

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



Systém motivace zaměstnanců

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Jana Tobiášová

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Systém motivace zaměstnanců vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V Lišově 6. srpna 2008

Dodatek k prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47b 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.

6. srpna 2008

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a za cenné rady, které mi při zpracování bakalářské práce předal. Současně chci poděkovat i zaměstnancům Rybářství Třeboň, a.s. za poskytnuté informace.

Obsah:

1. Úvod	2
2. Literární přehled	3
2.1 Motivace.....	3
2.1.1 Význam motivace pracovníků.....	3
2.1.2 Zdroje motivace	4
2.1.3 Teorie motivace	5
2.1.4 Vybrané teorie motivace	6
2.2 Stimulace.....	11
2.3 Pracovní spokojenost	12
2.4 Motivační program	14
2.5 Péče o pracovníky.....	16
2.5.1 Význam a funkce péče o pracovníky	16
2.5.2 Vzdělávání zaměstnanců	18
2.5.3 Zaměstnanecké výhody a služby poskytované zaměstnancům	21
3. Metodický postup	25
4. Praktická část	26
4.1 Charakteristika podniku Rybářství Třeboň, a. s.	26
4.2 Analýza motivačního programu podniku.....	30
4.2.1 Péče o stávající pracovníky	30
4.2.2 Péče o odcházející pracovníky	37
4.3 Návrh motivačního programu	38
4.3.1 Průzkum pracovní spokojenosti a motivace.....	38
4.3.2 Zhodnocení výsledků	54
4.4.3 Návrhy na zlepšení.....	55
5. Závěr	59
6. Summary.....	61
7. Přehled použité literatury.....	62

1. Úvod

Jak lze motivovat pracovníky k tomu, aby nastoupili do podniku a také v něm setrvali? Jak zajistit, aby dosahovali co nejlepších pracovních výsledků? Jsou v našem podniku spokojeni? Tyto a další podobné otázky by si měla položit každá firma, která chce být na trhu úspěšná a dlouhodobě dosahovat dobrých hospodářských výsledků. Protože nestačí mít jen kvalitní technologie a dostatek výrobních zdrojů, tím nejcennějším výrobním faktorem jsou zejména spokojení a motivovaní pracovníci. Jak tyto pracovníky získat a hlavně, jak si je udržet? Podniky z tohoto důvodu vytvářejí motivační programy.

V současné době už neplatí, že jediným motivačním faktorem je mzda. Naopak spoustu zaměstnanců více motivují nehmotné stimuly (možnost profesního růstu, povýšení, dobré vztahy na pracovišti atd.). Větší důraz oproti minulosti je kladen i na péči o pracovníky, konkrétně na poskytování zaměstnaneckých výhod. Čím lepší péči podnik poskytuje, tím více se pracovník ztotožňuje s podnikem a pracuje efektivněji. Dále se firma stává v očích potenciálních uchazečů atraktivním zaměstnavatelem a získává tak výhodu před konkurenty v daném odvětví.

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu motivace zaměstnanců, zhodnotit úroveň péče o stávající pracovníky ve vybraném podniku a navrhnout případné změny. Pro svou práci jsem zvolila podnik Rybářství Třeboň, a.s., v němž jsem provedla průzkum pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.

V teoretické části uvádím obecné poznatky a informace, které jsem získala studiem odborné literatury. Věnuji se vymezení pojmů motivace, stimulace, pracovní spokojenost, motivační program a péče o pracovníky. V praktické části jsem nejprve charakterizovala vybranou firmu, dále jsem popsala její stávající motivační program. Průzkum pracovní spokojenosti a motivace byl proveden pomocí dotazníků, které obdrželi všichni zaměstnanci. Zjištěné výsledky jsem vyhodnotila a pokusila se navrhnout některá opatření v rámci motivačního programu firmy.

Tato práce by měla přispět k zodpovězení základních otázek týkajících se motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti se zaměstnáním, především by měla zjistit, proč lidé v této organizaci pracují, co je motivuje a jak jsou spokojení s poskytovanou péčí v podniku.

2. Literární přehled

2.1 Motivace

2.1.1 Význam motivace pracovníků

Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Bez náležité úrovně motivovaného chování nelze vytyčovat cíle a už vůbec vyžadovat jejich plnění. Na tom, do jaké míry jsme motivováni, závisí i naše pracovní výsledky. Podle mého názoru, lidi v praxi motivuje to, co přispívá k jejich sebeúctě a pocitu vlastní hodnoty.

Řízení vyžaduje vytváření a udržování takového prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje. S využitím funkce vedení pomáhají manažeři lidem poznat, že mohou uspokojovat své vlastní potřeby, využívat svůj potenciál a současně přispívat ke společným podnikovým cílům. Manažeři se musí snažit pochopit úlohy, které lidé chtějí plnit, poznat jejich individualitu a podle toho je motivovat (Truneček, 1997).

Motivací se doposud zabývalo mnoho autorů, obecně se všichni shodují na tom, že pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.

Motivace k práci (pracovní motivace) vyjadřuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům, k zastávané pozici v organizaci a s ní spojenou zaměstnaneckou rolí. Projevuje se výkonem, zaujetím a vynaloženým úsilím při výkonu pracovní činnosti (Štikar, Rymeš, 2003).

Dle Trunečka (1997) je motivem každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako důvod k jednání. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společnost, normy, morální kodex, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení, aspirační úroveň, životní zkušenosti).

Na psychiku člověka působí zpravidla současně několik motivů najednou, motivací rozumíme celý soubor motivů. Ty se mohou lišit či shodovat v intenzitě, směru a stálosti. Obecně platí, že pokud mají motivy směr podobný, navzájem se posilují. Pokud mají směr odlišný, navzájem se oslabují.

Působení motivace lze sledovat v těchto třech rovinách (Bucháčková, 2003):

1. Směr – Motivace člověka orientuje určitým směrem nebo ho naopak od jiného směru odvrací. Směr určuje cíl.
2. Intenzita – Intenzita motivace přímo ovlivňuje úsilí, se kterým člověk danou činnost vykonává, kolik energie vloží na dosažení cíle.
3. Stálost – Jedná se o vytrvalost, se kterou se jedinec snaží dosáhnout cíle.

Obecným cílem každého motivu je, jak uvádí např. Provazník, Komárková (2004), Stýblo (1992) a Truneček (1997), dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; které mívá zpravidla podobu vnitřní spokojenosti, uspokojení z dosažení cíle motivu.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům (Armstrong, 1999).

2.1.2 Zdroje motivace

Pro porozumění problematiky motivace lidského chování, resp. pracovního jednání je důležité pochopit, odkud vlastně motivace pramení, proč po něčem člověk velmi silně touží a naopak jiné skutečnosti odmítá.

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje apod. (Provazník, Komárková, 2004)

2.1.3 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace. Většinu motivačních teorií, zaměřených na pracovní chování, lze rozdělit na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co v jedinci nebo v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování a co lidi konkrétně motivuje. Teorie zaměřené na proces vysvětlují a popisují proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Podstata spočívá ve snaze odpovědět na otázky a doporučení k vyvolání, usměrňování a udržení motivovaného pracovního jednání.

2.1.4 Vybrané teorie motivace

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady (Donnelly a kol., 1997):

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb. Podle jejich významu pak zařadil tyto potřeby do systému hierarchie potřeb. Jednotlivé potřeby se uspokojují vzestupně.

Fyziologické potřeby. Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody, tepla a spánku. Nejsou-li tyto základní existenční podmínky uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.

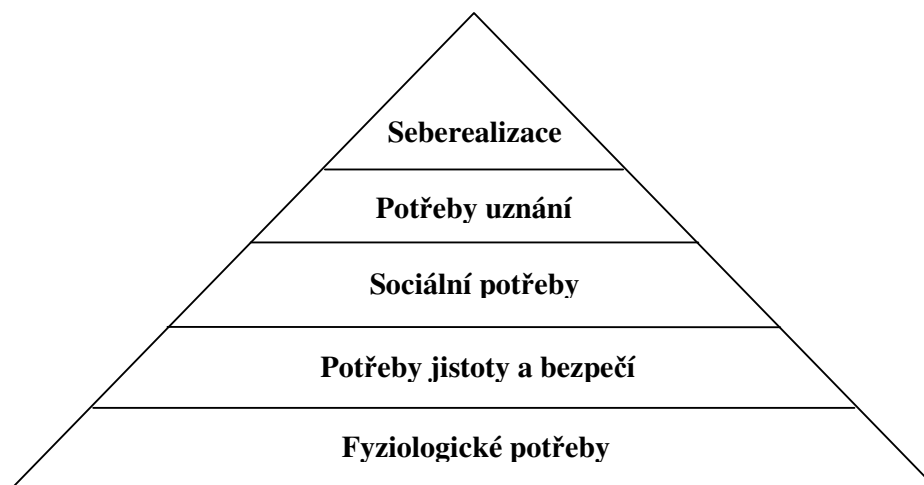
Potřeby jistoty a bezpečí. Jakmile jsou naše fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přichází na řadu nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby jistoty a bezpečí můžeme zařadit ochranu před nemocí, ekonomickým strádáním. Zaměstnanci se snaží udržet si svoji pracovní pozici a zajistit si co nejlepší zaměstnanecké výhody.

Sociální potřeby. Lidé jsou tvorové společenští, mají potřebu se sdružovat, touží po lásce a přátelství. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

Potřeby uznání. Jde o touhu být v očích ostatních důležitou a váženou osobou, získat si pochvalu a uznání. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

Potřeby seberealizace. Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, že člověk se snaží plně realizovat svůj talent a schopnosti.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Donnelly a kol., 1997

Při ohrožení jedné z našich „silnějších“ potřeb „sestoupíme“ o stupínek nebo i několik stupínků níže, abychom ohroženou potřebu uspokojili. Uspokojená potřeba již dále nemotivuje. Je přirozené, že je-li uspokojena jedna potřeba (či spíše skupina potřeb), člověk si začne uvědomovat další potřeby a ty jej začnou také dále motivovat (Stýblo, 1992).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie vychází z existence dvou druhů motivačně závažných podnětů:

- vnitřní faktory (motivátory)
- vnější faktory (hygienické vlivy)

Motivátory vedou ke spokojenosti a uspokojení vnitřních potřeb (např. uznání, osobní rozvoj, odpovědnost), odrážejí vztah zaměstnance k pracovní činnosti a projevují se ve výkonnosti.

Dle Stýbla (1993) se za motivátory považují vlivy, jimiž se aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností (např. motivace k výkonu, k docilování vyšší kvality apod.). Hygienickými vlivy se označují činitele nebo podmínky v nichž pracovník vykonává svoji činnost a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost.

Donnelly a kol. (1997) uvádí tyto hlavní udržovací (hygienické) a motivační faktory:

Udržovací faktory:

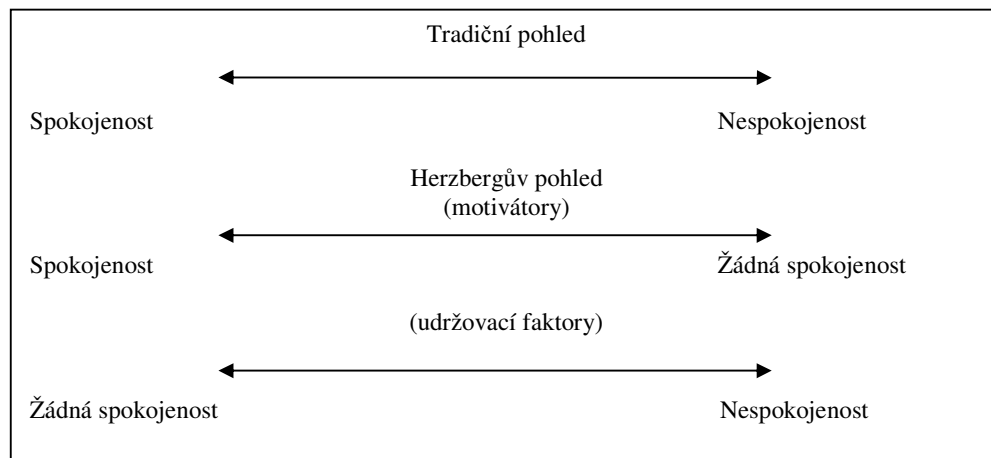
- podniková politika a správa;
- odborný dozor;
- vztahy s nadřízeným;
- vztahy s pracovníky stejné úrovně;
- vztahy s podřízenými;
- plat;
- jistota práce;
- osobní život;
- pracovní podmínky;
- postavení.

Hlavními motivačními faktory (motivátory) jsou:

- dosažení cíle;
- uznání;
- povýšení;
- práce sama;
- možnost osobního růstu;
- odpovědnost.

Udržovací faktory, nejsou-li přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny. Naopak, faktory druhé skupiny, jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nezpůsobuje přílišnou nespokojenost (obrázek 2).

Obrázek 2: Porovnání spokojenosti s prací s tradičním pohledem



Zdroj: Donnelly a kol., 1997

Alderferova teorie potřeb

Tato teorie vychází z podobných principů jako předchozí dvě teorie. Někdy se nazývá ERG Theory dle počátečních písmen výrazů: Existence, Relatedness, Growth.

Lidské potřeby dělí do tří hierarchických skupin:

- zajištění existence,
- zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí,
- zajištění dalšího osobního růstu.

Podobně jako u Maslowovy teorie i zde se předpokládá, že potřeby nižšího řádu musí být uspokojeny dříve a teprve potom se mohou uplatnit dvě další skupiny motivačních faktorů řádu vyššího. Tedy nejprve zajištění existence a potom ostatní faktory (Truneček, 1997).

Všechny tři tyto teorie jsou zařazeny mezi teorie zaměřené na obsah.

Vroomova expektační teorie

Teorie expektance se svým obsahem a zaměřením řadí mezi teorie zaměřené na proces. Zabývá se pracovním jednáním a zkoumá pohnutky, které k němu vedou.

Základní tezí teorie V. Vrooma je, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje jednak velikost očekávání reálného dosažení cíle, jednak samotná přitažlivost, hodnota tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Vyjádřeno jednoduchou rovnicí: $\text{motivace (úsilí)} = \text{expektance (očekávání)} \times \text{valence (hodnota)}$. (Štikar, 2003)

Motivační význam je přikládán jednak subjektivní přitažlivosti výsledků uskutečňované činnosti (pro tento faktor se používá termín valence, což znamená hodnotu nebo platnost), jednak očekávání nebo přesvědčení, že činnost povede k předpokládanému výsledku (expektance). Čím je větší valence cíle, tím je větší aktivita jedince. Teorie formuluje určitý poznatkový prostor pro vytváření a ověřování různých forem ovlivňování pracovníků a také pro vytváření systému práce s lidmi v hospodářské organizaci (Růžička, 1992).

McGregorova teorie X a Y

Tuto teorii nelze zařadit mezi teorie zaměřené na obsah ani mezi teorie zaměřené na proces, patří mimo obě skupiny. V zásadě se jedná o typologii pracovníků; autor rozlišuje dvě kategorie pracovníků (typ X, typ Y) podle jejich přístupu k práci a dle toho, jak lze ovlivňovat jejich pracovní úsilí.

Typ X ve svém celku vyjadřuje názor, že lidé jsou líní a nespolehliví, mají vrozenou nechuť k práci a je potřeba je k ní nutit a neustále na ně dohlížet. Platí na ně pohrůžky trestu, stimulují se výlučně finančními nástroji.

Typ Y předpokládá, že člověk je tvor zodpovědný, hledá nezávislost, seberozvoj a tvořivou činnost. Má smysl pro povinnost, nemusí se k práci nutit, je to pro něj něco naprosto přirozeného. Důležitější než finanční stimuly je pro tento typ zaměstnance možnost seberealizace, volnosti a užitečnosti jeho práce.

2.2 Stimulace

Autoři Mayerová, Růžička (2000), Štikar, Rymeš (2003), Truneček (1997) a další tvrdí, že se ve společnosti užívá mnoho forem cílevědomého ovlivňování a usměrňování člověka. Toto se označuje jako stimulace, tedy vnější působení na motivaci člověka.

Stimul je každá vnější pobídka, podnět, který má za úkol určitým způsobem ovlivnit jednání člověka, nějaký motiv vyvolat nebo posílit, či nějaký motiv oslabit nebo potlačit. Stimulaci lze zaměřit buď na perspektivu úspěchu (stimulace kladným hodnocením, odměnou), nebo na perspektivu neúspěchu (stimulace záporným hodnocením, trestem).

Nejčastěji se na pracovišti objevuje potřeba stimulovat následující oblasti (Provazník, Komárková, 2004):

- ◆ pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost;
- ◆ tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci;
- ◆ seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí apod.;
- ◆ kooperaci ve skupině, v týmu;
- ◆ odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.

Pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souborem jeho životních hodnot. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb nebo co vstupuje do rozporu s jeho životními hodnotami. Každá stimulace vzhledem k očekávanému výsledku může mít vliv pozitivní, neutrální i negativní (Mayerová, Růžička, 2000).

Zpravidla se utváří následující pořadí rozhodujících stimulů (Stýblo, 1992):

1. plat a výše odměny;
2. stabilita pracovního zařazení (sociální jistota);
3. úroveň mezilidských vztahů a její stabilita;
4. možnost postupu (kariéry), pracovního a osobního rozvoje;
5. pracovní podmínky.

Mayerová, Růžička (2000) uvádějí tyto hlavní činitele ovlivňující činnost člověka a jeho osobnost v pracovním procesu:

- ekonomická jistota (mzda, plat);
- pocit bezpečí (stabilita pracovního zařazení);
- perspektiva (možnost) postupu;
- veřejné uznání, společenské a morální ocenění;
- důvěra v organizaci;
- odborná náročnost vykonávané práce a přesvědčení o její užitečnosti;
- uspokojení z vykonávané práce;
- dobré vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra ve skupině);
- dobré pracovní prostředí a vnější pracovní podmínky;
- péče organizace o pracovníky.

2.3 Pracovní spokojenost

Vztah člověka k práci (vykonávané profesi a pracovnímu kolektivu) bývá velmi často vyjadřován úrovní pracovní spokojenosti (resp. spokojenosti člověka v práci). Nebude-li pracovník v zaměstnání spokojen, projeví se to samozřejmě i v jeho výkonnosti. V některých případech může dojít až k jeho odchodu z firmy.

Pracovní spokojenost představuje individuální prožitkový odraz vlastního působení v organizaci, který se vztahuje k jednotlivým pracovním podmínkám, k cílům, ambicím a očekáváním pracovníka. Tento proměnlivý stav je významný například pro utváření identifikace pracovníka s prací a s organizací, pro jeho stabilizaci v zaměstnání a ovlivňování pracovní ochoty (Štikar, Rymeš, 2003).

Lze ji zjišťovat některými objektivními ukazateli vyplývajícími z pracovních a sociálních aktivit probandů. Nejčastěji se používají dotazníkové metody a individuální interview (Štikar, Rymeš, 2003).

Již samotný termín pracovní spokojenost může navozovat představu, že se jedná o určitou úroveň kladných vztahů pracovníka k různým oblastem práce a pracovního zařazení. Tuto představu je proto nutné rozšířit na celou rozmanitost subjektivního odrazu práce a s tím spojených souvislostí s prožíváním pracovníka. Tento prožitkový obsah je kladný i záporný (tedy pracovní spokojenost i nespokojenost). (Růžička, 1992)

Dle Armstronga (1999), míru spokojenosti zaměstnanců s personální politikou a personální prací, tedy jak na ně působí, lze měřit na základě průzkumu postojů, jimiž se zjišťují pocity a názory zaměstnanců na:

- to, nakolik věří, že procesy a postupy při povyšování, hodnocení práce, hodnocení pracovníků, odměňování podle výkonu a vyřizování stížností probíhají správně,
- míru spokojenosti se mzdou a zaměstnaneckými výhodami,
- pocit míry spoluúčasti na rozhodnutích, která se jich týkají,
- pocit míry informovanosti o záležitostech, které jsou pro ně významné,
- důslednost, s jakou jsou uplatňovány zásady týkající se odměňování, stejných příležitostí atd.,
- existenci uplatnění jejich kvalifikace a schopností při práci,
- stupeň jejich vlastní jistoty v tom, co se od nich očekává,
- podporu a vedení, kterých se jim dostává od jejich manažerů a vedoucích týmů,
- jejich pracovní prostředí z hlediska ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a vůbec na podmínky, za kterých pracují,
- zařízení (restaurace, závodní jídelna, parkoviště atd.), která mohou využívat,
- klima a styl řízení v organizaci.

Mayerová, Růžička (2000) zdůrazňují pět základních potřeb, které vedou k uspokojení zaměstnáním:

- vytváří reálnou strukturu času (dne, týdne, roku) pro zaměstnaného člověka;
- umožňuje získávat a sdílet sociální zkušenosti;
- umožňuje jedinci podílet se na cílech a účelech, které ho přesahují;
- vymezuje jeho osobní status a identitu;
- vynucuje si řadu aktivit, které člověka motivují.

Významnou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a jsou na pracovníkovi nezávislé, tvoří faktory vnější. Mezi ně patří: samotná práce, kariérní postup, pracovní podmínky, způsob vedení, pracovní tým a finanční ohodnocení.

2.4 Motivační program

Úsilí o motivaci pracovníků k jejich nástupu do podniku a setrvání v něm by mělo být prvořadě vyjádřeno v dlouhodobém programu. Nejvhodnějším typem takového programu je motivační program.

Jeho součástí je (Stýblo, 1992):

- vytvoření komplexních podmínek práce a pracovního prostředí;
- komplexní formulace cílů a jim odpovídajících metod a prostředků řízení práce;
- pojetí způsobů ovlivňování pracovního jednání a chování pracovníků k dosažení stanovených cílů;
- plán (harmonogram) postupného vytváření podmínek pro realizaci programu.

Motivační program tvoří podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné (Bedrnová, Nový, 2002).

Motivační program zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace. Dále zahrnuje způsoby uplatňování stimulačních prostředků, které v organizaci používá personální management (Mayerová, Růžička, 2000).

Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu je možné rozčlenit do následujících základních fází či kroků (Provazník, Komárková, 2004):

1. Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich (ne-)spokojenosti s podnikovými skutečnostmi.
2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu.
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně.
4. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu.
5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.
6. Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu.
7. Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.
8. Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.

Motivační programy nelze sestavovat jako pouhé soubory byť sebelépe myšlených opatření. Vedle nezbytných souvislostí se strategií rozvoje celého podniku musí zohledňovat i psychologické a sociální požadavky na účinné ovlivňování lidského jednání a chování v pracovním procesu. K cílovému zaměření motivačních programů je třeba provést průzkum potřeb, postojů a zájmů pracovníků. Takový průzkum zjišťuje východiska nezbytná pro další řešení, ovlivňuje směry, jimiž se bude tvorba motivačního programu a jeho jednotlivých částí ubírat, a určuje, co má přinést (Stýblo, 1993).

2.5 Péče o pracovníky

2.5.1 Význam a funkce péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že úspěšnost jejich firem je v rozhodující míře závislá na pracovnících (jejich schopnostech, pracovních výsledcích a spokojenosti v práci). Je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.

Armstrong (1999), Koubek (2002) i Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) uvádějí, že orientace na péči o zaměstnance pomáhá při získávání pracovníků a současně zlepšuje pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele. Péče o pracovníky sice nemusí mít přímý vliv na růst produktivity, ale může zvýšit oddanost pracovníků a pomoci organizaci udržet si své klíčové zaměstnance.

Existují tedy velmi silné argumenty ve prospěch péče o pracovníky. Důležitá otázka, kterou by si měl položit každý zaměstnavatel je, jaké konkrétní druhy péče o pracovníky poskytovat?

Obecně služby péče o pracovníky spadají do dvou kategorií (Armstrong, 1999):

1. Individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků.
2. Skupinové služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím.

Stýblo (1993) definuje individuální služby jako služby, které mohou využívat pracovníci firmy v různých podobách, např. závodní stravování, poradenství v právních či zdravotních záležitostech apod. Skupinové služby (týkající se určitých skupin pracovníků), jsou podle autora orientovány na dvě oblasti, a to na riziková pracoviště a zajištění servisu jejím pracovníkům a na osoby se ztíženým pracovním uplatněním. Navíc uvádí ještě kolektivní sociální služby (určené pro všechny zaměstnance), které se zabývají otázkami bezpečnosti, ochrany a zajištění zdraví při práci.

Dle Koubka (2002) zahrnuje péče o pracovníky ve svém nejširším pojetí záležitosti:

- a) pracovní doby a pracovního režimu;
- b) pracovního prostředí;
- c) bezpečnosti práce a ochrany zdraví;
- d) personálního rozvoje pracovníků;
- e) služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti;
- f) ostatních služeb poskytovaných na pracovišti;
- g) péče o životní prostředí.

Zákoník práce č. 262/2006 Sb. (dále jen „ZP“) se touto problematikou zabývá např. v § 224 a § 236.

§ 224

(1) Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce; za tím účelem zajišťují zejména

- a) zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance;
- b) zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť;
- c) vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců;
- d) závodní preventivní péči.

§ 236

(1) Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování; tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.

Někteří zaměstnavatelé si uvědomují, že nadstandardní podmínky zaměstnání představují účinný prostředek personálního marketingu a motivace k práci. Snaží se například dotazníkovým průzkumem zjistit motivační strukturu zaměstnanců a hledají cesty, jak sladit možnosti firmy a potřeby personálu. Péče o pracovníky zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb. Někdy bývají tyto služby nazývány také službami sociálního charakteru a programy jejich poskytování jsou označovány jako sociální program firmy realizující zásady tzv. sociální politiky vůči zaměstnancům (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Koubek (2002) uvádí, že péče o pracovníky má vliv na efektivnost řady personálních činností. V případě získávání a výběru zaměstnanců péče o ně ovlivňuje to, jak lidé vnímají pracovní atraktivitu organizace, dále má značný význam pro jejich stabilizaci. Pozitivně ovlivňuje pracovní výkon, a tím i hodnocení pracovníků. Úroveň péče o pracovníky se výrazně odráží v pracovních vztazích, především v poměru zaměstnanců k organizaci a v aktivitách odborů. Náležitá pozornost péči o pracovníky zvyšuje spokojenost pracovníků a utlumuje aktivitu odborů a přispívá tak ke zlepšení pracovních vztahů.

Péče o pracovníky jako způsob pozitivního ovlivňování pracovních podmínek a spokojenosti v práci má pozitivní vliv na utváření firemního klimatu. Uspokojováním potřeb zaměstnanců se vytvářejí příznivější podmínky pro práci, dochází k snížení pracovní neschopnosti a fluktuace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.5.2 Vzdělávání zaměstnanců

Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit, jejichž smyslem je informovat zaměstnance o pravidlech a postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího pověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi. Význam vzdělávání a rozvoje pro organizaci nemůže být nikdy dostatečně doceněn. Získávání a výběr mohou sice přivést do podniku dobré pracovníky, ale ti potřebují orientaci a neustálé vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace (Donnelly a kol., 1997).

Foot, Hook (2002) uvádí, že rozvoj zaměstnance, jako součást celkové strategie organizace v oblasti lidských zdrojů, znamená užitečný příspěvek a organizaci učebních zkušeností na pracovišti tak, že může být zlepšen výkon, mohou být dosahovány pracovní cíle a tak, prostřednictvím zvýšení dovedností, znalostí, učebních schopností a nadšení lidí na každé úrovni, může být v podniku zabezpečen nepřetržitý růst jednotlivce. Rozvoj zaměstnance musí proto být částí širší podnikatelské strategie sladěné s misí podniku a podnikovými cíli.

Politika rozvoje pracovníků by měla vyjadřovat závazek společnosti umožnit trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků, který by jim umožnil maximalizovat jejich příspěvek pro podnik a poskytl jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat vlastní potenciál a postupovat v kariéře (Armstrong, 1999).

Profesní kariéra (pracovní kariéra, profesní dráha) je ta složka životní dráhy člověka, která je vázána na jeho pracovní aktivitu. Zahrnuje období, po které je člověk zařazen do pracovního procesu, to znamená od jeho vstupu do prvního pracovního poměru (do zaměstnání, do podnikatelské aktivity) do jeho trvalého ukončení (Mayerová, Růžička, 2000).

Podle Růžičky a kol. (1993) lze kariéru tedy chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení. Pro kariéru je významná cílevědomost člověka, tedy promyšlená snaha dosáhnout vytyčeného cíle.

Vzdělávání pracovníků zahrnuje následující aktivity (Koubek, 2002):

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa), které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- d) Organizace nezískává vždy nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolenovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.

Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu.

Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování (Armstrong, 1999).

2.5.3 Zaměstnanecké výhody a služby poskytované zaměstnancům

Zaměstnanecké požitky a služby poskytované zaměstnancům jsou formou dodatečného odměňování. Představují peněžní a nepeněžní odměnu nad rámec mzdy nebo platu. Zaměstnanecké požitky mají peněžní povahu, zatímco služby zaměstnancům jsou nabízené programy, zařízení nebo činnosti, které jsou pro zaměstnance užitečné, jako např. parkoviště, tělocvičny, bydlení nebo doprava (Donnelly a kol., 1997).

Zaměstnanecké výhody (benefity) používá zaměstnavatel k tomu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- stát se atraktivní firmou, kde chtějí lidé pracovat;
- stabilizovat klíčové pracovníky;
- předcházet únavě a stresu v práci a redukovat jejich vliv na výkon;
- motivovat k práci;
- zvýšit spokojenost s prací;
- zkvalitnit pracovní život;
- posilovat loajalitu a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě;
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

Zaměstnanecké výhody mohou být rozděleny do následujících kategorií (Armstrong, 1999):

- Penzijní systémy: tyto systémy jsou obecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- Osobní jistoty: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- Finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společností.
- Osobní potřeby: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy zaměstnanec přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.
- Podnikové automobily a benzin: stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- Jiné výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.
- Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí i atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

Koubek (2001) dělí zaměstnanecké výhody (poskytované v Evropě) do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.)
2. Výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.)
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.)

Zaměstnanecké výhody vykazují několik charakteristik (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- ◆ nejsou závislé na zásluhách, ale často se jejich rozsah a struktura zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru;
- ◆ zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu;
- ◆ neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý pracovník nepociťuje vysokou potřebu podnikového penzijního připojištění;
- ◆ jsou zavedeny proto, že kopírují „módní“ trend nebo morální závazky, a nejsou podloženy racionální analýzou;
- ◆ jsou velmi rozmanité a u velkých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým firmám, které nabízejí velmi omezený počet;
- ◆ jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovních podmínek než jako nadstandardní péči;
- ◆ nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání; je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr;
- ◆ mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich poskytování spravováno nesystémově a ledabyly tak, že to vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování;
- ◆ benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

V poslední době vzrůstá ve firmách využití tzv. kafeteria systému. Jeho princip spočívá v tom, že zaměstnavatel už neposkytuje benefity plošně všem zaměstnancům, ale více se zajímá o jejich jednotlivé preference a snaží se nabízené výhody sladit s potřebami pracovníků.

Největší přínos tohoto systému tedy spočívá v tom, že se ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny za práci, popř. služby, mu mají být firmou poskytovány.

Individualizací podnikových sociálních výhod má pracovník možnost vybrat si takovou skladbu odměny a sociálních služeb, které nejlépe vyhovují jeho potřebám nebo jeho finanční situaci, a zároveň odmítnout takové výhody, které pro něho mají malý význam. Znamená to, že nejsou uživatelem konzumovány ty výhody, které bývají v tradičních systémech poskytovány plošně, a cílený výběr umožňuje se stejným objemem prostředků dosáhnout vyšší motivační úrovně poskytování benefitů (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Koubek (2001) uvádí jako nevýhodu volitelného systému zaměstnaneckých výhod to, že je administrativně náročnější. Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně, a protože přece jen nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou (Armstrong, 1999):

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance;
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců;
- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci;
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

Celková činnost v oblasti péče o zaměstnance musí vycházet nejen z přání a podmínek zaměstnanců a zaměstnavatele, ale musí brát v úvahu hlavně finanční možnosti podniku. Pro tyto účely slouží především různé sociální fondy.

3. Metodický postup

Cílem práce je provést analýzu motivace zaměstnanců, zhodnotit úroveň péče o stávající pracovníky ve vybraném podniku (Rybářství Třeboň, a.s.) a navrhnout případné změny.

Metodický postup při vypracovávání praktické části bakalářské práce byl následující:

1. Popis a analýza stávajícího systému motivace zaměstnanců a úrovně péče o pracovníky.
2. Průzkum pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců.
3. Návrh případných změn.

Při vypracování literárního přehledu jsem čerpala a citovala z odborné literatury (viz seznam použité literatury). Obecná charakteristika podniku vychází z údajů obsažených v interních dokumentech podniku, informace pro praktickou část jsem získala přímo od zaměstnanců Rybářství Třeboň, a.s. a z interních materiálů této firmy.

K průzkumu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců byly vytvořeny dotazníky. Dotazníkový průzkum byl proveden v březnu 2008. Dotazník obsahoval 30 otázek, odpovědělo na něj 55 zaměstnanců.

Výsledné údaje posloužily k návrhu nového motivačního programu, který lépe vyjde vstříc zaměstnancům podniku.

Hypotézy:

H₁: Hlavním motivačním faktorem zaměstnanců je mzda.

H₂: THP¹ a dělníci považují péči podniku o zaměstnance za nedostatečnou.

¹ THP = technicko hospodářský pracovník

4. Praktická část

4.1 Charakteristika podniku Rybářství Třeboň, a. s.

Historie společnosti

Akciová společnost Rybářství Třeboň (dále jen „RT“) vznikla 1. května 1992 na základě zákona o velké privatizaci. Jde o rybářství se staletou tradicí, neboť většina rybníků, které společnost vlastní, byla postavena již koncem 15. a hlavně v 16. století za vlády českého šlechtického rodu Rožmberků. Nejslavnějšími staviteli těchto rybníků a vodních děl byli Mikuláš Ruthard z Malešova, Štěpánek Netolický a Jakub Krčín z Jelčan.

Se vznikem Československé republiky dne 28. října 1918 a první pozemkovou reformou v roce 1919 přešla většina rybníků, které dnes společnost vlastní, z majetku rodů Schwarzenberků a Habsburků na Československý stát. RT bylo od tohoto data v různých organizačních formách státním podnikem. Změna nastává k 1.5.1992 vytvořením akciové společnosti bez účasti státu. Akcionáři byly v době vzniku společnosti z 50 % fyzické osoby (díkové) a 50 % akcií vlastnily české a slovenské investiční společnosti. V současné době znějí akcie společnosti na majitele, vlastní je vesměs fyzické osoby a jsou obchodovány na burze a v RM-systému.

Postavení na trhu

RT je největším rybářstvím v České republice a také v Evropě. Hospodaří na 7440 ha rybníků. Roční produkce ryb činí cca 2900 t. Z toho je 92 % kapra a 8 % vedlejších druhů ryb (lín, candát, štika, amur, tolstolobik, bílá ryba a okoun). Třetinu produkce kapra tvoří kapr lysý.

Podnik je hlavním členem Skupiny Rybářství Třeboň (dále jen „SRT“). Kromě této firmy do SRT patří i Rybářství Hluboká, České rybářství Mariánské Lázně a obchodní firma FISH MARKET, a.s. Součástí skupiny jsou i tři společnosti na Slovensku: Rybárstvo Karáp, Rybárstvo Kláštor a nitranská firma Kolter, pokrývající 70 % slovenského trhu.

Jelikož se tento největší český producent ryb snaží do budoucna co nejvíce snížit výrobní náklady, došlo k 1.1.2007 k organizační změně; byla dobudována holdingová struktura SRT, jejíž leaderem je Rybářství Třeboň Hld, a.s. Kvůli efektivnější produkci firma nyní pracuje na projektu, který by jí během cca 3 let dovolil snížit produkci kaprů až o 15 %. Místo nich by společnost chovala v rybnících více druhů ryb, jako je candát, okoun, štika nebo lín.

Produkční společnosti SRT se podílí 35 % na produkci kapra v ČR a prodej těchto živých sladkovodních ryb se od 1.1.2001 odehrává prostřednictvím dceřiné společnosti FISH MARKET, a.s., která je jedinou uznanou odbytovou organizací na prodej živých sladkovodních ryb v ČR.

Přibližně 75 % celkové produkce ryb je exportováno do řady států Evropy – Německa, Slovenska, Rakouska, Francie, Itálie, Maďarska a Polska. Zbývajících 25 % produkce je uplatněno na domácím trhu v předvánočním období.

Předmět podnikání

Firma se kromě své hlavní činnosti, jíž je chov a prodej sladkovodních ryb, věnuje i dalším činnostem:

- využívání rybníků, speciálních rybochovných zařízení a jiných vodních ploch k produkci plůdků, násadových, tržních a generačních ryb
- zarybňování vybraných údolních nádrží násadovými rybami a provádění hospodářské těžby ryb v určených nádržích
- šlechtění sladkovodních ryb a plemenářská práce v chovu ryb
- chov kachen, produkce násadových vajec, líhnutí mláďat vodní drůbeže, provádění výkrmu jatečných kachen a výkrmu hrabavé drůbeže
- šlechtění vodní drůbeže, rozvoj plemenitby vodní drůbeže - drůbežnické výroby
- odbahňování rybníčních ploch
- obchodní činnost - nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- provoz malé vodní elektrárny
- hostinská činnost
- sportovní rybolov v povolených rybářských revírech
- zpracování sladkovodních ryb a drůbeže
- poskytování ubytovacích služeb

- zednictví
- truhlářství
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
- řeznictví a uzenářství
- silniční nákladní doprava
- opravy silničních vozidel
- živočišná výroba zahrnující chov hospodářských a jiných zvířat či živočichů za účelem získávání a výroby živočišných produktů, chov hospodářských zvířat k tahu a chov sportovních a dostihových koní
- produkce chovných plemenných zvířat a využití jejich genetického materiálu, pokud jde o zvířata uvedená v předešlém ustanovení
- úprava, zpracování a prodej vlastní produkce zemědělské výroby včetně výroby potravin z ní
- chov ryb, vodních živočichů a pěstování rostlin na vodní ploše na pozemcích vlastních, pronajatých nebo užívaných na základě jiného právního důvodu
- výroba kompostů
- těžba písku, kamene, šterku a šterkopísku podle zvláštních povolení
- lov ryb na udici
- zřizování vlastních honiteb
- produkce mláďat pernaté zvěře
- inženýrská činnost v investiční výstavbě
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- zámečnictví
- pilařská výroba
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizační a hospodářské povahy
- realitní činnost
- projektová činnost ve výstavbě
- zprostředkování obchodu a služeb
- činnost technických poradců v oblasti rybářství

Dosažené úspěchy

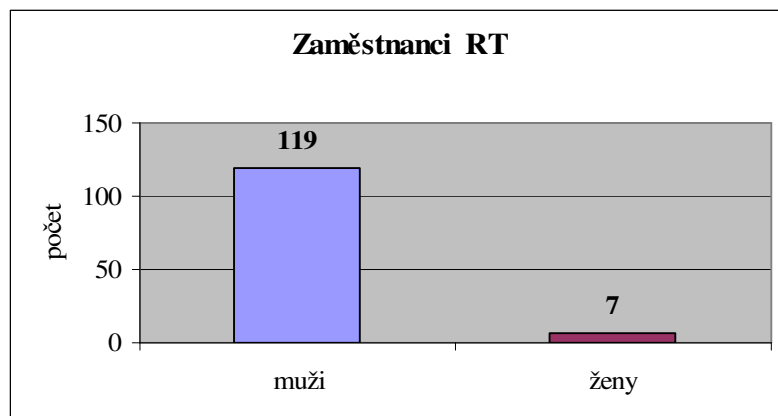
Sdružení CZECH TOP 100 pravidelně zveřejňuje seznam nejvýznamnějších společností v České republice a na základě porovnávání vybraných ekonomických ukazatelů je řadí do uceleného žebříčku. RT se již několik let umísťuje na předních příčkách v hodnocení 100 obdivovaných firem ČR (např. v roce 2007 získalo 2. místo v odvětví Zemědělství, lesnictví, těžba dřeva a rybolov).

Dalším úspěchem společnosti, který je nutno zmínit, je oznámení o zápisu chráněného zeměpisného označení „Třeboňský kapr“, vydané na konci minulého roku Evropskou komisí. Evropské logo tak ještě více podpoří dnes již známou kvalitu jihočeských ryb. Chráněné zeměpisné označení navíc umožní lepší orientaci zákazníků na evropských trzích v Německu a Francii.

Počet zaměstnanců k 1.3.2008:

Podnik má celkem 126 zaměstnanců, z toho pouze 7 žen (graf 1).

Graf 1: Počet zaměstnanců v RT



Zdroj: Interní materiály Rybářství Třeboň, a.s.

4.2 Analýza motivačního programu podniku

Motivační program slouží ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců a také k jejich stabilizaci v podniku. Jeho cílem je povzbudit zaměstnance k efektivnímu pracovnímu výkonu a ke zlepšování kvality poskytovaných výrobků a služeb. Vychází se přitom z poznatků o povaze pracovního jednání lidí a z poznané skladby pro ně motivačně závažných skutečností. Motivační program podniku dále zahrnuje způsoby uplatňování stimulujících prostředků, které daná organizace používá.

Motivační program podniku RT lze rozdělit na dvě části:

1. Péče o stávající pracovníky
2. Péče o odcházející pracovníky

4.2.1 Péče o stávající pracovníky

a) Základní výhody

Pracovní doba

Délka pracovní doby při pětidenním pracovním týdnu je 40 hodin za týden. Začátek pracovní doby je stanoven na 7:00, konec v 15:30. Žádný zaměstnanec nemá sjednanou pružnou pracovní dobu.

Dovolená na zotavenou

Dobu čerpání dovolené (nástup) určuje zaměstnavatel, nárok na dovolenou se řídí ZP. Výměra dovolené činí čtyři týdny v kalendářním roce (20 dní). Vedoucí zaměstnanci na všech úrovních zodpovídají za dodržení čerpání dovolené svých podřízených zaměstnanců v minimální délce dvou týdnů.

Zaměstnavatel poskytne pracovníkům, kteří o to požádají, neplacené volno do celkové výše 5 pracovních dnů v roce.

Neplacené volno se poskytne za předpokladu, že o to zaměstnanec předem požádá a dovolí to provozní podmínky střediska a současně má vyčerpanou řádnou dovolenou.

Zaměstnanci, jejichž pracovní poměr v některé obchodní společnosti SRT trvá nepřetržitě nejméně 10 let, a kteří mají zcela vyčerpanou dovolenou za rok 2007, případně kteří dovolenou za rok 2007 vyčerpají nejpozději do 30. dubna 2008, mají v roce 2008 nárok na jeden týden dovolené na zotavenou navíc nad minimální rozsah dovolené stanovený v ZP.

Závodní stravování

Zaměstnavatel poskytuje všem pracovníkům stravenky v hodnotě 70 Kč na den (z toho pracovník hradí 10 Kč a příspěvek ze sociálního fondu činí 21,50) při odpracování minimálně 8 pracovních hodin.

Zaměstnanci - tzv. „brigádníci“, kteří v RT pracují při jednorázových či sezónních pracích na základě pracovní smlouvy, nebo dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, mají nárok na stravenky ve stejném rozsahu jako kmenoví zaměstnanci. Brigádníkům jsou stravenky vydávány průběžně dle vzniku nároku.

Pokud je zaměstnanec vyslán na pracovní cestu, má nárok na stravné v této výši:

- trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin 65 Kč
- trvá-li pracovní cesta 12 až 18 hodin 95 Kč
- trvá-li pracovní cesta 18 a více hodin 150 Kč

Pracovníkům jsou poskytovány stravenky firmy Sodexo Pass Česká Republika, a.s. Zaměstnanci mohou se souhlasem zaměstnavatele obdržet Modrou kartu, která umožňuje čerpat PHM v síti čerpacích stanic BENZINA se slevou 0,50 Kč/litr.

Zajištění nápojů pro zaměstnance

Podnik poskytuje zaměstnancům na všech pracovištích nebo v jejich blízkosti vhodné nápoje (pitná voda, sodová voda). Při práci ve ztížených podmínkách, kdy teplota klesne pod bod mrazu, zajistí zaměstnavatel teplé nápoje zdarma (lovení rybníků, nakládka ryb apod.) Na stálých pracovištích, kde není zdroj pitné vody, zajišťuje dovoz vhodného nápoje zdarma (sodová voda).

Zdravotní péče

V rámci péče o zdraví jsou zaměstnanci na základě vlastní žádosti hrazeny náklady na očkování proti klíšťové encefalitidě a proti chřipce.

Sociální fond

Návrh rozpočtu na běžný rok sestavuje představenstvo a.s. po projednání s odborovou organizací a schvaluje představenstvo a.s. V rámci schválených zásad rozpočtu rozhoduje o použití v konkrétních případech představenstvo a.s.

Představenstvo společnosti může v závažných případech prominout zůstatek půjčky poskytnuté z fondu.

Sociální fond je tvořen přídělem z vytvořeného čistého zisku společnosti ve výši schválené valnou hromadou.

Užití sociálního fondu:

- příspěvek na závodní stravování formou stravenek,
- návratná bezúročná půjčka na sociální výpomoc max. do celkové výše 10 000 Kč

b) Vzdělávání

RT má zájem na vzdělávání svých zaměstnanců. Firma samotná neprovozuje žádné kurzy ani školení, ale umožňuje pracovníkům navštěvovat kurzy vedené externí firmou. Samozřejmě jen ty, které souvisí se získáním nových znalostí potřebných pro danou profesi zaměstnance. THP mohou navštěvovat jazykové kurzy, náklady jim jsou hrazeny.

Různých kurzů, školení a seminářů se účastní spíše zaměstnanci na vyšších pozicích a THP. Rybářští dělníci a ostatní spíše využijí možnosti dodělat si maturitu. Technici chovu ryb dojíždějí do Vodňan na semináře pořádané v rámci Evropských strukturálních fondů. RT dále vychází vstříc každému pracovníkovi, který se rozhodne pro kombinovanou formu studia VŠ nebo SŠ.

c) Finanční odměny

1. Mimořádné odměny

Na základě splnění předem stanovených výrobních a ekonomických ukazatelů lze zaměstnanci poskytnout mimořádnou roční odměnu. Tato odměna může být vyplacena po celkovém vyhodnocení hospodářského roku s přihlédnutím k celkové finanční situaci a.s., a to pouze těm zaměstnancům, kteří jsou zde v pracovním poměru ke konci hodnoceného hospodářského roku a nepřetržitá délka zaměstnání u RT není kratší než 1 rok.

Představenstvo může na návrh příslušného nadřízeného zaměstnance přiznat mimořádnou odměnu za splnění mimořádných úkolů, odvrácení škod, výrazné zlepšení výrobních a ekonomických ukazatelů, odbytu, strojení rybníků, práce v rybí líhni, prodej ryb na sádkách a rybnících, poplatkové hony, dlouhodobé kvalitní výkony, při význačných pracovních jubileích a při odchodu do důchodu apod.

2. Věrnostní prémie

Jsou poskytované všem pracovníkům, kteří ve firmě pracují 20 let a více.

3. Finanční prémie při dosažení životního jubilea

Tuto prémii obdrží každý zaměstnanec bez ohledu na pracovní pozici při dosažení 50 a 60 let věku.

Výše prémie:

50 let	8 000 Kč (pracuje-li v podniku více jak 10 let)
50 let	4 000 Kč (pracuje-li v podniku 5 – 10 let)
50 let	2 000 Kč (pracuje-li v podniku méně než 5 let)
60 let	4 000 Kč (pracuje-li v podniku více jak 10 let)
60 let	2 000 Kč (pracuje-li v podniku 5 – 10 let)
60 let	1 000 Kč (pracuje-li v podniku méně než 5 let)

Finanční prémie je vždy předávána osobně, nejčastěji samotným předsedou představenstva či přímo nadřízeným vedoucím odměňovaného pracovníka.

4. Odměny ze zisku na konci roku

Jsou poskytovány všem zaměstnancům formou zálohy v průběhu roku a doplatku na konci roku. Výše odměny závisí na výši zisku a postavení pracovníka v podniku.

d) Kulturní a sportovní vyžití

Baštýřům, vedoucím středisek, zástupcům vedoucích středisek, sádeckým a rybářským dělníkům jsou poskytovány VIP povolenky k lovu ryb na udici a povolenky k lovu v mysliveckých honitbách.

Firma vlastnila několik chat na Staňkově, které poskytovala svým zaměstnancům k rekreačním účelům, avšak při povodních v roce 2002 o ně přišla.

e) Výhody spojené s postavením ve firmě

Vedoucí středisek a jejich zástupci, baštýři, sádečtí a THP mají k dispozici služební mobil. Někteří THP, konkrétně technik chovu ryb, technik vodního hospodářství a technik služeb, obdrželi navíc vlastní služební automobil. Ostatní THP mají k dispozici jeden automobil, který si mezi sebou půjčují. Každý manažer vlastní služební vůz, notebook a mobil. Všechny osoby, které využívají služebních vozidel, jsou povinny za ně platit nájem (určité % z pořizovací ceny) a hradí si pohonné hmoty nad stanovený limit (netýká se THP využívající jedno služební vozidlo dohromady).

Pracovníkovi zařazenému na THP funkci se bezplatně propůjčuje jednotné pracovní oblečení (stejnokroj), a to dnem nástupu do funkce a ukončuje dnem skončení výkonu této funkce. Stejnokroj se propůjčuje k plnění pracovních a reprezentačních úkolů a.s., zaměstnanec je povinen jej užívat ve věcech pracovního a reprezentačního charakteru. THP odcházejícímu do důchodu z funkce, kterému je svěřen stejnokroj do užívání, se ponechává do osobního vlastnictví.

Každý nově přijatý zaměstnanec na pozici THP či stávající zaměstnanec přeřazený na tuto pozici, má v prvním roce zaměstnání nárok na kompletní stejnokroj.

V dalších letech mu budou opakovaně přiznávány nároky na jednotlivé součásti stejnokroje dle jejich životnosti.

Na základě vypočteného nároku na daný rok obdrží THP poukázky v odpovídající hodnotě, za které si mohou vybrat součásti stejnokrojů u prodejců, s nimiž má RT v daném roce k tomuto účelu uzavřenou kupní smlouvu.

f) Jiné výhody

Příspěvek na penzijní připojištění

se přiznává zaměstnancům, kteří o něj požádají a:

- a) jejichž pracovní poměr na dobu neurčitou trvá nepřetržitě minimálně jeden rok, přičemž do této doby se započítává jeden rok z každé rodičovské dovolené a jeden rok základní vojenské služby,
- a) kteří se nedopustili závažného porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jimi vykonávané práci,
- b) kteří mají uzavřenou či uzavřou smlouvu o penzijním připojištění u penzijního fondu ČSOB, za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let, může zaměstnavatel poskytovat příspěvek na penzijní připojištění takto:
 - do 300 Kč měsíčně u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr v RT trvá nepřetržitě 1 – 5 let,
 - do 600 Kč měsíčně u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr v RT trvá nepřetržitě 5 – 10 let,
 - do 800 Kč měsíčně u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr v RT trvá nepřetržitě 10 – 15 let,
 - do 1000 Kč měsíčně u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr v RT trvá nepřetržitě nad 15 let.

Příspěvek může být poskytnut pouze na jedno penzijní připojištění zaměstnance. Příspěvek je poukazován měsíčně. V případě pojištění u vybraného penzijního fondu ČSOB získá zaměstnanec možnost otevření a vedení účtu Osobního konta PLUS za zvýhodněných podmínek a řadu dalších výhod u poskytovaných služeb banky.

Ostatní výpomoci

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům při zúčtování nákladní dopravy, traktoru a pracovní plošiny slevu, která může činit až 50 % vypočtené částky, podléhající dle směrnic zdanění v měsíci, kdy byla poskytnuta. Slevy za běžný rok nesmí přesáhnout v souhrnu 3 500 Kč. Podle provozních možností bude zaměstnancům umožněno využít prořezu kulatiny a práce mechanické dílny dle platného ceníku prací. Jestliže RT samo nevyužije palivové dřevo ze svých pozemků, pak si zaměstnanci mohou toto dřevo zakoupit za ceny dle platných ceníků.

Odběr kapra

Zaměstnavatel umožní zaměstnancům v průběhu roku zakoupit některé výrobky za ceny dle platných ceníků, např. až 36 kg kapra III. tř. Prodej je uskutečňován na sádkách, případně na rybnících v době výlovů.

Vybrané výrobky jsou prodávány po předložení odběrných poukázek, které jsou nepřenosné.

Ubytování

Někteří zaměstnanci využívají možnosti bydlet ve služebním bytě RT či jiné nemovitosti (např. baštýři - rybářské bašty). Za tuto službu platí nájem, který je však výrazně nižší než jaký by platili v bytě v osobním či družstevním vlastnictví.

4.2.2 Péče o odcházející pracovníky

Pracovníkům odcházejícím do důchodu je věnována náležitá pozornost.

Poskytované výhody:

- Při odchodu z RT obdrží každý mimořádnou finanční odměnu k odchodu do penze.
- Na památku si mohou ponechat stejnokroj.
- V případě potřeby mohou jako brigádníci pomáhat při výlovech rybníků.
- Zaměstnavatel všem bývalým zaměstnancům – důchodcům poskytuje poukázky na odběr kapra ve výši 10 kg kapra III. tř. ročně.

Podnik se v minulosti oblastí motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců příliš nezabýval, byly pro něj prioritní jiné cíle, než je spokojený a motivovaný pracovník. V současné době se výše postavení zaměstnanci podniku účastní školení, jejichž tématem je právě tato problematika. Do budoucna se tedy dá očekávat, že se RT více zaměří na oblast řízení lidských zdrojů.

4.3 Návrh motivačního programu

4.3.1 Průzkum pracovní spokojenosti a motivace

Chceme-li zkoumat úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců, nestačí se zaměřit pouze na oblast odměňování a péči o zaměstnance. Existují i další stimuly, které zaměstnance ovlivňují (vztahy na pracovišti, možnost kariérního postupu, informovanost atd.). Proto jsem dotazování zaměřila na 9 oblastí:

- Podnikové cíle, podniková atmosféra
- Motivace a vztah k pracovní činnosti
- Systém odměňování
- Vztahy ve skupině
- Vztahy s nadřízeným
- Vzdělávání – kariérní postup, profesní rozvoj
- Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody (benefity)
- Informovanost
- Obecné údaje

K průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců byl vyhotoven dotazník „Průzkum pracovní motivace a spokojenosti v Rybářství Třeboň, a.s.“. Dotazník obdrželo všech 126 pracovníků RT. Odpovědělo na něj 24 THP a 31 dělníků (44 % zaměstnanců). Výsledky dále posloužily k návrhu změn motivačního programu.

Vyhodnocené odpovědi dle jednotlivých oblastí nejsou v pořadí v jakém byly v dotaznících.

Hodnocení odpovědí THP a dělníků (D):

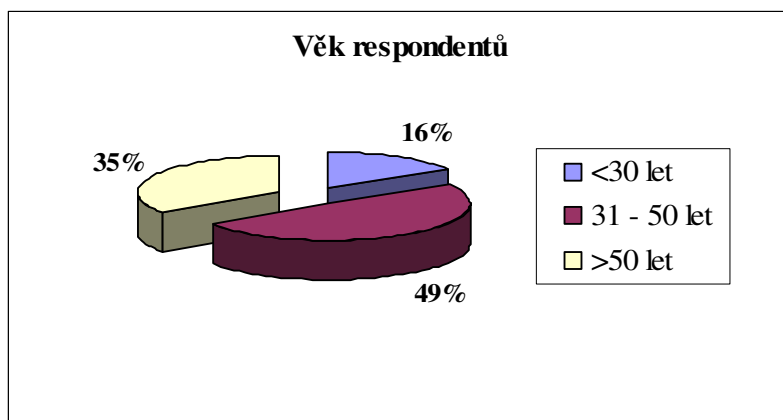
Chov ryb a další činnosti tvořící předmět podnikání RT jsou doménou mužů. V podniku pracuje dle očekávání jen 7 žen, na dotazník odpověděly pouze 2. Nemá proto smysl členit odpovědi dle pohlaví zaměstnanců.

Nejvýraznější skupinou ve společnosti jsou dělníci ve věku 31 – 50 let. Průzkumu se zúčastnilo nejvíce respondentů právě v této věkové hranici (graf 2).

Nejvyšší dosažené vzdělání u THP je v 67 % střední odborné, 74 % dělníků je pouze vyučených (graf 3a, 3b; tabulka 1a, 1b).

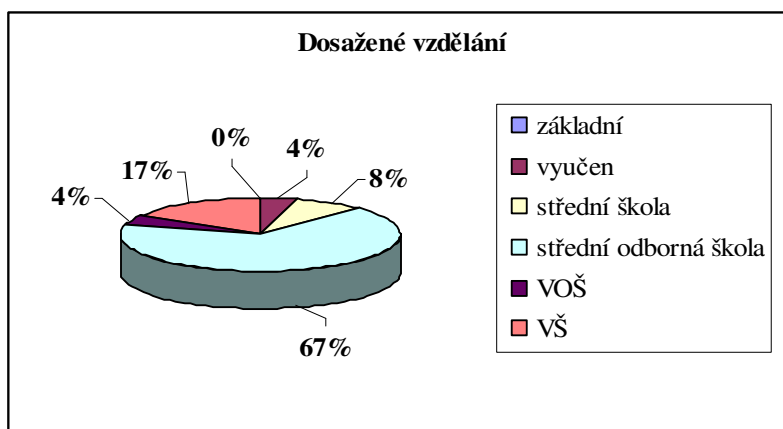
✓ Obecné údaje

Graf 2: Věk respondentů (THP, D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 3a: Nejvyšší dosažené vzdělání (THP)



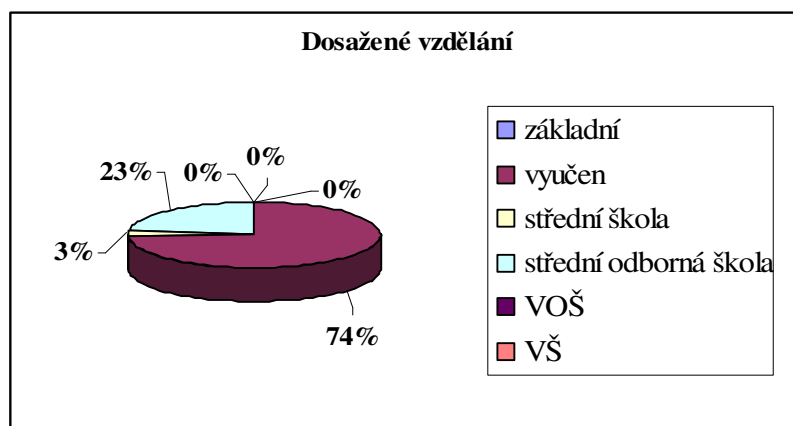
Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 1a: Nejvyšší dosažené vzdělání (THP)

základní	vyučen	SŠ	SOŠ	VOŠ	VŠ
0	1	2	16	1	4

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 3b: Nejvyšší dosažené vzdělání (D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 1b: Nejvyšší dosažené vzdělání (D)

základní	vyučen	SŠ	SOŠ	VOŠ	VŠ
0	23	1	7	0	0

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

✓ Vzdělávání – kariérní postup, profesní rozvoj

Z grafu 4a a 4b lze pozorovat určitou rozmanitost, co se týká délky zaměstnání THP a D ve společnosti. Nejvíce respondentů z řad THP zde působí 21 – 25 let (32 % THP), naproti tomu nejvíce dělníků (30 %) v RT působí 16 – 20 let.

Z průzkumu vyplynulo, že jen 12,5 % THP stále zastává tu samou pracovní pozici jako při vstupu do organizace. U dělníků je tomu naopak, celých 80,6 % D kategorie setrvává na stejné pozici. Tato situace se dala očekávat, pouze vyučený rybářský dělník nemá možnost postoupit na vyšší pozici jako je tomu u THP.

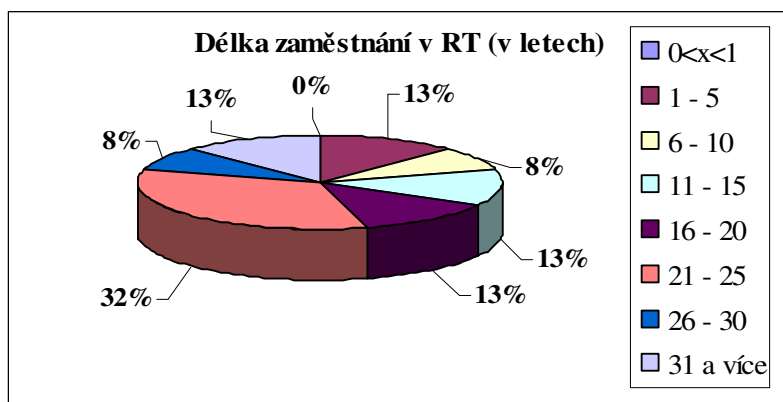
Dále jsem zjišťovala, zda si některý pracovník během svého působení v RT zvýšil své vzdělání. Při porovnání grafů 3a, 3b s grafy 5a, 5b (tabulky 1a, 1b s 2a, 2b) zjistíme, že 2 vyučení THP si zvýšili své vzdělání. Z řad dělníků pouze 1 zaměstnanec.

Zájem o prohloubení svých dovedností, znalostí a případně i o zvýšení vzdělání (graf 6) přiznává 43,6 % všech dotazovaných zaměstnanců (62,5 % THP a 29 % D).

Průzkum také směřoval k zjištění odpovědi na otázku, zda si dotazovaní myslí, že s požadavkem na větší možnosti odborného vzdělávání by u vedení RT uspěli. Ukázalo se, že více jak polovina THP a D je toho názoru, že spíše ano. Pouze 8,3 % THP a 12,9 % D se obává, že podnik jim určitě neumožní prohloubit si své znalosti či zvýšit vzdělání (graf 7).

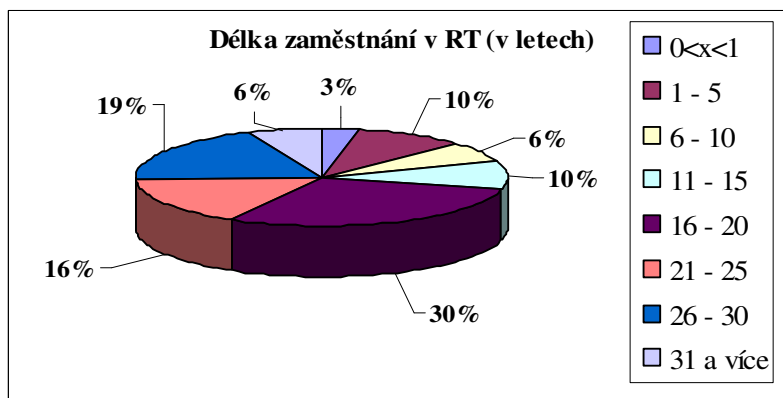
Pokud jde o účast zaměstnanců na školeních, vzdělávacích kurzech nebo jiných obdobných programech: 11 THP se jich zúčastňuje pravidelně, 13 výjimečně, nikdo neuvedl, že by nikdy na žádném nebyl přítomen. Pracovníci D kategorie se spíše účastní pravidelně (15 dělníků), 13 uvádí, že pouze výjimečně a 3 dělníků se tyto programy vůbec netýkají.

Graf 4a: Délka zaměstnání v podniku (THP)



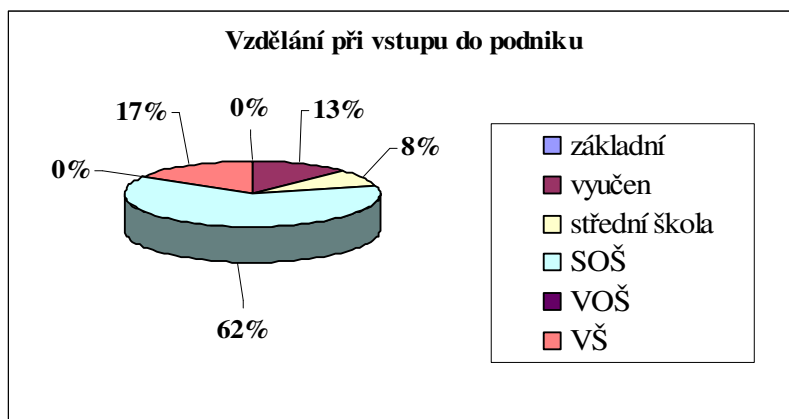
Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 4b: Délka zaměstnání v podniku (D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 5a: Vzdělání při vstupu do podniku (THP)



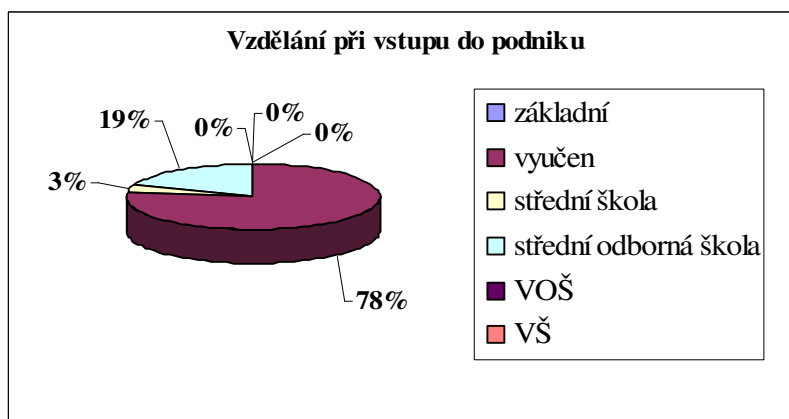
Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 2a: Vzdělání při vstupu do podniku (THP)

základní	vyučen	SŠ	SOŠ	VOŠ	VŠ
0	3	2	15	0	4

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 5b: Vzdělání při vstupu do podniku (D)



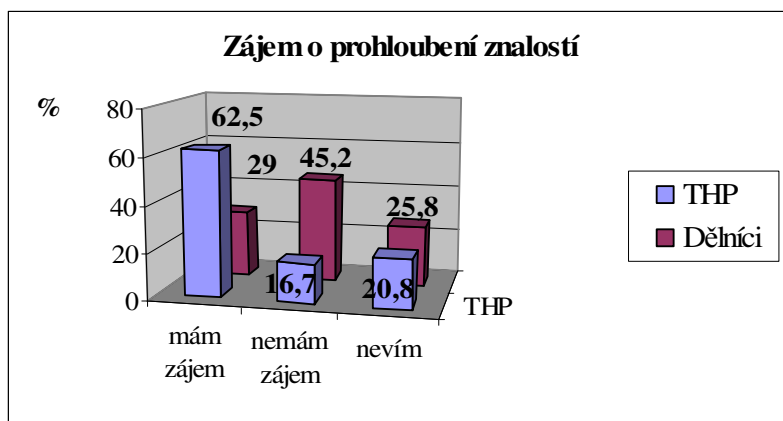
Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 2b: Vzdělání při vstupu do podniku (D)

základní	vyučen	SŠ	SOŠ	VOŠ	VŠ
0	24	1	6	0	0

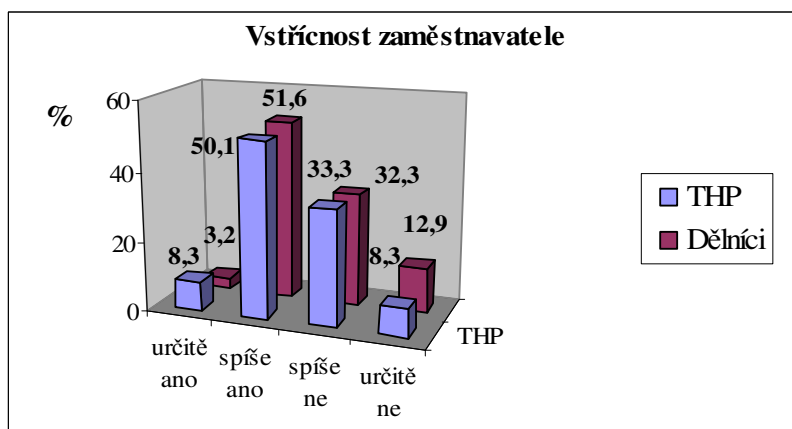
Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 6: Zájem THP a D o získání nových dovedností a vyššího vzdělání



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 7: Vstřícnost RT vůči požadavkům THP a D na prohloubení dovedností



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

✓ *Informovanost*

Z grafu 8 můžeme jasně vidět, že co se týká informovanosti, celých 89 % respondentů nezná dlouhodobé cíle a strategie podniku. Netuší, čeho se snaží RT dosáhnout.

51 % zaměstnanců získává informace týkající se podnikových záležitostí od svého nadřízeného, jen 4 % dotazovaných je čerpá z interních materiálů (graf 9).

Respondentům byla položena otázka, zda si přejí být informováni o výsledcích tohoto průzkumu. Celých 80 % odpovědělo ano, že chtějí (graf 10).

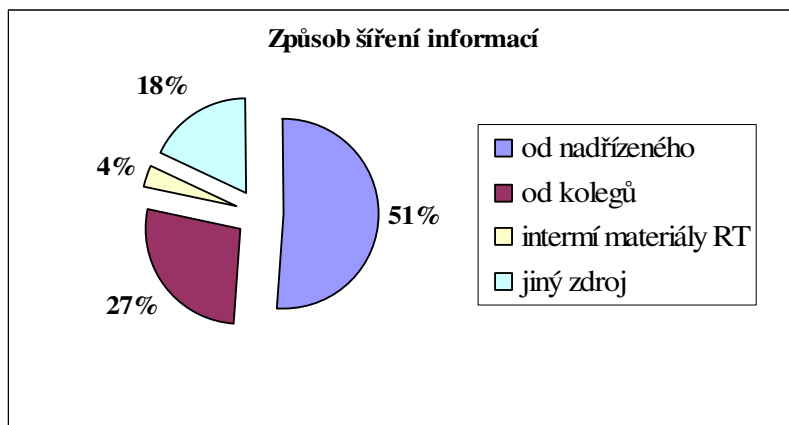
Tento fakt jasně ukazuje, že problematika motivace a péče o zaměstnance je pro pracovníky RT zajímavá.

Graf 8: Znalost dlouhodobých cílů a strategií podniku (THP, D)



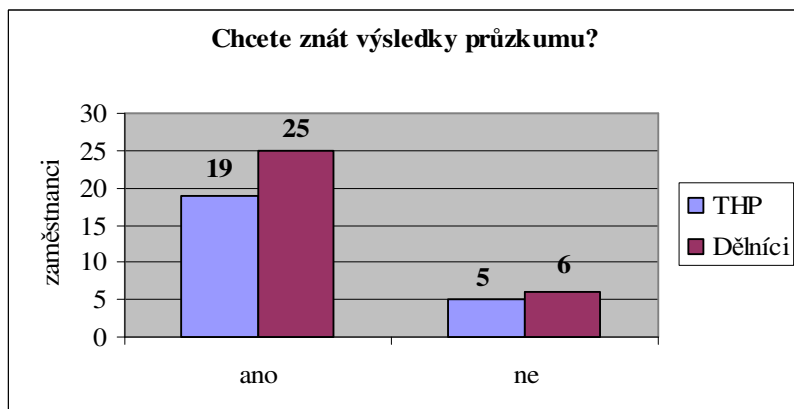
Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 9: Způsob šíření informací o podnikových záležitostech mezi zaměstnance



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 10: Přání THP a D dozvědět se výsledky dotazníkového průzkumu



✓ *Podnikové cíle, podniková atmosféra*

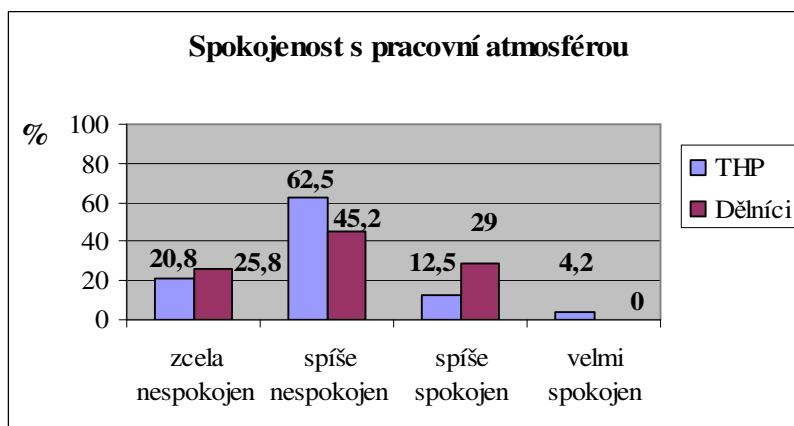
Další významnou oblastí dotazování je podniková atmosféra. U zaměstnanců obecně převažuje spíše nespokojenost (viz graf 11).

Při bližší analýze podnikové atmosféry byl brán zřetel na to, jak je podnik schopen:

- *přimět zaměstnance dosahovat lepších pracovních výsledků;*
- *minimalizovat absenci zaměstnanců;*
- *zvýšit počet zaměstnanců v podniku;*
- *snížit počet zaměstnanců v podniku;*
- *udržet kvalitní zaměstnance;*
- *přijímat návrhy zaměstnanců na zlepšení činností v podniku*

Výsledky jsou zřejmé z tabulky 3a, 3b. Všichni respondenti z řad THP a 77,4 % D jsou přesvědčeni, že podnik se naprosto nesnaží zvýšit počet zaměstnanců. 79,2 % THP a 58 % D zastávají názor, že se vedení velmi snaží snížit počet zaměstnanců. Tato reakce se dala očekávat, RT v poslední době opravdu rozvázalo pracovní poměr s více pracovníky než bylo v minulosti obvyklé.

Graf 11: Spokojenost s pracovní atmosférou v RT (THP, D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 3a: Opatření týkající se zaměstnanců (THP)

Snaha podniku	Stupnice hodnot		
	naprosto se nesnaží	spíše se snaží	velmi se snaží
Lepší výsledky zaměstnanců	16,7 %	58,3 %	25,0 %
Minimalizovat absenci	37,5 %	25,0 %	37,5 %
Zvýšit počet zaměstnanců	100 %	0 %	0 %
Snížit počet zaměstnanců	4,2 %	16,6 %	79,2 %
Udržet zaměstnance	66,7 %	29,1 %	4,2 %
Návrhy na zlepšení	58,3 %	37,5 %	4,2 %

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 3b: Opatření týkající se zaměstnanců (D)

Snaha podniku	Stupnice hodnot		
	naprosto se nesnaží	spíše se snaží	velmi se snaží
Lepší výsledky zaměstnanců	38,7 %	38,7 %	22,6 %
Minimalizovat absenci	29,0 %	42,0 %	29,0 %
Zvýšit počet zaměstnanců	77,4 %	16,1 %	6,5 %
Snížit počet zaměstnanců	9,7 %	32,3 %	58,0 %
Udržet zaměstnance	35,5 %	45,2 %	19,3 %
Návrhy na zlepšení	54,8 %	38,7 %	6,5 %

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

✓ *Vztahy ve skupině*

Časté konflikty se svými kolegy uvádí pouze 5 % respondentů, 75 % dotazovaných přiznává konflikty pouze výjimečně a 20 % THP a D odpovědělo, že konflikty nemají nikdy.

Na otázku: Co je pro Vás důležitější?

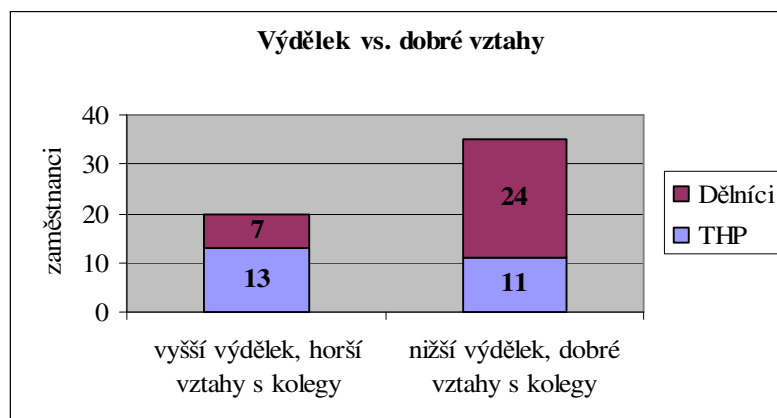
a) mít vyšší výdělek, ale vycházet se spolupracovníky špatně

b) vydělávat méně, ale mít dobré vztahy se spolupracovníky

uvedla více jak polovina THP odpověď: mít vyšší výdělek, ale vycházet se spolupracovníky špatně; naopak dělníci preferují menší mzdu a lepší vztahy (graf 12).

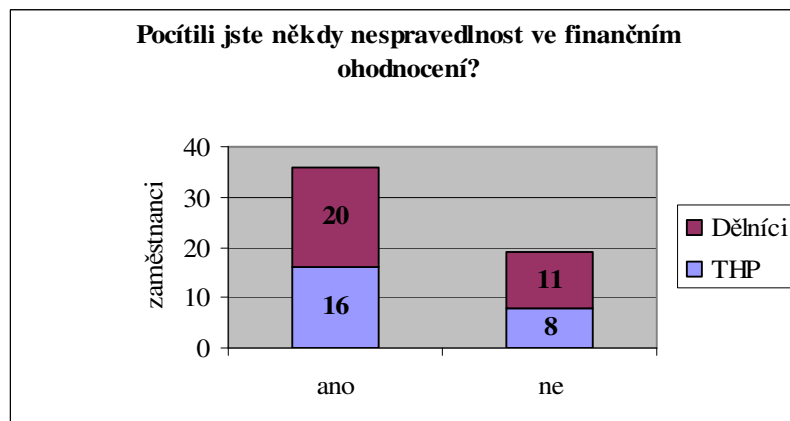
Jiný dotaz z této oblasti směřoval k tomu, zda-li už zaměstnanci někdy pocítili nespravedlnost ve finančním ohodnocení sebe a kolegy, který vykonává stejnou práci (má stejné pracovní zařazení). Podle výsledků (graf 13), 36 respondentů už někdy tuto nespravedlnost pocítilo.

Graf 12: Výdělek vs. dobré vztahy se spolupracovníky (THP, D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 13: Spravedlnost ve finančním ohodnocení mezi zaměstnanci (THP, D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

✓ *Vztahy s nadřízeným*

Na otázku, zda-li respondenti dobře vychází se svým nadřízeným odpovědělo 28 dělníků a 19 THP ano. 5 THP a 3 dělníci odpověděli ne. Jako důvody sváru uvedli aroganci, dokazování nadřazenosti, špatnou komunikaci mezi vedoucím a podřízenými.

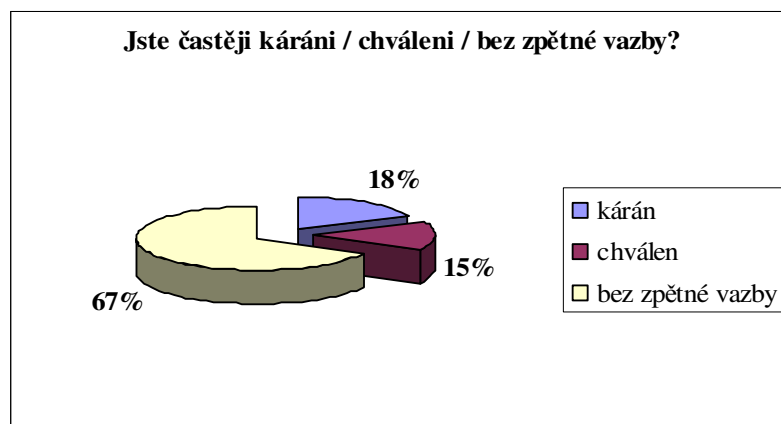
Další dotazy byly zaměřeny na pochvalu / kárání pracovníků. Cílem bylo zjistit, jsou-li zaměstnanci častěji káráni, chváleni, nebo ani jedno (bez zpětné vazby).

67 % dotazovaných nemá od nadřízeného žádnou zpětnou vazbu, nejsou ani chváleni ani káráni. 18 % THP a D je častěji káráno a 15 % chváleno (graf 14).

Jednou z nejdůležitějších otázek dotazníkového šetření byla oblast rozvázání pracovního poměru s RT. 19 THP, což je 79 % dotázaných a 22 D, kteří představují 71 % respondentů z řad dělnické kategorie, uvádí, že o odchodu z RT už uvažovali nebo právě uvažují.

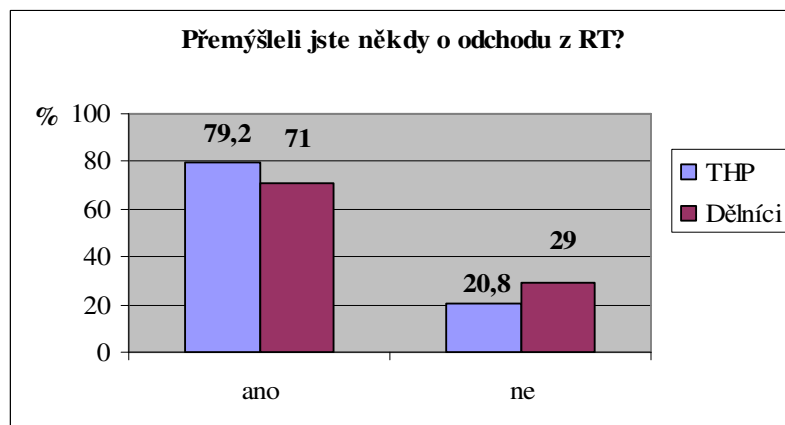
Nejčastějším důvodem je jednoznačně neodpovídající finanční ohodnocení. Další důvody jsou zaznamenané v tabulce 4 (zaměstnanci mohli zaškrtnout více možností).

Graf 14: Kárání / pochvala / bez zpětné vazby (THP, D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Graf 15: Rozvázání pracovního poměru (THP, D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 4: Důvody pro odchod z RT (THP, D)

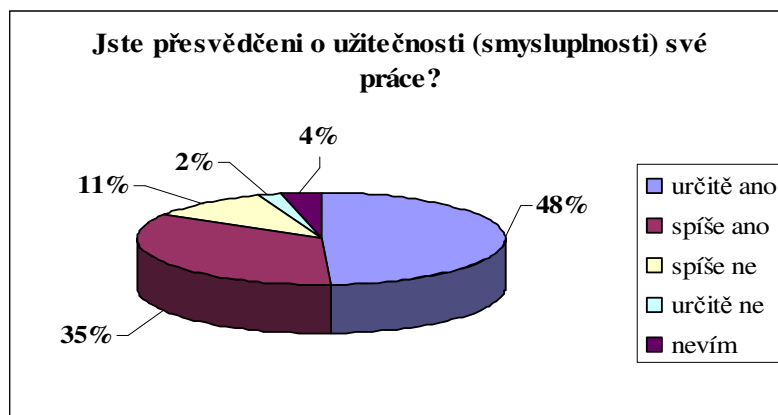
Kategorie	finanční ohodnocení	zdravotní důvody	namáhavá práce	osobní důvody	jiné
THP	14	4	3	3	4
Dělníci	16	5	5	9	1

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

✓ *Motivace a vztah k pracovní činnosti*

Aby lidé vůbec mohli být motivováni k pracovní činnosti, musí být přesvědčeni o užitečnosti a smysluplnosti své práce. V této firmě tomu tak je, z odpovědí THP a dělníků to jasně vyplývá (graf 16).

Graf 16: Užitečnost (smysluplnost) vykonávané práce (THP, D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Každý člověk je motivován něčím jiným, někdo dá přednost hmotné odměně, jiný nehmotné. Snažila jsem se zjistit, jaký faktor nejvíce zvýší pracovní výkon zaměstnanců a jejich motivaci k práci (tabulka 5). Bylo možné označit pouze 1 motivační faktor.

Pracovníci jsou nejvíce motivováni finanční odměnou. Na druhém místě jsou u THP i D lepší pracovní podmínky, 3. pozici u THP obsadilo uznání (pochvala) a u D možnost kariérního postupu, na posledním místě u THP je možnost kariérního postupu a v případě dělníků uznání (pochvala).

Významným nehmotným stimulem je možnost samostatného rozhodování o práci. Na tento dotaz 46 respondentů, což je 20 THP a 26 dělníků, odpovědělo, že jim je částečně umožněno pracovat samostatně a rozhodovat si o své práci sám.

Čtyři zaměstnanci (2 THP a 2 D) si vždy rozhodují o práci sami a 5 zaměstnanců (2 THP a 3 dělníci) musí vždy pracovat dle pokynů nadřízeného.

Dále bylo respondentům v dotazníku předloženo 10 faktorů, jež měli seřadit podle toho jak jsou pro ně důležité. U každého mohli uvést jen jedno číslo vyjadřující pořadí.

1 – faktor je nejdůležitější

...

10 – faktor je zcela nedůležitý

Zkoumala jsem zvlášť odpovědi THP a dělníků. Obě skupiny respondentů se shodly na 1. a 2. místě, za nejdůležitější považují mzdu a hned za ní jistotu zaměstnání. V pořadí dalších faktorů se už liší. Z tabulky 6 vyplývá, že nejméně podstatnými faktory jsou možnost kontaktu s lidmi a image podniku.

Tabulka 5: Faktor, který nejvíce zvýší motivaci k práci (pracovní výkon)

Zařazení	Finanční odměna	Uznání (pochvala)	Lepší pracovní podmínky	Možnost kariérního postupu
THP	66,7 %	8,3 %	20,8 %	4,2 %
Dělníci	64,5 %	0 %	32,3, %	3,2 %

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 6: Motivační faktory v pořadí dle důležitosti (THP, D)

Pořadí	THP	Dělníci
1.	Mzda, celková odměna za práci	Mzda, celková odměna za práci
2.	Jistota zaměstnání	Jistota zaměstnání
3.	Samostatnost v rozhodování	Dobré vztahy se spolupracovníky
4.	Dobrý vztah s nadřízeným	Zaměstnanecké výhody
5.	Zaměstnanecké výhody	Dobrý vztah s nadřízeným
6.	Dobré vztahy se spolupracovníky	Pracovní postup, povýšení
7.	Pracovní postup, povýšení	Zajímavá práce
8.	Zajímavá práce	Samostatnost v rozhodování
9.	Image podniku	Kontakt s lidmi
10.	Kontakt s lidmi	Image podniku

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

✓ *Systém odměňování*

Každý zaměstnavatel by se určitě měl zajímat, jsou-li jeho zaměstnanci spokojeni se mzdou s ohledem k práci, kterou vykonávají a pracovními výkony, které podávají. V podniku u pracovníků převažuje nespokojenost s finančním ohodnocením. Zajímavým poznatkem je skutečnost, že ani jeden respondent není velmi spokojen se svojí mzdou (graf 17).

Někteří zaměstnanci již v minulosti požadovali zvýšení mzdy, ale spíše neuspěli. Z 24 respondentů z řad THP jich žádalo 7, vyhověno bylo pouze 1 THP. Z 31 respondentů kategorie D žádalo o zvýšení 11 pracovníků, zaměstnavatel zvýšil mzdu jen 2 dělníkům.

Respondentům byla předložena 4 tvrzení A až D a měli uvést, do jaké míry s nimi souhlasí (tabulka 7, tabulka 8).

A- Zaměstnavatel by měl platit stejně zaměstnancům, kteří dělají stejnou práci

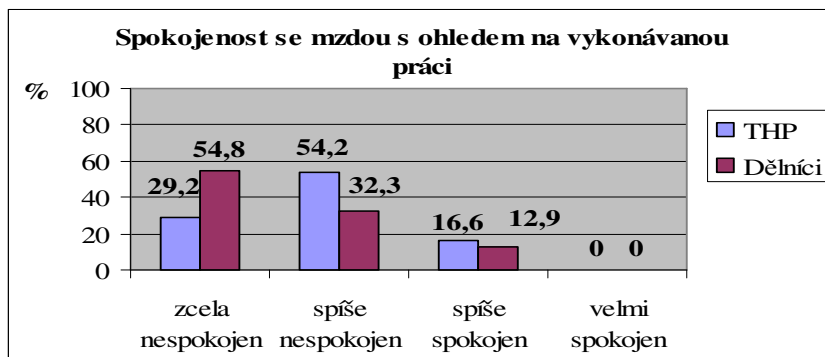
B- Zaměstnavatel by měl platit zaměstnancům více za práci vyžadující více zručnosti, úsilí, zodpovědnosti nebo za práci v nepříznivých pracovních podmínkách

C- Zaměstnavatel by měl platit zaměstnancům více, jestliže prokazují větší znalost své práce

D- Zaměstnavatel by měl platit zaměstnancům více, jestliže se více snaží, i když nevykazují lepší výsledky

Přes 79 % THP a 64,5 % D rozhodně souhlasí s tvrzením B, že zaměstnavatel by měl platit zaměstnancům více za práci vyžadující více zručnosti, úsilí, zodpovědnosti nebo za práci v nepříznivých pracovních podmínkách. Toto tvrzení se pracovníků RT velmi dotýká, protože pracují převážně v nepříznivých pracovních podmínkách (vlhko, chlad atd.)

Graf 17: Spokojenost se mzdou s ohledem na práci a pracovní výkony (THP, D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 7: Souhlas s tvrzeními (THP)

Tvrzení	vůbec nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
A	16,7 %	16,7 %	45,8 %	20,8 %
B	0 %	4,2 %	16,7 %	79,1 %
C	0 %	8,3 %	33,4 %	58,3 %
D	8,3 %	66,7 %	12,5 %	12,5 %

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 8: Souhlas s tvrzeními (D)

Tvrzení	vůbec nesouhlasím	spíše nesouhlasím	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
A	19,4 %	9,7 %	29 %	41,9 %
B	3,2 %	9,7 %	22,6 %	64,5 %
C	6,5 %	12,9 %	22,6 %	58 %
D	12,9 %	54,8 %	25,8 %	6,5 %

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

✓ *Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody (benefity)*

Dotazníkovým šetřením bylo zjišťováno, zda respondenti shledávají péči podniku o zaměstnance jako dostatečnou. Více jak polovina THP ji označila za nedostatečnou, u kategorie D je toho samého názoru 71 % respondentů (viz graf 18). Na dotaz v čem by se měla zlepšit nejčastěji uváděli: vyšší dělnické mzdy, příspěvky na rekreaci, poukazy do lázní, lepší informovanost a spravedlivé zacházení se zaměstnanci. Obecně THP i D požadují více zaměstnaneckých benefitů.

Přestože respondenti nejsou úplně spokojeni s množstvím poskytovaných benefitů, podnik jim nabízí několik zaměstnaneckých výhod, které mohou čerpat. Dotazem bylo zjištěno, jaké zaměstnanecké výhody (A - H) využívají. Opět šlo zvolit více možností.

A- služební telefon (automobil, PC)

B- cenově výhodnější prodej produktů, surovin / poskytování služeb

C- povolenky k lovu v mysliveckých honitbách (povolenky k lovu ryb)

D- stravování a občerstvení

E- příspěvek na penzijní připojištění

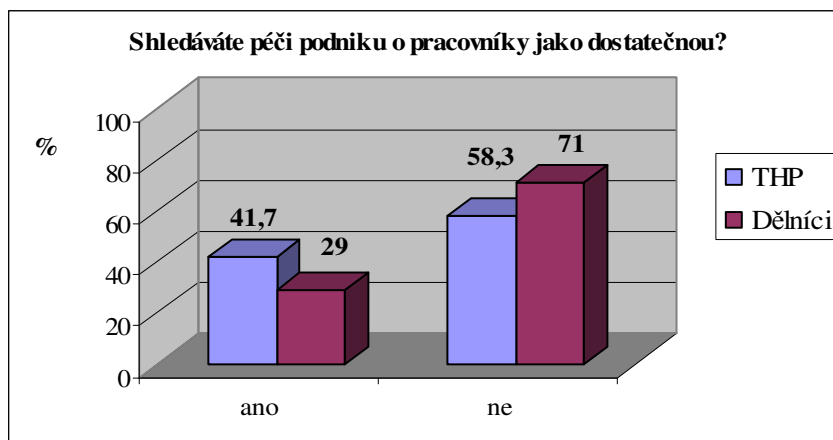
F- ubytování v nemovitosti RT

G- vzdělávací programy (kurzy, školení)

H- jiné

THP nejvíce využívají služební telefon (automobil, PC), dělníci zase příspěvek na penzijní připojištění. Za možnost H- jiné uváděli THP i D stejnokroj. Další využívané zaměstnanecké výhody jsou uvedeny v tabulce 9.

Graf 18: Péče podniku o zaměstnance (THP, D)



Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

Tabulka 9: Využívané zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody	% THP	Zaměstnanecké výhody	% D
A	83,3	A	9,7
B	62,5	B	45,2
C	58,3	C	29
D	70,8	D	67,8
E	79,2	E	80,6
F	29,2	F	12,9
G	29,2	G	25,8
H	4,2	H	3,2

Zdroj: Primární údaje z dotazníkového šetření

4.3.2 Zhodnocení výsledků

K tomu, aby mohly být stanoveny efektivní návrhy na zlepšení motivace pracovníků ve zkoumané společnosti, je nutné shrnout přednosti i nedostatky vyplývající z dosavadního přístupu k motivaci a formám péče o pracovníky.

Po rozboru odpovědí se dá s jistotou říci, že zaměstnanci jsou přesvědčeni o užitečnosti a smysluplnosti své práce, ale jsou spíše nespokojeni s podnikovou atmosférou. Pociťují snahu podniku snižovat počet pracovníků, mohou tedy mít obavy o své zaměstnání. Toto se projevilo i v jedné z otázek, kdy měli seřadit motivační faktory dle důležitosti. THP i dělníci hned na 2.místě uvádějí jistotu zaměstnání.

Zaměstnanci jsou jednoznačně nejvíce motivováni finanční odměnou, označili ji jako nejdůležitější motivační faktor. V RT převažuje nespokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy. Téměř 2/3 respondentů pociťují i nespravedlnost ve finančním ohodnocení mezi zaměstnanci. Pokud se některý z nich odhodlá a požádá o zvýšení mzdy, zaměstnavatel mu vyhoví jen výjimečně. Dělníci ale na rozdíl od THP preferují spíše méně peněz, zato dobré vztahy s kolegy.

Pokud jde o informovanost, dotazovaní neznají dlouhodobé cíle a strategie podniku; netuší, čeho se firma snaží dosáhnout. Pokud nějakou informaci získají, je to nejčastěji od nadřízeného. Více jak 3/4 respondentů si přejí být informováni o výsledcích dotazníkového průzkumu.

Průměrný THP pracuje v podniku 21 – 25 let a nezastává tu samou pracovní pozici jako při vstupu do RT. Průměrný dělník je zde zaměstnán 16 – 20 let a stále na stejné pracovní pozici.

Skoro všichni THP i dělníci vycházejí dobře se svým nadřízeným a pokud mají konflikt se svým spolupracovníkem, tak pouze výjimečně.

U dotazovaných převládá nespokojenost s úrovní péče RT o pracovníky, shledávají ji nedostatečnou. Více nespokojených je z řad D kategorie. Zaměstnanci požadují vyšší dělnické mzdy, příspěvky na rekreaci, lepší informovanost a spravedlivé zacházení s pracovníky.

Z dosažených výsledků lze tedy potvrdit pravdivost obou hypotéz – hlavním motivačním faktorem je mzda a THP i dělníci považují péči podniku o zaměstnance za nedostatečnou.

4.4.3 Návrhy na zlepšení

Údaje, které se mi prostřednictvím průzkumu podařilo získat, představují cenný zdroj poznatků pro firmu a mohou tak ovlivnit její další rozhodování. Doporučuji těchto 7 návrhů na zlepšení oblastí, kde se respondenti necítí být dostatečně motivováni.

1. návrh : Delegace pravomocí, účast zaměstnanců na rozhodování

Z průzkumu vyplynulo, že téměř všichni zaměstnanci D kategorie působí na stejné pozici jako při vstupu do podniku. Díky svému pracovnímu zařazení a dosaženému vzdělání (nejčastěji respondenti uvádí, že jsou pouze vyučení) je kariérní postup prakticky nemožný. Pokud pracovník vykonává stále stejnou činnost delší dobu (v tomto případě i desítky let) logicky to vede k nezájmu o práci a frustraci. I v případě, kdy zaměstnanci nemohou profesně růst, lze jejich práci „obohatit“ a zvýšit tak jejich motivaci k práci. Toto se samozřejmě může týkat i THP.

I když respondenti odpověděli, že je jim částečně umožněno pracovat samostatně a rozhodovat si sám o své práci, přesto bych jim dala více prostoru ovlivňovat vykonávanou činnost a více brala na zřetel jejich názory a připomínky. Pokud zaměstnanec nemá možnost alespoň částečně se podílet na rozhodování, může to následně vést k tomu, že nebude mít pozitivní vztah k zadaným úkolům. Průměrný THP i dělník v podniku pracuje kolem 20-ti let, rozumí dobře činnosti, kterou vykonává, měl by tedy mít možnost vyjádřit své nápady. Proto navrhuji zapojit všechny pracovníky do rozhodování tím, že budou svými nadřízenými žádáni o návrhy a připomínky vedoucí k efektivnějšímu vykonávání jejich práce.

2. návrh : Zajistit informovanost zaměstnanců

Dotazovaní se vyjádřili, že je organizace neinformuje o dění v ní, plánech do budoucna a jejím hospodaření. Nepodávání těchto informací nebo jejich neaktuálnost působí na motivaci zaměstnanců nepříznivě. Pracovníci by měli znát základní cíl a hlavní strategie podniku. V opačném případě může docházet k šíření nepravdivých skutečností, které často navozují u zaměstnanců zbytečný neklid.

Je žádoucí, aby pracovníci znali aktuální skutečnosti týkající se chodu podniku a mohli se k nim vyjádřit.

Vedení podniku by proto mělo alespoň 1x ročně uspořádat pro všechny pracovníky informační schůzi, na které by upozornilo na kladné i záporné stránky činnosti za uplynulé období, zhodnotilo výsledky hospodaření v loňském roce a zmínilo základní strategii a cíl podniku do budoucna. THP i dělníci by si mohli mezi sebou zvolit několik mluvčích, kteří by za ně na této schůzi jednali s nadřízenými a předali jim tak jejich připomínky a návrhy na řešení stávající situace. Tito mluvčí by s vedením jednali i mimo schůzi, pokud by se vyskytl nějaký problém, který by zaměstnanci chtěli vedení sdělit.

3. návrh: Zlepšit zpětnou vazbu od nadřízeného

Nadpoloviční většina dotazovaných nemá od nadřízeného žádnou zpětnou vazbu za svou práci. Splní pracovní úkol, ale nedozví se do jaké míry je nadřízený s vykonanou činností spokojen. Je důležité, aby vedoucí alespoň jednou za čas dal pracovníkovi najevo, že si jeho výkon uvědomuje. K posouzení výkonu je nutné nejdříve přesně stanovit, jaký výsledek je očekáván. Pochvala a uznání za dobře provedený úkol povzbuzuje jednání zaměstnanců kolikrát více než finanční odměna, na kterou si člověk rychle zvykne. Samozřejmě, že i kritika je žádaná. Případné negativní hodnocení totiž může příště zaměstnance povzbudit k lepším pracovním výsledkům.

4. návrh: Zaměřit se na potřeby zaměstnanců

Je chyba považovat zaměstnance pouze za pracovní sílu a nebrat ohled na jejich potřeby. Aby organizace dosahovala žádoucích hospodářských výsledků je nutné, aby zaměstnanci pracovali efektivně a toto je možné pouze tehdy, jsou-li spokojeni a dostatečně motivováni. Jak takový stav zajistit? Podnik by měl pravidelně zjišťovat úroveň spokojenosti a motivace zaměstnanců. Tento průzkum je možné uskutečnit jak osobním dotazováním, tak i písemně pomocí dotazníků. Spíše bych doporučila druhou možnost, jelikož by se šetření měli účastnit všichni zaměstnanci a je časově i administrativně náročné osobně vyslechnout všechny pracovníky. Navíc jedna z nesporných výhod dotazníků je anonymita.

Jen tak může firma obdržet upřímné odpovědi, zvláště v oblastech, kde se dotazovaná osoba může bát postihu. Další zásada při takovémto šetření je jeho pravidelnost.

Můžeme díky tomu porovnávat výsledky v čase. Opět doporučuji průzkum provádět alespoň 1x ročně. Závěrem chci upozornit, aby tento průzkum k něčemu posloužil, je nutno odpovědi pečlivě vyhodnotit a zapracovat do dalších aktivit a plánů firmy.

5. návrh: Lepší finanční ohodnocení

Je snadné doporučit firmě, ať plošně zvýší všem zaměstnancům mzdy, ale v praxi toto není možné. Zaměstnanci by sice hned byli spokojenější, jelikož se prokázalo, že nejsou se svým finančním ohodnocením spokojeni a hlavním motivačním faktorem je finanční odměna, ale osobními rozhovory bylo zjištěno, že společnost k takovému kroku nemá dostatek volných prostředků.

Chtěla bych alespoň doporučit, aby se organizace vyvarovala nespravedlnosti ve finančním hodnocení zaměstnanců, protože si tuto skutečnost respondenti uvědomují a nepůsobí to na jejich chování příznivě.

Pokud už se nějaké přebývajících finance objeví, vedení by mělo zvážit, kdo ze zaměstnanců si odměnu za své výkony opravdu nejvíce zaslouží.

6. návrh: Pořádat neformální setkání

Z hlediska utužování pracovních vztahů, je žádoucí podporovat kontakty mezi lidmi na pracovišti (ať už se jedná o kolegy či nadřízeného a podřízeného). Vedoucí pracovníci často do motivačních programů vůbec nezahrnují žádné společenské akce. Přitom každý zaměstnanec se chce v práci alespoň občas uvolnit a pobavit a k tomuto účelu jsou podnikové večírky a různé zaměstnanecké akce ideální formou relaxace. Tato setkání posilují vnitřní komunikaci v podniku a pokud jsou pozváni i obchodní partneři, mohou být přínosem pro další podnikatelské aktivity. Je důležité, aby se konaly v čase, kdy se může zúčastnit co nejvíce zaměstnanců a je dobře, když se při nich „nepárují“ podle svého postavení ve firmě. Nadřízení by měli komunikovat s podřízenými a nevyhýbat se jim. Při těchto událostech by si měli být rovni.

7. návrh: Poskytovat více zaměstnaneckých výhod

Firma by si měla uvědomovat nutnost poskytování zaměstnaneckých výhod. Čím více rozmanitých výhod poskytuje, tím více vyzdvihuje svoji podnikovou image a láká potencionální uchazeče o práci.

Navíc benefity přispívají ke spokojenosti a motivaci stávajících zaměstnanců, zvyšují jejich pracovní morálku a produktivitu a do jisté míry zamezují fluktuaci.

Analýzou současného motivačního programu a vyhodnocením průzkumu jsem zjistila, které benefity zaměstnanci postrádají:

a) Kulturní a sportovní vyžití

RT sídlí v Třeboni, turisticky vyhlášeném městě. Nachází se zde např. Lázně Aurora, Bertiny lázně, tenisové a squashové kurty, divadlo, kino atd. Je tedy s podivem, že firma neposkytuje žádné poukázky zaměřené na oblast sportu, zdraví a relaxace. Hlavně u rybářských dělníků, kteří pracují ve fyzicky náročných podmínkách je nutná relaxace a odpočinek. Navrhuji poskytování poukázek či příspěvků na vstup do bazénu, sauny, na squash a masáže. Zaměstnanci by si mohli vybrat aktivitu dle svého uvážení, všechny tyto služby jsou dostupné v obou zmiňovaných lázních.

b) Příspěvek na rekreaci

Dále bych RT doporučila zavést příspěvky na rekreaci, respondenti tento požadavek v dotaznících často zmiňovali.

c) Volný čas

Motivaci pomáhají udržovat i mimopracovní aktivity. Jak už jsem výše uvedla, vedení by mělo občas uspořádat podnikový večírek či nějaké sportovní utkání. Tyto programy vylepšují podnikovou kulturu a stmelují kolektiv.

Bylo by vhodné dotázat se zaměstnanců, jaké konkrétní výhody nejvíce uvítají, aby se předešlo plošnému poskytování benefitů, o které pracovníci nebudou jevit zájem.

5. Závěr

Snaha každého zaměstnavatele, který chce, aby byl jeho podnik úspěšný, je získat a udržet si motivované a spokojené zaměstnance.

Pokud totiž zaměstnanec není dostatečně motivován, nedosahuje žádoucích pracovních výsledků. Je důležité zjistit, co konkrétně ovlivňuje výkon pracovníků. Pro některé je vhodným stimulem hmotná odměna, pro jiného nehmotná. Zaměstnavatel by měl vyjít vstříc jejich potřebám a vhodně je stimulovat, ať už finanční odměnou, kariérním postupem či výběrem vhodných benefitů.

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu motivace zaměstnanců v Rybářství Třeboň, a.s., zhodnotit úroveň péče o stávající pracovníky a navrhnout případné změny.

Úroveň motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti s poskytovanou péčí o ně jsem zjišťovala pomocí dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 30 otázek a byl předložen všem 126 pracovníkům. Odpovědělo na něj 55 respondentů (31 dělníků a 24 THP).

Průměrný THP pracuje v podniku 21 – 25 let a nezastává tu samou pracovní pozici jako při vstupu do RT. Průměrný dělník je ve firmě zaměstnán 16 – 20 let a stále na stejné pracovní pozici. Z průzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s pracovní atmosférou. RT neustále snižuje počet zaměstnanců, je tedy velmi pravděpodobné, že stávající pracovníci pocítují obavy o své zaměstnání. I přesto jsou přesvědčeni o užitečnosti a smysluplnosti své práce. THP i dělníky jednoznačně nejvíce motivuje finanční odměna. U respondentů převažuje nespokojenost s výší mzdy; navíc si jsou vědomi nespravedlnosti v jejich finančním ohodnocení. Neznají dlouhodobé cíle a strategie podniku, informace tohoto charakteru jim nejsou poskytovány. Dotazovaní považují péči RT o své zaměstnance za nedostatečnou. Požadavky THP a dělníků jsou následující: vyšší dělnické mzdy, příspěvek na rekreaci, lepší informovanost a spravedlivé zacházení se zaměstnanci.

Na základě těchto výsledků jsem se pokusila navrhnout některá zlepšení stávajícího motivačního programu firmy. Bylo by vhodné delegovat na zaměstnance více pravomocí, brát v úvahu jejich připomínky a návrhy týkající se pracovní činnosti a částečně jim umožnit podílet se na rozhodování. Je nezbytné zlepšit i jejich informovanost, řešením by mohly být informační schůze.

Pracovníci by měli po vykonané práci obdržet zpětnou vazbu, být chváleni či kritizováni. Pozitivní i negativní hodnocení povzbuzuje k lepším pracovním výsledkům. Podnik by se měl více zaměřit na potřeby svých zaměstnanců, zejména poskytovat více zaměstnaneckých výhod. Doporučuji pravidelně zjišťovat úroveň spokojenosti a motivace pracovníků, např. pomocí dotazníkového průzkumu. Na chování THP i dělníků má vliv i spravedlnost ve finančním ohodnocení, proto je nutné této oblasti věnovat více pozornosti.

Aby skutečně mohlo dojít ke zlepšení stávající situace v podniku, je nutné výsledky průzkumu zahrnout do motivačního programu firmy. Výše jmenované nezbytné stimuly v rámci řízení lidských zdrojů pomohou získat a udržet kvalitní zaměstnance a povedou celý podnik k trvalé prosperitě.

6. Summary

Motivation is considered to be the important part of personal management. Without an appropriate level of motivation employees can't do the one hundred percent performance. Efficient and satisfied people are needed for a successful company. People are affected by motives as well as incentives. A motive is the every internal reason which encourages human behaviour. People are affected by several motives at the same moment. An incentive is the every external suggestion which tries to influence human behaviour and wants to intensify or inhibit one of the motive. The most important incentives are: wage and salary, stability of the official position, human relations, personal development and working conditions.

My final work focuses on the research of work motivation and satisfaction with the employees' benefits in the selected company. The main aim of this bachelor thesis is to analyse the present system of the employee motivation in the Rybářství Třeboň company, a.s., to sum up the contemporary level of the employee benefits provided and make up some effective suggestions.

Based on the theoretical knowledge contained in the first part of my bachelor thesis, I described the motivation programme currently used and the system of social and other benefits. After that I made some checklists for all employees and made a research of work motivation and satisfaction. Finally, I evaluated the results and made some suggestions which could improve satisfaction and the level of motivation of all workers (participation in making decisions, better communication system and information feedback, focus on employees' needs, right financial evaluation, arranging a get-together and more provided benefits).

By taking care of employees' development and making suitable work conditions employees work more effectively and the company is more successful on the market full of competition.

Key words: motivation, motive, incentive, employee benefits, satisfied employee

7. Přehled použité literatury

1. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5
2. TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1997. 228 s. ISBN 80-7079-201-9
3. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336s. ISBN 80-85424-92-4
4. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. 350s. ISBN 80-7261-033-3
6. DONNELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
7. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
8. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X
9. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X
10. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

11. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1992.
170 s. ISBN 80-7079-626-X
12. BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86s. ISBN 80-7194-588-9
13. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 592s. ISBN 80-7261-064-3
14. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002.
462 s. ISBN 80-7226-515-6
15. Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	str. 7
Obrázek 2: Porovnání spokojenosti s prací s tradičním pohledem	str. 9
Tabulka 1a: Nejvyšší dosažené vzdělání (THP)	str. 40
Tabulka 1b: Nejvyšší dosažené vzdělání (D)	str. 40
Tabulka 2a: Vzdělání při vstupu do podniku (THP)	str. 42
Tabulka 2b: Vzdělání při vstupu do podniku (D)	str. 42
Tabulka 3a: Opatření týkající se zaměstnanců (THP)	str. 46
Tabulka 3b: Opatření týkající se zaměstnanců (D)	str. 46
Tabulka 4: Důvody pro odchod z RT (THP, D)	str. 49
Tabulka 5: Faktor, který nejvíce zvýší motivaci k práci (pracovní výkon)	str. 50
Tabulka 6: Motivační faktory v pořadí dle důležitosti (THP, D)	str. 50
Tabulka 7: Souhlas s tvrzeními (THP)	str. 52
Tabulka 8: Souhlas s tvrzeními (D)	str. 52
Tabulka 9: Využívané zaměstnanecké výhody	str. 53
Graf 1: Počet zaměstnanců v RT	str. 29
Graf 2: Věk respondentů (THP, D)	str. 39
Graf 3a: Nejvyšší dosažené vzdělání (THP)	str. 39
Graf 3b: Nejvyšší dosažené vzdělání (D)	str. 40
Graf 4a: Délka zaměstnání v podniku (THP)	str. 41
Graf 4b: Délka zaměstnání v podniku (D)	str. 41
Graf 5a: Vzdělání při vstupu do podniku (THP)	str. 42
Graf 5b: Vzdělání při vstupu do podniku (D)	str. 42
Graf 6: Zájem THP a D o získání nových znalostí a vyššího vzdělání	str. 43
Graf 7: Vstřícnost RT vůči požadavkům THP a D na prohloubení dovedností	str. 43
Graf 8: Znalost dlouhodobých cílů a strategií podniku (THP, D)	str. 44
Graf 9: Způsob šíření informací o podnikových záležitostech mezi zaměstnance	str. 44
Graf 10: Přání THP a D dozvědět se výsledky dotazníkového průzkumu	str. 44
Graf 11: Spokojenost s pracovní atmosférou v RT (THP, D)	str. 45
Graf 12: Výdělek vs. dobré vztahy se spolupracovníky (THP, D)	str. 47
Graf 13: Spravedlnost ve finančním ohodnocení mezi zaměstnanci (THP, D)	str. 47
Graf 14: Kárání / pochvala/ bez zpětné vazby (THP, D)	str. 48
Graf 15: Rozvázání pracovního poměru (THP, D)	str. 48

Graf 16: Užitečnost (smysluplnost) vykonávané práce (THP, D)	str. 49
Graf 17: Spokojenost se mzdou s ohledem na práci a pracovní výkony (THP, D)	str. 51
Graf 18: Péče podniku o zaměstnance (THP, D)	str. 53

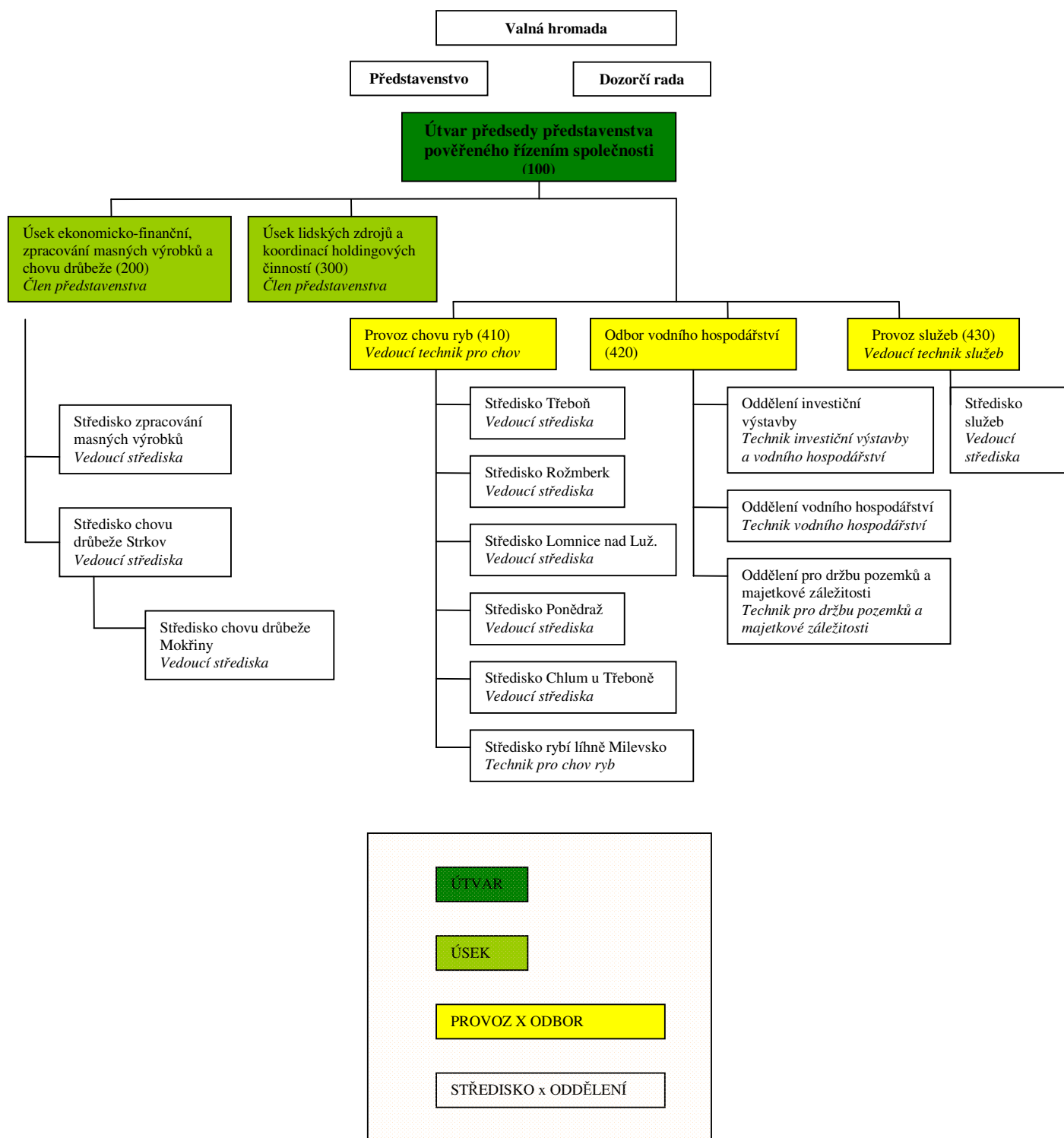
Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura Rybářství Třeboň, a.s.

Příloha 2: Dotazník

Příloha 1: Organizační struktura Rybářství Třeboň, a.s.



Příloha 2: Dotazník

Jmenuji se Jana Tobiášová, jsem studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity, a tímto dotazníkem se v rámci své bakalářské práce snažím zjistit úroveň pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců Rybářství Třeboň, a.s.

Chtěla bych zdůraznit, že dotazník je anonymní. Děkuji Vám za jeho vyplnění.

Průzkum pracovní spokojenosti a motivace v Rybářství Třeboň, a.s.

1. oblast: Podnikové cíle, podniková atmosféra

1) Jak jste spokojen/a s pracovní atmosférou v Rybářství Třeboň (dále jen „RT“)? (zaškrtněte)

- ☐ zcela nespokojen/a ☐ spíše nespokojen/a ☐ spíše spokojen/a
☐ velmi spokojen/a

2) Opatření týkající se zaměstnanců

Pro vyplnění použijte stupnici 1 - 3.

stupnice hodnot

- 1 – můj podnik se naprosto nesnaží
2 – můj podnik se spíše snaží
3 – můj podnik se velmi snaží

snaha mého podniku	stupnice hodnot		
Přimět zaměstnance dosahovat lepších pracovních výsledků	1	2	3
Minimalizovat absenci zaměstnanců	1	2	3
Zvýšit počet zaměstnanců v podniku	1	2	3
Snížit počet zaměstnanců v podniku	1	2	3
Snažit se udržet kvalitní zaměstnance	1	2	3
Přijímat návrhy zaměstnanců na zlepšení činností v podniku	1	2	3

2. oblast: Motivace a vztah k pracovní činnosti

3) Jste přesvědčen/a o užitečnosti (smysluplnosti) své práce?

- ☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne ☐ nevím

4) Co by nejvíce zvýšilo Vaši motivaci k práci (Váš pracovní výkon)?
(lze označit jen jednu odpověď)

- ☐ finanční odměna ☐ uznání (pochvala) ☐ lepší pracovní podmínky
☐ možnost kariérního postupu

5) Do jaké míry můžete pracovat samostatně (sám /sama rozhodovat o své práci)?

- ☐ vůbec nemohu samostatně rozhodovat o své práci
☐ je mi částečně umožněno pracovat samostatně
☐ vždy rozhoduji o své práci sám / sama

6) Seřad'te těchto deset faktorů podle toho jak jsou pro Vás důležité.
(u každého můžete uvést jen jedno číslo vyjadřující pořadí)

- 1 – faktor je pro Vás nejdůležitější
2
3
4
5
6
7
8
9
10 – faktor je pro Vás zcela nedůležitý

pořadí

- | | |
|--|-------|
| a) pracovní postup, povýšení | |
| b) samostatnost v rozhodování | |
| c) zaměstnanecké výhody | |
| d) mzda, celková odměna za práci | |
| e) dobré vztahy se spolupracovníky | |
| f) dobrý vztah s nadřízeným | |
| g) zajímavá práce | |
| h) jistota zaměstnání | |
| i) kontakt s lidmi | |
| j) image podniku (být zaměstnán ve firmě, na kterou mohu být hrdý) | |

3. oblast: Systém odměňování

7) Jak jste spokojen/a se mzdou s ohledem na práci, kterou vykonáváte a pracovními výkony, které podáváte?

- ☐ zcela nespokojen/a ☐ spíše nespokojen/a ☐ spíše spokojen/a
☐ velmi spokojen/a

8) Požádal/a jste někdy o zvýšení mzdy?

☐ ano ☐ ne

Jestli ano, bylo Vám vyhověno? ☐ ano ☐ ne

9) Uveďte míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními.

1 – vůbec nesouhlasím

2 – spíše nesouhlasím

3 – spíše souhlasím

4 – rozhodně souhlasím

Zaměstnavatel by měl:

míra souhlasu

	1	2	3	4
Platit stejně zaměstnancům, kteří dělají stejnou práci	1	2	3	4
Platit zaměstnancům více za práci vyžadující více zručnosti, úsilí, zodpovědnosti nebo za práci v nepříznivých pracovních podmínkách	1	2	3	4
Platit zaměstnancům více, jestliže prokazují větší znalost své práce	1	2	3	4
Platit zaměstnancům více, jestliže se více snaží, i když nevykazují lepší výsledky	1	2	3	4

4. oblast: Vztahy ve skupině

10) Míváte často konflikty se svými kolegy?

☐ ano, často ☐ výjimečně ☐ ne, nikdy

11) Co je pro Vás důležitější?

- ☐ mít vyšší výdělek, ale vycházet se spolupracovníky špatně
☐ vydělávat méně, ale mít dobré vztahy se spolupracovníky

12) Pocítil/a jste někdy nespravedlnost co se týká Vašeho finančního ohodnocení a ohodnocení kolegy, který vykonává stejnou práci jako Vy (má stejné pracovní zařazení)?

☐ ano ☐ ne

5. oblast: Vztahy s nadřízeným

13) Vycházíte dobře se svým nadřízeným?

☐ ano ☐ ne

Pokud ne, napište co je důvodem vašeho sváru

14) Přemýšlíte (přemýšlel/a) jste někdy o odchodu z RT?

☐ ano ☐ ne

Jestliže jste odpověděl/a ano, co je (bylo) důvodem? (lze uvést více možností)

☐ neodpovídající finanční ohodnocení ☐ zdravotní důvody
☐ příliš namáhavá práce ☐ osobní důvody
☐ jiný důvod

15) Jste častěji

☐ kárán ☐ chválen ☐ ani jedno

6. oblast: Vzdělávání – kariérní postup, profesní rozvoj

16) Jak dlouho jste zaměstnán/a v RT? (uveďte počet let; pokud jste v RT méně než 1 rok, uveďte počet měsíců)

.....

17) Jak dlouho působíte na stejné pracovní pozici? (uveďte počet let, či počet měsíců)

.....

18) Vaše vzdělání při vstupu do RT?

☐ základní ☐ vyučen ☐ střední škola
☐ střední odborná škola ☐ VOŠ ☐ VŠ

19) Máte zájem prohloubit si své dovednosti a znalosti, případně si zvýšit vzdělání?

☐ mám zájem ☐ nemám zájem ☐ nevím

20) Myslíte si, že by Vám RT vyšlo s tímto požadavkem vstříc?

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

21) Účastníte se školení, vzdělávacích kurzů nebo jiných podobných programů?

☐ pravidelně ☐ výjimečně ☐ nikdy

7. oblast: Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody (benefity)

22) Shledáváte péči podniku o své zaměstnance jako dostatečnou?

☐ ano ☐ ne

Pokud ne, v čem by se měla zlepšit?

23) Jaké zaměstnanecké výhody využíváte? (lze vybrat více možností)

- ☐ služební telefon (automobil, PC)
- ☐ cenově výhodnější prodej produktů, surovin / poskytování služeb
- ☐ povolenky k lovu v mysliveckých honitbách (povolenky k lovu ryb)
- ☐ stravování a občerstvení
- ☐ příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ ubytování v nemovitosti RT
- ☐ vzdělávací programy (kurzy, školení)
- ☐ jiné (uveďte).....

8. oblast: Informovanost

24) Znáte dlouhodobé cíle a strategie podniku (víte, čeho se snaží dosáhnout)?

- ☐ ano ☐ ne

25) Jakým způsobem se k Vám nejčastěji dostávají informace týkající se podnikových záležitostí? (označte jen jednu odpověď)

- ☐ od nadřízeného ☐ od kolegů
- ☐ z interních materiálů RT (směrnice, kolektivní smlouva atd.)
- ☐ jiný zdroj

26) Pál/a byste si být informován/a o výsledcích tohoto dotazníku?

- ☐ ano ☐ ne

9. oblast: Obecné údaje

27) Pohlaví?

- ☐ muž ☐ žena

28) Věk?

- ☐ do 30 let ☐ 31 – 50 ☐ nad 50 let

29) Nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní ☐ vyučen ☐ střední škola
- ☐ střední odborná škola ☐ VOŠ ☐ VŠ

30) Vaše pracovní zařazení?

- ☐ dělnická profese ☐ THP*

* technicko-hospodářský pracovník

