JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012 **Lucie Staňková**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor
Lucie Staňková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2010/2011**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Lucie STAŇKOVÁ**
Osobní číslo:	**E09281**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Název tématu:	**Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem bakalářské práce je analýza motivačního systému a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku a navržení možných změn.

Metodika:
1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika vybraného podniku, 3. Analýza motivačního systému ve vybraném podniku, využití dotazníkového šetření a rozhovorů, 4. Zpracování dat, jejich interpretace a zhodnocení, 5. Navržení možných změn směřujících ke zlepšení analyzovaného systému.

Osnova:
1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku, 5. Analýza a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuze a návrh změn, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* **Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.**
BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* **Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.**
PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* **Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.**
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* **1 vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.**
PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání.* **Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-254-0703-X.**
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* **1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice

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

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky 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 15. 4. 2012

…….

Lucie Staňková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při vypracování této bakalářské práce. Zároveň děkuji zaměstnancům závodu Mirovice společnosti Vodňanská drůbež, a. s. za ochotu a poskytnuté informace.

OBSAH

1 Úvod 1

2 Literární přehled 2

2. 1 Motivace a motiv 2

2. 2 Pracovní motivace 3

2. 3 Teorie motivace 4

2. 3. 1 Teorie instrumentality 4

2. 3. 2 Teorie motivace zaměřené na obsah 4

2. 3. 3 Teorie motivace zaměřené na proces 7

2. 4 Motivační nástroje 9

2. 5 Jak správně chválit 10

2. 6 Jak kritizovat, ale neublížit 11

2. 7 Proč motivace selhává 12

2. 8 Stimulace a stimul 13

2. 9 Stimulační prostředky 13

2. 9. 1 Hmotná odměna 14

2. 9. 2 Obsah práce 14

2. 9. 3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení 15

2. 9. 4 Atmosféra pracovní skupiny 15

2. 9. 5 Pracovní podmínky a režim práce 15

2. 9. 6 Identifikace s prací, profesí a podnikem 16

2. 9. 7 Externí stimulační faktory 16

2. 10 Pracovní spokojenost 16

2. 10. 1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost 17

2. 10. 2 Spokojenost a pracovní chování 17

2. 10. 3 Zjišťování pracovní spokojenosti 18

3 Cíl a metodika 19

3. 1 Cíl práce 19

3. 2 Metodika 19
4 Charakteristika vybraného podniku 21
4. 1 Historie a profil 21
4. 2 Předmět podnikání 22
4. 3 Postavení na trhu 23
4. 4 Organizační struktura 23
4. 4. 1 Závod Mirovice 23
5 Analýza a zhodnocení současného stavu 25
5. 1 Zaměstnanci 25
5. 2 Motivační systém 26
5. 2. 1 Odměňování 26
5. 2. 2 Pracovní doba 29
5. 2. 3 Dovolená na zotavenou 29
5. 2. 4 Stravování 29
5. 2. 5 Zaměstnanecký prodej 30
5. 2. 6 Zdravotní péče 30
5. 2. 7 Pracovní prostředí 30
5. 2. 8 Vzdělávání a školení zaměstnanců 31
5. 2. 9 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 31
5. 3 Výsledky dotazníkového šetření 32
5. 3. 1 Identifikační údaje 32
5. 3. 2 Vztah k práci a podniku 34
5. 3. 3 Pracovní prostředí 37
5. 3. 4 Vztahy na pracovišti 37
5. 3. 5 Informovanost 39
5. 3. 6 Zaměstnanecké výhody 41
5. 3. 7 Finanční ohodnocení 42
5. 3. 8 Vzdělávání a profesní rozvoj 43
5. 3. 9 Motivační faktory 45

6 Diskuze a návrh změn 48

7 Závěr 53

8 Summary 55

9 Přehled použité literatury 56

10 Seznam obrázků 59

11 Seznam příloh a přílohy 60

1 Úvod

Každá firma, která chce být konkurenceschopná a získat dobré jméno na trhu, musí vědět, že k tomu nestačí jen správně formulované strategie, kapitálové vybavení nebo nejmodernější technologie. Klíčem úspěchu jsou kvalitní a motivovaní zaměstnanci.

Zaměstnanci jsou totiž nezbytnou součástí každé organizace, tvoří ji, jsou jejím srdcem, a právě proto hrají tak zásadní roli v tom, zda bude firma úspěšná a konkurenceschopná.

Motivovaný a maximálně spokojený zaměstnanec je tedy snem každé firmy. Otázkou zůstává, jak toho docílit. Aby zaměstnavatel dokázal své zaměstnance správně motivovat, musí o ně neustále pečovat a uplatňovat takové motivační prostředky, které na ně působí nejvíce. To je však nelehký úkol, protože každý zaměstnanec má vlastní potřeby a je motivován, jestliže jsou tyto potřeby naplňovány.

Nestačí tedy zaměstnancům poskytovat jen hmotnou odměnu za vykonanou práci, jak se zaměstnavatelé mnohdy domnívají, ale je důležité s nimi neustále komunikovat, zjišťovat jejich potřeby a sledovat jejich pracovní spokojenost.

Jen tak je možné získat a udržet si kvalitní a motivované zaměstnance, kteří budou nejen loajální k firmě, ale dokážou pracovat s radostí, podávat vysoké pracovní výkony a tím přispívat k prosperitě celé firmy.

Cílem mé bakalářské práce tedy je provést analýzu motivačního systému a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout možné změny, které by směřovaly ke zlepšení analyzovaného systému a tím i k zefektivnění činnosti celého podniku. Pro zpracování této práce jsem si vybrala závod Mirovice společnosti Vodňanská drůbež, a. s.

2 Literární přehled

2. 1 Motivace a motiv

Slovo „motivace“ má původ v latinském „movore“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004).

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

Podle PLAMÍNKA (2008) spočívá motivace v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.

Motivace je vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka. Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka (VEBER A KOL., 2004).

Jak uvádí BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004), motiv může být chápán jako psychologická příčina či důvod pro to, aby se člověk určitým způsobem choval či jednal.

Motivy mají dvě složky:

- energizující, protože dávají sílu a energii jednání lidí,
- řídící, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout (BĚLOHLÁVEK, 2008).

K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosaženého cíle motivu. Působení motivu tedy trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010).

Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotové odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby (ARMSTRONG, 2002).

Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů. Takoví lidé mohou být vnitřně motivovaní, motivovaní sami ze sebe, a pokud to znamená, že chtějí jít ve správném směru k dosažení toho, čeho mají dosáhnout, pak je to nejlepší podoba motivace (ARMSTRONG, STEPHENS, 2008).

2. 2 Pracovní motivace

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (ARMSTRONG, 2002).

Jak uvádí CEJTHAMR A DĚDINA (2010), existují 2 typy motivace:

Vnitřní motivace souvisí s „psychologickými“ odměnami jako je příležitost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, patřičné ocenění a uznání a také to, zda je s pracovníky nakládáno přiměřeným způsobem.

Vnější motivace se vztahuje k hmotným odměnám jako je plat nebo sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce.

Na pracovní motivaci je nutné pohlížet jako na významný faktor, který ovlivňuje pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Pro management z toho vyplývá, že je důležité věnovat pracovní motivaci zvýšenou pozornost (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2. 3 Teorie motivace

Existuje mnoho teorií motivace. Podle ARMSTRONGA (2002) mezi nejvlivnější teorie patří teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

2. 3. 1 Teorie instrumentality

Tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podstatě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu (ARMSTRONG, 2002).

2. 3. 2 Teorie motivace zaměřené na obsah

Tyto teorie se snaží rozpoznat to, co v jedinci nebo v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování (ROLÍNEK, 2003).

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb patří mezi nejznámější teorie. Jejím autorem je americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow.

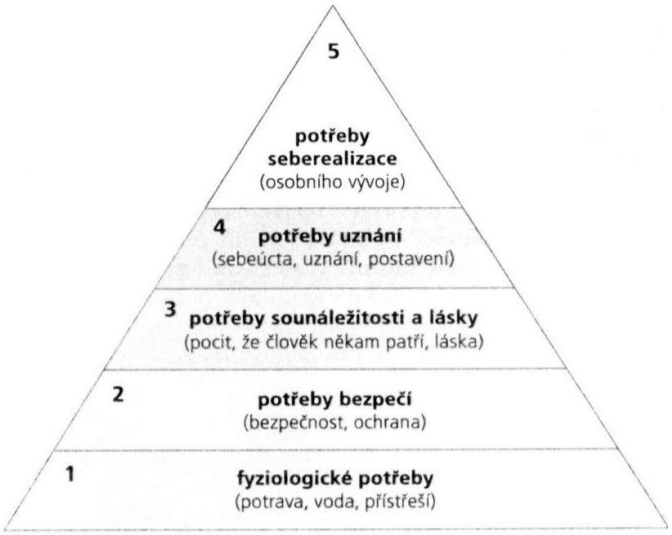
Podle LAMBERTA (2001) byl Maslow stejně jako Einstein tvořivý vědec, snílek a realizátor odvážných experimentů. Předpokladem, na němž Maslow vybudoval svoji teorii, je následující myšlenka:

„Člověk je tvor, který chce víc, než má."

(Abraham Maslow)

Abraham Maslow se pokoušel vysvětlit, proč jsou lidé motivováni určitými potřebami v určitý čas. Proč jedna osoba utratí spoustu času a energie na osobní bezpečnost, zatímco jiné záleží především na tom, co si o ní myslí jiní. Maslowova odpověď zní, že lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky, od těch nejnaléhavějších až k těm nejméně naléhavým (viz Obrázek 1). Podle pořadí důležitosti se jedná o fyziologické potřeby, potřeby bezpečnosti, společenské potřeby, potřeby váženosti a potřeby seberealizace (KOTLER, KELLER, 2007).

Obrázek 1: Maslowova hierarchie p*otřeb*



Zdroj: Kotler, P., Keller, K. L., 2007

Maslow tvrdí, že nejdříve musí být uspokojeny všechny aspekty potřeb z nižších úrovní a teprve poté je člověk motivován stimuly z úrovní vyšších. To například znamená, že člověk na nejnižší úrovni pyramidy bude motivován k práci pouze mzdou, za níž uspokojí své základní potřeby jídla, šatstva a střechy nad hlavou, spíše než bezpečnostními aspekty svého pracoviště nebo stabilitu zaměstnání.

Ve výsledku nám tato teorie říká, že potřeby jednotlivých lidí se liší podle úrovně, v jaké se nacházejí (RAZIMOVÁ, 2011).

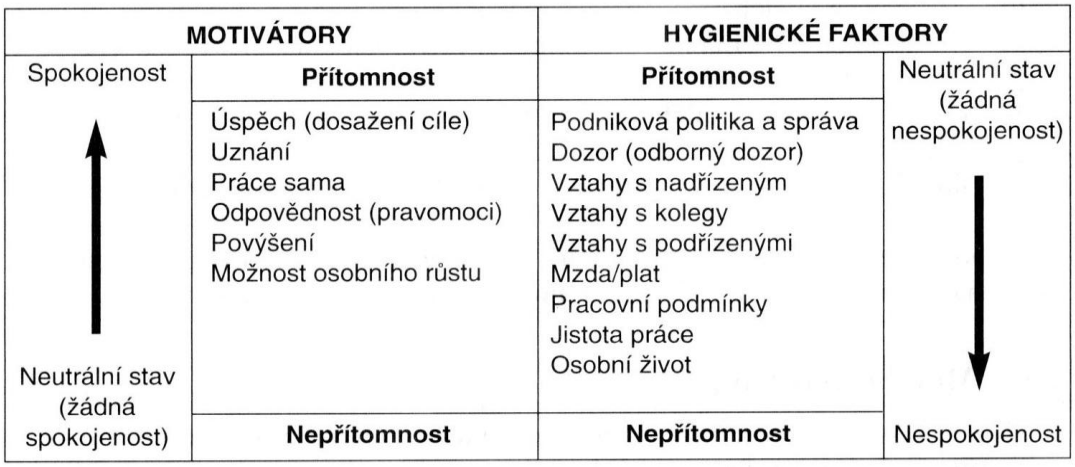
Pro manažera je tedy důležité určit, v jaké úrovni potřeb se konkrétní zaměstnanec nachází. Ten totiž bude citlivý na podněty, které odpovídají potřebám v této úrovni, a takovými stimuly je nutné na něj působit (PLAMÍNEK, 2008).

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl výzkumy, které do jisté míry modifikují Maslowovu teorii potřeb. Požádal na 200 účetních a techniků, aby popsali ty okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy se cítili zcela špatně. Na základě těchto průzkumů došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od těch faktorů, které jsou příčinou pracovního neuspokojení (VEBER A KOL., 2004).

KOUBEK (2009) uvádí, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, se nazývají motivátory, zatímco faktory, které jsou příčinou pracovního neuspokojení, se nazývají hygienické faktory (viz Obrázek 2).

Obrázek 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace



MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	**Přítomnost**	**Přítomnost**	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	↓
Neutrální stav (žádná spokojenost)	**Nepřítomnost**	**Nepřítomnost**	Nespokojenost

Zdroj: Koubek, J., 2009

Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti (KOUBEK, 2009).

McGregorova teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor, který na základě pozorování v amerických průmyslových firmách rozdělil pracovníky do dvou kategorií podle jejich vztahu k práci (VEBER A KOL., 2004).

Teorie X popisuje pracovníky jako nezodpovědné, bez vztahu k práci, pracující pouze z existenčních důvodů. Odpovídajícím přístupem je permanentní kontrola, využívání hmotných stimulů a tretů.

Podle teorie Y mají pracovníci pozitivní vztah k práci, motivuje je autonomie, odpovědnost za práci a možnost tvůrčí seberealizace. Těmto pracovníkům je třeba vytvořit prostor pro iniciativu a uplatnění schopností (KOCIANOVÁ, 2010).

Na „klasické“ Maslowově pyramidě potřeb (viz Obrázek 3) je možné vyjádřit, jak se jednotlivé motivační teorie Maslowova, Herzberga a McGregora prolínají.

Obrázek 3: Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií

Zdroj: Dvořáková, Z. a kol., 2007

2. 3. 3 Teorie motivace zaměřené na proces

Tyto teorie se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno (ROLÍNEK, 2003).

Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí (ARMSTRONG, 2002).

Expektační (expektanční) teorie

Tvůrcem expektační teorie je psycholog Victor Vroom (1964), který svou teorii založil na tom, že čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení (WAGNEROVÁ, 2008).

Klíčovou roli v expektanční teorii přikládá BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) dvěma základním pojmům: *expektanci a valenci.* Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Expektanční teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:

$$M = f\,(V \cdot E),$$

kde M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

Motivace pracovníka je na základě Vroomova modelu možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Jinými slovy, expektační teorie říká, že motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle.

Člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout. Motivace bude nulová, pokud nemá cíl pro člověka žádnou hodnotu či pokud je nulová pravděpodobnost, že cíle dosáhne (KOCIANOVÁ, 2010).

Stimulační teorie

Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování jednotlivce je výsledkem určitých vlivů, které vedou k nejčastěji logicky přepokládaným důsledkům chování. Stimulační teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo vytváření motivujícího prostředí.

Základem je tzv. Thornidikeův zákon efektu, který tvrdí, že chování, které má za následek příjemnou skutečnost se bude opakovat; chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost, se opakovat nebude (ROLÍNEK, 2003).

2. 4 Motivační nástroje

Mzda odrážející konkrétní výkony, bonusy k základnímu platu, prémie. To jsou nejčastější motivační nástroje tuzemských firem. Zaměstnance lze samozřejmě motivovat i nefinančně, a z hlediska jejich loajality mohou být tyto nástroje dokonce účinnější. Správným nastavením platů je ale potřeba začít.

Samostatnou kapitolou jsou pak finanční prémie. Už z jejich podstaty je jasné, že aby měli na zaměstnance motivující účinky, musí mít podobu něčeho opravdu mimořádného.

V současné době hodně probíraným nástrojem motivace zaměstnanců jsou firemní benefity. Ať už se firma rozhodne dát zaměstnancům možnost výběru nebo fixně benefity nastaví, musí věnovat pozornost tomu, o co zaměstnanci mají opravdu zájem a zda nevyužívají některé benefity jen proto, že společnost nenabízí jinou možnost. Pokud to firma neudělá, utrácí zbytečně peníze za benefity, které ztratili motivační charakter (LICHTENEGEROVÁ, 2011a).

Mezi motivační nástroje využívané zaměstnavateli patří oblast odměňování a zaměstnaneckých výhod. Na druhou stranu zaměstnanci považují za motivační nástroje oblast leadershipu, práci manažera, práci se zpětnou vazbou, delegování, koučování, využívání potencionálu a dávání prostoru pro vlastní angažovanost.

Zaměstnavatelé občas přeceňují finanční odměny a stále nedoceňují míru vlivu, kterou na motivaci svých zaměstnanců může mít přímý nadřízený nebo obecně přístup

managementu. I různé průzkumy ukazují, že pocit docenění, pravidelnou zpětnou vazbu či možnosti osobního rozvoje považuje řada zaměstnanců za důležitější než výši mzdy a nabídku benefitů (KRÁLÍKOVÁ, 2011).

2. 5 Jak správně chválit

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen a naznačuje: „Ano, tímto způsobem pokračujte.“ Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad:

1. **Ať je pochvala konkrétní.** Pracovník by měl vědět za co je chválen – za určitých okolností by si mohl příčinu vykládat jinak.
2. **Pochvala by měla být adresná.** Za určitých okolností je vhodné pochválit tým. Mnozí členové si však myslí, že úspěch je především jejich zásluhou a ostatní tak lacino přicházejí k pochvale. Po vyzdvihnutí týmu by měl následovat projev uznání zvláště aktivních jednotlivců.
3. **Ať je pochvala vyslovena včas**, nejlépe ihned po dosažení úspěchu pracovníka.
4. **Ať je pochvala veřejná.** Pochvala sdělená před ostatními pracovníky je dvojnásob účinná. Vedoucí by se neměl stydět vyzdvihnout zaměstnance za dobré výsledky před spolupracovníky. Dává tím najevo i ostatním, jaké jednání se očekává.
5. **Pochvala by neměla být formální.** Někdy působí vyjádření pochvaly, jakoby se vedoucí snažil odbýt si nepříjemnou povinnost, jako by to chtěl mít co nejrychleji za sebou. Pracovník se však bude cítit úplně jinak, projeví-li vedoucí zájem – zeptá se, jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl nebo se pokusí odhadnout a popsat nesnadnost práce, která vedla k dobrým výsledkům.
6. **Připravenost chválit.** Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky pochválit (BĚLOHLÁVEK, 2008).

2. 6 Jak kritizovat, ale neublížit

Většině lidí je velmi nepříjemné, když poukážeme na jejich chybu. V profesním životě se ovšem nejde těmto konfrontačním situacím vyhnout. Asi každý manažer musí čas od času sdělit svým podřízeným, že není s jejich výkonem zcela spokojen (LICHTENEGEROVÁ, 2011b).

Podle BĚLOHLÁVKA A KOL. (2006) je kritika zřejmě neméně důležitý nástroj motivování pracovníků a usměrňování jejich výkonu než pochvala. Umožňuje upozornit na nesprávný způsob provádění věcí a současně by měla být stimulem nápravy. Používání kritiky je však velmi citlivou záležitostí a nechceme-li své lidi demotivovat, měli bychom se při kritizování držet určitých pravidel a zásad společenského taktu.

Před tím, než manažer k jakékoliv kritice přistoupí, měl si ujasnit, čeho chce rozhovorem dosáhnout. Stanovit si ideální cíl, případně ještě akceptovatelný výsledek jednání.

Kritiku je třeba dobře načasovat. V závislosti na typu problému je někdy nutné jednat co nejdříve, jindy téma počká na pravidelný hodnotící pohovor.

Kritika by ale nikdy neměla mít podobu náhlého záchvatu křiku před množstvím svědků. Je důležité, aby tento rozhovor proběhl mezi čtyřma očima. Případně si manažer může přizvat specialistu na lidské zdroje, ale rozhodně platí, že diskuze musí zůstat pouze mezi zúčastněnými osobami.

Pro rozhovor je vhodné zvolit nerušivé místo, vytvořit partnerskou atmosféru, a pokud se účastí i třetí osoba, vysvětlit, proč tomu tak je. Je užitečné začít pozitivním sdělením, ocenit a vyzdvihnout pozitivní stránky výkonu zaměstnance. Nesmí to však působit uměle.

Dále je vhodné se zaměstnance samotného zeptat, co si o nastoleném problému myslí, případně jaké navrhuje řešení. Výsledkem rozhovoru by měla být jasná dohoda, co a do kdy je potřeba změnit, co pro to udělá zaměstnanec, případně i manažer.

Rozhovor je vhodné znovu končit pozitivně, vyjádřit důvěru v zaměstnance a přesvědčení, že k nápravě dojde. Popřát příjemný den a rozloučit se stiskem ruky (LICHTENEGEROVÁ, 2011b).

2. 7 Proč motivace selhává

Přes svou poměrnou jednoduchost patří pracovní motivace k oblastem, kolem které se točí řada nedorozumění.

K nejčastějším patří představa, že k motivaci pracovníků slouží jejich základní mzda nebo plat, a že jejich každodenní práci proto není třeba nijak zvlášť motivovat. Obdobnou nesprávnou představou je, že odměna, ať již finanční nebo jiná, zaměstnanci náleží jen tehdy, provede-li něco mimořádně záslužného, většinou něco, co není přímo v popisu jeho práce.

Důvod, proč by vedoucí měli zaměstnance k jejich práci motivovat, i když za ni dostávají plat, je jednoduchý: abychom výkon, za který je platíme, skutečně získali (URBAN, 2011).

Základní pravidlo motivace

Základem motivace je jednoduchý vztah „něco za něco“. Pro praktickou motivaci z toho vyplývá, že každý (náročnější) úkol by měl být spjat s určitou formou „odměny“, případně hrozbou „sankce“. Je-li tento vztah porušen, pracovní motivace selhává.

Odměnou nebo trestem je cokoli, co následuje po provedení práce a je zaměstnancům příjemné nebo nepříjemné. Odměny i sankce mohou být proto hmotné i nehmotné. K prvním patří peníze a další hmotné statky, k druhým například možnost vidět výsledky své práce, rozšířit si zkušenosti, získat uznání či ocenění ze strany spolupracovníků nebo zákazníků, pochvalu nadřízeného, ale i možnost vyhnout se náročnému úkolu.

Odměna za splnění úkolu (hmotná i nehmotná), stejně jako sankce, je přitom nejúčinnější, následuje-li bezprostředně poté, co jej zaměstnanec vykonal (URBAN, 2011).

2. 8 Stimulace a stimul

Stimulace je záměrné vyvolávání určitého pracovního chování, udržení pracovního chování na požadované úrovni a usměrňování pracovního chování k předem zvoleným cílům (PRAŽSKÁ, JINDRA 2002).

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací spatřuje BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004) ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.

Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Podle PRAŽSKÉ A JINDRY (2002) fungují stimuly v zásadě na principu příslibu odměn a výhod nebo postihů a odebírání výhod. Stimulace vymezuje každému jedinci určité pole, ve kterém se může, podle svého uvážení a pracovního chování, pohybovat. Jestliže plní stanovené normy chování pracovní role a očekávání pracovní skupiny, vyvíjí pracovní aktivitu v požadovaném směru, získává odměny, požitky a výhody. Jestliže neplní stanovená pravidla, ztrácí na ně nárok nebo je dokonce za neplnění postihován. Míra odměn, požitků a výhod je tím větší, čím větší je přínos jedince a jeho práce významnější pro firmu.

Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určité pracovní chování nebo je ovlivnit a omezit. Jednání člověka, tedy i jeho pracovní chování, je dáno jeho vlastní motivací – motivy, příčinami jednání – vnitřními pohnutkami člověka k činnosti.

BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004) zastávají názor, že čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivnit, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.

2. 9 Stimulační prostředky

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2. 9. 1 Hmotná odměna

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Příkladem specifické hmotné odměny může být přidělené služební auto, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, půjčky pro zaměstnance, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění, příspěvky na oblečení, kosmetiku, sport apod. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004).

2. 9. 2 Obsah práce

Obsah práce je dalším významným stimulačním faktorem. Je nutné si uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný a také to, že některé pracovníky určitý aspekt oslovuje více a některé méně.

Zde jsou uvedeny vybrané apely, kterými lze působit na obsah práce:

- **apel na tvořivé myšlení:** práce vyžaduje hledání nových řešení, reakce na změny a umožňuje předkládat vlastní nápady,
- **apel na samostatnost a autonomii:** práce vyžaduje samostatnost, zodpovědnost a člověk si může sám určovat, co bude vykonávat,
- **apel na seberozvoj:** práce vyžaduje neustálé zvládání nových a náročnějších úkolů,
- **apel sebekontroly:** práce umožňuje okamžitou zpětnou vazbu o výsledku činnosti a korigování vlastního jednání,
- **apel společenský:** práce umožňuje pracovat s lidmi a navazovat nové vztahy.

Úkolem vedoucího pracovníka je tedy napomáhat ostatním nalézt jejich účinný apel, náležitě jej zvýraznit a dále rozvíjet (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2. 9. 3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

V rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky.

V praxi to znamená, že dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale zároveň s upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka, aby je odstranil (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004).

Celkově lze říci, že výrazné stimulační účinky mají všechny akty a aktivity managementu podniku, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a vyjadřují uznání jejich práci, kterou podniku odevzdávají (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2. 9. 4 Atmosféra pracovní skupiny

Výrazné stimulační účinky mají také všechny sociální faktory. Vedoucí pracovník nemůže pracovní skupině nařídit, jak se má chovat, přesto však není zcela bezmocný. Dění ve skupině může ovlivňovat tím, že na ni působí, a to jak svou formální, tak i neformální autoritou.

Soudržnost pracovní skupiny může vedoucí pracovník stimulovat tím, že podporuje navazování kontaktů na pracovišti, podněcuje ke skupinovému řešení problémů a vzájemné výměně informací mezi jednotlivými členy, ale také tím, že vytváří prostor pro neformální setkání a organizuje společné akce jako například rekreační zájezdy, společenské večírky a oslavy mimo podnik (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2. 9. 5 Pracovní podmínky a režim práce

Je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých teplých, zvukových, světelných mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí

efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2. 9. 6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí znamená, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004).

2. 9. 7 Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jde o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Platí zde přímá závislost. Čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

2. 10 Pracovní spokojenost

Obecně spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Přesto, že je význam práce pro život různých jedinců rozdílný, pro mnoho lidí je práce velmi důležitým aspektem jejich života (KOCIANOVÁ, 2010).

Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Můžeme ji uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (součást personální politiky organizace), nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly.
Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce, ale na druhé straně i s určitým neuspokojením a následnou pasivitou (PAUKNEROVÁ A KOL., 2006).

2. 10. 1 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Významnou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a jsou na pracovníkovi nezávislé, tvoří faktory vnější. Mezi ně patří: finanční ohodnocení, samotná práce, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupina a pracovní podmínky (ŠTIKAR A KOL., 2003).

PAUKNEROVÁ A KOL. (2006) rozšířili tyto faktory o organizaci práce a úroveň péče o zaměstnance (závodní stravování, příspěvky na penzijní a životní pojištění, zdravotní péče, příspěvky na kulturu, sport, rekreaci apod.).

Dalším okruhem faktorů, které více či méně prokazatelně ovlivňují pracovní spokojenost, jsou osobnostní faktory. Jedná se o tyto faktory: věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností (ŠTIKAR A KOL., 2003).

2. 10. 2 Spokojenost a pracovní chování

Bylo by logické předpokládat, že vysoká pracovní spokojenost má za důsledek vysoké výkony, nízké absentérství a fluktuaci. Manažeři se domnívali, že ovlivňování faktorů, které příznivě utváří spokojenost a dosahování vyšší spokojenosti, se pozitivně promítne ve výkonnosti. Ukázalo se však, že tento vztah není přímý ani jednoduchý. Interakce spokojenosti a pracovního chování je komplikovaná. Vztah pracovní spokojenosti a produktivity je velmi nevýrazná. Spokojený pracovník tedy nemusí být vysoce výkonný.

Výzkumy nestanovily jakoukoliv silnou pozitivní vazbu mezi spokojenosti a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen (WAGNEROVÁ, 2008).

2. 10. 3 Zjišťování pracovní spokojenosti

V praxi se obvykle zjišťuje míra pracovní spokojenosti pracovníků jednak s dílčími stránkami práce a pracovního zatížení, jednak jejich spokojenost celková.

K ověření úrovně pracovní spokojenosti se obvykle využívají různé dotazníky a řízené rozhovory, jejichž prostřednictvím pracovníci na určité škále vyjadřují míru své spokojenosti s dílčími aspekty práce, například jako zřetelnou nebo méně zřetelnou spokojenost, resp. spíše jako méně výraznou či naopak velmi výraznou nespokojenost.

Cílem při ověření pracovní spokojenosti je obdržet od respondentů vyhraněně pozitivní, resp. negativní výpovědi. Poskytují totiž možnost ověřit si převažující trend spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určitém podniku (PAUKNEROVÁ A KOL., 2006).

3 Cíl a metodika

3. 1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analýza motivačního systému a pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku a navržení možných změn směřujících ke zlepšení analyzovaného systému.

3. 2 Metodika

Aby bylo možné danou problematiku řádně pochopit, analyzovat a zhodnotit, bylo nezbytné věnovat se studiu odborné literatury a vypracovat literární přehled z oblasti motivace a stimulace lidských zdrojů. Teoretické informace byly čerpány z odborných knih a časopisů vypůjčených z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a Jihočeské vědecké knihovny a z internetu.

Dalším krokem byla volba vhodného podniku. Pro účely této bakalářské práce byla zvolena společnost Vodňanská drůbež, a. s. Tato společnost je největším dodavatelem drůbežího masa v České republice a konkrétně závod Mirovice, ve kterém byla provedena analýza motivačního systému a pracovní spokojenosti, patří mezi největší zaměstnavatele v blízkosti mého bydliště.

Tato společnost byla v úvodu praktické části představena a charakterizována z hlediska historického vývoje, předmětu podnikaní, postavení na trhu a organizační struktury. Zdrojem informací byly oficiální internetové stránky společnosti, výroční zpráva z roku 2010 a organizační řád.

Následně byla na základě nestrukturovaných rozhovorů vedených s pracovníkem personálního úseku provedena analýza současného motivačního systému. Tato analýza sloužila k vytvoření uceleného přehledu motivačních prvků, které podnik využívá k podněcování svých zaměstnanců.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo získat názory zaměstnanců na současný motivační systém a zjistit jejich pracovní spokojenost. Dotazník (viz Příloha 1) byl určen všem zaměstnancům závodu Mirovice společnosti Vodňanská

drůbež, a. s. a obsahoval celkem 20 otázek, které byly zaměřeny na vztah k práci a podniku, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, informovanost, zaměstnanecké výhody, finanční ohodnocení, vzdělávání, motivační faktory a v neposlední řadě i na identifikační údaje zaměstnanců.

V dotazníku byly použity uzavřené otázky s výběrem z několika variant odpovědí a otevřené otázky, na které mohli respondenti odpovídat podle vlastního uvážení. Otázky byly zvoleny tak, aby bylo možné získat co nejpřesnější informace o dané problematice a zároveň aby bylo možné na ně co nejsnadněji odpovědět.

Před vlastním výzkumem byl proveden předvýzkum, jehož cílem bylo zjistit srozumitelnost a jednoznačnost otázek v dotazníku. Předvýzkumu se zúčastnilo 10 vybraných zaměstnanců a po jeho vyhodnocení byl dotazník opraven.

Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2012. Dotazníky byly anonymní a byly osobně rozdány všem zaměstnancům. Vyplněné dotazníky zaměstnanci vhazovali do zalepené papírové krabice s otvorem umístěné v jídelně. Vyplněných dotazníků se vrátilo celkem 130. Návratnost tedy činila 76 %.

Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována pomocí softwarových aplikací Microsoft Excel a Microsoft Word. Výsledky byly znázorněny pomocí výsečových nebo pruhových grafů a doplněny o slovní hodnocení shrnující získané informace.

Závěrem byly navrhnuty změny, které by mohly přispět ke zlepšení problematických oblastí analyzovaného systému a tím i k zefektivnění činnosti celého podniku.

4 Charakteristika vybraného podniku

Společnost Vodňanská drůbež, a. s. je dceřinou společností holdingu AGROFERT HOLDING, a. s., který sdružuje více než 230 subjektů působících v sektoru chemie, zemědělství, potravinářství a pozemní techniky.

4. 1 Historie a profil

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 15. dubna 1998 pod obchodním názvem PROTRIUMPH, s. r. o. Jejím jediným vlastníkem byla tehdy společnost ALEF, spol. s r.o. V roce 2003 došlo ke změně názvu na společnost Agropol Food, s. r. o., a jejím jediným vlastníkem se stala společnost Agropol Group, a. s.

Společnost Agropol Food, s. r. o., se stala v roce 2004 dodavatelem téměř všech obchodních řetězců v České republice, dodávala i velkoobchodníkům a maloobchodním prodejcům. Začala expandovat do řetězců podnikajících na Slovensku a dodávala i výrobky velkoobchodníkům v Německu, Holandsku a na Slovinsku.

V roce 2005 společnost pokračovala v rozvoji obchodních vztahů se svými odběrateli a ve spolupráci s výrobními společnostmi zlepšovala strukturu výrobního sortimentu a zdokonalovala vzájemnou spolupráci.

V roce 2006 společnost prošla složitým obdobím na trhu drůbeže ČR a celé Evropy z důvodu výskytu ptačí chřipky. Ta měla významný vliv na snížení odbytu drůbeže a drůbežích výrobků a snížení prodejních cen. V této ekonomicky složité době došlo k mobilizaci veškerých lidských zdrojů společnosti, čímž se zrychlil a zintenzivnil vývoj nových výrobků a jejich uvedení na trh a zintenzivnily se vztahy s obchodními řetězci v rámci ČR.

Počátkem roku 2007 se společnost ještě potýkala s následky ptačí chřipky. Hlavním problémem byly vysoké skladové zásoby a nízké prodejní ceny. V průběhu roku se však podařilo snížit skladové zásoby na obvyklou úroveň a zvýšit prodejní ceny. Současně se ve spolupráci s výrobními společnostmi podařilo nastavit lepší kontrolní mechanismy v oblasti sledování výtěžností, což vedlo k dalšímu zvýšení efektivity celé divize.

V roce 2008 se ve spolupráci s výrobními společnostmi stále dařilo především pomocí vylepšování výrobních procesů a lepších kontrolních mechanismů v oblasti sledování výtěžností, kalkulací a měsíčních plánů hospodaření zvyšovat efektivitu celé divize.

V roce 2009 došlo ke změně vlastníka mateřské společnosti a tím i k zásadním změnám ve filozofii a poslání společnosti. Poté, co došlo ke koupi části podniku „Závod Vodňany“ a podniku „Závod Skořenice“, se z obchodní společnosti stala i společnost výrobní.

K 31. prosinci 2009 došlo ke změně názvu a sídla společnosti. Název společnosti je Vodňanská drůbež, s. r. o., a sídlo Radomilická 886, 389 01 Vodňany.

V roce 2010 se nafúzoval jediný společník (společnost Agropol Group, a. s.) do společnosti AGROFERT HOLDING, a. s., a tím se tato společnost stala jediným vlastníkem společnosti Vodňanská drůbež, s. r. o.

Téhož roku byla zapsána fúze společnosti Vodňanská drůbež, s. r. o., se společnostmi PROMT Modřice, a. s., Jihočeská drůbež Mirovice, a. s., a Intergal Vrchovina, a. s., a došlo ke koupi podniku Tábor. Tím se ze společnosti Vodňanská drůbež, s. r. o., stala silná společnost zajišťující si vlastní výrobu i obchod.

K 1. lednu 2011 došlo na základě usnesení valné hromady ke změně právní formy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost (Výroční zpráva, 2010).

4. 2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti Vodňanská drůbež, a. s. je:

- výroba, obchod a služby,
- hostinská činnost,
- řeznictví a uzenářství,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- silniční motorová doprava nákladní.

4. 3 Postavení na trhu

Společnost Vodňanská drůbež, a. s. je nevětším dodavatelem drůbežího masa v České republice, které zpracovává na nejmodernějších výrobních linkách a technologiích.

Celkový objem prodeje dosáhl v roce 2010 hodnoty 80 263 tun mražených, chlazených a masných výrobků. V peněžním vyjádření to představuje 3 971 520 000 Kč.

Společnost Vodňanská drůbež, a. s. v roce 2010 dodávala do všech významných řetězců, které figurují na českém trhu, jako jsou: AHOLD, Billa, Globus, Interspar, Penny, Kaufland, Lidl, Makro, Norma, Tesco, KFC, také významným sdružením prodejců jako jsou: BALA, Flop, Procházka, Pramen, Prima, Družstvo Eso Market, Jednoty, dále velkoobchodníkům, maloobchodníkům a část produkce šla na export (Výroční zpráva, 2010).

4. 4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Vodňanská drůbež, a. s. je velmi rozsáhlá a složitá. Zahrnuje generální ředitelství se sídlem ve Vodňanech a čtyři závody – Vodňany, Modřice, Mirovice a Skořenice (viz Příloha 2).

4. 4. 1 Závod Mirovice

Závod Mirovice má následující strukturu:

- **ředitel závodu** – řídí činnost celé organizace a má odpovědnost za dosažené výsledky,
- **sekretariát** (asistentka ředitele závodu),
- **manažer jakosti** – zabezpečuje zavádění systému řízení jakosti (IFS, BRC), zajišťuje dodržování systému HACCP a kontroluje dodržování technologických postupů, sanitačních režimů a osobní hygieny,
- **útvar personalistiky** – zabývá se personální činností, včetně příslušného výkaznictví, metodikou odměňování, správou docházkového systému ANET a školením zaměstnanců,
- **útvar informatiky** – IT specialista zajišťuje správu informačních technologií,

- **výrobní útvar** – zajišťuje výrobní činnost, zabezpečuje dodržování technicko-hospodářských norem, zodpovídá za nezávadnost výrobků a zajišťuje hygienu a sanitaci výrobních středisek,
- **ekonomický útvar** – spravuje oblast finančního účetnictví, zajišťuje přípravu daňových přiznání, statistických výkazů a účetních závěrek, komunikuje s finančním úřadem a odběrateli, spravuje odběratelské saldokonto a zajišťuje vystavování faktur a dobropisů,
- **technický útvar** – zabezpečuje investiční, dopravní a zásobovací činnost, zajišťuje udržování a obnovu technických, technologických, dopravních a přepravních, energetických a vodohospodářských zařízení, včetně dodávky elektrické energie, plynu a vody.

Díky funkční organizační struktuře (viz Příloha 3), která je založená na seskupování zaměstnanců do útvarů podle podobných úkolů, schopností, zkušeností a aktivit, je v tomto závodu zajištěno efektivní využití zdrojů, a tím i úspora času a nákladů. Seskupování zaměstnanců do jednotlivých úseků přináší také možnost intenzivnějšího školení, neboť zaměstnanci jsou specializovaní na danou oblast a řešené problematice více rozumí.

Mezi další přednosti patří centralizované řízení, které umožňuje řediteli závodu důkladnou kontrolu a koordinaci celé organizace. Také týmová práce umožňuje zaměstnancům vzájemnou komunikaci a přispívá tak k lepší koordinaci práce v rámci daného úseku.

Tato organizační struktura má však i slabé stránky, ke kterým patří pomalý proces rozhodování, malý důraz na celkové cíle organizace a nejednoznačné určení odpovědnosti za dosažené úspěchy či neúspěchy.

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

6 Diskuze a návrh změn

7 Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala tématem motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku. Toto téma je v současné době stále více probírané, avšak získat a udržet si motivované a loajální zaměstnance není vůbec snadné. Je proto nutné mít důkladně propracovaný motivační systém, znát potřeby svých zaměstnanců, dbát na jejich pracovní spokojenost a budovat tak jejich důvěru a kladný vztah k vykonávané práci.

Cílem této bakalářské práce tedy byla analýza motivačního systému a pracovní spokojenosti zaměstnanců v závodu Mirovice společnosti Vodňanská drůbež, a. s. a navržení možných změn směřujících ke zlepšení analyzovaného systému.

V teoretické části jsem se zabývala motivací, nejznámějšími motivačními teoriemi, pracovní motivací a motivačními nástroji. Zmínila jsem se také o správné pochvale a kritice a zaměřila jsem se i na důvody, proč motivace selhává. Dále jsem charakterizovala stimulaci, stimulační prostředky a v neposlední řadě i pracovní spokojenost.

V praktické části jsem představila společnost Vodňanská drůbež, a. s. a charakterizovala jsem jednotlivé motivační prvky, které využívá závod Mirovice k podněcování svých zaměstnanců. Poté jsem provedla dotazníkové šetření a snažila se zjistit, jaký mají zaměstnanci vztah ke své práci a k celému podniku, zda jsou spokojeni se současným motivačním systém, jaké podněty je nejvíce motivují k pracovnímu výkonu, co jim naopak nejvíce chybí a co by případně změnili.

Na základě zjištěných skutečností jsem odhalila některé nedostatky v oblasti přístupu vedení, získávání informací, zaměstnaneckých výhod, finančního ohodnocení a vzdělávání a následně jsem navrhla změny, které by mohly přispět ke zlepšení analyzovaného systému, k vyšší pracovní spokojenosti a tím i k zefektivnění činnosti celého podniku.

Svou prací jsem přispěla k zamyšlení nad tím, jak lépe propracovat motivační systém v závodu Mirovice společnosti Vodňanská drůbež, a. s. a věřím, že má doporučení

zaujmou nejen vedení podniku, ale také osloví zaměstnance a přispějí tak k vyšší pracovní spokojenosti a prosperitě celého podniku. Přínosem této práce je také tvorba dotazníku, který může být touto i jinou společností použit při zjišťování motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

8 Summary

In my bachelor thesis, I have dealt with the topic of motivation and stimulation of human resources in a selected company. Recently, this topic has been discussed more and more. However, it is not easy to recruit and keep motivated and loyal employees.

The objective of this bachelor thesis has been to analyze the motivation system and labour satisfaction of the employees working in the plant located in Mirovice of the company Vodňanská drůbež, a. s. and suggestion of possible changes aiming to improve the system analyzed.

In the theoretical section, I have dealt with motivation, stimulation and last but not least the labour satisfaction.

In the practical section, I have introduced the company Vodňanská drůbež, a. s. and I have described each motivating element, which the plant located in Mirovice use to motivate its employees. Then, I used a questionnaire survey and I wanted to know what relationship the employees had with their jobs and to the entire company, if they were satisfied with the existing motivation system, which incentives motivate them most to perform the job, and vice versa what they miss most, and what they would change.

Based on the facts found, I revealed some imperfections in the management approach, in the process of collecting information, in employee benefits, in financial remuneration and in education, and then I have suggested some changes that could contribute to improvement of the system analyzed, and thus to making the entire corporate activity more efficient.

With my thesis, I have contributed to considering the way how to work out better the motivation system in the plant located in Mirovice of the company Vodňanská drůbež, a. s., and I believe that my recommendations will contribute to higher labour satisfaction of employees.

Key words: motivation, stimulation, motivation system, labour satisfaction, questionnaire survey

9 Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

2. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

4. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

5. BĚLOHLÁVEK, F. A KOL. *Management.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

6. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy, náklady práce – časové řady.* [online]. 9. 3. 2012 [cit. 2011-03-16]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>.

8. DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů.* 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

9. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

10. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management.* Přel. Š. Černá a kol. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

12. KRÁLÍKOVÁ, A. Motivovat, ale jak? *HR forum: Hodnocení a motivace zaměstnanců.* 2011, č. 11, s. 34 – 36. ISSN 1212690X.

13. LAMBERT, T. E. *Jak účinně ovlivňovat druhé: ovlivňování lidí jako manažerská dovednost.* Přel. A. Lisa. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 199 s. ISBN 80-85943-88-3.

14. LICHTENEGEROVÁ, R. *Není to jen o penězích.* Profit.cz [online]. 7. 4. 2011a [cit. 2011-12-12]. Dostupné z WWW: <http://www.profit.cz/clanek/-neni-to-jen-o-penezich/>.

15. LICHTENEGEROVÁ, R. *Jak kritizovat, ale neublížit*. Profit.cz [online]. 28. 4. 2011b [cit. 2011-12-15]. Dostupné z WWW: <http://profit.tyden.cz/clanek/-jak-kritizovat-ale-neublizit/>.

16. Mzdový předpis společnosti Vodňanská drůbež, a. s., 2010.

17. PAUKNEROVÁ, D. A KOL. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN: 80-247-1706-9.

18. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

19. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

20. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha. Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-254-0703-X.

21. RAZIMOVÁ, D. Tajemství motivace zaměstnanců: Neobjevujme nic nového, ale používejme to známé. *HR forum: Hodnocení a motivace zaměstnanců.* 2011, č. 11, s. 34 – 36. ISSN 1212690X.

22. ROLÍNEK, L. *Management I: Studijní pomůcka pro kombinované studium.* České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003. 94 s. Studijní text.

23. ŠTIKAR, J. A KOL. *Psychologie ve světě práce.* 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

24. URBAN, J. Proč motivace selhává. *HR Management*: *Diverzita a interkulturní management.* 2011, roč. VII., č. 6, s. 88 – 90. ISSN 1801-4690.

25. VEBER, J. A KOL. *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

26. Výroční zpráva společnosti Vodňanská drůbež, a. s., 2011.

27. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb 5

Obrázek 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace 6

Obrázek 3: Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií 7

Obrázek 4: Průměrný evidenční počet zaměstnanců závodu Mirovice v letech 2005 – 2011 25

Obrázek 5: Vývoj průměrné hrubé mzdy zaměstnanců v závodu Mirovice, ve zpracovatelském průmyslu a v ČR v letech 2005 – 2011 (v Kč) 29

Obrázek 6: Jaké je Vaše pohlaví? 32

Obrázek 7: Jaký je Váš věk? 33

Obrázek 8: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? 34

Obrázek 9: Jaké je Vaše pracovní zařazení? 34

Obrázek 10: Splňuje tato práce Vaše představy? 35

Obrázek 11: Co Vás vedlo k rozhodnutí pracovat v této společnosti? 36

Obrázek 12: Jak dlouho pracujete ve společnosti? 36

Obrázek 13: Jste spokojen/a s pracovním prostředím a vybavením na Vašem pracovišti? 37

Obrázek 14: Jaké jsou Vaše vztahy s ostatními spolupracovníky? 38

Obrázek 15: Jste spokojen/a se stylem vedení svých nadřízených? 39

Obrázek 16: Jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte důležité informace, které se týkají Vaší firmy? Z jakých zdrojů? 40

Obrázek 17: Myslíte si, že máte dostatek těchto informací? 40

Obrázek 18: Jaké zaměstnanecké výhody nejčastěji využíváte? 41

Obrázek 19: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám nabízí Vaše firma? 42

Obrázek 20: Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vámi vykonané práci? 43

Obrázek 21: Máte zájem o další vzdělávání a profesní rozvoj? 44

Obrázek 22: Umožňuje Vám společnost účastnit se vzdělávacích kurzů a školení? 45

Obrázek 23: Které faktory Vás nejvíce motivují k pracovnímu výkonu? 46

11 Seznam příloh a přílohy

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Organizační struktura společnosti Vodňanská drůbež, a. s.

Příloha 3: Organizační struktura závodu Mirovice

Příloha 4: Zařazení funkcí a profesí do tarifních stupňů

Příloha 5: Mzdové tarify

Příloha 6: Úkolová mzda individuální

Příloha 7: Odměňování pracovníků dopravy

Příloha 1: Dotazník

Dotazníkový formulář

Vážený respondente,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku. ***Dotazník je zcela anonymní a veškeré údaje, které uvedete, budou použity pouze pro zpracování bakalářské práce.*** *Vaše odpovědi označte křížkem, případně je vypište.*

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Lucie Staňková
studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

---

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- ☐ administrativní pracovník
- ☐ technický pracovník
- ☐ pracovník ve výrobě
- ☐ jiný pracovník (uveďte)……..

2. Splňuje tato práce Vaše představy?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

3. Co Vás vedlo k rozhodnutí pracovat v této společnosti? (lze označit více možností)

- ☐ finanční ohodnocení
- ☐ blízkost bydliště
- ☐ zajímavá náplň práce
- ☐ kvalifikace, praxe v oboru
- ☐ dobré jméno firmy
- ☐ jiný důvod (uveďte)……

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ 11 a více let

5. Jste spokojen/a s pracovním prostředím a vybavením na Vašem pracovišti?

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

6. Jaké jsou Vaše vztahy s ostatními spolupracovníky?

- ☐ velmi dobré

- ☐ spíše dobré
- ☐ spíše špatné
- ☐ velmi špatné

7. Jste spokojen/a se stylem vedení svých nadřízených?

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

8. Jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte důležité informace, které se týkají Vaší firmy? Z jakých zdrojů? (lze označit více možností)

- ☐ podnikový e-mail
- ☐ pracovní porady
- ☐ od vedoucích pracovníků
- ☐ komunikace mezi spolupracovníky
- ☐ jiný (uveďte) ……

9. Myslíte si, že máte dostatek těchto informací?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

10. Jaké zaměstnanecké výhody nejčastěji využíváte? (lze označit více možností)

- ☐ příspěvky na stravování
- ☐ pracovní oděv
- ☐ zdravotní péče (podnikový lékař)
- ☐ služební mobilní telefon
- ☐ zaměstnanecký prodej
- ☐ přednostní odkup vyřazeného zařízení
- ☐ jiné (uveďte) ……..

11. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám nabízí Vaše firma?

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

12. Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vámi vykonané práci?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

13. Máte zájem o další vzdělávání a profesní rozvoj?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne

□ ne (pokud ne, pokračujte otázkou č. 15)

14. Umožňuje Vám společnost účastnit se vzdělávacích kurzů a školení?

□ ano, často
□ ano, ale jen výjimečně
□ ne

15. Které faktory Vás nejvíce motivují k pracovnímu výkonu? Jednotlivým faktorům přiřaďte body od 1 do 10 podle důležitosti. (1 bod – nejmenší důležitost, 10 bodů – největší důležitost)

□ mzda ……
□ pracovní doba ……
□ dobrý pracovní kolektiv ……
□ zajímavá práce ……
□ jistota zaměstnání ……
□ pracovní prostředí ……
□ zaměstnanecké výhody ……
□ pochvala a uznání ……
□ možnost dalšího vzdělání ……
□ dobré jméno firmy ……

16. Které motivační faktory Vám ve firmě naopak nejvíce chybí?

…….....
…….

17. Kdybyste měl/a možnost cokoliv ve firmě změnit, co by to bylo?

…….....
…….

18. Jste?

□ muž
□ žena

19. Jaký je Váš věk?

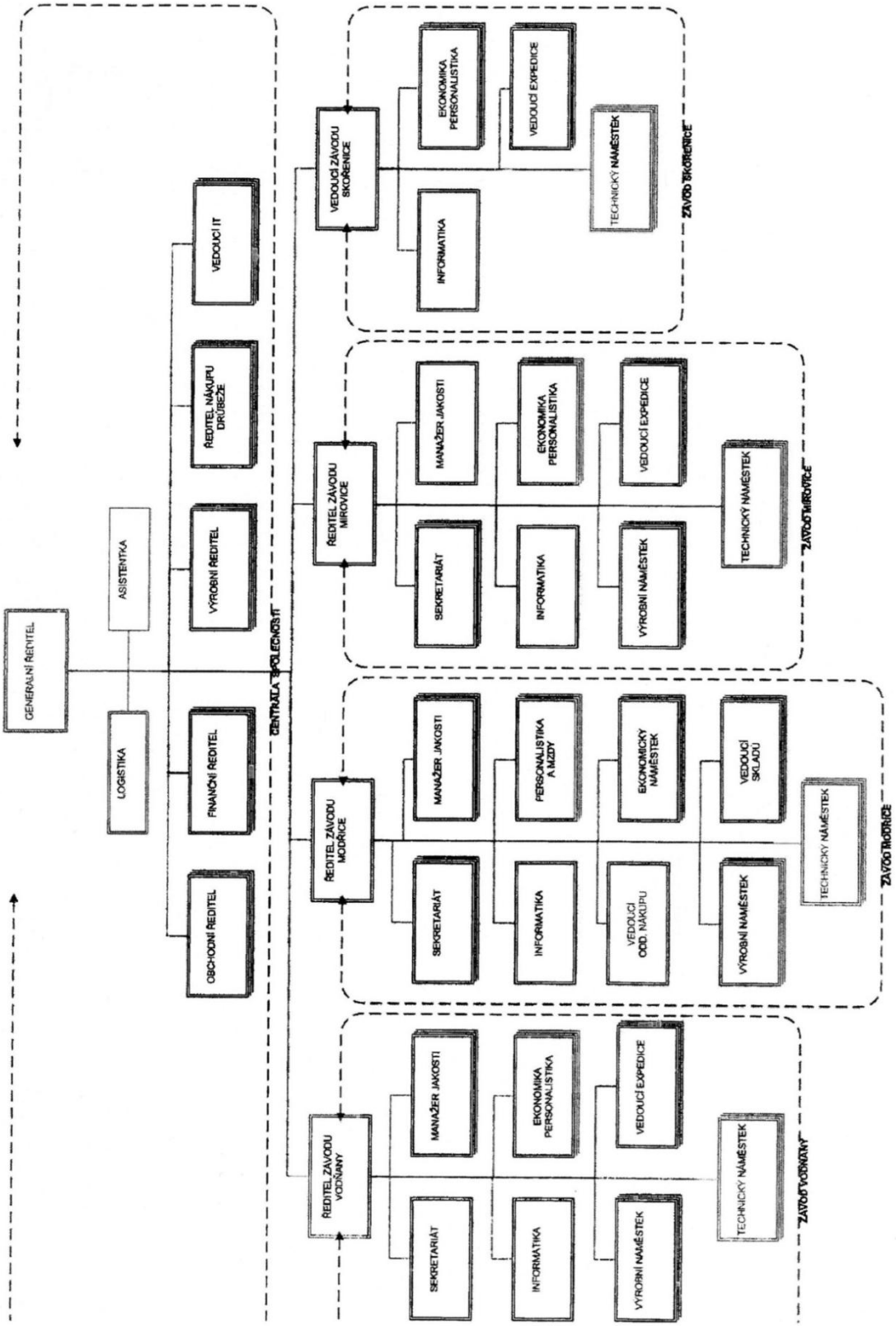
□ do 25 let
□ 26 – 35 let
□ 36 – 45 let
□ 46 – 55 let
□ 56 a více let

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

□ základní
□ odborné s výučním listem
□ středoškolské s maturitou
□ vyšší odborné
□ vysokoškolské

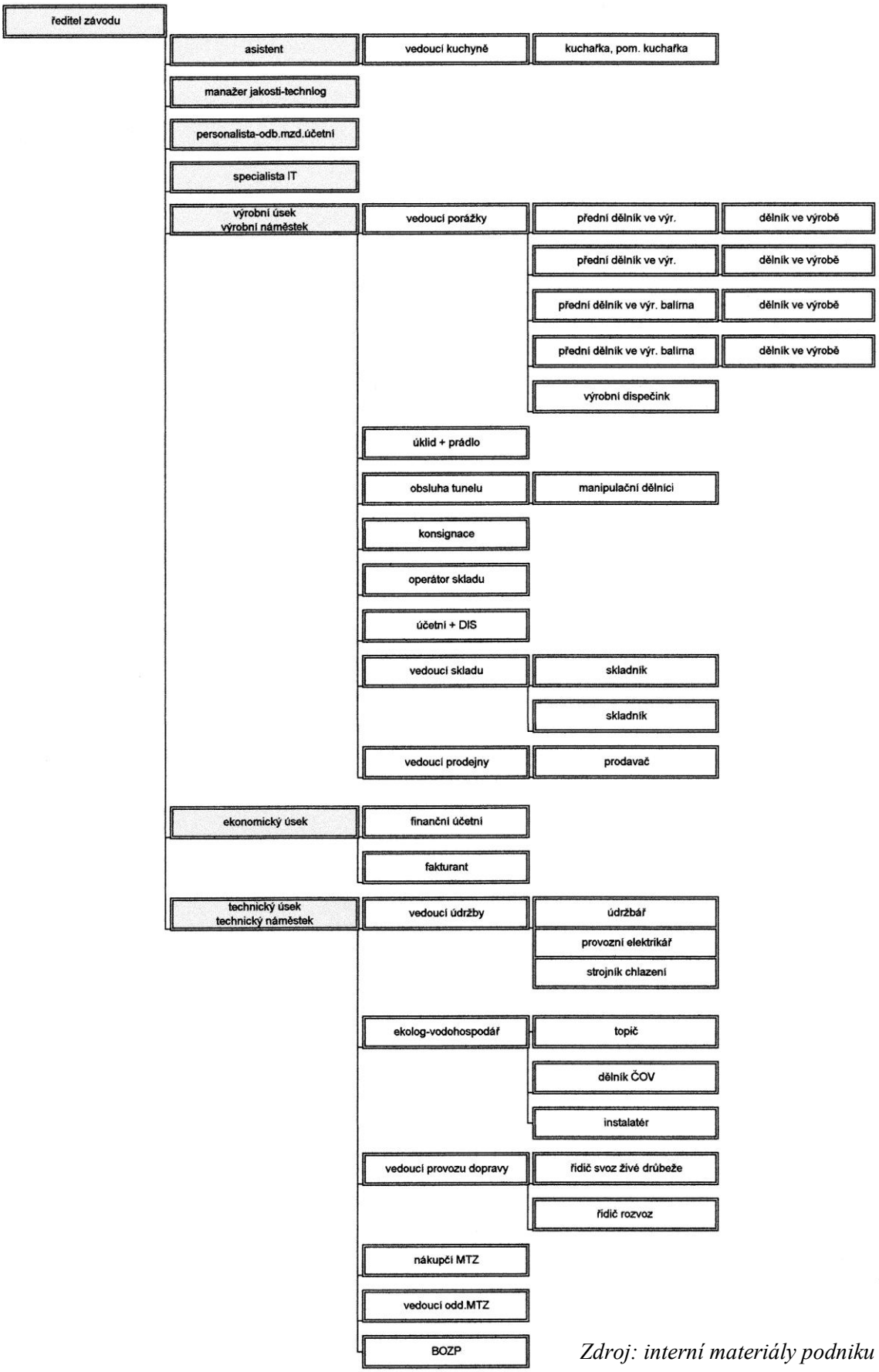
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Organizační struktura společnosti Vodňanská drůbež, a. s.



Zdroj: Organizační řád, 2010

Příloha 3: Organizační struktura závodu Mirovice



Zdroj: interní materiály podniku

Příloha 4: Zařazení funkcí a profesí do tarifních stupňů

Příloha 5: Mzdové tarify

Příloha 6: Úkolová mzda individuální

Příloha 7: Odměňování pracovníků dopravy