



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Lucie Jandová

Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2016

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

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

V Českých Budějovicích dne 4. dubna 2016

Lucie Jandová

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Březinové Ph.D. za cenné rady, připomínky, metodické vedení práce, podporu, toleranci a lidský přístup.

Současně děkuji panu Václavu Chmelovi, majiteli firmy za jeho vstřícnost, poskytnutí informací a pomoc při distribuci dotazníků v podniku.

Jandová Lucie

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie JANDOVÁ**
Osobní číslo: **E13455**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza motivačních nástrojů ve vybrané organizaci a návrh případných změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor dotazníkové šetření v oblasti motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing.
Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 9. ledna 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2016


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Obsah

1. Úvod	3
2. Motivace	5
2.1 Pojem motivace	5
2.2 Motiv	5
2.3 Proces motivace	6
2.4 Teorie motivace	7
3. Motivační nástroje	10
3.1 Ekonomické	10
3.1.1 Mzda, odměny	10
3.1.2 Prémie, příplatky	11
3.1.3 Zaměstnanecké výhody	11
3.2 Neekonomické	12
3.2.1 Pochvala, kritika	12
3.2.2 Vybavenost pracovišť	13
3.2.3 Pracovní podmínky	14
3.2.4 Zapojení zaměstnanců do rozhodování	14
3.2.5 Služební postup	15
3.2.6 Vzdělání	16
3.2.7 Naslouchání	17
3.2.8 Sociální program	17
4. Motivační program	18
5. Efektivnost motivačních nástrojů	19
6. Metodika	20
6.1 Cíl	20
6.2 Zdroje a použité metody	20
7. Praktická část	22
7.1 Charakteristika firmy	22
7.2 Řízení firmy	25
7.3 Organizační struktura	26
7.4 Poskytované zaměstnanecké výhody	27

7.5 Motivační program podniku	27
8. Výsledky dotazníkového šetření.....	28
9. Diskuze	41
10. Závěr	44
11. Summary	46
12. Použitá literatura	47
13. Seznam obrázků, grafů a tabulek	50
14. Seznam příloh	51

1. Úvod

Tématem mé bakalářské práce je motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. V každém odvětví se stále zvyšuje konkurence firem a jejich úspěch na trhu závisí na řadě faktorů. Podniky by se měly věnovat nejen moderním technologiím, ale pozornost by měly zaměřit především na zaměstnance a jejich motivaci.

Motivace zaměstnanců je důležitá, neboť zvyšuje efektivitu a produktivitu práce. Správně nastavené motivační nástroje jsou předpokladem stabilního kolektivu. Dobře motivovaný zaměstnanec odvádí kvalitní výkon a je ochoten pracovat nad rámec svých pracovních povinností. Naopak, pokud lidé nejsou správně motivováni, dochází k plýtvání času, snižuje se zájem o práci a tím se snižuje i kvalita práce.

V některých podnicích nemají dobře zavedené motivační nástroje, nebo se motivací vůbec nezabývají. Mnozí zaměstnavatelé mají za to, že jako hlavní nástroj motivace pro zaměstnance je mzda. V současnosti však už tomu tak není. Lidé si vybírají zaměstnání nejen dle výše nabízené mzdy, ale i možnosti kariérního růstu a pro ně zajímavých zaměstnaneckých výhod. Za důležité považují i dobrý pracovní kolektiv a příjemné pracovní prostředí.

Motivace zaměstnanců není jednoduchá, musí se stále vyvíjet, zlepšovat a plánovat. Zaměstnavatel se musí neustále zajímat o potřeby zaměstnanců a na základě těchto potřeb operativně přizpůsobovat používané motivační nástroje.

Pro správné motivování zaměstnanců je vhodné, aby si podnik vytvořil svůj motivační program. V programu by se měl zabývat hodnocením zaměstnanců, plánováním profesního rozvoje, zaměstnaneckými výhodami, péčí o zaměstnance v oblasti aktivit volného času, utvářením dobrých vztahů na pracovišti a dalšími oblastmi.

Cílem mé bakalářské práce je provést dotazníkové šetření na motivaci zaměstnanců a analyzovat motivační nástroje, které daný podnik využívá a navrhnout případné změny.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsem na základě studia odborné literatury zpracovala literární přehled.

Věnuji se zde vymezení pojmů motivace, motivační teorie, zaměstnanecké výhody, motivační program a pracovní prostředí.

V praktické části jsem charakterizovala vybraný podnik a zjistila, jaké používá motivační nástroje. Analýzu motivace zaměstnanců jsem provedla pomocí dotazníků, které obdrželi všichni zaměstnanci. Na základě vyhodnocení dotazníků, jsem danému podniku navrhla případné změny v oblasti motivace zaměstnanců.

2. Motivace

2.1 Pojem motivace

„Definice motivace: Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 1999)

„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny.“ (Armstrong, 1999)

Motivace je velice důležitá, protože bez ní nelze dosáhnout úspěchu. Motivace zahrnuje přání, touhy, úsilí a vytrvalost člověka. Motivovat znamená inspirovat pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu.

„U vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, nýbrž navíc i schopnost motivovat k práci ostatní, umět je pro ni přímo nadchnout.“ (Niermeyer & Seyffert, 2005)

2.2 Motiv

V pracovní motivaci je důležité zkoumat motivy, které vedou k určité pracovní činnosti.

„Z tohoto hlediska se rozlišují:

- a) přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci*
- b) nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistot, potvrzení vlastní důležitosti“.*

(Tureckiová, 2004)

„Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.“ (Bělohlávek, 1996)

Nejznámějším a i nejdůležitějším motivem je motiv výkonu. Motiv výkonu vyjadřuje touhu po úspěchu, obdivu a úctu od okolí.

„Motiv výkonu je zajímavý tím, že sám výkon a jeho zlepšení se může stát pohnutkou k pokračování v činnosti, např. každodenní sledování času rekreačního běžce.“ (Hartl, 1993)

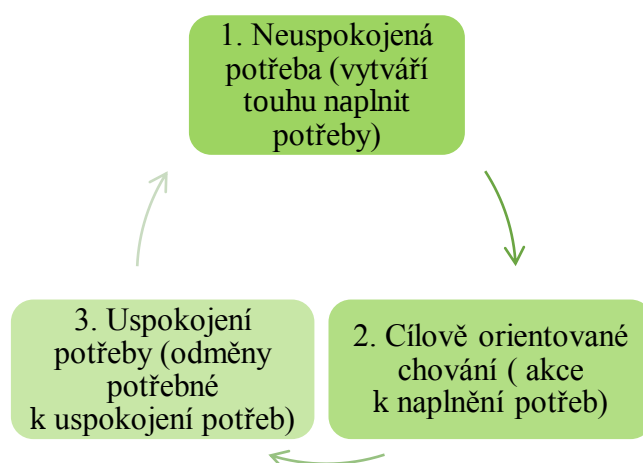
2.3 Proces motivace

Motivační proces je vyvolán určitou potřebou nebo událostí. Pokud má člověk nějakou neuspokojenou potřebu, snaží se tuto potřebu uspokojit. Motivování je důležité hledisko dobrého pracovního výkonu.

„Někteří zaměstnanci touží po moci, jiní chtějí peníze. Někteří zaměstnanci si přejí být neustále chváleni, jiní chtějí být o samotě. Je velmi důležité, aby manažer zjistil, co motivuje každého zaměstnance jako jedince.“ (Lauby, 2005)

„K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala a další.“ (Armstrong, 199)

Obrázek 1 Proces motivace



Zdroj: Donnelly (1997)

„Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí, které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Tato aktivita je orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu.“ (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997)

2.4 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivací. Základní dělení je teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Teorie zaměřené na obsah se snaží určit co je v jedinci a co vyvolává jeho chování. Teorie zaměřená na proces se zabývá psychologickými procesy, které působí na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí.

Motivační strategie mají za úkol zajistit pracovní prostředí a politiku, která povede k vyššímu výkonu zaměstnanců.

Teorie zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

„Touha uspokojit potřeby je to, co Dr. Abraham Maslow identifikoval jako impuls pro naše postoje a činy.“ (Podmoroff, 2005)

Maslowova hierarchie potřeb je nejslavnější motivační teorie. Teorie vychází z toho, že jednání každého člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které můžeme uspořádat. Člověk se nejprve snaží uspokojit potřeby fyziologické, to je potřeba jídla, pití, tepla, spánku a mzdy. Poté uspokojuje potřeby jistoty a bezpečí, následují sociální potřeby (sdružování, přátelství). Pokud tyto potřeby uspokojí, má touhu uspokojovat vyšší potřeby a to je potřeba uznání. Nejvyšší potřebou je potřeba seberealizace (rozvoj a využití vlastních schopností).

Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber (2009)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie říká, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou úplně odlišné od faktorů, které vedou k nespokojení z práce. Jsou určeny motivující faktory, které vedou k uspokojení a hygienické faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a mohou vést k nespokojenosti.

Obrázek 3 Motivující a udržovací faktory

Motivující faktory	Hygienické faktory
Dosažení cíle (úspěch)	Podniková politika a správa
Povýšení	Vztahy s nadřízenými, kolegy
Uznání	Plat
Sama práce	Životní styl
Možnost osobního růstu	Jistota práce
Odpovědnost (samostatnost)	Postavení
	Pracovní podmínky

Zdroj: Veber (2009)

McGregorova teorie X a Y

„Ti, kteří věří – vědomě či nevědomě – v teorii X předpokládají, že lidé mají malý nebo žádný zájem o organizaci, pro kterou pracují, případně o její hlavní záměr. Jsou hnáni strachem nebo hrozbami, nebo vábeni nabídkou finančních lákadel (metoda cukru a biče). Oproti tomu teorie Y – předpokládá určitou úroveň spojení mezi jednotlivcem a cíli organizace.“ (Adair, 1993)

Teorie zaměřené na obsah

Teorie spravedlnosti

„Adamsova teorie zdůrazňuje fakt, že vnímaná sociální spravedlnost vychází z toho, že se pracovník srovnává s okolím, tzv. referenční skupinou. Posuzuje svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky v podobě uznání, prémie apod. s úsilím a výsledky jiných. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. Jestliže, má pocit, že jeho vklad je vyšší a zisk nižší než u ostatních, tak vzniká motiv k odstranění této nerovnosti snížením svého příspěvku nebo snahou dosáhnout zvýšení zisku. Pokud zvýšení zisku nedosáhne, sníží svoji výkonnost.“ (Wagnerová, 2008)

Teorie očekávání

„Motivace člověka k činnosti závisí na síle očekávání určité hodnoty, tj. na samotné hodnotě, kterou člověk připisuje danému čili, kterého by mohl dosáhnout, a na pravděpodobnosti, že bude při této činnosti úspěšný. Čím je cíl atraktivnější, cennější a jeho dosažení pravděpodobnější, tím více je člověk k aktivitě motivován.“ (Zadrazilová & Khelerová, 1995)

Porter-Lawlerův model

„Ve shodě s Vroomem vycházejí autoři této teorie očekávání z toho, že k vynaložení určitého úsilí vede jedince subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny, ve spojení s rovněž subjektivně vnímanou a posuzovanou mírou pravděpodobnosti, s níž je možné dosáhnout cíle.“ (Tureckiová, 2004)

3. Motivační nástroje

3.1 Ekonomické

„Peněžní pobídky a odměny mohou motivovat. Lidé potřebují peníze, a tedy chtějí peníze. Peníze mohou motivovat, ale nejsou jediným motivátorem. Peníze motivují, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb.“ (Armstrong, 1999)

Ekonomické motivační nástroje jsou takové, které jsou spojeny s peněžní odměnou v jakékoliv podobě.

3.1.1 Mzda, odměny

Pro mnoho lidí je nejsilnějším motivačním faktorem mzda, ale není tomu tak u všech pracovníků. Především pracovníci na vysokých úrovních řízení nepovažují mzdu jako nejdůležitější motivační nástroj, je to spíše seberealizace a vzestup kariéry.

Abychom pracovníky dostatečně motivovali, měli bychom vypracovat kritéria odměňování pro všechny úrovně v organizaci a podle toho vyplácet mzdu. Měli bychom mít naplánované i kritéria pro platový postup.

Motivační účinek mzdy je ten, že umožňuje existenci pracovníka, odpovídá životnímu standardu a materiálnímu zabezpečení a jistoty.

Odměny jsou nenárokovou složkou mzdy a umožňují zaměstnavateli ocenit zaměstnance za pracovní zásluhy.

„Mimořádné odměny se vážou na mimořádný výkon a vyplácejte je okamžitě po jeho odvedení, nikoli až na konci roku. Motivační účinek odměny byste tím oslabili. Odměny vázané k příslušnosti k určité firmě (např. 20 let v podniku) sice nezvýší výkonnost, ale pomohou vám posílit vztah pracovníků k firmě. Aby byly chápány jako spravedlivé, musí však být na rozdíl od výkonnostních odměn pro všechny zásadně stejné.“ (Zadrazilová & Khelerová, 1995)

3.1.2 Prémie, příplatky

Prémie rozdělujeme na periodicky se opakující nebo jednorázové prémie. Prémie se většinou vážou na splnění určitého úkolu, mají danou sazbu a váží se na dané období. Jednorázová prémie je poskytována za mimořádný výkon a za vynikající plnění pracovních úkolů.

Některé příplatky a jejich sazby má zaměstnavatel povinné ze zákona, ale sazby si může i sám navýšit a tím samozřejmě více motivovat zaměstnance. Zákonné příplatky jsou za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém a škodlivém prostředí, za práci v noci, za práci v sobotu a neděli a za práci za dobu pohotovosti.

Dále může zaměstnavatel poskytovat řadu dalších příplatků, které jsou nad rámec zákona a jsou nepovinné. Mezi nepovinné příplatky můžeme zařadit příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, vánoční příplatky nebo příplatky na ubytování.

„Lokální příplatky se poskytují v oblastech se zhoršeným životním prostředím, popř. v souvislosti s nadprůměrnými životními náklady (velkoměstské příplatky).“ (Koubek, 2004)

3.1.3 Zaměstnanecké výhody

Jsou to výhody, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mimo mzdu. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody z důvodu snahy udržet si kvalitní zaměstnance. A druhým důvodem je spokojenost zaměstnanců, která vede k větší motivaci a tím pádem k lepšímu výkonu.

Zaměstnanecké výhody dělíme do tří skupin:

1. Sociální výhody – např. životní pojištění, penzijní připojištění, mateřská školka, půjčky, dovolená nad zákonný rámec, služby spojené s volným časem (sport, kultura, rekreace), pružná pracovní doba.
2. Výhody, které mají vztah k práci – jsou to např. stravenky nebo zajištění závodního stravování, vzdělání hrazené organizací, využití služeb organizace nebo výhodnější prodej produktů zaměstnancům.

3. Výhody spojené s postavením – např. firemní vozidlo (je to symbol sociálního statusu), služební telefon, bezplatné bydlení, služební notebook.

Cafeteria systém je to systém, který umožňuje pracovníkům vybrat si z nabízených zaměstnaneckých výhod podle vlastní a aktuální potřeby. Zaměstnancům je nabízen určitý soubor výhod, ze kterých si mohou vybírat podle toho, co jim nejvíce vyhovuje.

Výhody mají několik charakteristik, nejsou závislé na zásluhách, všichni zaměstnanci je nemusí brát jako výhodu a jsou velmi různorodé. Zaměstnavatel by měl zvolit takové výhody, které zaměstnanci využijí a které je motivují.

3.2 Neekonomické

Neekonomickou motivací je myšleno taková motivace, jejímž cílem není žádná finanční částka. Jsou to nástroje, které nemají finanční podobu. Použití nefinanční motivace je možné tehdy, pokud jsme splnili finanční motivaci.

3.2.1 Pochvala, kritika

Pochvala by měla být tam, kde pracovník splnil požadované cíle nebo dokázal něco mimořádného. Pochvala posiluje pozitivní chování a motivuje zaměstnance, aby takto pracoval i nadále. Pokud má být pochvala účelná, měla by být konkrétní a osobně zaměřená. Chceme-li udržet nasazení a zájem pracovníků, musíme vyhledávat okamžiky k pochvale. Pochvala je více účinná, je-li k ní připojena určitá odměna, ať už finanční nebo nefinanční.

Kritika je negativní nástroj motivace, který zaměstnanci říká, aby danou aktivitu už dále neopakoval. Kritika by měla být adresná a konkrétní, zaměřena na práci a chování, ne na zaměstnance jako osobu a měla by být předávána přijatelným a důstojným tónem. Kritika bývá často doprovázena určitým postihem – přidělením na jiné pracoviště, přidělení horší práce nebo snížením prémie.

3.2.2 Vybavenost pracovišť

„Vytváření pracovního prostoru, který by ze všech stránek vyhovoval nárokům a potřebám člověka, je náročným procesem, který vyžaduje kromě technických znalostí i znalosti ergonomické. Pracovní prostor přitom můžeme definovat jako vymezenou část prostoru, ve kterém pracovník vykonává svou činnost.“ (Křišťák, 2007)

Čím lepší je pracovní prostor přizpůsobený předpokládané práci člověka, tím vyšší je produktivita jeho práce. A pracovník je i více motivován.

Důležité je, aby byla správně zvolena pracovní plocha, optimální řešení pracovních sedadel, optimální manipulační prostor, využití principů ekonomie pracovních pohybů, vhodným rozmístěním oznamovacích a ovládacích prvků. Dále je to výška pracovní plochy aby se u ní pracovník nějak nehrbil a měl správnou polohu. Kdyby byly nějaké tyto aspekty zvoleny špatně, pracovník by byl demotivován k práci a klesla by i produktivita práce.

Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka.“ (Koubek, 2004)

Mezi fyzikální podmínky práce patří:

- Pracovní ovzduší tvořené teplotou a čistotou vzduchu.
- Osvětlení by mělo být rovnoměrné a mělo by být na dané ploše, kde zaměstnanec pracuje. Nemělo by docházet k oslnění, a pokud dochází, mělo by se mu nějak zabránit.
- Hluk by neměl přesahovat hranici přípustnosti.
- Barevná úprava pracoviště, by měla respektovat druh práce, velikost a polohu prostoru, osvětlenost a mnoho dalších aspektů.

3.2.3 Pracovní podmínky

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

„Politika a programy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci jsou zaměřeny na ochranu zaměstnanců – a ostatních lidí, na něž má vliv to, co podnik vyrábí a dělá – proti nebezpečí souvisejícímu s jejich prací nebo s jejich spojením s podnikem.“ (Armstrong, 1999)

„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky.“ (Koubek, 2004)

Pracovní výkon se zlepšuje díky příjemným pracovním podmínkám. Abychom zpříjemnili pracovní prostředí, není za potřeby dělat velké zásahy. Dosáhneme toho například tím, že: občas vymalujeme, zařízení vybíráme v barvách, které vyvolávají příjemnou náladu. Můžeme vybudovat koutek pro odpočinek, kde nainstalujeme například nápojový automat, který umožňuje pracovníkům občerstvení bez ztráty času.

3.2.4 Zapojení zaměstnanců do rozhodování

Jedná se o pozitivní motivaci, která naplňuje lidskou touhu po seberealizaci. Zapojování pracovníků je proces ovlivněný managementem s cílem informovat pracovníky a prostřednictvím toho posílit jejich oddanost podniku.

Delegovat znamená objevit, že vaši lidé jsou daleko schopnější, než vás kdy napadlo. (Freemantle, 1985)

Dostatečná úroveň samostatnosti je důležitá k tomu, aby lidé získali kladný vztah k práci. To znamená: Svoboda rozhodování. Nabídněte lidem svobodu při rozvržení a provádění úkolů místo toho, abyste jim dávali příkazy. Pravomoc. Učiňte lidi zodpovědnými za výsledky práce místo toho, abyste všechna rozhodnutí dělali vy. Budou hrdí na to, co dělají. (Keenanová, 1995)

„Pomáhejte svým lidem získávat sebevědomí a postupně zvyšujte jejich zodpovědnost. Nenuťte je však do úkolů, pro něž ještě nedozráli. Mnoho talentovaných lidí pracuje na hranici svých schopností a nebylo by spravedlivé, aby byla tato jejich dobrá vůle při náhlých změnách vašich priorit zneužívána.“ (Coleman & Barrie, 1997)

3.2.5 Služební postup

Možnost kariérního růstu má velký motivační vliv. Podle výzkumu se zjistilo, že si zaměstnanci zpravidla cení více vyšší mocenské pozice než vyššího platu.

„Pracovní postup, povýšení se vztahuje k pracovní kariéře. Je známo, že znalost kariérového růstu, respektive předpokladů pro jeho dosažení, má značný motivační vliv.“

„Povýšení má různorodý vliv na pracovní spokojenost. To proto, že existuje v různých formách a nese s sebou odlišné výhody.“ (Štikar & Rymeš & Riegel & Hoskovec, 2003)

Dimenze kariérového cyklu podle E. H. Scheina:

Sledoval změny v průběhu kariér manažerů a identifikoval tři základní dimenze vnější podoby kariéry a z nich vyvodil i tři typy kariérového pohybu:

- *rozměr hierarchický,*
- *rozměr funkcionální i technický*
- *rozměr radiální. (Bělohlávek, 1996)*

Modelovat systém funkcí v organizace jako kužel. Vrchol kuželu je ředitel, pod vrcholem jsou nižší úrovně a základnu kužele tvoří řadoví pracovníci. Kužel rozdělujeme na výseče, kde každá výseč znamená určitou odbornou oblast.

Mobilografie podle E. E. Jenningse:

Jennings popisuje vývoj kariéry kvantitativně. Vyvinul systém, který nazval mobilografie. Mobilografie hodnotí dosavadní kariérový pohyb manažerů a jednotlivým pohybům přiřazuje skóre mobility.

Srovnání Schinova a Jenningsova modelu kariérových pohybů:

„Zatímco Scheinův model organizačních pohybů je neutrální, nehodnotí kariérovou úspěšnost podle žádných kritérií a toleruje i kariéru horizontální, starší model Jenningsův vychází z jediného kritéria hierarchického postupu a na něm staví své bodování.“
(Bělohlávek, 1996)

„Předpokládáme, že každý chtěný přestup z jedné pracovní funkce do druhé je vyjádřením přání pracovníka, snahou dosáhnout postavení, které nejlépe odpovídá jeho potřebám.“
(Bělohlávek, 1996)

3.2.6 Vzdělání

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“ (Koubek, 2004)

„Vzděláním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“ (Koubek, 2004)

Klíčové faktory psychologie práce:

- Motivace a účelovost – pracovníci se lépe učí, pokud ví, že učení bude mít určitý výsledek, který jim bude stát za to.
- Učení se prací – pochopení je důležité pro efektivní výkon, ale pouze prací můžeme dovršit skutečného pochopení věci.
- *„Právo dělat chyby v bezpečném prostředí – učení se prací znamená, že lidé riskují nezdar. Je tedy třeba zabezpečit takové podmínky, aby jedinci věděli, že chyby jsou dovoleny a nemají pro ně žádné následky, ale že školitelé jim musejí pomoci, jak se ze svých chyb poučit.“* (Armstrong, 1999)
- Zpětná vazba – pokud se zaměstnanci učí, potřebují zpětnou vazbu o tom, jak na tom jsou a jestli učení je k něčemu platné.

3.2.7 Naslouchání

„Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto potřeby, musí řídící pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe.“ (Miskell & Miskell, 1996)

Aktivní naslouchání dává možnost mluvit o tom, co považujeme za důležité. Obě strany získávají důležité informace. Pokud nasloucháme, dáváme najevo, že pracovníky vnímáme, máme o ně zájem a zajímáme se o jejich problémy. Aktivní naslouchání přináší atmosféru důvěry a otevření. Zabraňuje nedorozuměním a špatným výkladům.

Pokud chceme mít co největší motivaci, měli bychom aktivně naslouchat. Zůstat po celou dobu otevření všem myšlenkám a názorům. Ověřovat si, zda jsme všemu správně rozuměli. Za zpětnou vazbu vždy poděkujeme.

3.2.8 Sociální program

Sociální program lze vymezit jako soubor aktivit firmy, které směřují ke zlepšení životních a pracovních podmínek zaměstnanců. Program chápeme jako nástroj řízení lidských zdrojů pomocí prostředků firemní sociální politiky. Tvorba sociálního programu zahrnuje otázky spojené s efektivním používáním finančních prostředků firmy v určitém čase a oblasti.

Cílem je vytvořit celkový systém poskytovaných výhod, které doplňují mzdovou motivaci zaměstnanců. Program by měl vycházet z dlouhodobých ekonomických a finančních možností podniku a obsahovat princip solidarity a zásluhovosti.

K hlavním výhodám poskytovaných zaměstnavatelem jsou:

- příspěvky na stravování, na ubytování
- odměny při životních výročích
- příspěvek na pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli
- věrnostní odměny.

4. Motivační program

Motivační programy jsou uceleným souborem opatření při řízení lidských zdrojů, jejichž cílem je aktivně ovlivňovat pracovní chování lidí. Cílem motivačních programů je posílit loajalitu pracovníků k organizaci a vzbudit u zaměstnanců zájem rozvíjet samy sebe. Pro úspěšnost motivačního programu je důležitá také znalost osobnosti člověka.

„Aby byl motivační program kvalitní, měl by obsahovat všechny skutečnosti, které jsou pro zaměstnance důležité:

- *vymezení ekonomického a společenského postavení organizace*
- *zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace*
- *zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků*
- *postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn*
- *vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance*
- *vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací. (Míka, 2005)*

Dobře vytvořený a zrealizovaný motivační program přispívá k hospodářské prosperitě podniku, podporuje pracovní motivaci, výkonnost zaměstnanců a vede ve svém důsledku k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Obrázek 4 Oblasti opatření při tvorbě motivačního programu

Oblasti opatření při tvorbě motivačního programu
Zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců pro další plánování profesního rozvoje.
Tvorba účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod akceptující kvality osobnosti i pracovního výkonu zaměstnance na základě objektivních metod hodnocení.
Systémy péče o sociální rozvoj zaměstnance včetně aktivit volného času.
Opatření v oblasti rozvoje zaměstnanců.
Opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli.
V návaznosti na předchozí nástroje zpracování systému účasti na výsledcích organizace a spoluúčasti na rozhodování o zásadních otázkách organizačního rozvoje.

Zdroj: Dvořáková (2007)

5. Efektivnost motivačních nástrojů

Pokud vytváříme nebo jsme vytvořili motivační program, měli bychom realizovat průzkum efektivnosti daného programu.

Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků patří mezi hlavní metody, které pomáhají odhalit úroveň motivace lidí v organizaci. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců je dobré použít dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření nám umožňuje zjistit názory pracovníků bez ohledu na jejich pozici v organizaci. Výsledky dotazníkového šetření slouží pro vytvoření návrhů a doporučení pro zlepšení současného stavu motivace pracovníků.

Je potřeba pracovníky motivovat k lepším výsledkům, ale také je velice důležité se rozhodnout, jak budeme motivovat a jaké motivační nástroje jsou pro nás nejúčinnější a důležité.

„V dnešní době, kdy již větší část zaměstnanců přechází na práci s vyšším podílem kreativních činností, přestává totiž fungovat klasická peněžní odměna jako pohon pro vyšší/kvalitnější výkon, ale na významu roste ocenění v podobě poskytnutí větší míry autonomie – a i tento princip lze do motivačního systému firmy zavést v podobě konkrétních motivačních nástrojů.“ (Kohoutová, 2015)

*„Umění vést lidi, jehož základem je motivování, je ve světovém managementu považováno za alfu a om*egu úspěchu.“ (Stýblo, 1992)*

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami podle skupiny AGEL byl v roce 2012 největší zájem ze strany zaměstnanců o pátý týden dovolené. Další nejžádanější výhodou byl příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na stravování. Zajímavou sociální výhodou, o kterou měli zaměstnanci zájem, bylo vzdělávání.

V tuzemských organizacích patří poskytování zaměstnaneckých výhod k tradičním a efektivním nástrojům pro navýšení motivace. Nyní podniky vnímají výhody jako výraz své image, konkurenční výhody a sociální odpovědnosti vůči zaměstnancům.

6. Metodika

6.1 Cíl

Hlavním cílem bakalářské práce na téma Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci je analyzovat motivační nástroje ve vybrané organizaci a zhodnotit současný stav motivace v podniku – Václav Chmela – Galvanovna, s.r.o.. Na základě zjištěných výsledků v případě potřeby a zájmu navrhnout zlepšení motivace zaměstnanců.

6.2 Zdroje a použité metody

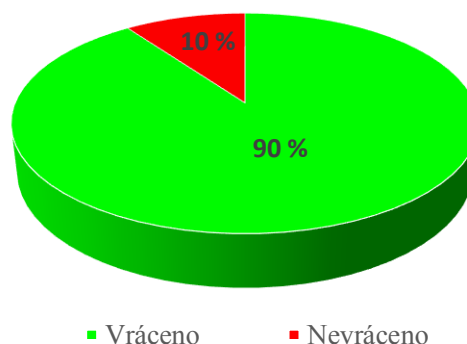
Při zpracování teoretické části jsem čerpala z odborné literatury a internetových zdrojů.

Pro praktickou část jsem si zvolila podnik Václav Chmela – Galvanovna, s.r.o., kde jsem zjišťovala, jaké motivační nástroje používá a jak jsou s nimi zaměstnanci spokojeni.

V úvodu praktické části jsem charakterizovala vybraný podnik. Popsala jsem, čím se zabývá a jakou má organizační strukturu. Dále se práce zabývá, jaké podnik poskytuje zaměstnanecké výhody a zda má vypracovaný vlastní motivační program.

Data pro zjištění cíle jsem získala formou dotazníkového šetření, z vnitropodnikových materiálů dodaných vedoucím podniku a internetových stránek daného podniku.

Graf 1 Návratnost dotazníků



Zdroj: Vlastní výzkum

Sběr dat probíhal na základě dotazování zaměstnanců formou písemného dotazníku. Zkoumaným souborem byli všichni zaměstnanci, což činí celkem 60 respondentů. Bylo rozdáno 60 dotazníků, jejich návratnost byla 90 %, což činí 54 vyplněných dotazníků.

Dotazník se skládal z 15 otázek. Předpokládaný čas pro vyplnění dotazníku činil kolem 10 minut. Dotazník byl předán osobně zaměstnavateli a ten dále zajistil rozšíření mezi své zaměstnance. Dotazník byl zcela anonymní a sloužil pouze pro potřebu mé bakalářské práce. V dotazníku byly použity jak otevřené a uzavřené otázky, tak otázky polouzavřené s možností vyjádření vlastního názoru.

V praktické části jsem dále prováděla vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníkového šetření. Výsledky jednotlivých otázek, jsou zpracovány formou grafického znázornění a doplněny slovním komentářem.

V závěru praktické části jsou shrnuty všechny zjištěné výsledky, které jsou zhodnoceny a uvedeny případné návrhy změn v motivaci zaměstnanců.

7. Praktická část

7.1 Charakteristika firmy

Tabulka 1 Charakteristika organizace

Název organizace	Václav Chmela – Galvanovna s.r.o.
Právní forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Písek – Budějovické předměstí, Sedláčkova 472/6, PSČ 397 01
Základní kapitál	13 669 000,--Kč
Předmět podnikání	Galvanizérství, smaltérství
Statutární orgán: jednatel	Václav Chmela
Způsob jednání	Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.

Zdroj: www.justice.cz

Firma GALVA – Václav Chmela vznikla dne 1. ledna 1995 privatizací galvanovny Elektropřístroje Písek. Od 1. ledna 2013 má firma novou právní formu Václav Chmela – Galvanovna s.r.o..

Firma se zabývá povrchovou úpravou kovů. Provádí galvanické zinkování, niklování, stříbření, chromátování zinku, moření mosazí, žlabové vibrační omílání i omílání lisovaných dílců, s možností dopravy výrobků podnikovými vozy.

Od 1. května 2008 byla uvedena do provozu nová automatická bubnová linka pro hromadné pokovení na slitinový povlak zinek/nikl. Kapacita linky je 56 tun týdně. Provádí se zde transparentní a černé chromátování, utěsněné lakem za pomoci technologie COVENTYA.

V loňském roce byla dále spuštěna linka s kapacitou 200 tun za měsíc. Kde se provádí povrchové úpravy kovů: galvanické hromadné zinkování v bubnech (kapacita 600 tun za rok); galvanické hromadné niklování v bubnech (kapacita 300 tun za rok); galvanické hromadné stříbření v bubnech (kapacita 55 tun za rok).

Firma se zabývá také ekologií, kdy od roku 1993 funguje neutralizační stanice odpadních vod z galvanovny a dne 28. února 2011 byla uvedena do provozu nově zrekonstruovaná neutralizační stanice odpadních vod.

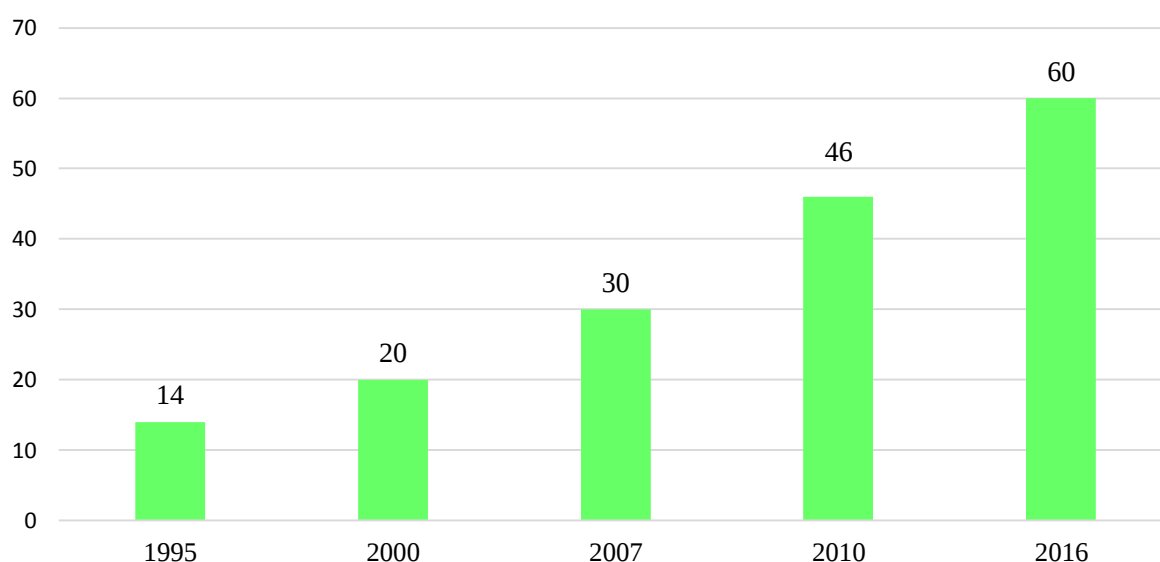
Kontrola kvality je prováděna formou měření tloušťky pokovení metodou rentgenové fluorescence přístrojem Röntgenanalytik Messtechnik X-Ray ECO compact.

Firma je držitelem osvědčení o systému zajišťování kvality v organizaci v souladu s QMS ISO 9001:2008 (CZ) Galvanické pokovování a omílání kovových dílů, QMS ISO 9001:2008 (EN) Electroplating and Tumbling of Metal Parts a v souladu s ISO 14001:2004 (CZ) Galvanické pokovování a omítání kovových dílů a ISO 14001:2004 (EN) Electroplating and Tumbling of Metal Parts.

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou Mubea spol. s r.o., TRW, Tenza a.s., Böllhoff, Vrabec a Vrabec, Gawel Polsko. Zákaznické portfolio tvoří řada dalších firem, které mají zakázky menšího objemu.

V současné době je provoz koncentrován do tří provozů v Městském areálu Písek. Z důvodu potřeby zvýšení kapacity uvažuje vedení podniku o rozšíření provozu vybudováním další linky.

Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum

Organizace se od svého vzniku rozšířila o několik výrobních provozů, s tím vzrostl i počet zaměstnanců. V roce 1995 organizace začínala se 14 zaměstnanci. V současné době podnik zaměstnává 60 pracovníků, což je čtyřnásobek počtu zaměstnanců než při vzniku podniku.

Pracovní doba

Podnik má zavedený nepřetržitý provoz. Pracovníci mají 12 hodinové směny, které se jim střídají v cyklu: 3 dny denní směna, poté 3 dny volna a 3 dny noční směna. Administrativní pracovníci pracují v běžné 8 hodinové směně včetně mistrů na provozech.

Stravování

Podnik nemá žádné vlastní stravovací zařízení. Zaměstnanci se mohou stravovat v bufetu, který se nachází v areálu podniku. Dále mají možnost dovozu jídla na pracoviště na základě telefonické objednávky u soukromé firmy. Tato firma zajišťuje dovoz obědů a večeří přímo na pracoviště v termoboxech, cena je ve výši 60,--Kč. Další nabízená možnost je stravování v restauraci naproti areálu, ve kterém sídlí podnik.

Zajištění nápojů pro zaměstnance

Na všech provozech poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům balenou pitnou vodu a dále byly na všechny vodovodní kohoutky nainstalovány čistící filtry vody.

Vzdělání

Zaměstnanci se každoročně účastní pravidelných školení bezpečnosti práce, požární ochrany a řidiči motorových vozíků musí absolvovat každoročně přezkoušení řidičského oprávnění.

Pracovní pomůcky

Dělníci provozu dostávají zdarma od zaměstnavatele každoročně pracovní oděvy – montérky, trička a pracovní obuv.

Způsob odměňování

Zaměstnanci jsou odměňováni formou hodinové mzdy.

Dále dostávají zákonné příplatky dle zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce.

Příplatek za noční práci náleží zaměstnanci za každou hodinu práce v noci, konkrétně se jedná o časový úsek odpracovaný mezi 22 hodinou a 6 hodinou, ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.

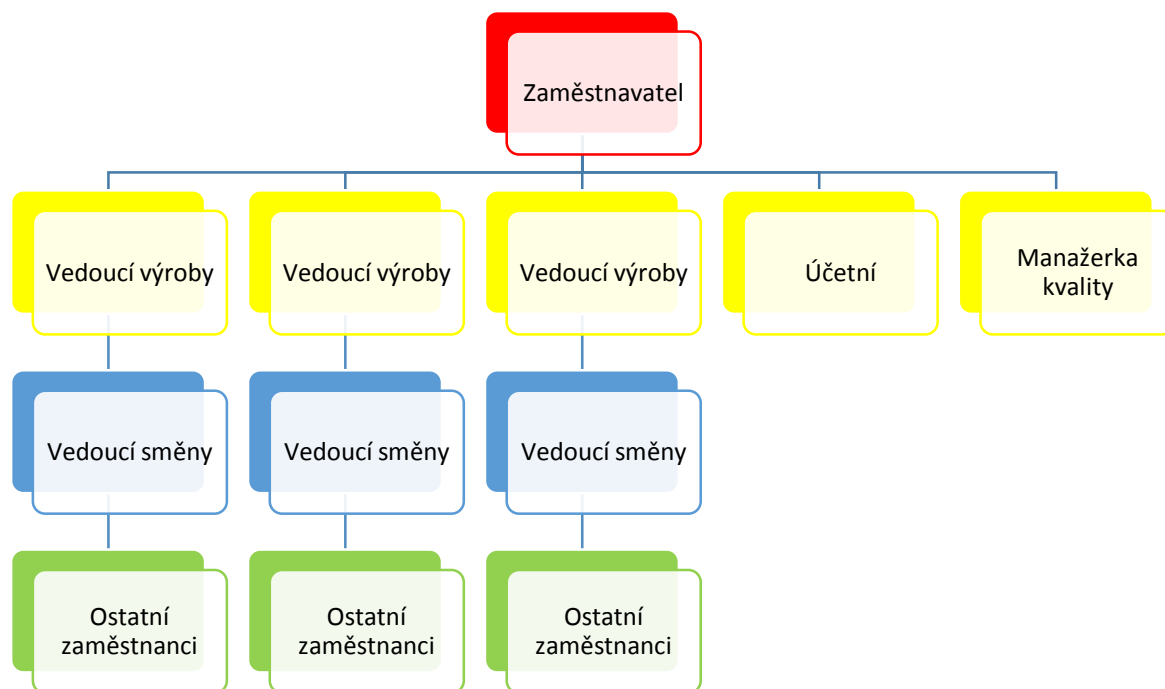
Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnancům ve výši nejméně 5 % základní sazby minimální mzdy za měsíc. Výše příplatku podle nařízení vlády činí 400 až 1 400 Kč měsíčně.

7.2 Řízení firmy

Firma Václav Chmela – Galvanovna, s.r.o. má jednoho majitele a jednatele a to Václava Chmela. Provoz jednotlivých linek zajišťují tři vedoucí výroby.

7.3 Organizační struktura

Obrázek 5 Organizační struktura



Zdroj: Vlastní výzkum

V podniku působí jednoduchá organizační struktura. Výhodou této organizační struktury je rychlost šíření informací a rychlá zpětná vazba pro vedoucího.

Pracovní náplň

Zaměstnavatel (majitel podniku) – jedná ve firmě svým jménem. Rozhoduje o podniku v celém rozsahu. Stanovuje strategické cíle výrobního programu. Jedná s dodavateli a odběrateli a uzavírá s nimi smlouvy. Vyřizuje veškerou dokumentaci k získání dotačních prostředků pro rozšiřování dalších provozů. Práce vyžaduje vysokou odbornost a velké zkušenosti.

Účetní – zajišťuje vedení účetnictví firmy včetně účetních uzávěrek a zpracování daňových přiznání. Zpracovává veškerou personální a mzdovou agendu. Spolupracuje s daňovým poradcem.

Vedoucí výroby – zajišťují výrobu na jednotlivých provozech podniku. Příjem a výdej zakázek. Dohlíží na včasné plnění zakázek ve stanovených termínech a jejich kvalitu.

Manažerka kvality – zajišťuje měření galvanických lázní, správnou koncentraci složek pro galvanizaci a provádí výstupní kontrolu kvality jednotlivých výrobků.

Vedoucí směny – dbá na provoz směny. Dohlíží na správné postupy jednotlivých zaměstnanců.

Ostatní zaměstnanci – provádí galvanizaci výrobků, ovlivňují podobu a kvalitu výsledných produktů.

Personální obsazení

V podniku pracují v převážné většině muži, ženy jsou pouze v administrativě a na úseku kontroly kvality. Všichni zaměstnanci splňují požadovanou kvalifikaci.

7.4 Poskytované zaměstnanecké výhody

V podniku jsou poskytovány tyto zaměstnanecké výhody:

- příspěvek na penzijní připojištění – ve výši 50 % platby účastníka, max. 250,--Kč měsíčně
- příspěvek na stravování – ve formě stravenek vy výši 60,--Kč/den z toho zaměstnavatel hradí 50 %
- pračka na pracovišti – možnost praní pracovních oděvů pro všechny zaměstnance
- služební telefon – pro vedoucí provozu.

7.5 Motivační program podniku

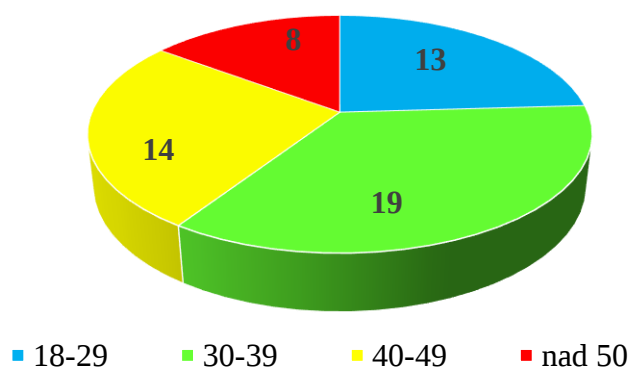
Na základě sdělených informací od majitele firmy nemá podnik vypracovaný vlastní motivační program a o jeho vypracování do budoucna zatím ani neuvažuje.

8. Výsledky dotazníkového šetření

Již ve zmíněném podniku bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zjištění názorů zaměstnanců v oblasti motivace zaměstnanců.

1. Otázka: Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 3: Věková struktura

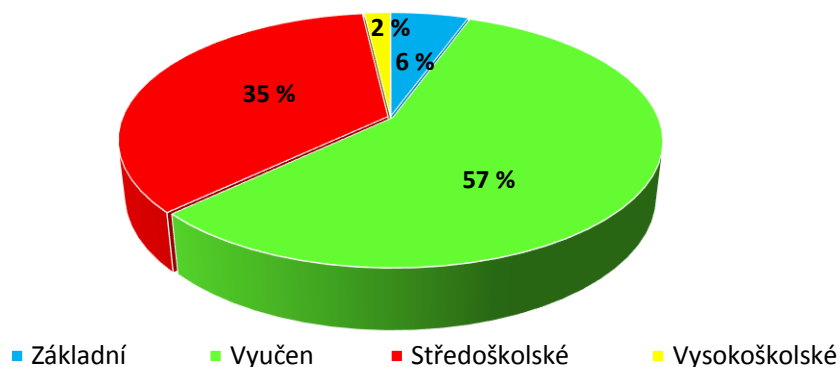


Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnanci byli rozděleni do čtyř věkových kategorií. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou je kategorie 30-39 let, tj. 19 zaměstnanců. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou je kategorie 40-49 let, tj. 14 zaměstnanců, následuje kategorie 18-29 let, tj. 13 zaměstnanců. Nejméně zastoupenou skupinou je kategorie nad 50 let, tj. 8 zaměstnanců. Z grafu je patrné, že v daném podniku jsou zastoupeny všechny věkové skupiny, proto je potřeba se zaměřit na motivaci z více úhlu, jelikož každá věková skupina má jiné priority.

2. Otázka: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání



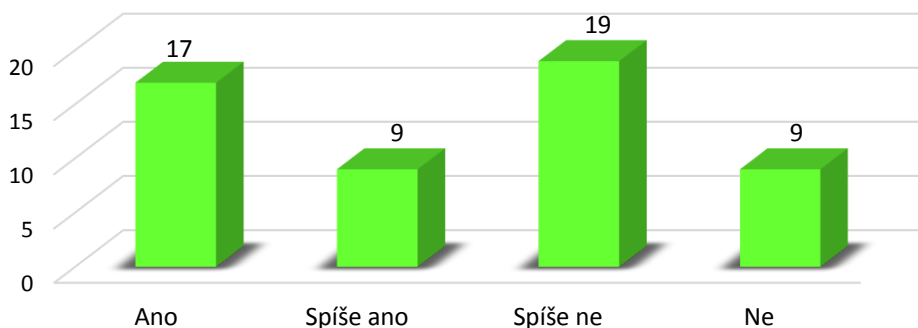
Zdroj: Vlastní výzkum

Většina zaměstnanců má střední odborné vzdělání bez maturity. Z 54 získaných odpovědí činí tato skupina 57 %. 35 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání, 6 % zaměstnanců má základní vzdělání a pouze 2 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání.

Většina zaměstnanců se středoškolským vzděláním a s vysokoškolským vzděláním jsou zaměstnání ve vedení firmy a na pozicích administrativních pracovníků. Zbytek zaměstnanců jsou dělníci na jednotlivých provozních linkách.

3. Otázka: Máte zájem prohlubovat si své dovednosti, případně si zvýšit vzdělání?

Graf 5 Zájem o prohlubování dovedností a zvýšení vzdělání



Zdroj: Vlastní výzkum

Ze 17 respondentů, kteří uvedli ano, jsou 2 se základním vzděláním, 11 se středním odborným vzděláním a 4 mají středoškolské vzdělání s maturitou. Spíše ano uvedlo 9 respondentů, z toho 2 se středním odborným vzděláním, 6 se středoškolským vzděláním a 1 s vysokoškolským vzděláním.

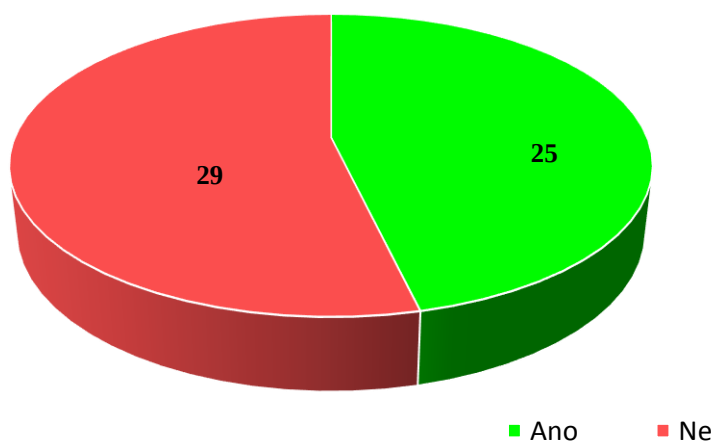
Spíše ne uvedlo 19 respondentů. Z toho je 1 se základním vzděláním, 12 se středním odborným vzděláním a 6 se středoškolským vzděláním. Ne uvedlo 9 respondentů. Z toho 6 je se středním odborným vzděláním a 3 mají středoškolské vzdělání.

V každé kategorii vzdělání je vždy přibližně stejný poměr zaměstnanců, kteří se chtějí a nechtějí vzdělávat.

Většina zaměstnanců splňuje požadované vzdělání, a tudíž bych v této oblasti navrhovala zvyšování kvalifikace například formou počítačových kurzů, jazykových kurzů nebo v některé specializaci v oblasti galvanizérství.

4. Otázka: Považujete rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod za dostatečný?

Graf 6 Dostatečnost rozsahu zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Vlastní výzkum

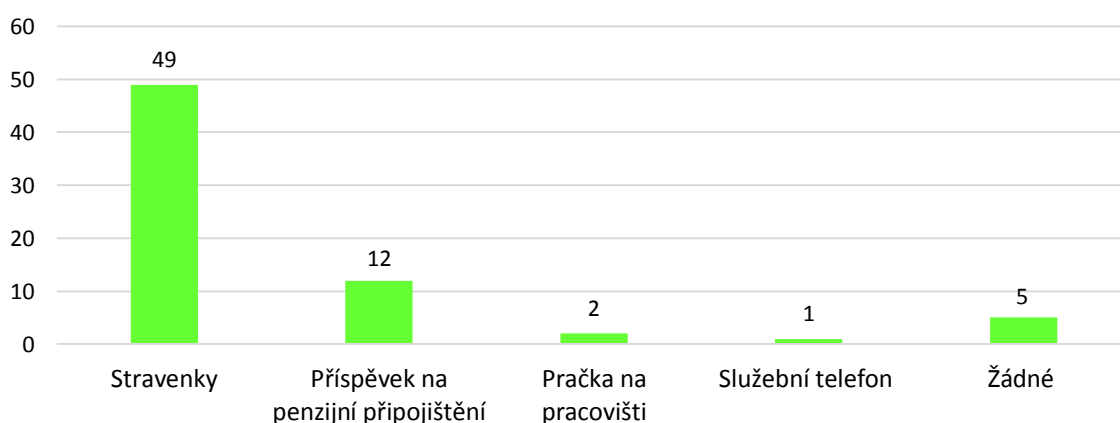
Pro 29 dotazovaných respondentů je rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod považován za nedostatečný a 25 respondentů považuje rozsah výhod za dostatečný. Z toho je patrné, že by mělo dojít ke změně poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké výhody, o které nemají zaměstnanci zájem, by měl zaměstnavatel nahradit zajímavějšími a pro ně výhodnějšími.

Nabízené zaměstnanecké výhody by měly být různorodější, neboť s rostoucím počtem zaměstnanců roste i různorodost jejich potřeb. Spokojenost zaměstnanců se odrazí i ve výkonu práce a v pracovní morálce.

5. Otázka: Jaké zaměstnanecké výhody nyní využíváte? (např. stravenky, služební telefon,...)

Graf 7 Využívané zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní výzkum

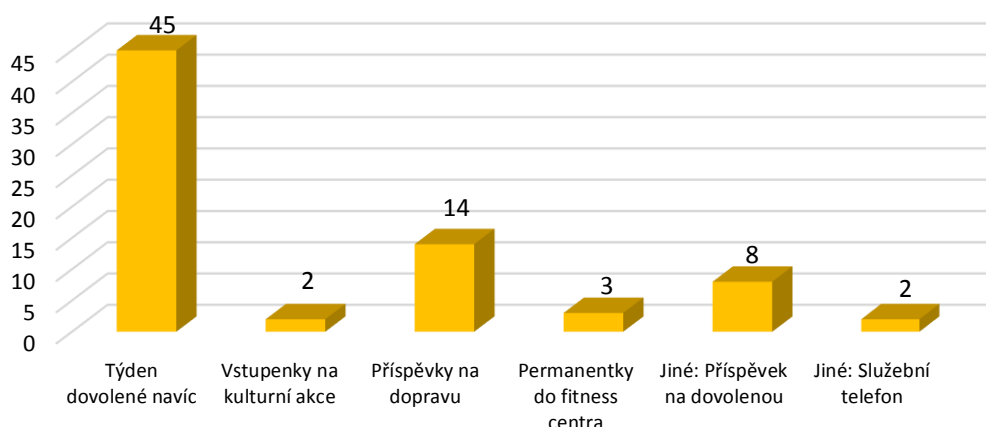
Nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na stravu, který je poskytován ve formě stravenek a využívá ho 49 zaměstnanců. Příspěvek na penzijní připojištění využívá 12 zaměstnanců, dva zaměstnanci využívají pračku na pracovišti a jeden zaměstnanec využívá služební telefon. Zaměstnanecké výhody nevyužívá pět zaměstnanců.

Z grafu je patrné, že největší počet zaměstnanců využívá příspěvek na stravu, který je považován v každé organizaci už skoro jako samozřejmý. Další zaměstnanecké výhody

jsou využívány malým počtem zaměstnanců, což může být zapříčiněno tím, že zaměstnanci nemusí být řádně seznámeni se všemi nabízenými zaměstnaneckými výhodami poskytovanými v organizaci.

6. Otázka: Jaké zaměstnanecké výhody byste nejvíce ocenili do budoucna?

Graf 8 Požadované zaměstnanecké výhody



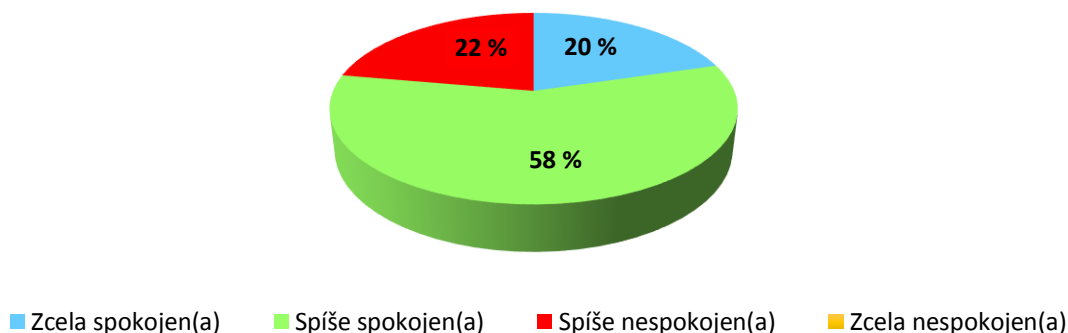
Zdroj: Vlastní výzkum

Nejžádanější zaměstnaneckou výhodou, kterou by zaměstnanci ocenili do budoucna, je navýšení dovolené o jeden týden. Tuto zaměstnaneckou výhodu již zaměstnavatel v dřívější době poskytoval. Na základě domluvy s podřízenými od ní upustil a jako kompenzaci jim navýšil mzdu. Od té doby došlo ke změně pracovního kolektivu a noví zaměstnanci by raději přivítali opětovné zavedení týdnu dovolené navíc. Z celkového počtu 54 respondentů má o tuto zaměstnaneckou výhodu zájem 45 zaměstnanců.

Druhou nejvíce žádanou zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na dopravu. Většina zaměstnanců do zaměstnání dojíždí a příspěvek na dopravu by jím snížil výdaje spojené s dopravou do zaměstnání. Tutu výhodu by v budoucnu využilo 14 zaměstnanců. Osm zaměstnanců navrhuje jako další zaměstnaneckou výhodu příspěvek na dovolenou. Další tři zaměstnanci by do budoucna přivítali příspěvek na permanentky do fitness centra. Pouze dva zaměstnanci by přivítali služební telefon.

7. Otázka: Jak jste spokojen(a) se současným systémem odměňování?

Graf 9 Spokojenost se systémem odměňování



Zdroj: Vlastní výzkum

Se systémem odměňování je zcela spokojeno 20 % zaměstnanců. Spíše spokojeno je 58 % zaměstnanců a spíše nespokojeno je 22 % zaměstnanců. Nenašel se žádný zaměstnanec, který by byl zcela nespokojen se systémem odměňování. V systému odměňování bych doporučila zavedení finančních odměn za dobře odvedený pracovní výkon, iniciativu v práci, důslednost, práci navíc.

8. Otázka: Seřad'te těchto pět faktorů podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

Tabulka 2 Počet hlasů pro motivační faktory

Faktory	Počet hlasů
Mzda	35
Dobrý pracovní kolektiv	30
Jistota práce	26
Slovní pochvala	39
Místo výkonu práce	19

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 3 Pořadí důležitosti faktorů

Pořadí	Faktory
1.	Mzda
2.	Jistota práce
3.	Dobrý pracovní kolektiv
4.	Místo výkonu práce
5.	Slovní pochvala

Zdroj: Vlastní výzkum

To, že nejdůležitějším faktorem byla zvolena mzda, může být ovlivněno nejpočetnější zastoupenou věkovou kategorií 30-39 let, která má již založené rodiny, a tudíž výše výdělku je pro ně prioritní.

Na druhém místě se umístila jistota práce, což by se též dalo odvodit od věkové struktury zaměstnanců, neboť 40,7 % zaměstnanců je ve věkové kategorii 40 let a více. Hledání nového zaměstnání v tomto věku je často velmi složité. Dále se umístil dobrý pracovní kolektiv. V dotazníku upřednostnili dva zaměstnanci dobrý pracovní kolektiv před mzdou a jistotou práce. Z toho může vyplynout, že v dnešní uspěchané době plné stresů považují za důležité klid a pohodu v práci.

Důležitost místa výkonu práce se umístila na předposledním místě a jako poslední je v žebříčku slovní pochvala. Dalo by se z toho vyvodit, že tento motivační faktor zaměstnavatel nepoužívá, přičemž je též velmi důležitý. Někdy dobré slovo ovlivní člověka více než finanční ocenění.

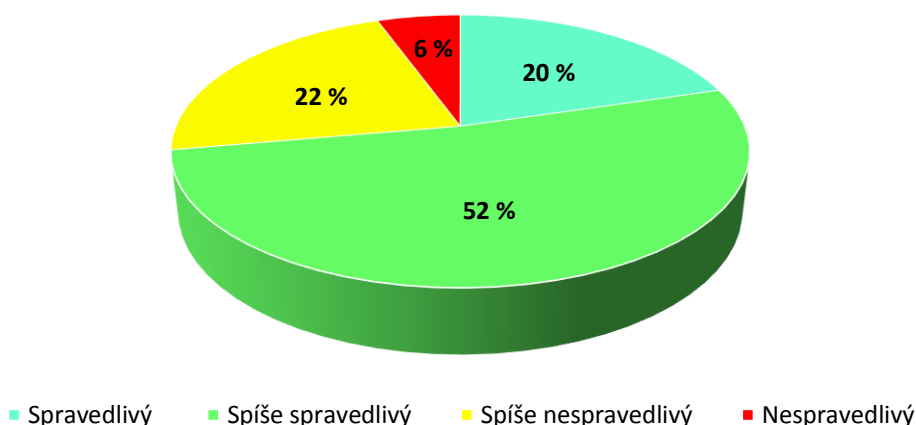
9. Otázka: Provádí Váš nadřízený hodnocení zaměstnanců?

Na tuto otázku odpovědělo 39 z 54 dotazovaných zaměstnanců, že jejich nadřízený neprovádí hodnocení zaměstnanců. Zbylých 15 zaměstnanců uvedlo, že hodnocení nadřízeným pracovníkem je prováděno.

Většina lidí touží po uznání a pochvale. Chtějí být oceněni za svou dobře vykonanou práci, proto musí být v podniku zpětná vazba od vedoucího pracovníka. Pokud pracovník zpětnou vazbu nedostane může znejistit a začít si pokládat otázky, zda-li práci dělá dobře nebo ne.

10. Otázka: Jak byste ohodnotili systém odměňování?

Graf 10 Hodnocení systému odměňování



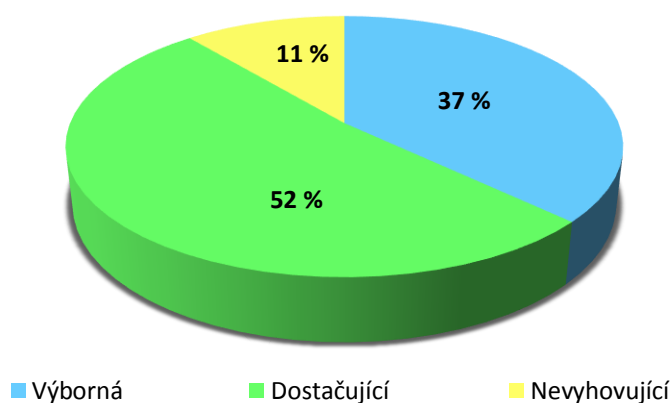
Zdroj: Vlastní výzkum

Z daného grafu vyplývá, že 72 % zaměstnanců považuje systém odměňování za spravedlivý nebo spíše spravedlivý. 22 % zaměstnanců považuje systém odměňování za spíše nespravedlivý a pouze 6 % zaměstnanců považuje systém za nespravedlivý. Z toho lze usoudit, že zaměstnanci jsou se systémem odměňování celkem spokojeni.

Pokud si zaměstnanci myslí, že je systém odměňování nespravedlivý, může nastat rivalita mezi spolupracovníky, upadá pracovní morálka a kolektiv se roztříští do menších skupin, které se mezi sebou pomlouvají a vytvářejí negativní prostředí na pracovišti.

11. Otázka: Jak hodnotíte úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem?

Graf 11 Hodnocení úrovně komunikace s nadřízeným pracovníkem



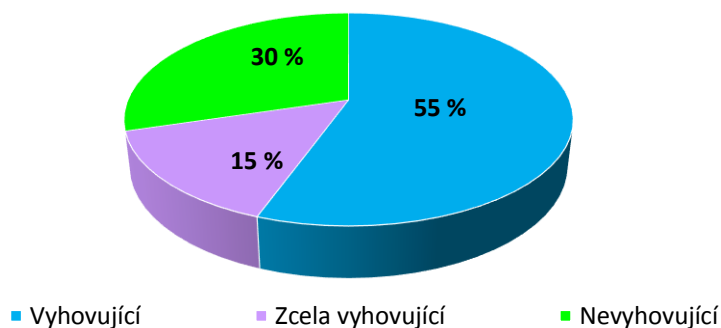
Zdroj: Vlastní výzkum

52 % zaměstnanců považuje komunikaci s nadřízeným pracovníkem jako dostačující. 37 % zaměstnanců považuje komunikaci s nadřízeným pracovníkem za výbornou. A pro 11 % zaměstnanců je komunikace nevyhovující.

Ke zlepšení komunikace doporučuji zavést pravidelné porady se zaměstnanci, kde by každý mohl vyjádřit svůj osobní názor. Případně instalovat informační tabuli, kde by se zaměstnanci dozvěděli o aktivitách podniku a mohli by případně reagovat na dění v podniku, tím by se vylepšila i zpětná vazba mezi zaměstnanci a vedením.

12. Otázka: Jak byste ohodnotil(a) pracovní prostředí a vybavenost pracoviště?

Graf 12 Hodnocení pracovního prostředí a vybavenosti pracoviště



Zdroj: Vlastní výzkum

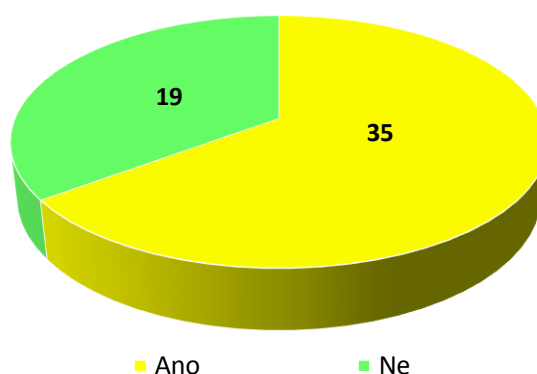
70 % zaměstnanců považuje pracovní prostředí a vybavenost pracoviště za vyhovující nebo zcela vyhovující. Zbýlých 30 % zaměstnanců považuje pracovní prostředí a vybavenost pracoviště za nevyhovující.

Zaměstnavatel by měl zjistit, v čem se zaměstnancům zdá pracovní prostředí nevyhovující a učinit opatření. Je možné, že právě 30 % nespokojených zaměstnanců pracuje na staré lince, kde je horší pracovní prostředí a starší vybavenost pracoviště, než na nově vybudovaných linkách.

Vybavenosti pracoviště a pracovnímu prostředí v tomto podniku by měla být věnována nadměrná péče, neboť pracovníci manipulují s nebezpečnými a škodlivými látkami, které se dostávají i do ovzduší. Zaměstnavatel by měl dbát na ochranu jejich zdraví a věnovat maximální pozornost vybavenosti pracoviště.

13. Otázka: Máte zájem o stmelování kolektivu?

Graf 13 Zájem o stmelování pracovního kolektivu



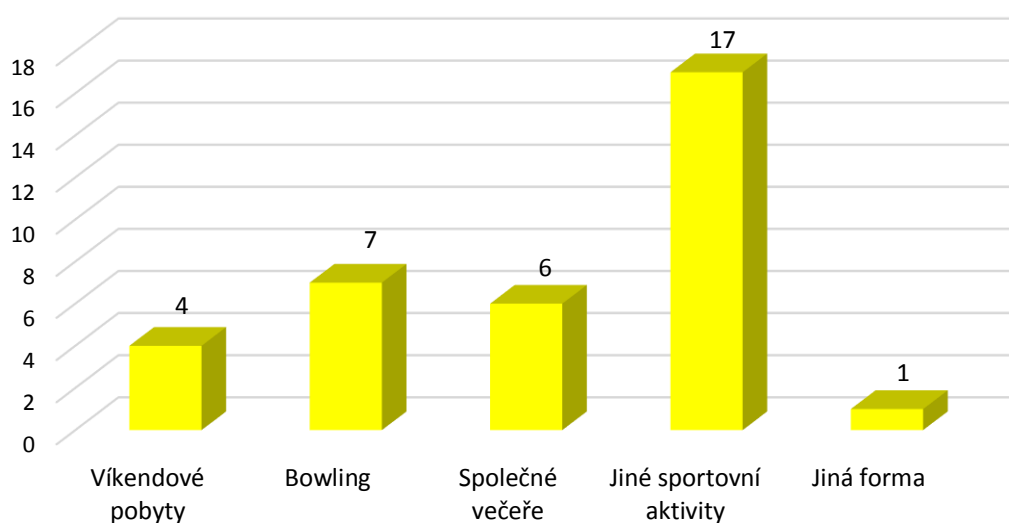
Zdroj: Vlastní výzkum

Nadpoloviční většina zaměstnanců má zájem o stmelování pracovního kolektivu. Je to určitý signál pro zaměstnavatele, neboť dobré vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní výkonost zaměstnanců.

Stmelování kolektivu je v každém podniku velice důležité, neboť v dobrém pracovním kolektivu nevzniká napětí a pracovníci se cítí dobře. Pro stmelování kolektivu může podnik použít mnoho způsobů především z oblasti sportu, kultury a relaxace.

14. Otázka: Pokud ano, jakou formu stmelování byste zvolili?

Graf 14 Forma stmelování kolektivu



Zdroj: Vlastní výzkum

Z 35 zaměstnanců, kteří byli pro stmelování kolektivu, považuje 17 z nich, jako nejlepší formu stmelování jakékoliv sportovní aktivity. Sedm zaměstnanců by pro stmelování kolektivu zvolilo bowling, 6 zaměstnanců má zájem o společné večeře, 4 zaměstnanci by přivítali víkendové pobyty a jeden zaměstnanec by zvolil jinou formu, ale neuvedl žádný konkrétní příklad.

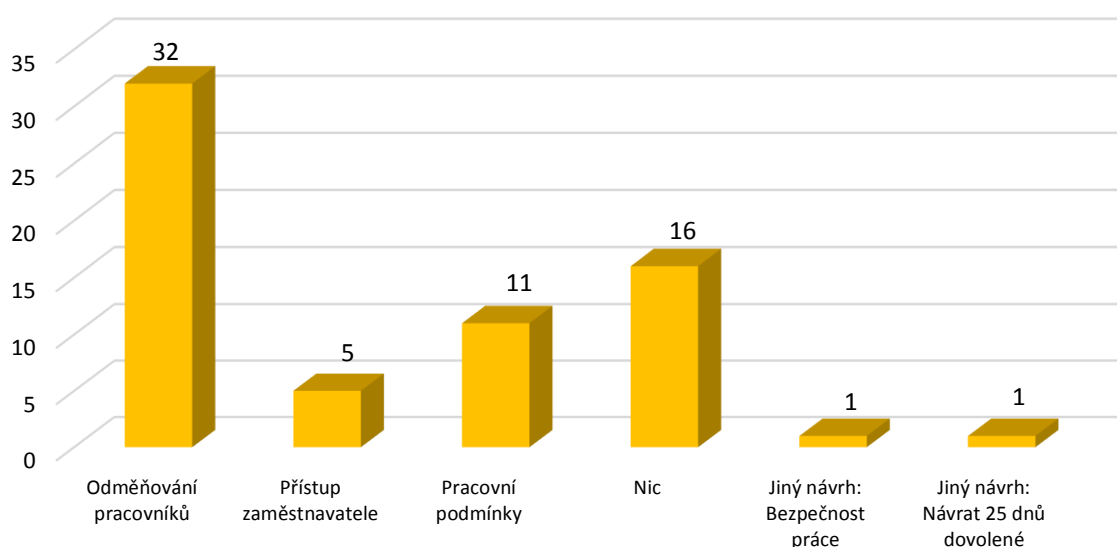
Zaměstnavatel by se neměl zaměřit pouze na jednu sportovní aktivitu, neboť má možnost využít celou škálu sportovních zařízení v sídle organizace. Sportovní aktivity by bylo možné rozdělit podle ročních období, tím by se dosáhlo různorodosti a každý zaměstnanec by měl možnost výběru dle jeho zájmu.

V jarním období by mohl do nabídky zařadit krátké cyklistické výlety po okolí, které by byly zakončeny večeří ve vybrané restauraci. V létě je zde možnost navštívit sportovní

areál, kde je na výběr z řady sportů. Například fotbal, plážový volejbal, basketbal nebo minigolf. Na podzim by mohly být organizovány turistické výlety do Píseckých hor, které by byly spojeny s menším občerstvením. V zimním období je k dispozici zimní stadion, který naskytuje možnost kolektivního bruslení nebo pořádání hokejových zápasů. V každém období může být mezi tyto aktivity zahrnuta návštěva sportovního centra nebo plaveckého stadionu.

15. Co by se podle Vás mělo v podniku změnit?

Graf 15 Navrhované změny v podniku



Zdroj: Vlastní výzkum

32 zaměstnanců by v podniku ocenilo změnu v systému odměňování. 16 zaměstnanců je zcela spokojeno a neměnilo by v podniku nic. 11 zaměstnanců by uvítalo změnu pracovních podmínek.

5 zaměstnanců si myslí, že by se měl změnit přístup zaměstnavatele. A 2 zaměstnanci napsali jiný návrh. Jeden z návrhů byl zlepšení bezpečnosti práce. Druhý návrh byl pro návrat 25 dnů dovolené místo současných 20 dnů.

Zaměstnanci prostřednictvím dotazníku využili možnost vyjádřit svůj názor a případně podat vlastní návrh směřující ke změně v podniku. Většina návrhů, které se v odpovědích vyskytly, jsou v daném podniku akceptovatelná. Nyní je na zaměstnavateli, aby se nad návrhy zamyslel a provedl jejich případnou realizaci dle jeho uvážení a finančního zatížení.

9. Diskuze

V praktické části jsem provedla analýzu jednotlivých otázek dotazníku a výsledky jsem zpracovala do jednoduchých grafů. Na základě zjištěných výsledků navrhuji vedoucímu podniku případné změny v oblasti motivace zaměstnanců.

Z rozsahem poskytovaných zaměstnaneckých výhod je nespokojena přibližně polovina zaměstnanců, z čehož vyplývá, že zaměstnavatel by měl uvažovat nad rozšířením poskytovaných výhod. V současné době je nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou příspěvek na stravu. Do budoucna by většina zaměstnanců ocenila poskytování jednoho týdne dovolené navíc a zavedení příspěvku na dopravu. Tím by se zvýšila úroveň poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

Vedení podniku by mělo věnovat větší pozornost motivaci zaměstnanců především v oblasti hodnocení zaměstnanců, neboť nadpoloviční většina zaměstnanců odpověděla, že jejich nadřízený neprovádí hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců by mělo být základním cílem každé organizace. Mělo by být spravedlivé a objektivní. Hodnocení pracovníků lze provádět průběžně, příležitostně nebo periodicky. Dále může vedení podniku provádět hodnocení individuálně nebo skupinově. Každé hodnocení je pro pracovníka oceněním jeho vlastní práce a slouží k osobnímu rozvoji. Zavedení hodnotícího systému by bylo určitě ku prospěchu firmy, neboť pravidelné hodnocení vede k lepšímu pracovnímu výkonu.

Dále navrhuji, aby se zaměstnavatel zamyslel nad úpravou systému odměňování, ke kterému má výhrady 28 % zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl zjistit, v jakém ohledu se zdá systém odměňování zaměstnancům nespravedlivý a učinit tomu nápravu.

S vybaveností pracoviště je nespokojeno 30 % zaměstnanců, což může být způsobeno tím, že pracují na původní lince, kde prozatím neproběhla rekonstrukce a vybavení pracoviště je zastaralé. Navrhuji provést na této lince určité úpravy, aby byli zaměstnanci spokojenější a cítili se zde dobře.

Nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že má zájem o stmelování kolektivu. Stmelováním se utváří dobrý pracovní kolektiv, který má vliv na spokojenost zaměstnanců v podniku. Jako nejlepší formu stmelování kolektivu vidí zaměstnanci ve sportovních aktivitách, bowlingu a společných večerích. Doporučuji zaměstnavateli, aby se zaměstnanci projednal možnost zavedení společných sportovních či společenských aktivit.

Komunikace pracovníků s vedením podniku je na dobré úrovni a zaměstnanci jsou s ní spokojeni. I když jsou pracovníci s komunikací vedoucích pracovníků spokojeni, nelze ji podceňovat a je potřeba dbát, aby byla neustále rozvíjena.

Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci podniku by přivítali určité změny a rozšíření poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které by přispěly k jejich větší spokojenosti.

Na základě toho doporučuji vedoucímu podniku, aby do budoucna o vypracování uceleného motivačního programu uvažoval. Při vytváření uceleného motivačního programu by se měl zaměstnavatel především zaměřit na oblast:

- hodnocení zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- utváření vztahů na pracovišti a komunikace
- vybavenosti pracoviště
- zaměstnaneckých výhod – rozšířit v oblasti sportu a péče o zdraví, kultury a relaxace, poskytování darů k životním a jiným významným událostem, zvážit i možnost poskytování bezúročných půjček zaměstnancům.

Shrnutí návrhů změn:

- a) Rozšíření poskytovaných zaměstnaneckých výhod – zaměstnavatel by měl zavést více zaměstnaneckých výhod, které by uspokojily potřeby zaměstnanců.
- b) Hodnocení zaměstnanců – vedoucí zaměstnanci by měli provádět pravidelné hodnocení zaměstnanců.

- c) Úprava systému odměňování – zjistit důvody proč je pro některé pracovníky systém odměňování nespravedlivý a provést nápravu.
- d) Vybavenost pracoviště – zlepšení vybavenosti pracoviště především na staré lince.
- e) Stmelování kolektivu – z hlediska zlepšování pracovních vztahů a vytváření dobrého pracovního kolektivu, by měl vedoucí podniku podporovat stmelování. Jednotlivé formy stmelování prodiskutovat se všemi zaměstnanci.
- f) Komunikace – dbát na to, aby komunikace byla udržována na dobré úrovni a snažit se o její další rozvoj.
- g) Vytvoření uceleného motivačního programu.

10. Závěr

Motivace zaměstnanců a péče o ně by měla být pro všechny podniky jedním ze základních pilířů, neboť vede ke spokojenosti zaměstnanců a odráží se v lepších pracovních výkonech a efektivnosti práce. Účinná motivace by měla být dlouhodobá a dostatečně plánovaná. Řada podniků důležitost motivace podceňuje, tím snižuje zájem zaměstnanců o práci a kvalitu práce. K dosažení správné motivace může přispět kvalitně zpracovaný motivační program, který by se měl rozvíjet dle potřeb pracovníků.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat motivační nástroje vybrané organizace a navrhnout případné změny. K získání informací jsem využila dotazníkového šetření. Ověřovala jsem, jaké motivační nástroje zaměstnavatel používá, jak jsou s nimi zaměstnanci spokojeni a jaké by případně uvítali změny.

Vybraný podnik poskytuje řadu zaměstnaneckých výhod, ale v současné době nemá vypracovaný ucelený motivační program.

Z analýzy odpovědí vyplynulo, že motivace zaměstnanců v podniku je funkční, ale v některých dílčích oblastech existují určité nedostatky. Dalo by se říci, že k silným článkům motivace v organizaci patří komunikace s nadřízeným pracovníkem, pracovní prostředí a vybavenost pracoviště.

Naopak nejslabším článkem motivace v podniku je nedostatečný rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci by do budoucna přivítali větší rozsah těchto výhod. Především by měli zájem o poskytnutí jednoho týdne dovolené navíc, příspěvku na dopravu a příspěvku na dovolenou.

Na základě zjištěných odpovědí lze usoudit, že vybraná organizace by se měla do budoucna zamyslet nad vytvořením uceleného motivačního programu. Nutnost vyplývá i ze situace, že podnik se v posledních letech rozrůstá o další nové provozy. S tím souvisí i nárůst počtu zaměstnanců a zvyšuje se různorodost jejich potřeb.

Spokojený zaměstnanec více a lépe pracuje, vytváří dobrou atmosféru v kolektivu. Tím se udržuje kvalitní tým zaměstnanců, který dělá podniku dobré renomé. Podnik pak snadněji získává kvalitní nové pracovníky.

Domnívám se, že se mi podařilo naplnit cíl mé bakalářské práce. Vytvořená doporučení by mohly být do budoucna v organizaci využity a tyto změny by přispěly ke spokojenosti zaměstnanců.

11. Summary

The aim of my thesis is the analysis of motivational tools in the selected organization and the proposal for possible amendments.

In the theoretical part there are defined basic terms such as motivation, motive, theories of motivation, motivational tools, motivational program and motivational tools effectiveness.

The practical part is dedicated to the characteristics of the company, its management and organizational structure. The work also deals with employment benefits and incentive program of the selected company.

The questionnaire investigation analysis is performed at the end of the practical part. Potential changes to the current needs are recommended on the basis of the evaluation process.

Keywords: motivation, motivational tools, questionnaire survey, employee benefits, incentive program

12. Použitá literatura

Knižní zdroje:

1. Armstrong, M. (1999). Personální management. (Vyd. 1., 963 s.) Praha: Grada.
2. Zadražilová, D., & Khelerová, V. (1994). Management obchodní firmy. (Vyd. 1., 293 s.) Praha: Grada Publishing.
3. Harvey, C. (1992). Umění motivovat: cesta k úspěchu. (1. vyd., 109 s., Překlad Josef Hegner, Ilustrace Luboš Walter). Praha: Informatorium.
4. Freemantle, D. (1995). Super šéf: o úspěšném řízení lidí od A do Z. (Vyd. 1.; 279 s.). Praha: Management Press.
5. Keenanová, K. (1995). Motivování. (58 s., Přeložil Ivan Lukavský). Brno: Ando Publishing.
6. Stýblo, J. (1992). Manažerská motivační strategie. (1. vyd., 74 s.) Praha: Management Press.
7. Bělohávek, F. (1996). Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. (1. vyd., 343 s.) Olomouc: Rubico.
8. Wagnerová, I. (2008). Hodnocení a řízení výkonnosti. (Vyd. 1., 117 s.) Praha: Grada.
9. Štikar, J. (2003). Psychologie ve světě práce. (Vyd. 1., 461 s.) Praha: Karolinum.
10. Koubek, J. (2001). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. (3. vyd., (přepřac.), 367 s.) Praha: Management Press.
11. Miskell, J., & Miskell, V. (1996). Pracovní motivace. (Vyd. 1., 78 s.) Praha: Grada.
12. Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). Management. (Vyd. 1., 821 s.) Praha: Grada.
13. Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. (Vyd. 1., 168 s.) Praha: Grada.

14. Bělohávek, F. (2010). 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. (1. vyd., 121 s.) Praha: Grada.
15. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů. (Vyd. 1., xv, 264 s.) Praha: C.H. Beck.
16. Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. (1. vyd., 109 s.) Praha: Grada.
17. Coleman, R., & Barrie, G. (1997). 525 způsobů, jak se stát lepším manažerem. (Vyd. 4., 155 s.) Praha: Management Press.
18. Halík, J. (2008). Vedení a řízení lidských zdrojů. (Vyd. 1., 128 s.) Praha: Grada.
19. Adair, J. (1993). Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery. (1. vyd., 231 s.) Praha: Management Press.
20. Cejthamr, V., & Dědina, J. (c2010). Management a organizační chování. (2., aktualiz. a rozš. vyd., 344 s.) Praha: Grada.
21. Adair, J. (2004). Efektivní motivace. (1. vyd., 178 s.) Praha: Alfa Publishing.
22. Veber, J. (2009). Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. (2., aktualiz. vyd., 734 s.) Praha: Management Press.
23. Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. (1. české vyd., 442 s.) Praha: Grada.
24. Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. (Vyd. 1., xxii, 485 s.) Praha: C.H. Beck.
25. Podmoroff, D. (2005). 365 ways to motivate and reward your employees every day with little or no money. (Revised 2nd edition., 278 pages cm). Florida: Atlantic Publishing Group.
26. Lauby, S. (2005). Motivating Employees. USA: ASTD Press.

Internetové zdroje:

1. Želazko, T. (2013) Nasagel.cz. Citováno 11. dubna 2013, dostupné z:
<http://www.nasagel.cz/ze-skupiny/personaliste-informuji/1301-zamestnan-benefit.html>

2. Kohoutová, H. (2015) Trexima.cz. Citováno 10. června 2015, dostupné z: <http://www.trexima.cz/aktuality/efektivita-motivacnich-nastroju-a-motivace-8000>)
3. Míka J. (2005) Personalista.com. Citováno 24. června 2005, dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>
4. Krišťák, J. (2007) Ipaczech.cz. Citováno 8. března 2007, dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/ergonomicke-usporadani-pracoviste>
5. Galvanovna-chmela.cz [Online]. 2016. Dostupné z: <http://www.galvanovna-chmela.cz/>
6. Justice.cz [Online]. 2016. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=86663&typ=UPLNY>

13. Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace.....	6
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb.....	8
Obrázek 3 Motivující a udržovací faktory.....	8
Obrázek 4 Oblasti opatření při tvorbě motivačního programu	18
Obrázek 5 Organizační struktura	26

Seznam grafů

Graf 1 Návratnost dotazníků	20
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců	23
Graf 3: Věková struktura	28
Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání	29
Graf 5 Zájem o prohlubování dovedností a zvýšení vzdělání	29
Graf 6 Dostatečnost rozsahu zaměstnaneckých výhod	30
Graf 7 Využívané zaměstnanecké výhody	31
Graf 8 Požadované zaměstnanecké výhody	32
Graf 9 Spokojenost se systémem odměňování	33
Graf 10 Hodnocení systému odměňování	35
Graf 11 Hodnocení úrovně komunikace s nadřízeným pracovníkem	36
Graf 12 Hodnocení pracovního prostředí a vybavenosti pracoviště	36
Graf 13 Zájem o stmělování pracovního kolektivu.....	37
Graf 14 Forma stmělování kolektivu.....	38
Graf 15 Navrhované změny v podniku	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Charakteristika organizace	22
Tabulka 2 Počet hlasů pro motivační faktory	33
Tabulka 3 Pořadí důležitosti faktorů	34

14. Seznam příloh

Příloha I. Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia Ekonomické fakulty Jihočeské University v Českých Budějovicích. Zpracovávám bakalářskou práci na téma: Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Dovoluji se na Vás obrátit s prosbou o vyplnění dotazníku. Získané informace jsou anonymní a budou sloužit čistě a pouze pro zpracování dané práce.

Děkuji za Váš čas.

Lucie Jandová

Otázky:

- 1) Do jaké věkové kategorie patříte?
 - ☐ 18-29
 - ☐ 30-39
 - ☐ 40-49
 - ☐ nad 50
- 2) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - ☐ Základní
 - ☐ Vyučen
 - ☐ Středoškolské
 - ☐ Vysokoškolské
- 3) Máte zájem prohloubit si své dovednosti, případně si zvýšit vzdělání?
 - ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Ne

4) Považujete rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod za dostatečný?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

5) Jaké zaměstnanecké výhody nyní využíváte? (např. stravenky, služební telefon,...)

6) Jaké zaměstnanecké výhody byste nejvíce ocenili do budoucna?

- ☐ Týden dovolené navíc
- ☐ Vstupenky na kulturní akce
- ☐ Příspěvky na dopravu
- ☐ Permanentky do fitness centra
- ☐ Jiné:

7) Jak jste spokojen(a) se současným systémem odměňování?

- ☐ Zcela spokojen(a)
- ☐ Spíše spokojen(a)
- ☐ Spíše nespokojen(a)
- ☐ Zcela nespokojen(a)

8) Seřad'te těchto pět faktorů podle toho, jak jsou pro Vás důležité.
(1 – faktor je pro Vás nejdůležitější, 5 - faktor je pro Vás zcela nedůležitý)

Mzda

Slovní pochvala

Jistota práce

Dobrý pracovní kolektiv

Místo výkonu práce

9) Provádí Váš nadřízený hodnocení zaměstnanců?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10) Jak byste ohodnotili systém odměňování?

- ☐ Spravedlivý
- ☐ Spíše spravedlivý
- ☐ Spíše nespravedlivý
- ☐ Nespravedlivý

11) Jak hodnotíte úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem?

- ☐ Výborná
- ☐ Dostačující
- ☐ Nevyhovující

12) Jak byste ohodnotil(a) pracovní prostředí a vybavenost pracoviště?

- ☐ Vyhovující
- ☐ Zcela vyhovující
- ☐ Nevyhovující

13) Máte zájem o stmelování pracovního kolektivu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14) Pokud ano, jakou formu stmelování byste zvolili?

- ☐ Víkendové pobyty
- ☐ Bowling
- ☐ Společné večere
- ☐ Jiné sportovní aktivity
- ☐ Jiná forma:

15) Co by se podle Vás mělo v podniku změnit?

- Odměňování pracovníků
- Přístup zaměstnavatele
- Pracovní podmínky
- Nic
- Jiný návrh – napište: