a servis strojů.

Výkaz zisku a ztrát za jednotlivé provozy a závody se sleduje jednotlivě. Ředitelé provozů a závodů jsou zainteresováni na zisku celé akciové společnosti, ostatní pracovníci na zisku provozu a závodu.

Funkční schéma obchodního úseku

Obchodní úsek se skládá ze tří částí a tj. oddělení komunální techniky, oddělení Pöttinger, oddělení zemědělské techniky. Všechny tři části má na starosti obchodní ředitel. Na každém úseku pracují vedoucí, kteří mají zajistit chod mezi dodavateli strojů a jednotlivými středisky (obrázek 6).

Obrázek 6: Schéma obchodního úseku

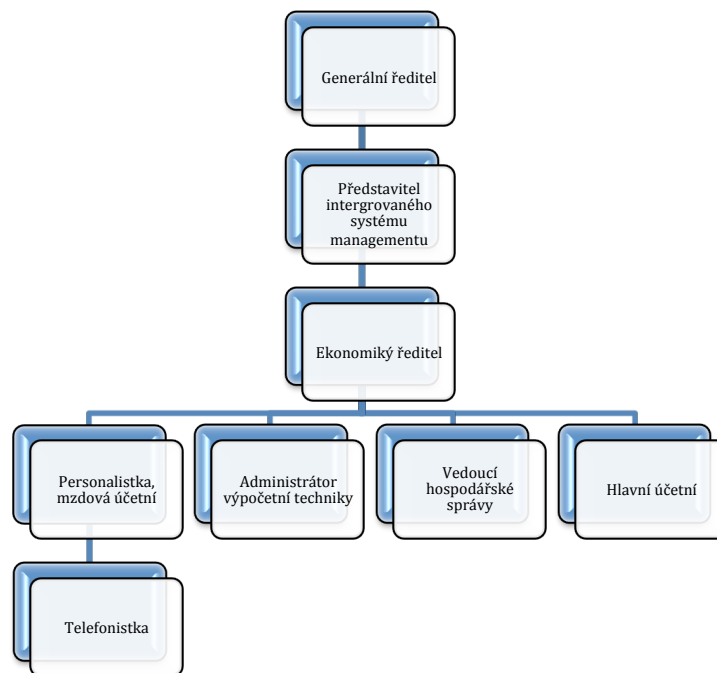


Zdroj: Interní dokumenty společnosti Agrozet

Funkční schéma ekonomického úseku

Na ekonomickém úseku jsou řešeny všechny otázky z oblasti financování, ekonomické analýzy, hospodaření podniku a personální oddělení. Dále se zde zabývají personální činnostmi, metodikou odměňování, systém školení, výběr pracovníků, ekologie a bezpečnost práce. Ekonomický ředitel má pod sebou personalistku, administrátora výpočetní techniky, vedoucí hospodářské správy a hlavní účetní. Telefonistka patří pod personalistiku (obrázek 7).

Obrázek 7: Schéma ekonomického úseku

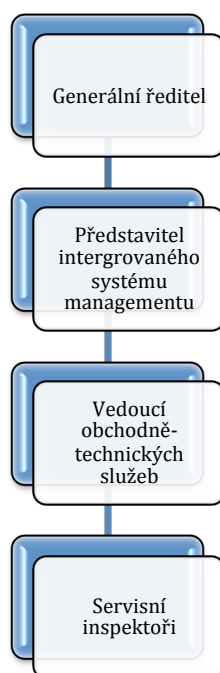


Zdroj: Interní dokumenty společnosti Agrozet

Funkční schéma obchodně technický služeb

Zaměstnanci na tomto úseku mají na starosti servisní zázemí prodaných strojů společnosti Agrozet. Důležitou náplní práce je komunikace se zákazníky v oblasti servisu. Vedoucí úseku obchodně-technických služeb má pod sebou několik servisních inspektorů (obrázek 8).

Obrázek 8: Schéma úseku obchodně technický služeb

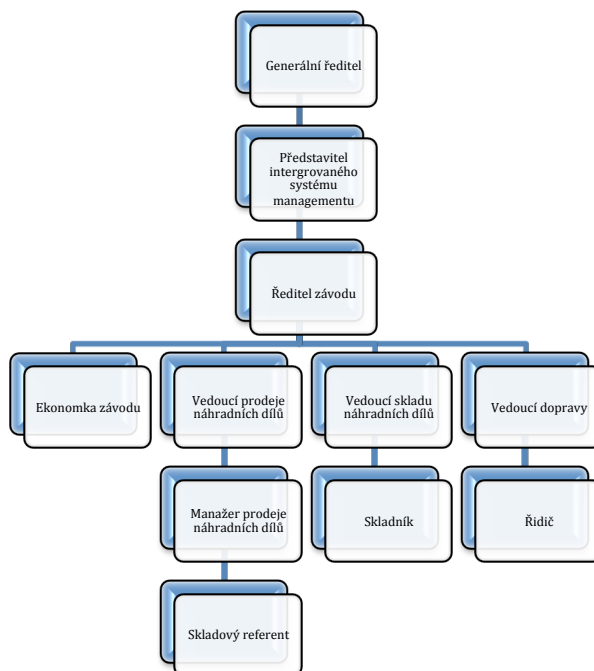


Zdroj: Interní dokumenty společnosti Agrozet

Funkční schéma obchodu a marketingu náhradních dílů v Českých Budějovicích

Oddělení obchodu a marketingu náhradních dílů zajišťuje centrální řízení skladu zásob náhradních dílů pro jednotlivá střediska. Spravuje internetový obchod pro náhradní díly, který v současné době je i největším internetovým e-shopem na náhradní díly v celé České Republice. Řídí marketingové akce společnosti jakou jsou výstavy, veletrhy, prezentace společnosti v médiích a na webových stránkách. Ředitel má pod sebou několik vedoucích, kteří mají na starosti prodej náhradních dílů, sklad a přepravu (obrázek 9).

Obrázek 9: Schéma úseku obchodu a marketingu náhradních dílů



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Agrozet

4.2 Analýza motivačního systému

Vedení společnosti Agrozet si je vědomo důležitosti péče o lidské zdroje. Rozvoj lidských zdrojů se odráží na celkovém úspěchu či neúspěchu firmy. Vedení společnosti se snaží vytvořit podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu společnosti, vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci.

Významným nástrojem ekonomického a společenského rozvoje společnosti je řízení lidských zdrojů. Nezastupitelnou činností managementu se tak stává personální řízení, které zahrnuje řízení následujících oblastí: získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj, školení, vzdělání až po vyplácení mezd.

Za podstatnou oblast aktivního získávání, předávání, utváření soustavy vědomostí a znalostí člověka, považuje vedení společnosti vzdělání. Společnosti se podařilo získat finanční podporu ze Strukturálních evropských fondů na školení zaměstnanců v oblasti

rozvoje obchodních a manažerských dovedností. Vedení společnosti se dostává do rozporu s některými zaměstnanci, kteří si myslí, že by se školení měli účastnit a neúčastní. To vše je podtrženo výsledkem z dotazníkového šetření.

Na školení mimo pracoviště posílá společnost Agrozet pravidelně zaměstnance servisní techniky a obchodní prodejce. Vzdělání se týká rozšíření vědomostí v profesní oblasti. Místo školení se nachází jak v České republice tak i v zahraničí. Školení jsou zajišťována společnostmi, u kterých je společnost Agrozet autorizovaným prodejcem. Vzdělání u těchto firem je hrazeno Agrozetem. Za tyto služby platí společnost Agrozet vysokou částku. Školení jsou velmi intenzivní a investice vložená do školení zaměstnanců může mít i opačný efekt. Zaměstnanec po získání těchto vědomostí může odejít i ke konkurenci.

Ochota, kvalita, vstřícnost, profesionalita je prvním předpokladem každého zaměstnance k docílení kvalitních služeb, které poskytuje společnost Agrozet. Společnost považuje oblast motivace a hlavně spokojenost svých zaměstnanců za jednu z priorit společnosti.

4.3 Systém odměňování

Společnosti Agrozet si uvědomuje, že odměňování není jenom o politice vyplácení peněz zaměstnancům. Jde zejména o vytváření podnětného pracovního prostředí. Důležité je využívat všech schopností k vykonávání smysluplné práce, za kterou zaměstnanec dostane uznání. Hlavním cílem poskytování odměň ve společnosti Agrozet je zainteresovat zaměstnance na celoročním plnění plánovaných úkolů a stimulovat rovnoměrné plnění plánu v průběhu roku pro zabezpečení produktivity práce, efektivnosti, rentability a zajištění vysoké úrovně poskytovaných služeb.

Zaměstnanci společnosti Agrozet jsou odměňováni časovou měsíční mzdou tzn., že zaměstnanci mají každý měsíc stejnou výši mzdy za předpokladu, že odpracují plánovaný počet pracovních dnů, tedy i hodin.

Variabilní složka mzdy

Na základě prémiového řádu mohou zaměstnanci dostat prémie a mimořádné odměny. Jejich rozsah a výše není závazný, protože se jedná o pohyblivou složku mzdy.

Prémiový řád určuje:

- a) individuálně prémiované pracovníky
- b) kolektivně odměňované ostatní pracovníky

Ad a) Individuálně prémiovaní pracovníci

Skupina pracovníků dostává prémii čtvrtletně a její výše je závislá na jednotlivých ukazatelích potřebných k dosažení zisku. Do této skupiny patří zaměstnanci:

- ředitelé závodu a vedoucí provozů,
- vedoucí prodeje náhradních dílů, vedoucí skladu náhradních dílů, manažer prodeje náhradních dílů,
- vedoucí prodeje strojů,
- vedoucí technického servisu,
- inspektor technického servisu,
- pracovníci technického servisu.

Ad b) Kolektivně odměňovaní pracovníci

Zaměstnanci provozu mají čtvrtletní kolektivní prémie ve vazbě na základní plat při splnění plánu zisku svého provozu.

Mezi společná ustanovení individuálních a kolektivně odměňovaných pracovníků prémiového řádu patří:

- každé čtvrtletí je hodnoceno samostatně, přechozí čtvrtletí se nedoplácí,
- podkladem k určení prémie jsou výsledky z účetnictví,
- v případě nemoci zaměstnance více jak 30 dní je možno požádat ředitele o mimořádnou odměnu,

- při nedodržení pracovních podmínek, směrnic, pokynů ředitelů, jedná-li se o opakovaný případ nebo pokud dojde k zavinění pracovního úrazu, může ředitel snížit prémii pracovníka až na 0,
- hlavní podmínkou pro vyplácení premií a odměn musí být splněn plánovaný zisk za celou firmu,
- v případě nesplnění plánovaného zisku vedení rozhodne o možnosti výplaty části premií.

Zaměstnanecké výhody

Společnost využívá zaměstnanecké benefity jako součást péče o zaměstnance a jako jeden z nejdůležitějších nástrojů motivace. Pomocí těchto benefitů se snaží prohloubit sounáležitost se společností. Patří sem zejména:

- benefity k důchodu dostávají zaměstnanci po 5 letech odpracované doby, jedná se zejména o důchodové připojištění a životní pojištění,
- na centrále v Českých Budějovicích je závodní stravování, zaměstnanec přispívá částkou ve výši 20 Kč a zbytek je uhrazen společností, na ostatních provozech zaměstnanec dostává příspěvek na oběd ve formě stravenek,
- pitný režim - na každém oddělení jsou umístěny barely s pitnou vodou, u vedoucích pracovníků je navíc kávovar s možností vaření kávy zdarma,
- flexibilní pracovní doba u THP zaměstnanců, kdy zaměstnanci by měli být na pracovišti k dispozici od 9 do 15 hodin a zbylé hodiny pracovního úvazku si organizují sami,
- služební vůz i k soukromým účelům využívají vedoucí provozu a vedoucí prodeje, zaměstnanci využívající auto pro soukromé účely se řídí Zákonem o daních z příjmů (§ 6 odstavec 6), zaměstnanec si hradí soukromé km z průměrné spotřeby a ceny za jeden litr pohonných hmot za měsíc,
- firemní mobilní telefon i k soukromým účelům mohou zaměstnanci využívat neomezeně v rámci stanovených interních předpisů společnosti,
- studijní volno,
- 25 dní dovolené,
- možnost bezplatného očkování proti chřipce,

- za každých odpracovaných 10 let ve společnosti Agrozet dostane zaměstnanec mimořádnou prémie, k jubilejnímu výročí dostává každý zaměstnanec dárkový šek, který lze uplatnit v prodejně malé mechanizace Agrozetu,
- pro vedoucí pracovníky a obchodní zástupce firemní jazykové kurzy němčiny a angličtiny,
- vánoční večírek a hmotný dárek,
- v létě a v zimě pořádání motivačních akcí typu „outdoor“, cílem je upevnění pracovních i neformálních vztahů, odreagování, relaxace, zlepšení týmové práce, podpora oddanosti a loajality zaměstnanců ke společnosti,
- zaměstnanecká sleva na zboží zemědělských doplňků a do zahradního centra.

Vedení společnosti považuje tyto zaměstnanecké benefity jako silný a nadstandardní motivační nástroj.

Autoři uvádějí, že mezi nehmotné odměny patří uznání, pochvala, odpovědnost, spolupráce a kariérový růst. V podniku bylo zjištěno, že tyto nepeněžní odměny jsou využívány velmi málo.

4.4 Systém vzdělávání pracovníků

Společnost Agrozet považuje vzdělání svých zaměstnanců za jednu z priorit. Společnost využívá vzdělávání zaměstnanců pro zvyšování jejich dovedností, kompetencí, zkušeností a znalostí. Cílem je:

- trénink, který vede zaměstnance na jednotlivých pozicích dosáhnout odpovídajících znalostí pro svou pracovní pozici a tím zlepšit svůj výkon,
- důležitá podpora zaměstnanců ve společnosti, která vede k možnosti vzdělávat se a rozvíjet se, společnost tak budoucí podporu lidských zdrojů pokrývá převážně z vnitřních zdrojů.

Každá funkce ve společnosti má individuální popis práce. Podkladem pro stanovení popisu pracovní funkce je zařazení zaměstnance ve společnosti dle organizační struktury.

Noví zaměstnanci absolvují vstupní školení, které zahrnuje:

- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany s legislativními požadavky na pracovišti,
- seznámení s organizací a postavením společnosti,
- seznámení s pracovištěm a jeho úkoly,
- školení politiky integrovaného systému managementu.

Výcvik je prováděn v tomto rozsahu:

- v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- v oblasti integrovaného systému managementu,
- v oblasti pracovní způsobilosti (předpisy, pracovní postupy a speciální školení),
- zvyšování kvalifikace a zdokonalování se (studium, externí školení).

Za proškolení, ověřování znalostí a pracovní způsobilosti zodpovídá přímý nadřízený a o proškolení jsou vedeny záznamy. Odborná způsobilost pracovníků ve společnosti Agrozet je posuzována při přijímání nových pracovníků na podkladě dokladů o vzdělání, dokladů o dovednostech a zkušenostech, osobního dotazníku, životopisu a přijímacího pohovoru. Nadřízený zaměstnanec tuto odbornou způsobilost sleduje v období pracovního poměru. O vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech zaměstnanců si společnost vede evidenci v prezenčních listinách.

Vedení společnosti umožňuje a podporuje další vzdělání směřující k všeobecnému rozvoji zaměstnance. Jedná se zejména o výuku anglického a německého jazyka v několika úrovních. V případě volného pracovního místa se snaží pokrýt toto místo z vlastních zdrojů, jedná se zejména o pozice vedoucích zaměstnanců a obchodních zástupců. Pokud není vhodný interní kandidát, přistupuje se k externímu výběru.

4.5 Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí

Vedení společnosti Agrozet si uvědomuje důležitost kvalitních a vyhovujících pracovních podmínek pro růst spokojenosti a výkonnosti svých zaměstnanců. Pracovní prostředí je řízeno v rozsahu potřebném k zabezpečení sociálních potřeb zaměstnanců a provozních potřeb společnosti. Vše se odráží v závislosti na objemu zakázek a počtu

nasazených zaměstnanců. Pracovní prostředí se vztahuje k podmínkám, za kterých je práce vykonávána. Jedná se hlavně o vybavení pracoviště, stanovení pracovní doby, osvětlení, teplota, vlhkost, míra hluku a čistota na pracovišti. Tyto hygienické faktory podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie spokojenosti patří k důležitým faktorům prevence nespokojenosti zaměstnanců.

Kvalita mezilidských vztahů a dobré komunikace mezi lidmi patří k dalším důležitým oblastem ve společnosti. Zaměstnanci neopouští svou pracovní pozici z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení, ale i kvůli špatným pracovním vztahům ve společnosti. Vedení společnosti se snaží udržet mezilidské vztahy na jednotlivých pracovištích i v rámci celé společnosti na dobré úrovni. Je kladen důraz na zkvalitňování týmové práce a zlepšování komunikace. Požadavky kladené na dispozice pracovníků na jednotlivých postech jsou zaměstnanci vnímány jako důležitý projev firemní kultury. Mezi podstatné atributy dobré spolupráce patří důslednost, spolehlivost, profesní zdatnost, komunikativnost a dobrý charakter. Vedení společnosti na tyto atributy přihlíží jak při výběru nových zaměstnanců, tak při volbě témat a zaměření firemního vzdělávání. Pro upevnování kolektivu pořádá firma různé akce typu outdoor training, teambuilding a vánoční večere.

4.6 Dotazníkové šetření

Součástí diplomové práce byla analýza systému motivace pracovníků ve společnosti Agrozet s cílem zjištění postojů, názorů a spokojenosti zaměstnanců v oblasti motivace. Do dotazníkové šetření byla zařazena centrála v Českých Budějovicích. Jedná se o čtyři pracovní úseky:

- obchodní úsek,
- ekonomický úsek,
- úsek obchodně – technických služeb,
- úsek obchodu a marketingu náhradních dílů.

Dotazníky byly rozdány osobně nebo zaslány e-mailem 35 respondentům, jejich vyplnění bylo zcela dobrovolné. Z tohoto počtu se vrátilo 30 dotazníků, tj. 86% respondentů dotazník vyplnilo. Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění postojů,

názorů a pozitiv na práci ve společnosti, vzdělávání, vztahy na pracovišti, nástrojů motivace, které jsou ve společnosti užívány a naopak, které respondenti postrádají, úrovně komunikace na pracovišti, možnost profesního růstu a existence zpětné vazby na připomínky a návrhy od nadřízených pracovníků. Poslední otázka byla, do jaké míry je výhodné být zaměstnancem společnosti Agrozet.

Dále respondenti odpovídali v dotazníkovém šetření na dvě identifikační otázky, které se zaměřují na získání demografických údajů. Těmito údaji jsou věková kategorie, do níž respondent spadá a nejvyšší dosažené vzdělání.

Charakteristika respondentů

Ve společnosti pracují zaměstnanci různých věkových kategorií. Tato skutečnost působí velmi dobře na celkovou kvalitu pracovního prostředí a na atmosféru na pracovišti. Největší skupinu dotazovaných, 43%, tvoří zaměstnanci mladšího středního věku, tedy 36 – 45 let. S druhým největším zastoupením, 30%, ve společnosti vytvářejí zaměstnanci ve věku 26 – 35 let. Ve věku 46 let a více tvoří skupina 23% respondentů. Nejmladší zaměstnanci, tedy do 25 let, tvoří 3% respondentů.

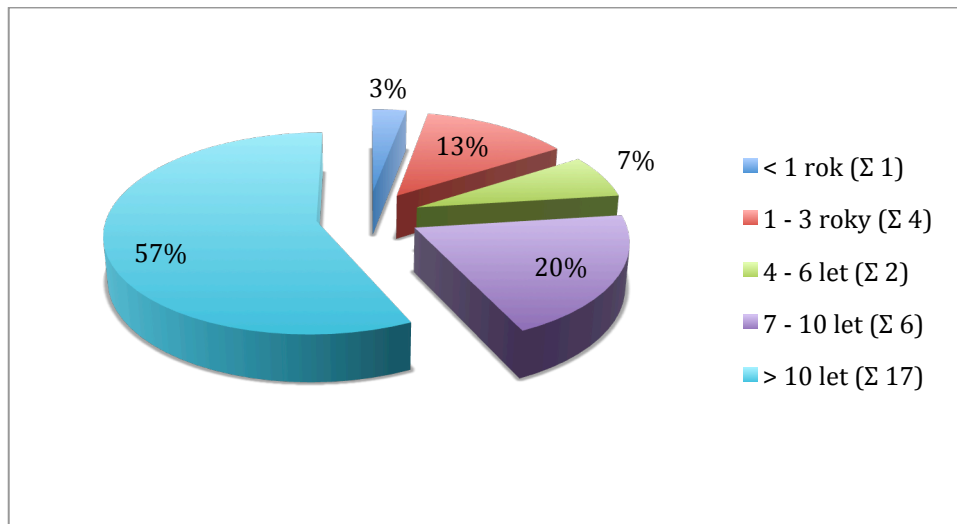
Druhou identifikační otázkou v dotazníkovém šetření bylo vzdělání. Největší počet respondentů, tedy 12 zaměstnanců, tj., 40% z dotazovaných pracovníků dosáhlo úplného středního vzdělání s maturitou. 30% respondentů vystudovalo vysokou školu ukončenou titulem inženýr nebo magistr. Bakalářského stupně dosáhlo 13% respondentů a stejný počet 13% respondentů uvedlo, že vystudovali učební obor ukončený maturitní zkouškou. Vyššího odborného vzdělání dosáhlo 3% z dotazovaných pracovníků.

Doba zaměstnání ve společnosti

Více jak polovina zaměstnanců 57% pracuje v Agrozetu déle než deset let. To vyzdvihuje solidnost a spolehlivost společnosti jako ekonomicky stabilní firmu, s bohatou tradicí a dobrým jménem, která se chová ke svým zaměstnancům slušně a se sociálním akcentem. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří 20% respondentů, kteří pracují ve společnosti sedm až deset let. Jeden až tři roky uvedlo délku zaměstnání

13% respondentů a 7% dotazovaných pracuje ve společnosti čtyři až šest let. Pouze 3% tázaných je zaměstnáno ve společnosti méně než jeden rok.

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru

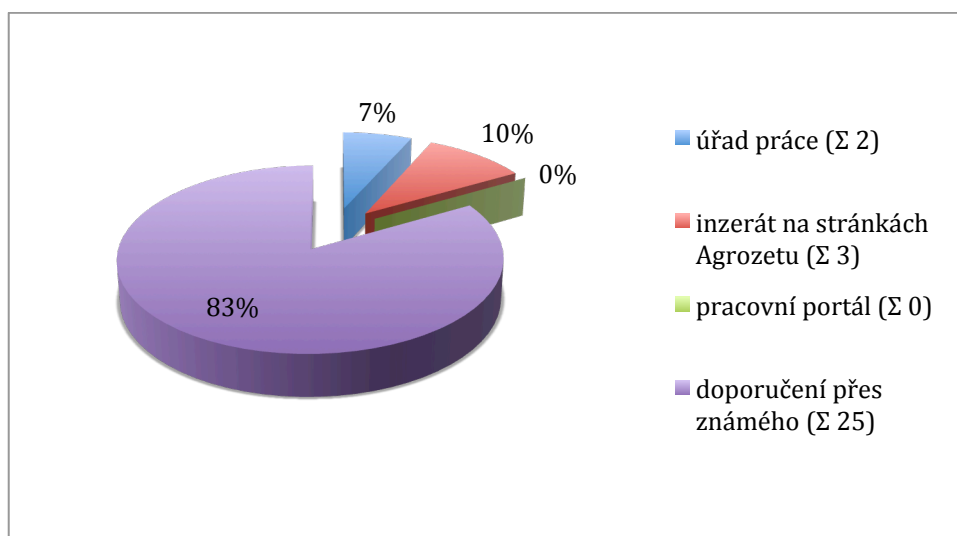


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Vstup zaměstnanců do společnosti Agrozet

Jak se respondenti stali zaměstnanci společnosti Agrozet? Do firmy přišlo 83% z dotazovaných pracovníků na doporučení od známého. 10 % respondentů si práci vyhledalo přímo na internetových stránkách společnosti. Pouze 7% oslovených si práci v Agrozetu našli prostřednictvím úřadu práce. Přes pracovní portál nenastoupil do společnosti ani jeden dotazovaný.

Graf 2: Vstup zaměstnanců do společnosti Agrozet



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pozitivní motivace k práci dle preferencí

V dotazníkovém šetření měla tato otázka za úkol zjistit názor zaměstnanců na práci v Agrozetu. Respondenti seřadili pozitivní faktory motivace od těch, které je nejvíce motivují k pracovnímu výkonu, po ty, které nejméně.

K dosažení určitého cíle a uspokojení z jeho dosažení dle výsledků respondenty nejvíce motivuje dobrý kolektiv. Dále uvedli respondenti možnost odborné seberealizace, finanční ohodnocení, tedy plat a možnost profesního růstu. V druhé polovině faktorů pozitivní motivace k práci respondenti uvedli, že je důležité mít dobrý pocit z uspokojování potřeb zákazníka, variabilita a profesní zaměření práce. Mezi pozitivna, které dotazované motivují nejméně, patří různorodost pracovních povinností a práce jako koníček.

Tabulka 2: Pracovní pozitiva dle preferencí respondentů

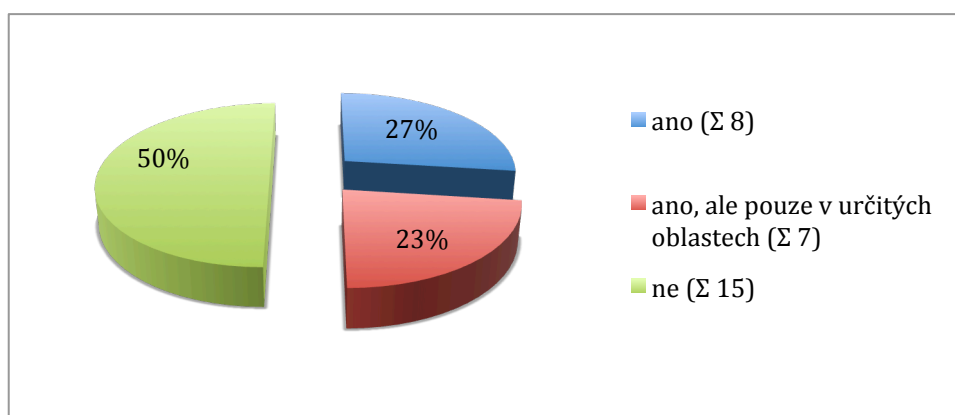
Pořadí	Pozitivní motivace
1.	Dobrá kolektiv
2.	Možnost odborné seberealizace
3.	Platové ohodnocení
4.	Možnost profesního růstu
5.	Dobrá pocit z uspokojení potřeb zákazníka
6.	Pestrost, variabilita a profesní zaměření práce
7.	Různorodost pracovních povinností
8.	Práce jako koníček

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Možnost dalšího vzdělání

Na otázku, zda společnost Agrozet umožňuje zaměstnancům další vzdělání, odpověděla celá polovina 50% respondentů negativně. 27% oslovených vyjádřilo kladný postoj k možnosti dalšího vzdělání. Ovšem 23% tázaných si myslí, že společnost se zaměřuje na vzdělání svých zaměstnanců pouze v určitých oblastech vzdělání.

Graf 3: Možnosti vzdělání

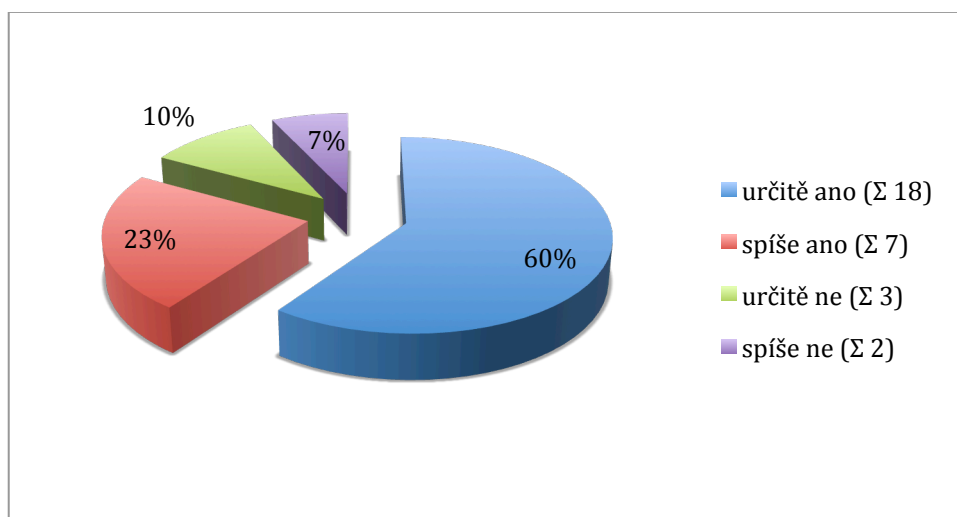


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pracovní vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci

Pracovní vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti je třeba udržovat na kvalitní a zdravé úrovni. Tyto vztahy mohou negativně či pozitivně ovlivnit pracovní atmosféru a tím i pracovní výkon zaměstnanců. Na otázku, jestli mají zaměstnanci dobré vztahy s pracovníky na pracovišti odpovědělo 60% respondentů určitě ano a 23% spíše ano. To je pro společnost velmi pozitivní, že se zaměstnanci cítí na pracovišti velmi dobře. Na druhou stranu 10% z dotazovaných se domnívají, že pracovní vztahy na pracovišti nejsou dobré, tedy určitě ne a 7% oslovených spíše ne.

Graf 4: Spolupráce a vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Zvýšení motivace pomocí tří nejdůležitějších výhod

Tato otázka byla koncipována tak, aby si zaměstnanci mohli vybrat z osmi možností tři motivační nástroje, které ve společnosti Agrozet nejvíc preferují. Nejvíce zaměstnanců uvedlo jako motivační nástroj dovolenou o týden navíc. Dále respondenti uvedli služební telefon a automobil, příspěvek na penzijní pojištění a vzdělání. Nejméně bodů získal příspěvek ze sociálního fondu. Dále příspěvek na stravu, kde výsledek je ovlivněn pracovním zařazením zaměstnanců. Znevýhodněni jsou prodejci, kteří mají možnost stravování v závodní jídelně sídla Agrozetu v Českých Budějovicích. Zaměstnanci dostanou stravenky, které se dají použít pouze v této jídelně. Pokud odjedou na obchodní cestu v tuzemsku, hradí si stravování každý sám. Mezi další

motivační výhody, které tázané motivují nejméně, patří povýšení a zaměstnanecká sleva na zboží.

Tabulka 3: Zvýšení motivace pomocí zaměstnaneckých výhod

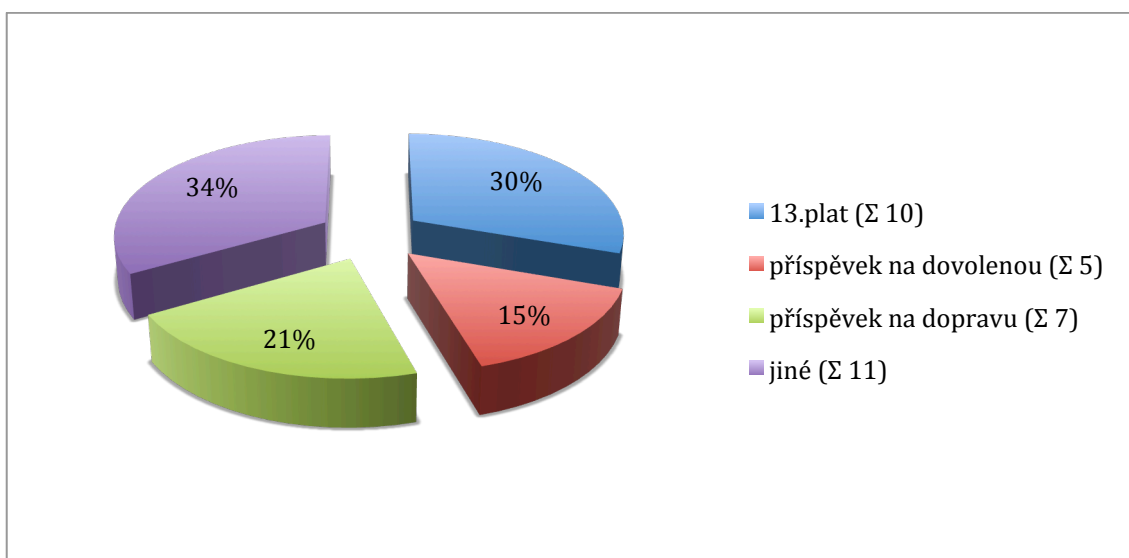
Pořadí	Zaměstnanecké výhody
1.	Dovolená o týden navíc
2.	Služební telefon a automobil
3.	Příspěvek na penzijní pojištění
4.	Vzdělání
5.	Příspěvek ze sociálního fondu
6.	Příspěvek na stravu
7.	Povýšení
8.	Zaměstnanecká sleva na zboží

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Požadované zaměstnanecké výhody

Tato otevřená otázka, jako jediná byla položena tak, aby respondenti mohli napsat zaměstnanecké výhody, které jim ve společnosti nejvíce chybí. Zaměstnanci více preferují hmotné benefity před duševními. Konkrétně 30% respondentů napsalo 13. plat. Dále příspěvek na dopravu (21%) a příspěvek na dovolenou (15%). Jako další zaměstnanci uvedli stravenky na služební cesty a obnova služebních aut 34%. Jedná se zejména o stravenky pro prodejce, kteří odjedou na služební cestu v tuzemsku a musí si hradit stravování sami. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že zaměstnanci jsou spíše motivováni finančními prostředky.

Graf 5: Chybějící zaměstnanecké výhody

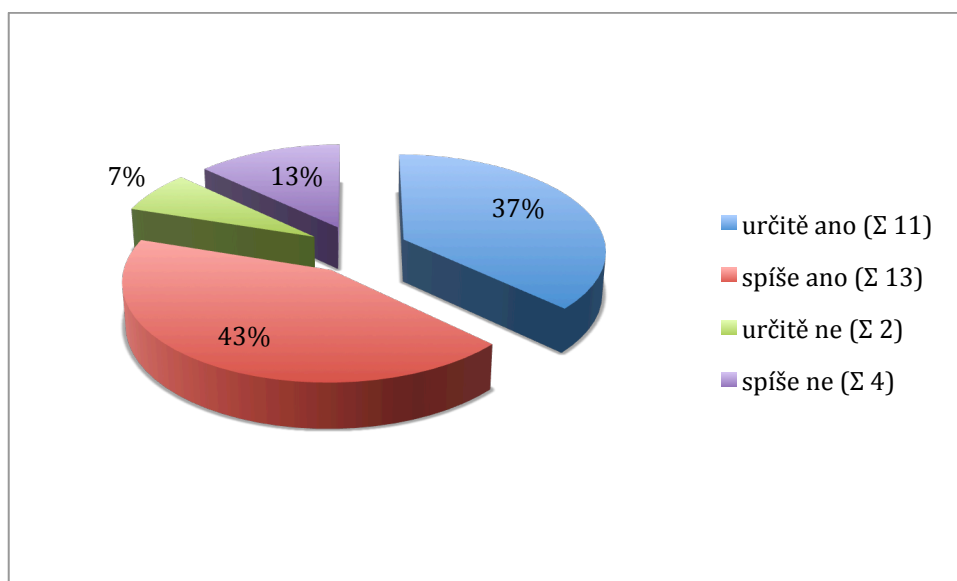


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu ze strany nadřízeného

Respondenti odpovídali na otázku motivace k lepšímu pracovnímu výkonu ze strany nadřízeného. Každý pracovník vnímá osobnost nadřízeného zcela jinak, a proto velkou roli zde hrají také vzájemné sympatie a antipatie. 43% respondentů uvedlo, že je přímý nadřízený motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu a 37% oslovených spíše ano. Ovšem 13 % dotazovaných udává, že je přímý nadřízený nemotivuje a 7% respondentů uvedlo, že spíše ne.

Graf 6: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu

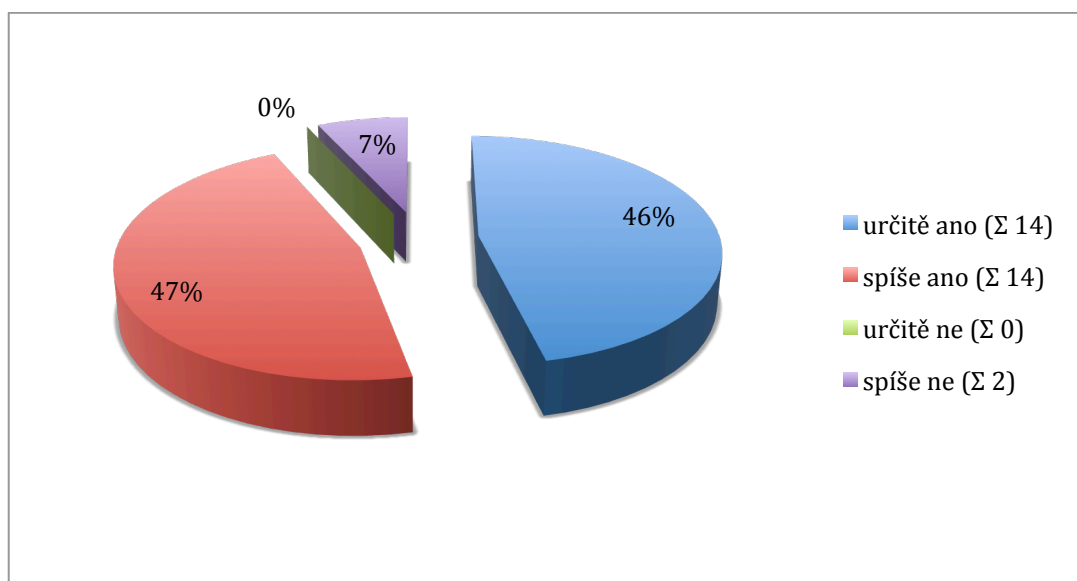


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Odměna za dobře vykonanou práci

Výsledek otázky, zda zaměstnanci mohou očekávat za splnění úkolu odměnu, byl téměř jednoznačný. Většina dotazovaných pracovníků, konkrétně 47% a 46% respondentů uvedlo, že za splnění úkolu dostanou odměnu. Zaměstnanci společnosti Agrozet se snaží získat odměnu a tudíž dosahovat co nejlepších výsledků. Pouze 7% zaměstnanců neočekává, že dostane za splnění úkolu odměnu a spíše ne uvedlo 13% respondentů.

Graf 7: Odměna za práci

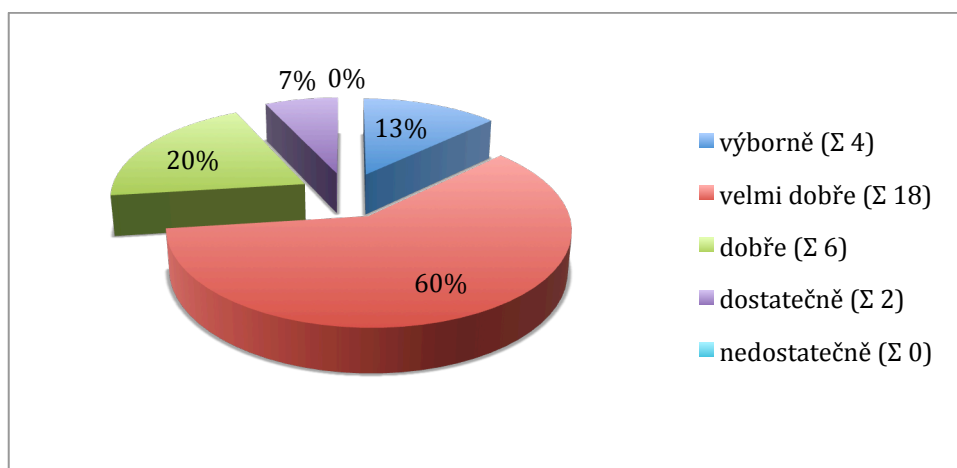


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Hodnocení pracovního kolektivu

Respondenti měli hodnotit obecně pracovní kolektiv, který neodmyslitelně patří ke správnému motivování. Co se týká pracovního kolektivu, odpovídali oslovení pracovníci více jak z poloviny kladně. 60% respondentů vnímá pracovní kolektiv velmi dobře, 13% výborně a 20% dobře. Na pracovišti vládne přátelská atmosféra a zaměstnanci cítí podporu u svých kolegů. Známkou dostatečně se vyjádřilo pouze 7% respondentů. Pozitivní zprávou je, že žádný z dotazovaných zaměstnanců neoznačil pracovní kolektiv za nedostatečný.

Graf 8: Hodnocení pracovního kolektivu

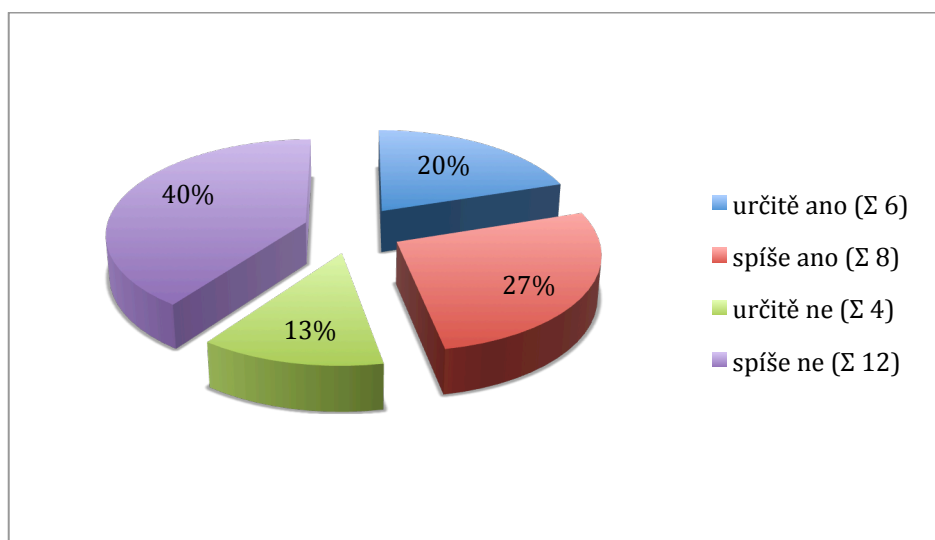


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Možnost profesního růstu ve společnosti

Na možnost profesního růstu ve společnosti Agrozet se vyjádřilo 40% a 13% respondentů, že spíše ne a určitě ne. Výsledek je jistě ovlivněn pracovním zařazením, organizačním útvarem, ve kterém respondent pracuje a individuální snahou každého zaměstnance být povýšen. Respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli pozitivně 20% a 27% mají s povýšením ve společnosti zkušenosti a nebo vidí možnost profesního růstu jako reálný motivační nástroj.

Graf 9: Hodnocení profesního rozvoje

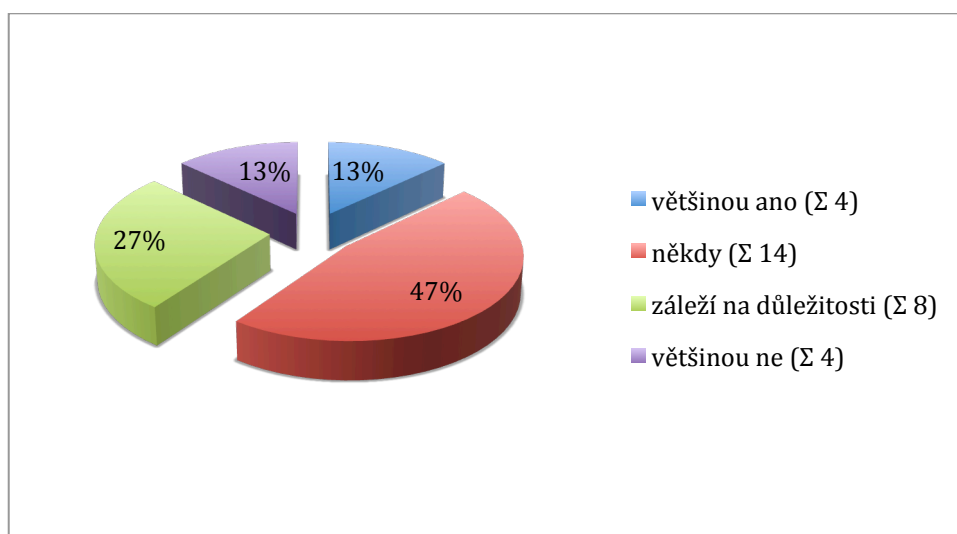


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Podmínky pro uplatnění připomínek a návrhů

Z odpovědí respondentů vyplývá, že zpětnou vazbu na připomínky a návrhy nemají vždycky 47%. Záleží na důležitosti připomínek a návrhů napsalo 27% dotazovaných. 13% respondentů je většinou spokojeno. Negativní skutečností je, že nemají zpětnou vazbu od svých nadřízených, označilo 13% respondentů.

Graf 10: Zpětná vazba na připomínky a návrhy

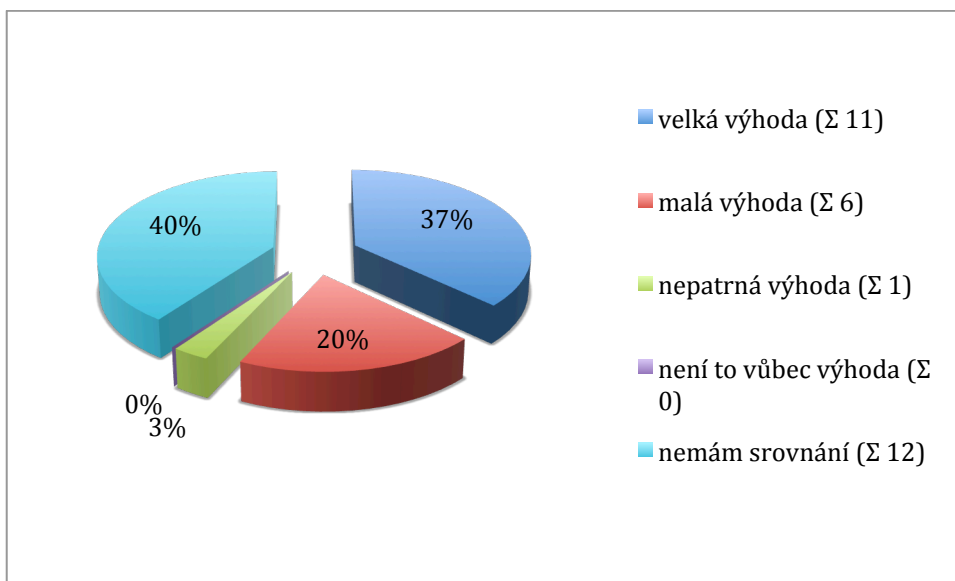


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Výhoda zaměstnání v Agrozetu oproti předchozímu

Do jaké míry je výhodné být zaměstnancem Agrozetu oproti předchozímu zaměstnání? Významným faktem je, že 40% zaměstnanců nemá srovnání s předchozím zaměstnáním, protože ve společnosti pracují delší dobu a společnost Agrozet je jejich prvním zaměstnavatelem. Velmi pozitivní skutečností je, že dotazovaní hodnotí zaměstnání v Agrozetu jako velkou výhodu oproti předchozímu 37%. Jako malou výhodu pracovat ve společnosti hodnotí 20% oslovených pracovníků. Možnost označit, že to není vůbec výhoda, nebyla využita žádným respondentem.

Graf 11: Výhoda zaměstnání v Agrozetu



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

5 Diskuze a návrhy rámcových změn

Diplomová práce na téma Analýza systému motivace pracovníků ve vybraném podniku, ve které byl zkoumán systém motivace zaměstnanců společnosti Agrozet. Společnost Agrozet má přesně určená pravidla a systém motivace a odměňování pracovníků. Avšak každý podnik má snahu své systémy zlepšovat a také ve společnosti Agrozet provedenou analýzou byla zjištěna nejen pozitiva, ale i některé nedostatky, které vplynuly v návrhy na zlepšení řízení v oblasti systému motivace pracovníků.

Na pozitivně hodnocených jevech chce společnost Agrozet stavět – aktivně je udržovat, případně i rozvíjet. Mezi strategicky důležité charakteristiky patří zejména: péče o rozvoj firmy jako takové i samotných zaměstnanců, ekonomická stabilita, dobrá celková atmosféra ve firmě, firemní kultura založena na jasných pravidlech, slušnosti, vstřícnosti, kvalitním pracovním prostředí a péči o zaměstnance.

Ve společnosti Agrozet bylo provedeno dotazníkové šetření, které se skládalo z jedna dvaceti otázek zaměřených na systém motivace, odměňování, postojů, spokojenosti zaměstnanců, vzdělání a profesního rozvoje. Otázky byly uzavřené a jedna otevřená. Dotazník dostalo třicet pět respondentů a vrátilo se třicet vyplněných dotazníků. Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnancům na jejich společnosti záleží a mají silný osobní zájem, aby se více zlepšovali. Na druhou stranu průzkum ukázal, že ze strany zaměstnanců je určitě stále co zlepšovat.

Spokojenost s prací ve společnosti Agrozet ovlivňuje každodenní, téměř již podvědomou spokojenost, či nespokojenost zaměstnanců při výkonu jejich práce. Analýzou a dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci nevnímají práci jako koníček.

Proto navrhuji vedení podniku tuto problematiku přezkoumat:

- zjistit např. dotazníkovým šetřením, proč zaměstnanci nejsou spokojeni v této oblasti,
- zda zaměstnanci jsou optimálně vytíženi, provádějí práci efektivně.

Součástí prodejní strategie je orientace na zákazníka. Zaměstnanci nemají dobrý pocit z uspokojení potřeb zákazníků.

Navrhuji několik možností proč nemají zaměstnanci dobrý pocit z uspokojení potřeb zákazníků např.:

- nemají kvalitní přípravu přístupu k zákazníkům,
- překážky ve firmě, která nedovolí směrnicemi, aby uplatnili svoji iniciativu se zákazníky.

Navrhuji, zjistit např. dotazníkovým šetřením nebo přezkoumat interní předpisy, proč zaměstnanci nemají dobrý pocit z uspokojení potřeb zákazníků.

Se systémem vzdělání nejsou zaměstnanci společnosti spokojeni, přesto význam vzdělání si uvědomuje každý zaměstnanec, který chce zvyšovat své kompetence, dovednosti, zkušenosti a znalosti.

Navrhuji poskytnout zaměstnancům takové školení a vzdělání, které bude přínosem pro jejich práci a zároveň to umožní zvýšit profesní růst zaměstnanců.

Proto navrhuji udělat školení zaměřené na informovanost o businessu (jak se v něm pohybovat, na co dávat důraz) a na obchodnické dovednosti.

Dále navrhuji hledat cestu, jak zefektivnit a zpřístupnit systém vzdělávání všem zaměstnancům. Zlepší se tím i motivace k práci. Důležité je provádět zpětnou vazbu, aby bylo vidět, že školení a vzdělání zvyšuje úroveň pracovní produktivity.

Doporučuji společnosti více využívat metod vzdělání při výkonu práce např. koučování. Tato metoda se používá k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů zaměstnanců. Metoda umožňuje navázání dobrého pracovního vztahu mezi školitelem a školeným. U školeného zaměstnance dochází ke zlepšení pracovních zkušeností a možnost se rychle a efektivně zapojit do procesu práce individuálně s vlastní odpovědností.

Pokud zaměstnanci nebudou motivovaní, budou dosahovat mnohem nižších výkonů, než kterých ve skutečnosti můžou dosáhnout.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že nejméně zajímavými motivačními nástroji pro respondenty jsou zaměstnanecké slevy na zboží, povýšení a příspěvek na stravu.

Navrhuji proto poskytnout pracovníkům za splnění pracovních úkolů větší provázanost mezi odměnami pracovníků a produkty nabízenými společností. Okamžitá či krátkodobější odměna má pro zaměstnance vyšší význam, než kdyby svou práci vykonávali dlouhodobě bez vidiny odměny a tím by mohlo dojít k poklesu jejich výkonnosti.

Dále navrhuji, aby zaměstnanci měli možnost výběru mezi stravenkami a závodním stravováním. Dle mého názoru tento krok zvýší efektivitu tohoto motivačního nástroje.

Z dotazníkového šetření je patrné, že respondenti motivační nástroj povýšení příliš nevnímají. Společnost jako motivační prostředek profesní růst příliš nevyužívá. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci pracují ve společnosti delší dobu a zejména na pozicích, na které byli přijati. Tento způsob řízení může mít jak kladné, tak i záporné stránky. Někteří zaměstnanci se mohou domnívat, že mají jistotu své pracovní pozice a nemají pocit se zlepšovat ve své práci. Tato situace vede ke snížení pracovního výkonu a společnost musí hledat zaměstnance pro vyšší pozice z externích zdrojů.

Navrhuji při hledání pracovních pozic ve společnosti se nejdříve zaměřit na výběr z interních zdrojů, jelikož nástroj motivace povýšení může vést k vyšším výkonům.

Dále navrhuji, aby na některých pozicích byla možnost profesního růstu a to například výrazným zlepšením kvality práce, zvýšením odpovědnosti, změnou a rozšířením obsahu práce a eventuálně i v souvislosti s výrazným zlepšením kvality práce i možnost zlepšení finanční pozice tohoto pracovníka a pracovního místa.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti Agrozet mají někdy zpětnou vazbu na návrhy a připomínky. Doporučuji společnosti zapojení některých

zaměstnanců do jednání a účasti na poradách. Toto zjištění může ovlivnit bod první, a to práci jako koníček, a tím se zvýší i motivace.

Doporučovala bych společnosti zaměřit se na nehmotné odměny. Není zcela vypracován systém jejich použití. Ve společnosti není žádný dokument, který by poukazoval na nepeněžní odměny.

Uvedené návrhy by měly podniku pomoci zlepšit systém motivace pracovníků a tím zvýšit výkonnost lidského kapitálu, ne však náklady.

Společnost Agrozet se stále zaměřuje na vytváření nových metod a přístupu k řízení lidských zdrojů, zejména v oblasti vzdělání a profesního růstu. V jakékoliv jiné oblasti ve společnosti (např. v oblasti prodeje, investic, výroby, servisu), nejde tak o řízení té oblasti, ale o řízení zaměstnanců, tedy lidských zdrojů. Podmínkou úspěšné společnosti je uvědomit si, že lidské zdroje představují bohatství podniku.

6 Závěr

Žijeme v době velký změn, kdy přestávají platit staré hodnoty a tvoří se nové. Na jedné straně může jít o stresové situace. Na straně druhé jde o velkou výzvu. Je třeba přejít od nerealistických očekávání, izolovaných iniciativ, nepružného, mechanistického a složitého systému k novému přístupu integrovaného řízení odměňování, angažovanost a oddanost organizaci, ve které je proces odměňování organický, relativně jednoduchý, srozumitelný a variabilní.

Agrozet je solidní a perspektivní společnost, která staví na ekonomické stabilitě, extenzivní obchodní strategii, tradici a dobrém jménu a na korektním a sociálním přístupu k zaměstnancům. Pracovní motivace je založena především na tom, že zaměstnance jejich práce baví a že k dané odborné oblasti mají i osobní vztah. Je to velmi dobrý základ pro další rozvoj firmy a aby motivace neztratila nic na své účinnosti, musí být dostatečně plánovaná, dlouhodobá a řízená. Z dotazníkového šetření vyplynulo, co považují za slabá místa, snižující celkovou efektivnost firmy. Motivační systém společnosti je funkční, ale existují dílčí nedostatky a problémy. Za silnou stránku motivačního systému lze považovat dobrý kolektiv a kvalitní pracovní prostředí, kde svoji spokojenost projevovala převážná část zaměstnanců. Dalším silným článkem je spokojenost s odměňováním, pracovními podmínky a dobrém platovém ohodnocením. Naopak k nejslabším článkům motivačního systému společnosti patří profesní růst zejména v oblasti vzdělání, školení a prezentace společnosti. Podstatným negativním bodem je nespokojenost se zpětnou vazbou na připomínky a návrhy. Dále bylo zjištěno, že za hlavní motivační nástroje zaměstnanci společnosti považují dovolenou o týden navíc, služební telefon a automobil a příspěvek na penzijní pojištění.

V diplomové práci byla použita kombinace kvalitativních (analýza dokumentů) a kvantitativních (dotazník) metod výzkumu. K problémovým oblastem motivačního systému společnosti byly předloženy některé návrhy a opatření možných k zlepšení motivačního systému.

7 Summary

The system of employees motivation in a selected company is the title of this thesis that closely analyzes the system of employees motivation in a selected company and outlines some suggestions that could improve the management and performance in this area. Moreover, the focus is placed towards the motivation of employees in the workplace.

The theoretical part of this thesis summarizes relevant literature that has been so far published on a similar topic. The publications consist of Czech, as well as foreign authors and the precise recourses can be found in the bibliography.

The beginning of the practical part describes the chosen company Agrozet and follows by analyses that observe the current situation in the company. Furthermore, some specific areas are thoroughly looked up such as working environment, relationships in the workplace, remuneration of employees and employees' benefits, and the system of rules and procedures that are commonly used in the company to manage the employees motivation.

One way of how to investigate employees' satisfaction is through survey, which is the main method that has been applied. The questions have been formed in an accurate, understandable and a concise way. The content of the questions covers several important areas such as positions, positive motivation, relationships between employees, further education and requalification of employees, formal and informal way of assessing employees and their working conditions.

The questionnaire has been separated into four main parts:

- business part,
- economic part,
- business and Technology part,
- business and Marketing part of the substitutes.

The findings of this survey sum up some important points that should be further considered. It has been observed of how employees are motivated, the work

environment and collective, the possibility of further education and most of all the instruments of how to improve the management in the area of motivation in the company.

Key words:

Motivation, motivation in the work, performance in the workplace, remuneration of employees, work culture, further education of employees, motivation in the company.

8 Seznam literatury

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 109 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 80-716-9459-2.
5. COLEMAM, John. Six Components of a Great Corporate Culture. [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://blogs.hbr.org/2013/05/six-components-of-culture/>.
6. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
7. DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH. *Management*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. NAKONEČNÝ. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. HANSEN, Mark Victor a Joe D BATTEN. *Mistr motivace: tajemství inspirujícího vedení*. Praha: Pragma, 2002, 142 s. ISBN 80-720-5865-7.
10. HENDERSON, Micael. *Above the Line How to Create a Company Culture that Engages Employees, Delights Customers and Delivers Results*. Hoboken: Wiley, 2014, 282 p. ISBN 9780730312529.
11. JAIN, Rupal. *Motivation a tool to enhance efficiency and achieve progress*. New Delhi: Pustak Mahal, 2012. ISBN 978-812-2317-220.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.
13. LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě. (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
14. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

15. MATHE, Hervé, Xavier PAVIE a Marwyn O'KEEFFE. *Valuing people to create value: an innovative approach to leveraging motivation at work*. Hackensack, N.J.: World Scientific, c2012, v, 202 p. ISBN 9789814365079.
16. MIRVIS, Philip H, Xavier PAVIE a Marwyn O'KEEFFE. *Building the competitive workforce: investing in human capital for corporate success*. New York: Wiley, c1993, xv, 256 p. ISBN 04-715-9257-9.
17. NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
18. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
19. NAKONEČNÝ, Milan. Úvod do psychologie. 1. vyd. Praha : Academia, 2003. 507 s. ISBN 80-200-0993-0.
20. PLAMÍNEK, Jiří a Joe D BATTEN. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
21. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 151 p. ISBN 80-247-0403-X.
22. ROLÍNEK, Ladislav. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. Vyd. 1. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 95 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-704-0613-5.
23. RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání: Managing people*. 4.dotisk 2.přepr.vyd. Praha: VŠE, 1996, 174 s. ISBN 80-707-9626-X.
24. ŘEZÁČ, Jaromír a Joe D BATTEN. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
25. SHIELDS, John, Xavier PAVIE a Marwyn O'KEEFFE. *Managing Employee Performance and Reward Concepts, Practices, Strategies: investing in human capital for corporate success*. Leiden: Cambridge University Press, 2007, xv, 256 p. ISBN 978-051-1334-238.
26. ŠVANCARA, Josef. Kompendium vývojové psychologie. 2. rozš. vyd. Praha : SPN, 1973, 208 s.
27. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

28. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
29. WERTHER, W. B. Jr., KEITH, D. *Lidský faktor*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
30. WERTHER, William B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.
31. ZADRAŽILOVÁ, D.; KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1995. 293 s. ISBN 80-85623-72-2.
32. ZUZÁK, Roman a Joe D BATTEN. *Strategické řízení podniku: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje:

33. Stránky společnosti Agrozet. [online] [cit. 2014-06-05]. Dostupné z: <http://www.agrozet.cz>.

Interní zdroje:

34. Kolektivní smlouva společnosti Agrozet.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	11
Obrázek 2: Motivační faktory	13
Obrázek 3: Maslowa pyramida	17
Obrázek 4: Základní vlivy působící na výkon pracovníka	20
Obrázek 5: Scheinův model podnikové kultury	26
Obrázek 6: Schéma obchodního úseku	34
Obrázek 7: Schéma ekonomického úseku	35
Obrázek 8: Schéma úseku obchodně technický služeb	36
Obrázek 9: Schéma úseku obchodu a marketingu náhradních dílů	37

Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců podle délky pracovního poměru	45
Graf 2: Vstup zaměstnanců do společnosti Agrozet	46
Graf 3: Možnosti vzdělání	47
Graf 4: Spolupráce a vztahy na pracovišti	48
Graf 5: Chybějící zaměstnanecké výhody	50
Graf 6: Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu	51
Graf 7: Odměna za práci	52
Graf 8: Hodnocení pracovního kolektivu	53
Graf 9: Hodnocení profesního rozvoje	53
Graf 10: Zpětná vazba na připomínky a návrhy	54
Graf 11: Výhoda zaměstnání v Agrozetu	55

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti Agrozet	31
Tabulka 2: Pracovní pozitiva dle preferencí respondentů	47
Tabulka 3: Zvýšení motivace pomocí zaměstnaneckých výhod	49

Seznam příloh

Příloha 1: Hlavní organizační struktura

Příloha 2: Dotazník

9 Přílohy

Příloha 1: Hlavní organizační struktura



Příloha 2: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské university v Českých Budějovicích a právě zpracovávám diplomovou práci na téma systém motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé práce. Dotazník je anonymní a dobrovolný, takže se nemusíte obávat zneužití Vašich odpovědí.

Děkuji za spolupráci a za Váš čas

S pozdravem

Petra Beerová
studentka JČU v ČB

Dotazníkový průzkum

1. Jak jste se stal/a zaměstnancem Agrozetu?

- a) přes úřad práce
- b) inzerát na internetových stránkách Agrozetu
- c) přes pracovní portál na internetu
- d) na doporučení přes známého

2. Zamyslete se nad tím, proč jste zaměstnancem firmy Agrozet?

- a) je to práce ve Vašem oboru
- b) nebyla jiná práce
- c) nachází se kousek od Vašeho bydliště
- d) jiný důvod

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

3. Jste spokojen/a s technickým a materiálním vybavením potřebným k Vaší práci?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) určitě ne
- d) spíše ne
- e) pokud ne, vysvětlete:

.....
.....

4. Máte možnost se vyjádřit k problémům týkající se Vaší práce?

- a) ano, vždy

- b) většinou ano
- c) zřídka kdy
- d) téměř vůbec

5. Co považujete za pozitivní na práci v Agrozetu? (Očíslujte 1 – nejvíce pozitivní, 8 – nejméně pozitivní)

- a) možnost odborné seberealizace
- b) práce jako koníček
- c) dobrý pocit z uspokojení potřeb zákazníka
- d) pestrost, variabilita a profesní zaměření práce
- e) různorodost pracovních povinností
- f) dobré platové ohodnocení
- g) dobrý kolektiv a kvalitní pracovní prostředí
- h) možnost profesního růstu

6. Umožňuje Vám podnik další vzdělání?

- a) ano
- b) ano, ale pouze v určitých oblastech
- c) ne

7. Máte dobré vztahy s pracovníky na pracovišti?

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

8. Jaké faktory Vás motivují k práci?

- a) dosažení cíle
- b) finanční ohodnocení
- c) uznání, pochvala
- d) kariérní perspektiva

9. Zaškrtněte 3 zaměstnanecké výhody, které jsou pro Vás podstatné jako motivační nástroj.

- a) příspěvek na stravu
- b) dovolená o týden navíc
- c) příspěvek na penzijní pojištění
- d) příspěvek ze sociálního fondu
- e) zaměstnanecká sleva na zboží
- f) kulturní akce
- g) vzdělání
- h) povýšení
- ch)..... služební telefon a auto
- i) jiné a uveďte jaké:

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

10. Jaké zaměstnanecké výhody ve společnosti Agrozet postrádáte (např. příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu, služební telefon, aj.).

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

11. Můžete říci, že Vás vedoucí motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu?

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

12. Můžete očekávat, že za splnění úkolu dostanete odměnu?

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

13. Myslíte si, že je vedoucí spravedlivý v odměňování?

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

14. Jak hodnotíte Váš pracovní kolektiv?

- a) výborně
- b) velmi dobře
- c) dobře
- d) dostatečně
- e) nedostatečně

15. Máte možnost v Agrozetu profesního růstu?

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

16. Máte zpětnou vazbu na Vaše připomínky či návrhy?

- a) většinou ano
- b) někdy
- c) záleží na důležitosti
- d) většinou ne

17. Jak hodnotíte pracovní podmínky v Agrozetu?

- a) výborně
- b) velmi dobře
- c) dobře

- d) dostatečně
- e) nedostatečně

18. Do jaké míry je pro Vás výhodné být zaměstnancem Agrozetu oproti Vašemu předchozímu zaměstnání?

- a) velká výhoda
- b) malá výhoda
- c) nepatrná výhoda
- d) není to vůbec výhoda
- e) nemám srovnání

19. Váš věk

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) více jak 46 let

20. Jak dlouho pracujete u této společnosti?

- a) < 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 7 – 10 let
- e) > 10 let

21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) střední odborné
- b) úplné střední (učební obor s maturitou)
- c) úplné střední s maturitou
- d) vyšší odborné vzdělání (ukončené titulem DiS.)
- e) vysokoškolské (ukončené titulem Bc.)
- f) vysokoškolské