

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

Motivace zaměstnanců ve výrobním podniku

bakalářská práce

Autor práce: Lenka Fabešová

Vedoucí práce: Ing. Jakub Dostál, Ph.D.

Jihlava 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Lenka Fabešová
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Motivace zaměstnanců ve výrobním podniku
Cíl práce:	Předmětem bakalářské práce je oblast motivace zaměstnanců ve výrobní firmě. Cílem práce je zhodnocení motivačního programu ve vybrané firmě. Součástí tohoto zhodnocení bude navržení praktických doporučení do budoucna.

Ing. Jakub Dostál, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Motivace zaměstnanců ve výrobním podniku“ je analýza motivace zaměstnanců a SWOT analýza stávajícího motivačního programu podniku. Práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická, která se zabývá vymezením základních pojmů týkajících se motivace, teorií motivace, bonusů a motivačního programu. Druhá část práce popisuje společnost, její stávající motivační program a analyzuje motivaci zaměstnanců a motivační program tohoto podniku. Na závěr jsou podány návrhy na zlepšení motivačního programu podniku.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, pracovní výkon, hodnocení, motivační faktory

Abstract

Subject of bachelor thesis „Motivation of employees in manufacturing company“ is motivation of employees and SWOT analysis of existing motivation program of the company. Work is divided into two parts. First part is theoretical and deals with defining the basic concepts of motivation, theory of motivation, bonuses and motivation program. Second part of this dissertation describes company, their current motivation program and analyzes motivation of employees and motivation program of this company. In conclusion are proposals for improving the motivation program of the company.

Key words

Motivation, motivation program, work performance, evaluation, motivational factors,

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou mé bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 25. června 2018

.....
Podpis studenta/ky

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Jakubovi Dostálovi Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za rady, připomínky a podporu při tvorbě této práce. Poděkování patří i zaměstnancům analyzované firmy za vyplnění dotazníku a ostatním kolegům za spolupráci při výzkumu. Velký dík patří také mé rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Obsah

Úvod.....	10
Motivace	12
Cíl práce	12
1 Motivace	13
1.1 Definice motivace	13
1.2 Proces motivace	15
1.3 Složky motivace	16
1.4 Teorie motivace.....	16
1.4.1 Teorie hierarchie lidských potřeb – Abraham H. Maslow.....	17
1.4.2 Teorie ERG (existency, relatedness, growth) - Clayton P. Alderfer	17
2 Motivace zaměstnanců.....	19
2.1 Zaměstnanecké benefity	19
2.2 Tradiční zaměstnanecké benefity	19
2.3 Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů	20
2.4 Teoretické úvahy o budoucím vývoji v oblasti benefitů	22
3 Motivační program	24
3.1 Charakteristika a cíle motivačního programu podniku	24
3.2 Význam motivačního programu organizace	26
4 Analýza stávajícího motivačního programu s návrhy a doporučeními na možné změny	27
4.1 Představení společnosti	28
4.2 Motivační program dle výkonu	29
4.3 Zlepšovací návrh	31
4.4 Čtvrtletní schůze.....	31
4.5 Analýza se zaměřením na existenční faktory	32
4.6 Analýza se zaměřením na vztahové faktory	37
4.7 Analýza se zaměřením na růstové faktory	42
4.8 Otevřené otázky	48
4.9 Zhodnocení analýzy	50
5 Zhodnocení stávajícího motivačního programu	51
5.1 SWOT analýza stávajícího motivačního programu	51
5.1.1 Silné stránky	51
5.1.2 Slabé stránky	52
5.1.3 Příležitosti	52

5.1.4	Hrozby	52
5.1.5	SWOT matice	53
6	Praktické návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího motivačního programu.....	54
6.1	Náklady spojené se zavedením možných změn v motivačním programu	55
	Závěr	57
	Příloha 1: Dotazník	61

Seznam zkratek

THP – technickohospodářský pracovník

Seznam obrázků

Obrázek č.1 Pyramida potřeb 15

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Výpočet nenárokové složky mzdy v poměru s plněním normy 29

Tabulka č. 2 SWOT matice 52

Seznam grafů

Graf č. 1	Otázka č. 4 THP	31
Graf č. 2	Otázka č. 4 Výroba	31
Graf č. 3	Otázka č. 5 THP	32
Graf č. 4	Otázka č. 5 Výroba	32
Graf č. 5	Otázka č. 6 THP	33
Graf č. 6	Otázka č. 6 Výroba	33
Graf č. 7	Otázka č. 7 THP	34
Graf č. 8	Otázka č. 7 Výroba	34
Graf č. 9	Otázka č. 8 THP	34
Graf č. 10	Otázka č. 8 Výroba	34
Graf č. 11	Otázka č. 9 THP	35
Graf č. 12	Otázka č. 9 Výroba	35
Graf č. 13	Otázka č. 10 THP	36
Graf č. 14	Otázka č. 10 Výroba	36
Graf č. 15	Otázka č. 11 THP	37
Graf č. 16	Otázka č. 11 Výroba	37
Graf č. 17	Otázka č. 12 THP	38
Graf č. 18	Otázka č. 12 Výroba	38
Graf č. 19	Otázka č. 13 THP	39
Graf č. 20	Otázka č. 13 Výroba	39
Graf č. 21	Otázka č. 14 THP	40
Graf č. 22	Otázka č. 14 Výroba	40
Graf č. 23	Otázka č. 15 THP	41
Graf č. 24	Otázka č. 15 Výroba	41
Graf č. 25	Otázka č. 16 THP	42
Graf č. 26	Otázka č. 16 Výroba	42
Graf č. 27	Otázka č. 17 THP	43
Graf č. 28	Otázka č. 17 Výroba	43
Graf č. 29	Otázka č. 18 THP	44

Graf č. 30	Otázka č. 18 Výroba	44
Graf č. 31	Otázka č. 19 THP	45
Graf č. 32	Otázka č. 19 Výroba	45
Graf č. 33	Otázka č. 20 THP	45
Graf č. 34	Otázka č. 20 Výroba	45
Graf č. 35	Otázka č. 21 THP	46
Graf č. 36	Otázka č. 21 Výroba	46

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala motivaci zaměstnanců ve výrobním podniku. Hlavním důvodem, proč jsme si toto téma zvolila, je skutečnost, že motivace je součástí práce každého z nás. Dobře motivovat své zaměstnance není lehký úkol. Každý zaměstnavatel by měl své zaměstnance znát natolik, aby pro ně mohl vytvořit efektivní motivační program. Dobře fungující systém motivace stimuluje zaměstnance k lepším výkonům, většímu pracovnímu nasazení i k souznění s firmou a jejími ideály. Motivování musí být nejen samotní zaměstnanci a manažeři, aby podávali přijatelný výkon, ale i budoucí zaměstnanci, aby do organizace vůbec vstoupili.

Rozvinutý a dobře zavedený systém motivace by měl zaměstnancům společnosti dát možnost se dále rozvíjet, podporovat vzdělávání pracovníků, oslavovat úspěchy, odměňovat dosažené výkony, a tím dále zajišťovat kvalitu a produktivitu práce. Pokud firma nedosahuje požadovaných cílů, nemusí to být jen zásluhou prodeje, marketingu či používaných technologií, ale značnou část „viny“ na tom nese i motivovanost pracovníků. V důsledku tohoto problému mohou nastat situace, kdy se změní chování zaměstnanců k sobě navzájem, změní se celková atmosféra uvnitř firmy, s tím je spojeno samozřejmě i vnímání firmy z pohledu okolní, jimiž jsou obchodní partneři, zákazníci a také potenciální noví pracovníci.

V této práci bych chtěla zjistit jaká je teoretická podstata motivace zaměstnanců a jak je tomu v praxi. Věřím a doufám, že moje bakalářská práce, která se bude zabývat problematikou efektivního motivačního programu pro zaměstnance dané firmy, přispěje k tomu, aby vedení organizace, na kterou bude aplikována praktická část této práce, zařadilo tuto problematiku na seznam důležitých aktivit a bude se ji snažit zlepšit a při tom využít mým doporučení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části je představena problematika motivace zaměstnanců, motivačních teorií, zaměstnaneckých benefitů a také tvorba motivačního programu. Pro zpracování praktické části byla zvolena výrobní firma Gaudlitz Precision s.r.o., na níž budou aplikovány poznatky získané v teoretické části. Analýza motivace zaměstnanců této firmy proběhla prostřednictvím dotazníkového šetření u všech zaměstnanců firmy. Dotazníkové šetření mělo za cíl rozpoznat, které motivační faktory jsou pro zaměstnance při práci důležité. Dotazník byl zaměřen na faktory existenční, růstové a vztahové. Dále obsahoval tři

otevřené otázky, kde se zaměstnanci mohli vyjádřit, co je v práci motivuje, co demotivuje a co konkrétně by ve firmě změnili s ohledem na faktory, které jsou pro ně v jejich motivaci k práci důležité. Tento dotazník byl sestaven na základě Alderferovy teorie motivace. Dalším dílčím cílem praktické části práce je zhodnocení stávajícího motivačního programu pomocí SWOT analýzy, která poukáže na silné a slabé stránky tohoto systému v návaznosti na příležitosti a hrozby s tímto programem spojené. Posledním a hlavním cílem praktické části je zhodnocení obou analýz, a na jejich základě stanovit návrhy a doporučení na změny stávajícího motivačního programu firmy včetně vyčíslení nákladů navrhovaných změn.

Motivace

Důvodem a zároveň motivačním faktorem právě pro toto téma mojí bakalářské práce byl fakt, že mě zajímá, jak jsou lidé ke své práci motivováni a jakým způsobem se mohou posunout k lepšímu výkonu pomocí motivace. Protože pracuji právě v analyzovaném podniku, zajímá mě, k jakým výsledkům se dopracuji a budu ráda, pokud moje analýza a následná doporučení pomohou s vylepšení stávajícího motivačního programu a zaměstnanci této firmy budou lépe motivováni ke své práci a tím také více ve své práci spokojeni.

Cíl práce

Cílem mojí bakalářské práce je zhodnocení stávajícího motivačního programu ve vybrané firmě. Součástí tohoto zhodnocení bude návrh praktických doporučení do budoucna. Dílčím cílem této práce je na základě rešerše odborné literatury definovat pojem motivační program a jeho složky a také popsat stávající systém motivace zaměstnanců ve vybrané firmě.

Teoretická část

1 Motivace

Jak ukazují nové poznatky současného vývoje v oblasti lidských zdrojů, stále a stále se ať už malé či velké společnosti dostávají k závěru toho, že motivace je skutečně hybnou silou člověka. Kvalitní program motivace je skutečným pokladem firmy a každý manažer lidských zdrojů velmi dobře ví, že spokojený zaměstnanec a dobře motivovaný je klíčem k úspěchu společnosti na dnešním velmi silném konkurenčním poli. Vytvořením skutečně kvalitního programu firemní motivace je dlouhodobý proces a zároveň vhodná investice do budoucnosti každé firmy. V doslovném překladu z latinského slova „motus“ znamenající pohyb nacházíme smysl toho, že motivaci je nutné věnovat pozornost jako dynamickému prvku společnosti, který má svůj vývoj a na základě toho, co je ve společnosti vnímán daný moment jako to nejceněnější. Sociologie rozeznává tento prvek pod pojmem stratifikace. Toto hraje důležitou roli při výběru nejvhodnějších způsobů motivování lidí a je to také objekt výzkumné části této práce. (Armstrong, 2007)

1.1 Definice motivace

Ukazuje se, že snaha definovat motivaci je stejně tak těžká jako snaha definovat lidská přání, touhy a úsilí. Budeme-li se držet zdravého selského rozumu, budeme tyto věci definovat slovy „když se chce, tak jde všechno“. Tento pokus definovat motivaci se může zdát strohý a pro dnešní moderní oblast lidských zdrojů nedostatečný. Odráží to však nejen jednoduchost určitých principů lidského chování, ale tvoří to také základní kámen vyzdvihující motivaci na přední místa ve strategickém myšlení firmy. Motivace zrcadlí cíleně orientované chování lidí, a jak je známo, mezilidské vztahy tvoří tu nejkomplicovanější oblast vědy obecně. Moderní doba opakovaně ukazuje, že k docílení vhodného motivačního programu nestačí pouze systém odměňování, ale že pole nástrojů ke zvýšení motivace je mnohem širší a vyžaduje pečlivou a detailní analýzu zahrnující multifaktoriální pojetí. (Donnelly, et al., 1997)

Jak tato definice ukazuje, člověk je ve své podstatě mnohem komplexnější a nelze na lidské chování vytvořit něco jako matematický vzorec. Zajímavým bodem v této definici je rozdělení potřeb jedince zaměřené na uspokojení potřeb organizace a na uspokojení vlastních potřeb, tedy potřeb jedince. Tohoto prvku si je zcela jistě vědom i Herzberg, který rozlišuje motivaci na vnitřní a vnější. Herzberg zahrnuje k faktorům vnitřní motivace především odpovědnost, spokojenost z dobře vykonané práce, příležitosti se rozvíjet a učit se. Je zřejmé, že lidská touha po poznání je důležitým lidským zdrojem k vývoji a tedy i ke strategii tvorby motivačních nástrojů. Samotná historie lidstva nám v tomto ohledu dá dozajista za pravdu. V tomto ohledu se motivace dotýká oblasti psychologie člověka a nesmí být nikdy podceňována. (Armstrong, 1999)

K faktorům vnější motivace je zahrnována činnost organizace pro své zaměstnance, tvořící odměny, povýšení, ale také tresty v podobě odepření platu nebo disciplinární řízení.

Maslow ve své teorii popsal trochu jinou strukturu motivace. Hnacím zdrojem člověka vyvolávají potřeby, které se snaží člověk eliminovat. Tyto potřeby začínají na nejnižší úrovni a dostávají se postupně nahoru. Od tohoto uspořádání se odvíjí název „Maslowova pyramida“. Tato teorie je ospravedlněna praxí a zná ji jistě každý z nás. Úplně základní věci pro člověka jsou fyziologické potřeby, pokud tyto zdroje nespokojenosti nejsou eliminovány, netoužíme po dalších přáních. V době, kdy uspokojíme tyto neduhy, začínáme mít pocit naplnění a začneme toužit po další vyšší potřebě. Tyto potřeby už povznášejí naši duši a nejsou již potřebami deficitními. Oficiálně je Maslow nazývá potřebami růstovými. Maslow se jednoznačně opírá pouze o pocity pracovníků. Úplným jiným pojetím je McGregorova teorie X a Y, která předpokládá dvě roviny pohledu na myšlení pracovníků. Jedna rovina pracuje s faktem, že lidé neradi pracují, práce je pro ně pouze nutné zlo, kam jsou každý den nuceni chodit, neradi přijímají odpovědnost za svou práci a raději se nechají řídit a kontrolovat, proto je zde uplatněna nutnost odměn nebo vidina trestu jako pohnutka k dobrému výkonu práce. Naopak druhá rovina předpokládá, že lidé pracují rádi, jsou ambiciózní a preferují sebekontrolu a sebeřízení. Manažeři, kteří uplatní tuto metodu, musí mít opravdu dobře zmapovaný terén psychologických pohnutek svých podřízených, aby se tato teorie obrátila v efektivní užitek. (Armstrong, 2007)

1.2 Proces motivace

Klíčovým prvkem v procesu motivace je nepochybně potřeba. Tak jak se liší charakter a temperament každého z nás, tak se liší i individuální potřeby lidí. V praktickém životě člověk zjišťuje, že jsou lidé, kteří uspokojují své potřeby například dobře odvedenou prací nebo možností řešit a vyřešit složité situace, možností uspokojení sociální participace spojenou se zábavou na pracovišti. Dobré kolegiální vztahy jsou samy o sobě velmi důležitým faktorem v motivaci pracovníků.

Někteří lidé potřebují být společensky uznávaní, jiní naopak mají potřebu seberealizace či úplně opačně některým lidem postačí, pokud odvedou dobře svoji práci a spokojeně odchází do svým domovů. Každý člověk je originál a tomu také odpovídají jeho touhy a přání a také to, co takové lidi žene kupředu nebo naopak je brzdí a frustruje ve výkonu jejich práce. U každého ovšem existují neustále se měnící potřeby, které se každý z nás snaží eliminovat a tím se rozumí proces motivace. Tímto tématem se opět dostáváme k psychologii člověka, která hraje velice důležitou roli nejen v motivaci člověka v každodenním životě, ale také je neméně důležitá při motivaci zaměstnanců. Mým názorem je, že každý manažer, který má svůj tým, by měl své zaměstnance v týmu určitým způsobem lépe poznat, aby dobře věděl, jak je k dobrému výkonu v práci motivovat a samozřejmě se předpokládá, že takový manažer bude dobře ovládat teorii psychologie, která je s motivováním úzce spjata. (Výrost & Slaměník, 1998)

Různé zaměstnance pohání kupředu různé podmínky, pocity, touhy a s tím musí firma umět pracovat, aby se toto efektivně zúročilo jak ve prospěch firmy, tak ve prospěch zaměstnanců. Protože jak je známo spokojený člověk rovná se lepší výsledek pro firmu. (Armstrong, 1999)

Pro to jak motivovat zaměstnance existuje spousta teorií. Každá se opírá a trochu jiné poznatky, ať už ze současnosti nebo z dřívějších zkušeností. Všechny se ale shodnou na jednom a tomtéž, že potřeby má každý jiné a z toho vyplývá, že využít jednu jedinou teorii jako strategický plán pro řízení lidských zdrojů organizace není vhodným řízením motivace svých zaměstnanců. Stejně jako pro každé dveře existuje jiný originální klíč, podobné je to i s motivací. Nemůžeme použít universální klíč na vše. Existují různé formy motivací neboli motivačních složek.

1.3 Složky motivace

Ve své podstatě se dá říci, že motivační složky jsou nástroje, díky kterým zaměstnanci podají lepší výkon nebo se začnou chovat dle potřeb firmy. Pořekadlo bez práce nejsou koláče, platí i v tomto ohledu. Pod údajnými koláči si můžeme představit například finanční odměnu, kterou zaměstnanec za svoji dobře vykonanou práci obdrží. Jak je již výše zmíněno každý má jiné touhy a preference, a proto pro jiného může být zmíněným koláčem uznání jeho práce. Není to hmotná odměna, ale sama o sobě také nepochybně uspokojující. Spoustu z nás potěší, když dostane pochvalu za svoji dobře odvedenou práci. Někdo nemusí být troškař a hnací silou ke své dřině může být například slíbený podíl ve firmě, ve které pracuje. Tato forma odměny se bude více dotýkat pracovníků na manažerských úrovních, ale jak je zmiňováno výše. Prolínáním horizontální strukturou se pocity, touhy a přání mění. Mezi složky motivace můžeme zařadit také menší hmotné nepeněžní odměny a dárky.

1.4 Teorie motivace

„Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování.“ (Donnelly, et al., 1997)

Teorie motivace se dělí na dvě základní skupiny.

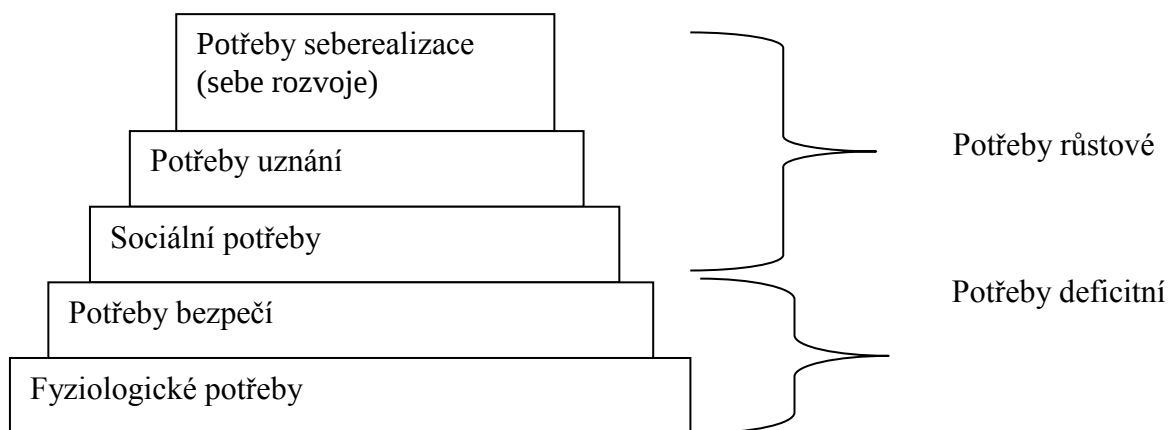
Teorie zaměřené na obsah zkoumají, jaké skutečnosti lidi motivují, co vyvolává určité chování a také co toto chování udržuje. Základem motivace je zde neuspokojená potřeba. Ta člověka motivuje něco změnit a potřebu uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější je daná potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Potřeby jsou pro člověka různě důležité. Některé vyvolávají silnější úsilí dosáhnout cíle než jiné. Záleží na prostředí, výchově a stávajícím životě.

Teorie zaměřené na proces popisují proces chování, tedy čím je chování vyvoláno, řízeno, udržováno a ukončeno, jak lidé vnímají své pracovní prostředí. Klade důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Teorie zaměřené na proces jsou pro manažery užitečnější než teorie zaměřené na obsah z toho důvodu, že poskytují realističtější pohled na metody motivování.“ (Donnelly, et al., 1997)

1.4.1 Teorie hierarchie lidských potřeb – Abraham H. Maslow

Teorie motivace dle Maslowova nepojednává přímo o pracovní motivaci, ale je k ní nejčastěji přirovnávána, protože patří k nejvýznamnějším teoriím potřeb. „Autor teorie ve svém díle *Motivation and Personality* z roku 1954 představil metaforu pyramidu potřeb, která symbolizuje, že člověk v procesu uspokojování svých potřeb postupuje od těch nejzákladnějších, tzn. Fyziologických potřeb, potřeby bezpečí, sociální potřeby, přes uznání po seberealizaci Fyziologické potřeby spolu s potřebami jistoty a bezpečí jsou označovány také jak potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové.“ (Tureckiová, 2004). Toto rozdělení nám ukazuje obrázek č 1.

Obrázek č. 1 Pyramida potřeb



Zdroj: (Deiblová & Loudin, 2005)

„Teprve alespoň relativní uspokojení hierarchicky nižší potřeby umožňuje přejít k uspokojení hierarchicky vyšších potřeb. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul. Když jsou uspokojovány tyto potřeby, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.“ (Armstrong, 2007) Jednoduše a laicky řečeno jsou potřeby seberealizace a uznání jako droga, čím víc jsou uspokojovány, tím více jsou vyžadovány.

1.4.2 Teorie ERG (existency, relatedness, growth) - Clayton P. Alderfer

Teorii ERG popsal ve své knize *Human Needs in Organizational Setting* z roku 1972 Clayton P. Alderfer. Rozděluje zde potřeby do tří hierarchických skupin. První skupinou jsou existenční faktory, které vyjadřují nejnižší potřeby, v podstatě můžeme říci potřebu

přežití. Další skupinou jsou potřeby vztahové, které odrážejí potřebu člověka po socializaci se okolním světem. Třetí a nejvyšší skupinou jsou potřeby růstové neboli rozvojové. Tyto potřeby nutí člověka na sobě pracovat a neustále se v něčem zdokonalovat a někde se uplatnit. Tato teorie předpokládá, stejně jako Maslow ve své teorii, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby nižšího řádu, aby člověk mohl začít uspokojovat potřeby vyšších řádů. Jedná se tedy o faktory růstové a vztahové. Alderferova teorie ovšem netrvá na přesně stanoveném umístění dvou vyšších skupin potřeb. Tato teorie zvažuje možnost, že pokud jedna ze skupin potřeb není pro člověka dostatečně uspokojena, pak může vést k zesílení naléhavosti potřeby druhé. (Vodáček & Vodáčková, 2005)

Uvedené tři kategorie potřeb jsou v Alderferově pojetí uspořádány do přímky spíše než hierarchie, takže ve stejném čase může být aktivováno více potřeb a rovněž platí, že jsou-li potřeby na určité úrovni zablokovány, může být pozornost obrácena k jiným potřebám (Dědina & Cejthamr, 2005)

2 Motivace zaměstnanců

Jednou z možných složek motivace jsou finanční odměny za vykonanou práci. Finanční odměnou může být benefit v peněžní i nepeněžní podobě. Rozsah možností je v tomto směru velký.

2.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnavatelé se “předhánějí”, v nabídce různých benefitů ve snaze zaměstnance získat, udržet a motivovat k lepším pracovním výsledkům. Na současném trhu práce tak platí, že zaměstnavatel, který svým zaměstnancům neposkytuje zaměstnanecké benefity, by se měl obávat, aby mu schopného zaměstnance nebo i skvěle fungující zaměstnanecký tým nepřebrala konkurence, která tyto výhody zaměstnancům nabídne

Zaměstnanecké benefity se poskytují zaměstnanci vedle mzdy, odměny nebo platu jako tzv. nenároková složka. Pojem zaměstnaneckého benefitu zákoník práce nezná a upravuje pouze minimální standardy péče o zaměstnance - odborný rozvoj zaměstnanců, zvýšení a prohlubování kvalifikace a příspěvek na stravování. I proto záleží zcela na vůli zaměstnavatele, zda zaměstnancům benefity poskytne, či nikoliv a v jakém rozsahu.

Z pohledu daňového zvýhodnění je pak poskytování některých benefitů výhodnější než samotné zvýšení mzdy nehledě na nepřeborné množství forem a druhů zaměstnaneckých benefitů, které jsou dnes nabízeny na trhu práce. (Kluwer, 2018)

2.2 Tradiční zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity se ve většině firem v dnešní době pokládají za nutnou samozřejmost. Týká se to hlavně benefitů v podobě příspěvku na stravování, kdy má zaměstnanec právo až na úhradu poloviny svého stravného. Dalším takovým typickým příkladem může být mobilní telefon či notebook. Tyto přístroje po nástupu dostane téměř každý zaměstnanec, který není veden v dělnické třídě dané organizace. Ruku v ruce s těmito přístroji jde i služební automobil. Některé organizace poskytují svým „vyšším“ zaměstnancům osobní automobil i na osobní účely či dovolené. Neméně známou formou benefitu jsou také vstupenky na různé kulturní akce, ať už částečně nebo plně hrazené organizací. Tento způsob benefitů je výhodný i pro samotnou organizaci, protože může také zasahovat do marketingové oblasti organizace v podobě sponzoringu a zviditelnění

společnosti. Další typický benefit poskytují firmy také různé permanentky ať už do fitness center, bazénů, sauny, vířivky, bowling a jiná sportovní či relaxační vyžití.

Oblíbeným benefitem je také možnost přizpůsobení si pracovní doby. Jedná se o pružnou pracovní dobu nebo o tak zvaný stlačený týden. Pružnou pracovní dobu jistě uvítají pracovníci, kteří mají rodiny a potřebují své ratolesti například odvést do škol, školek a poté je vyzvedat, někdy zkrátka potřebují přijít do práce o něco déle, jindy dříve skončit. Další varianta benefitu stlačený týden je jistě výhodou pro pracovníky, kteří za prací dojíždějí na delší dobu a vrací se domů na víkendy. Jedná se o práci 10 hodin 4 dny v týdnu a pátý den je volný. Tyto varianty benefitu využijí spíše pracovníci managementu než výrobní zaměstnanci. Proto je u benefitů důležité rozlišovat pracovní pozici. Je samozřejmostí že jiné benefity budou vyhovovat zaměstnancům v kancelářích a jiné výrobním pracovníkům. (Kluwer, 2018)

2.3 Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Protože se celý svět se neustále vyvíjí, mění se i potřeby a přání každého zaměstnance, proto se i většina organizací snaží jít s dobou a modernizovat své zaměstnanecké benefity k obrazu jaký si myslí, že bude jejich zaměstnancům vyhovovat. Novinky v této oblasti firmy získávají většinou ze zahraničí od svých mateřských společností. (Kluwer, 2018)

Benefity spojené s pracovní dobou

Benefity, které určitým způsobem upravují pracovní dobu, mohou být vhodné jak pro pracovníky managementu, tak i pro výrobní pracovníky. Nejčastějším benefitem v českých firmách se stal moderní home office. Je výhodný zejména pro rodiče pečující o děti, protože si svou práci časově rozloží, jak potřebují a zároveň zaopatří své děti. Tohoto způsobu práce samozřejmě využijí i bezdětní pracovníci, pokud zrovna potřebují z jakéhokoliv důvodu zůstat mimo svoji kancelář. Dalším zajímavým benefitem jsou tak zvané sick days. Jsou to dny navíc k dovolené, které si zaměstnanec může vybrat například v případě, že je krátkodobě nemocný nebo se necítí natolik dobře, aby mohl být schopen plnohodnotně pracovat. Tento způsob šetří dny dovolené. Jako samozřejmost se v dnešní moderní době počítá pružná pracovní doba nebo varianta stlačeného týdnu, kdy

zaměstnanec pracuje každý den 10 hodin 4 dny v týdnu a pátý den má volno. Toto ocení zejména zaměstnanci, kteří za prací dojíždějí a zůstávají přes pracovní týden a na víkend odjíždějí zpět domů. Pro výrobní pracovníky se naskytá možnost úpravy pracovní doby ve smyslu dvanáctihodinového nepřetržitého provozu namísto normálního. Kdy zaměstnanec odpracuje 12 hodinový cyklus směn a poté ho čeká o to delší volno. Tento trend se rozmáhá ve více a více společnostech. Protože jak každý ví, čas, který zaměstnanec nemusí strávit v práci, je k nezaplacení a toto je žádaným benefitem.

Dalším benefitem, který zatím není v České republice tolik znám a rozšířen, je volné čerpání dovolené v rozsahu 365 dní v roce. V praxi to znamená, že si zaměstnanec zvolí sám, kdy bude pracovat a kdy si vezme dovolenou. Rozšířenou verzí tohoto benefitu ve světě je, že zaměstnanec celý rok pracuje a poté si vezme 2 měsíce dovolenou a cestuje nebo si může zkrátit pracovní týden pouze na 4 dny. Tudíž si prodlouží víkend. Jak ukázaly světové výzkumy, v některých firmách se díky této formě benefitu lidé bojí o práci a tudíž si dovolenou čerpají méně než obvykle. Stejný problém je i ten, že někteří zaměstnanci mohou mít pocit, že budou bráni jako pracovníci, kteří nechtějí pracovat, pokud si budou vybírat hodně dovolené. I tento benefit má tedy svá úskalí. Jak se ale říká, každý je postradatelný a co říkají ostatní, na to by člověk neměl pohlížet.

Benefity spojené s budováním kolektivu

Většina zaměstnavatelů si uvědomuje fakt, že v dobře fungujícím kolektivu zaměstnanci odvádějí kvalitnější a efektivnější práci. Proto se snaží využívat právě benefitů s tímto spojených, kterými jsou například rodinné výlety, firemní večírky, sportovní turnaje, letní grilování, různé teambuildingy a další různé akce, které mají za účel „utuzovat“ pracovní kolektiv.

Vzdělávací benefity

U mnoha zaměstnanců je důležitá tak zvaná „přidaná hodnota“ k jejich práci, proto se firmy snaží své zaměstnance vzdělávat. Existuje mnoho druhů vzdělávání, ať už jsou to osobní školení, které pořádají školicí instituce, jazykové kurzy nebo umožňování dalšího studia. Moderním trendem se staly online kurzy hrazené zaměstnavatelem, které si zaměstnanci mohou projít například z pohodlí svého domova a dostanou za něj právě

zmiňovanou přidanou hodnotu a tím je certifikát, který jejich osobu posune výše v žebříčku kvalifikovanějších pracovníků a uspokojí pocit seberealizace. (Kluwer, 2018)

2.4 Teoretické úvahy o budoucím vývoji v oblasti benefitů

Je zřejmé, že již zmíněné benefity jsou velmi dobrým a pevně zaběhnutým nástrojem v oblasti motivace zaměstnanců. K zajímavým poznatkům můžeme dojít za předpokladu, pokud si položíme otázku, jakým směrem se do budoucna může vyvíjet strategie v motivaci zaměstnanců, která je zcela klíčová pro tvorbu jakéhokoli motivačního programu. Jak ukazuje praxe, motivační program ve středně velkých a větších firmách je vhodné vytvořit ve dvou různých liniích, jak pro výrobní pracovníky, tak pro technickohospodářské pracovníky čili kancelářské pozice. Dále je nutné vzít v potaz faktory současného stavu hospodářství a plánování dlouhodobé strategie firmy. Jak ukazují současné průzkumy, hlavním motivujícím nástrojem není výše mzdy, potažmo peníze, ale je to cenný čas. Tuto hypotézu potvrzuje i fakt, že současné hospodářství evropské unie a hospodářství růst české republiky obzvláště vykazují vysokou produktivitu, což přirozeně snižuje nezaměstnanost a zvyšuje mzdy. Jak ukazují některé informační „vlastovky“, například ze Švédska (MPSV, 2018).

Mnohé firmy se pokouší snižovat délku pracovní doby nebo počet pracovníků. Dalšími zohledňujícími faktory pro budoucí strategii se může stát velmi důležitá oblast každé firmy a to je zdravotní stav zaměstnanců. S vývojem v oblasti variability pracovní doby především 12 hodinové směny či noční směny (odkaz jak ovlivňuje pracovní doba pracovník) se objevují nové poznatky, analyzující jak moc může pracovní doba ovlivnit nemocnost zaměstnanců. (Zoommagazin, 2017)

Toto je nedílnou součástí současné problematiky lidských zdrojů, známo pod názvem „sickness rate.“ Každá firma přirozeně usiluje o co nejnižší náklady na nemocnost svých pracovníků, protože vysoký podíl sickness rate vyžaduje dodatečnou pracovní sílu, jakou jsou brigádníci a pracovníci se sníženým pracovním poměrem. Je to multifaktoriální problém, vyžadující další a další náklady, například problém nekvalifikovanosti dodatečné pracovní síly. (Statistics, 2014)

V neposlední řadě se v jakýchkoli úvahách a výzkumech dříve nebo později jakýkoliv HR manažer dostává do oblasti mezilidských vztahů, jak je výše zmíněno s pokrokem moderní doby se na vyšší žebříčky motivace dostává problematika pracovně osobních

vztahů. Klíčovým prvkem v mezilidských vztazích je nepochybně komunikace. Efektivní pozitivně nasměrovanou komunikaci evokují především pracovníci ve vedoucích manažerských pozicích. V této oblasti existují na trhu personální poradenské agentury, zabývající se restrukturalizací firem až účelem vytvoření efektivní a přátelské klima ve firmě. Tyto agentury si samy vyhledávají vhodné pracovníky do těchto klíčových pozic. Způsob jejich výběru je však jejich cenné know-how, které si tyto agentury pečlivě střeží. Pro firmu je to jedna z možností. Tyto agentury působí především ve velkých společnostech. Na českém trhu se začaly vyvíjet počátkem 90 let. A silně ovlivnily tržní hospodářství transformací komunisticky zaběhnutých firem. Toto způsobilo rapidní zvýšení nezaměstnanosti v roce 1995. (Harák, 2018) U středně velkých podniků je tento způsob však velmi nákladný a proto se při výběru manažerských pozic hledí spíše na kvalifikační dovednosti a velmi málo na manažerské dovednosti v oblasti mezilidských vztahů. Z toho vyplývá, že velmi vhodným nástrojem pro zlepšení vztahů ve firmě je školení manažerů v těchto oblastech. (Bedrnová & Nový, 1994)

3 Motivační program

Každá organizace, která zaměstnává pracovníky, by měla mít vytvořený vlastní specifický motivační program. V zájmu organizace je, aby pracovníci vykonávali svoji práci, co nejefektivněji a tomuto činu musí být správně nasměrování tedy motivování. Vytvoření motivačního programu „na míru“ není jednoduchá věc. Motivační program by měl vyhovovat všem zaměstnancům, musí se brát v úvahu všechny faktory, které ovlivňují motivaci k práci všech zaměstnanců.

3.1 Charakteristika a cíle motivačního programu podniku

Motivační program je ve své podstatě systematický přístup v oblasti ovlivňování motivace zaměstnanců. Je to jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů, který musí být propojen s ostatními dílčími strategiemi řízení lidských zdrojů, tak aby docházelo k maximalizaci užitku celého podniku.

Cíle motivačního programu organizace dobře charakterizuje Tureckiová: „*Motivační programy mají prostřednictvím systematického působení na motivaci jednotlivců či skupin vést k přijetí cílů organizace a posílit tím angažovanost zaměstnanců, k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání, které by umožnily dosahování vysokých pracovních výkon, a k podpoře pracovní spokojenosti a motivace pracovníků*“ (Tureckiová, 2004)

Pokud má být motivační program skutečně efektivní v oblasti mezilidských vztahů, tak musí zahrnovat každého zaměstnance firmy. V tomto ohledu se vyplatí přistupovat k tvoření motivačního programu ve smyslu rovnosti bez ohledu na funkci pracovníků. Pro motivaci každého jedince je důležitý jiný faktor a je potřeba ho brát v potaz. Jak například ukazuje staré známé pořekadlo, náladu ve škole určuje školník nikoliv ředitel. Toto je zcela přirozené, protože mnohem více lidí přijde denně do kontaktu se skladníkem nežli se samotným ředitelem.

Na úrovni středního managementu a úředních pracovníků je motivující v první řadě touha po vzdělávání a seberealizaci v zastoupení různých školení.

Tato oblast však bývá velmi problematická, protože ve firmách vznikají na společenských úrovních jisté bariéry oddělující pracovníky z produkce, z kanceláří a vedoucí pracovníky.

To bývá ten nejčastější a nejdůležitější problém pro firmu. Jak již bylo zmíněno obrazné spojení mezi školníkem a ředitelem. Osobně se domnívám, že v mezilidských vztazích vždy platilo a platit bude, že v jednoduchosti je síla. Přeneseně řečeno to znamená, vytvořit ve firmě takové podmínky, a najít možnosti sportovních či zábavních akcí, kde se ředitel a školník setkají jako dva lidé a začnou se poznávat jako dva sobě rovní lidé bez ohledu na jejich pracovní pozice a vzdělání.

Takovéto aktivity vedoucí ke stmelování kolektivu musí být nutně zaměřeny tak, aby lidé měli prostor projevit se v oblastech jejich zájmu, což vede k přirozenému osobnostnímu ocenění. Jednoduše řečeno, každý kdo proti nám stojí, má něco co nás může naučit. (Nakonečný, 2005)

Jak vyplývá z uvedených hypotéz, tak konkrétní tvorba motivačního programu je specificky závislá na mnoha charakteristikách dané společnosti. Z uvedeného však můžeme vyvodit určité závěry, které odrážejí současný stav této problematiky.

Tak jako existuje Maslowova pyramida lidských potřeb nebo zjednodušená ERG teorie dle Alderfera, můžeme i my z výše uvedených hypotéz nastínit pyramidu motivace firem s ohledem na důležitost motivačních nástrojů a tak stanovit universální model motivačního programu. (Armstrong, 2007)

V dnešní pokročilé době techniky a modernizace již není v pracovním prostředí tolik důležitá existenční složka, ale stále více na důležitosti získává problematika lidských vztahů a spravedlivé oceňování a seberealizace pracovníků.

Jak vyplývá ze statistických údajů českého statistického úřadu, míra zaměstnanosti v posledních letech spíše klesá, tudíž se zaměstnanci nebojí o svoji práci jako v dřívějších letech. Mají pocit stálého pracovního místa a nefrustruje je ztráta zaměstnání. Tudíž pro ně existenční faktory přestávají být stresující a stávají se pro zaměstnance méně významné. V závislosti na této problematice se důležitějšími faktory v ohledu motivace stávají růstové a vzdělávací faktory. Zaměstnanci potřebují cítit, že jsou v podniku potřební, vyžadují uznání a projev podpory. Stejně tak neméně důležité jsou kolektivní vztahy, jak již bylo výše zmíněno. Pokud se pracovník se svým prostředím cítí dobře a má

dobře vztahy s ostatními, zajisté i lépe pracuje. Toto platí pro celou linii organizace. Jak pro výrobní pracovníky, tak i pro střední a vyšší management tedy technickohospodářské pracovníky. (Holý, 2018)

3.2 Význam motivačního programu organizace

Význam a zacílení pracovní motivace zaměstnanců v organizacích roste. Je to opodstatněno tím, že existuje konkurence v tomto odvětví, která se přesouvá i na trh mezi nejlepší pracovníky. Organizace, které si uvědomují rozhodující postavení lidí pro svůj úspěch, chtějí jen ty nejlepší pracovníky, kteří jim pomohou na cestě k dosahování výjimečných výsledků a tím odlišení se od konkurence. To samé platí i na straně pracovníků, i oni mají daleko širší trh a snaží se vybrat si svého zaměstnavatele co nejlépe. Mají také možnost se rozhodovat. Je pro ně rovněž důležité vědět, jak která organizace přistupuje k lidem, jak je motivuje, rozvíjí, jakou perspektivu jim může nabídnout.

Tuto teorii potvrzuje i výzkum vlivu motivace na pracovní výkon, který vytvořil William Jameson z Harvardovy univerzity. Tento výzkum prokázal, že zatímco běžně lidé, kteří pracují pouze tak, aby nepřišli o svou práci, využívají svých schopností pouze z 20-30 %, vysoce motivovaní jedinci míru využití svých schopností dokáží pozvednout až na 80-90 %. (Tureckiová, 2004)

I přes všechny teoretické poznatky a výzkumy v této oblasti, není ani dnes motivační program organizace vnímán jako samozřejmost. Zpravidla je to dáno mírou rozvinutosti personální práce v dané organizaci. Stále ještě existují organizace, kde motivační systém vůbec neexistuje nebo se namáhají pouze s ročním hodnocením a následným přehodnocením platu. Je třeba si uvědomovat, že s rostoucí konkurencí narůstají zaměstnancům možnosti a příležitosti jejich pracovního uplatnění. V dnešní moderní době se mohou zaměstnanci svobodně rozhodovat, komu budou své schopnosti a znalosti odevzdávat. Koubek k této teorii uvádí, že pracovníci jsou dnes stále více chápáni jako podnikatelé se svou pracovní silou, se svými schopnostmi. Jsou svým způsobem dodavatelé, obchodní partneři a jako s obchodními partnery se s nimi musí jednat. Proto je vhodné vnímat motivační program i jako prostředek udržení si zaměstnanců. Tento fakt vystihuje i pořekadlo, které tvrdí, že konkurence nikdy nespí a to je nutné si uvědomovat i v oblasti řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2004)

Výzkumná část

4 Analýza stávajícího motivačního programu s návrhy a doporučeními na možné změny

Ve své výzkumné části se budu věnovat analýze stávajícího motivačního programu ve vybrané společnosti. Pokusím se najít klady a zápory stávajícího motivačního programu a navrhnu změnu tohoto motivačního programu

Následující analýza je zaměřena na zjištění stávajícího motivačního programu malého podniku, z uvedených dat získaných dotazníkovým šetřením u 38 zaměstnanců z výroby a 17 zaměstnanců THP úseku bude sestavena pyramida preferencí. Tato pyramida bude zrcadlit to, co zaměstnanci dané firmy považují za ty nejvíce a nejméně důležité faktory ovlivňující jejich motivaci k práci.

Analýza byla provedena dotazníkovým šetřením. Dotazník obsahuje 24 otázek rozdělených do 5 částí. V první části jsou 3 otázky, které jsou zaměřeny na obecné informace o pracovnících, tedy věk, úsek ve kterém pracují a pohlaví. V druhé části se nachází 6 otázek zaměřených na existenční faktory. Tyto otázky jsou sestaveny tak, aby bylo zřejmé, zda je pro pracovníky tento faktor důležitý či nikoliv. Třetí část zkoumá vztahové faktory působící na pracovníka. Nachází se zde 5 otázek zaměřených na vztahy jak mezi pracovníky, tak vztahy mezi pracovníkem a nadřízeným. V další části se dotazník zabývá problematikou růstových faktorů. Zde se analyzuje kvalifikace, rozvoj osobnosti, kariérní postup. Otázkou je, zda jsou právě tyto faktory pro zaměstnance této firmy důležité. V poslední části se nachází tři otevřené otázky zabývající se motivací, demotivací a návrhem na zlepšení, kterékoliv oblasti motivace. Tyto otázky jsou záměrně nechány otevřené, aby zaměstnanci měli možnost vyjádřit svůj názor, který nebude ohraničen žádným výběrem z variant.

Firma má uveden oficiální počet 94 zaměstnanců. Protože 12 pracovníků je na mateřské dovolené, dotazník byl rozdán 82 pracovníkům. Vrátilo se 67 % rozdaných dotazníků, které jsou základem pro analýzu stávajícího motivačního programu.

4.1 Představení společnosti

Firma Gaudlitz Precision s.r.o. byla v České Republice založena v roce 2007 firmou Gaudlitz GmbH a Intensa Holding.

Od roku 2015 je tato firma plně vlastněna firmou Gaudlitz GmbH.

Firma Gaudlitz GmbH byla založena v Coburgu (Německo) v roce 1937 panem Oskarem Gaudlitzem a na jejím počátku se zabývala výrobou helem pro německou armádu. Později se pak začala specializovat na výrobu plastových dílů do zbrojařského průmyslu, nato pak do automobilového průmyslu, kde působí doposud.

V současné době je členem skupiny ještě firma Gaudlitz v Wuxi (Čína).

Největší firmou ve skupině je právě německá centrála s 350 zaměstnanci, na druhém místě je pak pobočka v Číně (150 zaměstnanců) a nejmenší je pak firma v Dačicích se svými 94 zaměstnanci.

Firma Gaudlitz Precision s.r.o. působí především na poli automobilového průmyslu, přesněji řečeno, zabývá se výrobou precizních plastových součástek, ať již pouze plastových, tak i částí, kde se vyskytuje kovový zálisek. Dalším odvětvím je elektro průmysl a medicína.

Firma exportuje jak do Evropy, tak i na trhy na americkém kontinentu do zemí jako jsou Brazílie a Mexiko, tak i do Asie přesněji řečeno do Číny. Mezi evropské státy, kam nejvíce vyváží své výrobky, patří Německo, Rakousko, Francie, Rumunsko, Polsko a do nedávna i Švýcarsko.

Největšími zákazníky jsou přední dodavatelé výrobců aut a to například Continental, Wabco, AB Mikroelektronik, Brose, Thyssen, Melecs atd. Mimo automobilový průmysl dodává firma také do firem Sartorius, Roche, Hengstler. (Gaudlitz, 2018)

4.2 Motivační program dle výkonu

Tato organizace má vytvořený motivační program, který vyhodnocuje nejlepšího zaměstnance pracujícího ve výrobě a na montáži jednou za půl roku a je vyhlášen na kvartální schůzi před všemi zaměstnanci a odměněn předem stanovenou cenou.

Toto hodnocení je počítáno dle produktivity tedy počtu vyrobených minut. Pokud zaměstnanec nesplní více než $\frac{2}{3}$ pracovního fondu za hodnocené pololetí, nebude zařazen do programu nejlepší výrobní zaměstnanec.

K evidenci výsledků jednotlivých zaměstnanců slouží formulář „Denní výkaz práce“, který každý zaměstnanec na konci směny vyplní a vhodí do označené schránky na výrobní hale.

Hodnocení jednotlivých zaměstnanců

Lisovna – počet vyrobených dílů dle stanoven normy na 100 ks vzhledem k odpracovanému času

Montáž – kompletace předepsaného počtu kusů dle stanovené normy na 100 ks vzhledem k odpracovanému času

Opravy – počet opravených nebo zkontrolovaných kusů dle stanovené normy na 100 ks vzhledem k odpracovanému času

Montáž mechatroniky – vyrobení předepsaného počtu kusů dle stanovené normy na 100 ks vzhledem k odpracovanému času (hodnocena je celá směna dohromady).

Výpočet výsledků jednotlivých zaměstnanců

Výrobní ředitel eviduje a vyhodnocuje produktivitu jednotlivých zaměstnanců ke konci měsíce. Na konci měsíce odevzdá konečné hodnocení mzdové účetní ke zpracování podkladů pro výpočet nenárokové složky mzdy. Každý zaměstnanec může své výsledky zkontrolovat u výrobního ředitele nebo mzdové účetní. Z důvodu ochrany osobních údajů má každý zaměstnanec přístup pouze ke svým výsledkům.

Tabulka č. 1 : Výpočet nenárokové složky mzdy v poměru s plněním normy

Plnění normy v %	Částka v Kč	Plnění normy v %	Částka v Kč
85	1000	103	2150
86	1100	104	2200
87	1200	105	2250
88	1300	106	2300
89	1400	107	2350
90	1500	108	2400
91	1550	109	2450
92	1600	110	2500
93	1650	111	2600
94	1700	112	2700
95	1750	113	2800
96	1800	114	2900
97	1850	115	3000
98	1900	116	3100
99	1950	117	3200
100	2000	118	3300
101	2050	119	3400
102	2100	120	3500

Zdroj: (Gaudlitz, 2018)

Základ pro výpočet nenárokové mzdy činí 2000 Kč nenárokové složky mzdy. Ceny, které zaměstnanci mohou dostat se mění každé čtvrtletí. Může to být například wellness pobyt, mobilní telefon, mini notebook, fotoaparát a tak dále.

4.3 Zlepšovací návrh

Součástí motivačního systému je i zlepšovací návrh, kterého se mohou zúčastnit všichni zaměstnanci včetně technickohospodářských pracovníků. Jedná se o zlepšovací návrh technické, výrobní nebo provozního zdokonalení, jakož i řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a životního prostředí.

Účelem je optimalizace výrobních operací, odhalení slabých míst a jejich odstranění, zvýšení kvality, zachování konkurenceschopnosti společnosti, zapojení zaměstnanců do střednědobého a dlouhodobého rozvoje společnosti.

Kritéria pro vyhodnocení nejlepšího zlepšovacího návrhu

Zaměstnanec odevzdá svůj zlepšovací návrh na speciálním formuláři a komisí je posouzen. Pokud je vyhodnocen jako jednoznačný, nezpochybnitelný a prokazatelný přínos společnosti v její činnosti. V ZN musí být definována časová nebo finanční úspora, která vznikne realizací zlepšovacího návrhu.

Hodnocení dle roční finanční úspory

- Odměna 1000 Kč – úspora do 20 000 Kč
- Odměna 2000 Kč – úspora do 50 000 Kč
- Odměna 5000 Kč – úspora do 100 000 Kč.
- Individuální odměna při úspoře nad 100 001 Kč.

Vyplácení odměn probíhá půlročně.

(Gaudlitz, 2018)

4.4 Čtvrtletní schůze

Do motivačního programu můžeme zařadit i čtvrtletní schůze, které se ve společnosti konají. Je to schůze všech zaměstnanců společnosti, kde vedoucí pracovníci prezentují výsledky společnosti za určité období. Zaměstnanci jsou tedy informováni o aktuálním stavu společnosti na trhu, jeho obratu a vizí a plánu do budoucnosti. Pro některé by toto mohlo být motivující tím směrem, že se s nimi společnost dělí o výsledky, na kterých se samozřejmě všichni zaměstnanci podílejí a zároveň jsou součástí této společnosti a patří

do ní, záleží vedoucím pracovníkům na tom, aby zaměstnanci byli dostatečně informováni a cítili se tak součástí firmy. Na této schůzi se poté vyhlašuje nejlepší zaměstnanec motivačního programu dle výkonu a výherce zlepšovacího návrhu.

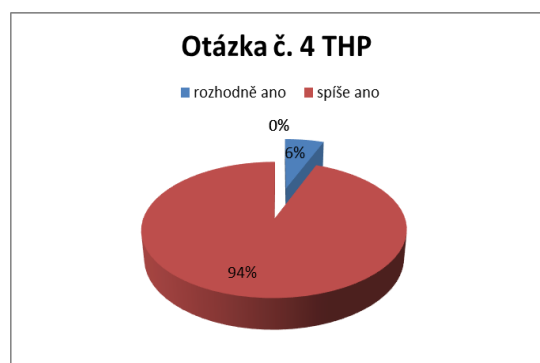
4.5 Analýza se zaměřením na existenční faktory

V této oblasti je zahrnuto celkem 6 otázek, které jsou zaměřeny na motivační faktory. Tyto motivační faktory jsou nejbližší srovnatelné s fyziologickými a existenciálními potřebami podle Maslowovy pyramidy potřeb.

Otázka č. 4 Máte pocit stálého zaměstnání?

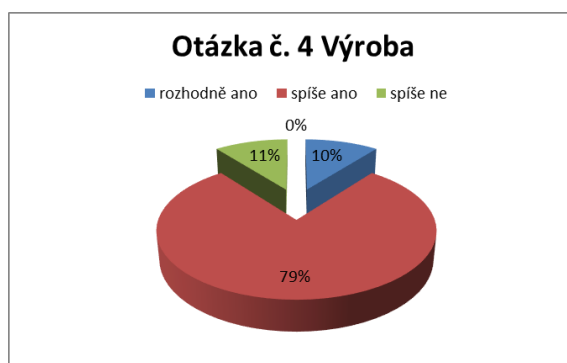
Jak ukazuje šetření, výchozí předpoklady motivačních faktorů v teoretické části této práce jsou správné a odrážejí teoretické úvahy, že potřeby bezpečí podle Maslowovy pyramidy potřeb nejsou silným rozhodujícím faktorem při tvorbě motivačního programu. Na tomto místě je ale nutné zdůraznit, že toto je platné pouze za současného stavu tržní ekonomiky, kdy firmy vykazují velký nedostatek pracovníků, což přirozeně zvyšuje mzdy a snižuje nezaměstnanost. Tyto předpoklady by se velmi zásadně měnily v období tržních krizí či dokonce kolapsu. Toto tvrzení vykazují zcela jednoznačně grafy č. 1 a 2, kde celkem 51 dotázaných odpovědělo pozitivně. V těchto ohledech je firma velmi dobrým zaměstnavatelem dávající zaměstnancům jasný pocit stálého a pevného zaměstnání.

Graf č.1 Otázka č. 4 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 2 Otázka č. 4 Výroba



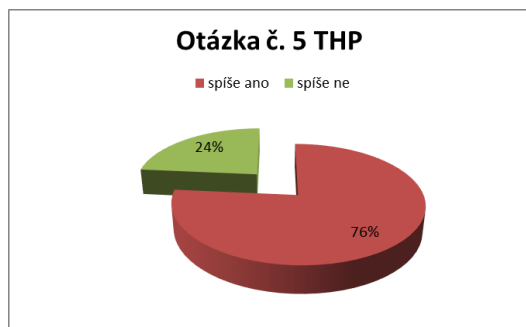
Zdroj: vlastní

Otázka č. 5 Jsou pro Vás dostatečně motivující výše vaší mzdy či vašeho platu?

Tato otázka odráží nejdůležitější část hierarchických skupin dle Alderfera, tedy existencionalní potřeby, protože peníze v současnosti představují možnosti a způsob obživy. Pozitivní odpovědi více než dvojnásobně převyšují negativní odpovědi. Jak ale vyplývá z uvedených grafů č. 3 a 4, podrobné šetření ukazuje na fakt, že mzdy jsou stále důležitým faktorem především pro výrobní pracovníky.

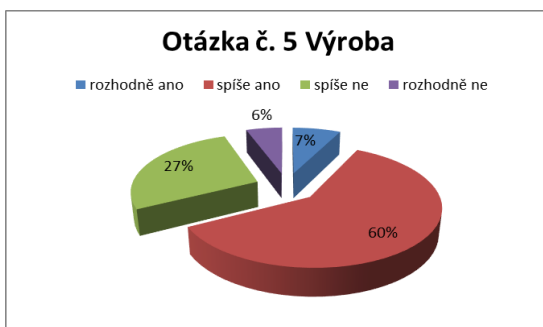
V tomto ohledu je nutné zdůraznit, že firma zvyšuje mzdy průměrně jednou za dva roky. Současný tlak na mzdy je tvořen nejen nízkou nezaměstnaností, ale také zvyšujícími se životními náklady a tendencí zvyšující se životní úroveň obyvatelstva. Lidskou přirozeností je částečná nespokojenost. Na základě této analýzy a zpracovaných výsledků doporučuji firmě Gaudlitz častější navyšování mezd, ale o méně procent. Tudiž v podstatě přidávat stejné množství finančních prostředků, ale v kratších časových intervalech.

Graf č. 3 Otázka č. 5 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 4 Otázka č. 5 Výroba



Zdroj: vlastní

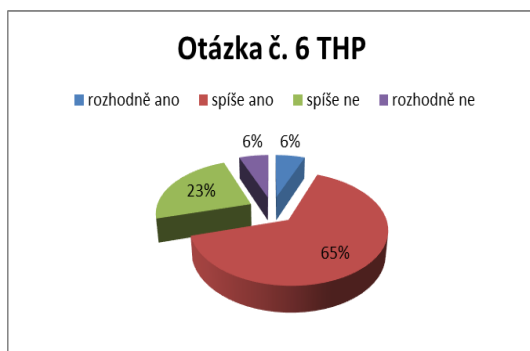
Otázka č. 6 Jsou pro Vás dostatečně motivující Vaše mzdové bonusy?

Při zhodnocení této otázky musíme nutně vzít v potaz výrobní a technickohospodářskou sekci, protože stávající systém bonusů je vytvořen zvláště pro výrobní pracovníky a zvláště pro THP.

Systém odměňování mzdovými bonusy tvoří velmi důležitou složku při tvorbě motivačního programu. A to jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu firmy, protože vyšší produktivita znamená vyšší výnosy. Z odpovědí dotázaných můžeme soudit, že systém bonusů představuje ve firmě důležitý prvek a je z větší části efektivně zaveden.

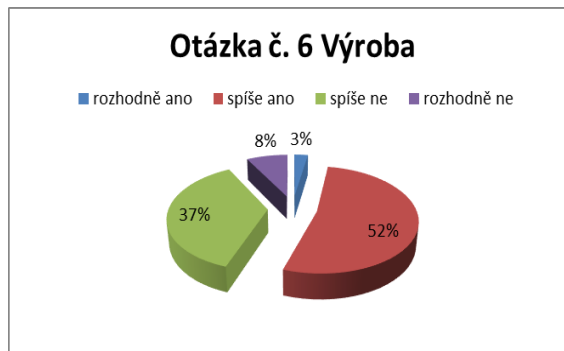
Pouze pro výrobní pracovníky by bylo vhodné tento systém odměňování vhodně aktualizovat. Na straně THP téměř tři čtvrtiny dotázaných vyjadřují spokojenost se zavedeným systémem mzdových bonusů. Mzdové bonusy v této sekci tvoří pohyblivou částku mzdy, která je měsíčně vyplácena v podobě pevné částky. Tato částka se snižuje na základě různých příčin, jako je například čerpání propustek, nesprávně odvedenou prací, a podobně. Vzhledem ke specifičnosti této problematiky nemůžeme na základě této analýzy vydedukovat žádná doporučení, protože bychom potřebovali dlouhodobá data o vyplácených bonusech. Tyto informace jsou však interní záležitosti firmy. Můžeme pouze stanovit, že převážná většina zaměstnanců je spokojena. Mzdové bonusy ve výrobě však tvoří jinou, mnohem důležitější oblast motivačního programu, protože teorie říká, čím vyšší produktivita, tím vyšší zisky. Podrobný systém odměňování výrobních pracovníků nalezneme v kapitole 4.2 Motivační program dle výkonu.

Graf č. 5 Otázka č. 6 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 6 Otázka č. 6 Výroba



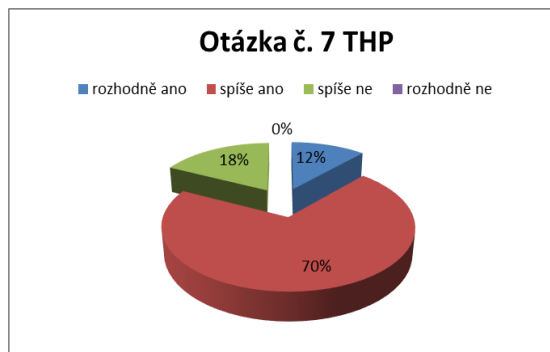
Zdroj: vlastní

Otázka č. 7 Myslíte si, že Vaše pracovní úsilí odpovídá Vašemu mzdovému ohodnocení?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá jedna věc a to rozpor ve výsledcích mezi pracovníky výroby a pracovníky v managementu. Zatímco většina pracovníků v kancelářích mají pocit, že jejich práce je odměněna v přímé úměře s výší jejich platu. Zaměstnanci výroby tento názor hromadně nesdílejí. 50 % zaměstnanců výroby si myslí, že jejich práce odpovídá tomu, jaký podávají výkon, ovšem nachází se zde i nezanedbatelných 32 % dotázaných, kteří si toto nemyslí a se svým ohodnocením za svůj pracovní výkon spokojeni nejsou. Je potřeba tento fakt vzít v potaz a zamyslet se nad tím, zda by nebylo vhodnou motivací například zkusit nově nanormovat některé pracovní místa a dle těchto nových norem zaměstnance vhodně ohodnotit, aby neměli pocit ukřivdění a nechodili

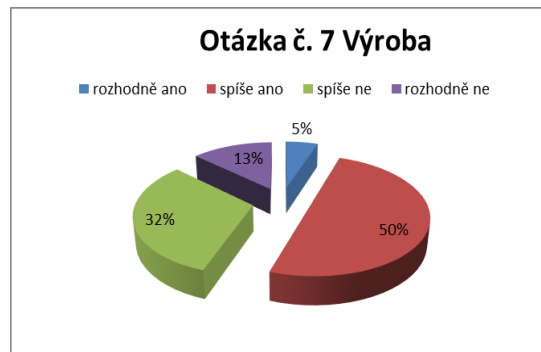
z práce frustrování či demotivovaní. Dobře motivovaný zaměstnanec rovná se vyšší produktivita.

Graf č. 7 Otázka č. 7 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 8 Otázka č. 7 Výroba

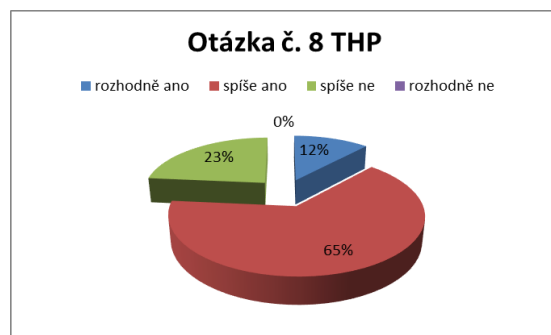


Zdroj: vlastní

Otázka č. 8 Domníváte se, že jste k práci ze strany nadřízeného pracovníka dostatečně motivováni?

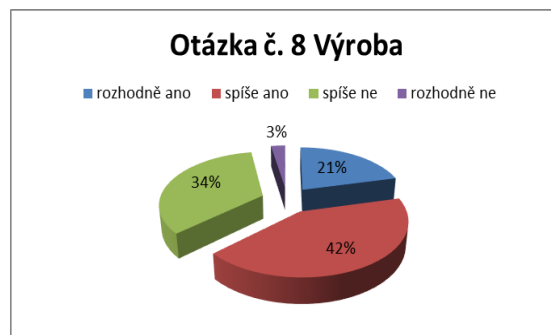
U technickohospodářských pracovníků se tato otázka potkala s převážnou spokojeností, 77 % pracovníků je s motivací od nadřízeného spokojeno, dalších 23 %, které jsou v tomto množství spíše malou odchylkou, s motivací spokojeno spíše není. A naprostou nespokojenost nevyjádřil nikdo. Není tedy nutné se na tuto oblast motivace u THP zaměřovat. U výrobních pracovníků je také většina s motivací nadřízeného spokojena. Celých 21 % vyjádřilo naprostou spokojenost a 42 % jsou spíše spokojeni. Pokud toto přepočteme v poměru k nespokojenosti, tak že je převážná část zaměstnanců spokojena. Ovšem vyskytují se zde i 3 % zaměstnanců, kteří jsou rozhodně nespokojeni. Možná by zde bylo dobře navrhnout minimálně motivaci ve formě pochvaly od nadřízeného nebo určité výhody v případě dobře odvedené práce. Jak se říká malá motivace, také motivace.

Graf č. 9 Otázka č. 8 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 10 Otázka č. 8 Výroba

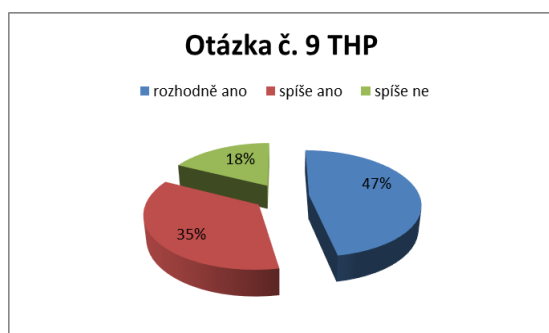


Zdroj: vlastní

Otázka č. 9 Myslíte si, že efektivně využíváte svoji pracovní dobu?

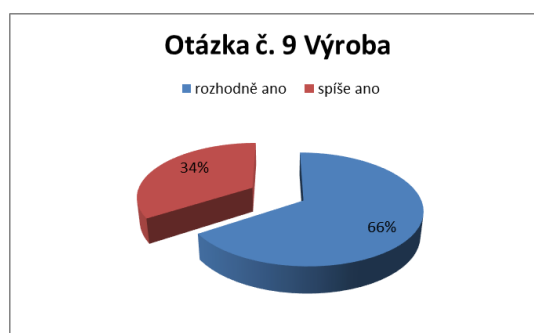
Z odpovědí na tuto otázku vyplývá fakt, že pracovníci výroby v podstatě všichni na 100 % využívají efektivně svoji pracovní dobu. U 66 % pracovníků zněla odpověď, že rozhodně efektivně využívají svoji pracovní dobu a zbylých 34 % si myslí, že spíše ano. Nikdo zde neodpověděl negativně. Tento fakt ovšem není neobvyklý, protože zaměstnanci výroby jsou limitováni normou svého výkonu, která se samozřejmě spočítána na celou pracovní dobu. U technickohospodářských pracovníků jsou odpovědi také víceméně kladné, pouhých 18 % ze všech si myslí, že spíše nevyužívá svoji pracovní dobu efektivně. V tomto případě se může jednat například o pracovníky logistiky či úseků, kde se práce nedá rovnoměrně rozvrhnout do dnů celého týdne, ale naskytnou se věci urgentní či se nashromáždí požadavky zákazníků a efektivita pracovní doby mizí. Toto ovšem neznamená, že ostatní čas tito pracovníci nevyužívají svoji pracovní dobu efektivně, jen je možná frustrující se jeden den nezastavit a druhý den mít pracovní dobu volnější. Mým názorem je, že toto je právě již zmiňovaných 18 % pracovníků, ale bohužel řešením tohoto problému je lepší komunikace mezi odděleními a plánování celé logistiky podniku. Řešení tohoto problému pomocí motivace v tomto nespátřuji.

Graf č. 11 Otázka č 9 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 12 Otázka č. 9 Výroba



Zdroj: vlastní

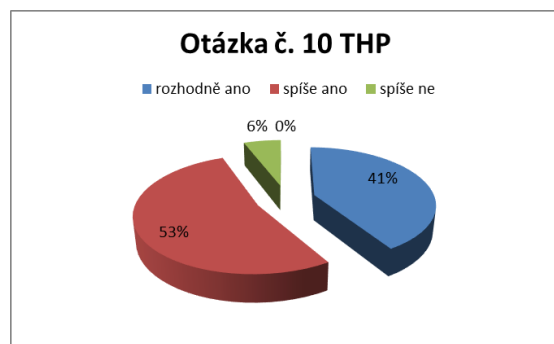
4.6 Analýza se zaměřením na vztahové faktory

Tato část zahrnuje celkem 5 otázek, které analyzují vztahy mezi pracovníky a zároveň vztahy mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Tato oblast je jistě důležitou součástí motivace zaměstnanců. Mezilidské vztahy se stávají důležitějšími a důležitějšími v pracovním prostředí.

Otázka č. 10 Jste spokojen(a) s pracovním kolektivem a celkově se vztahy na pracovišti?

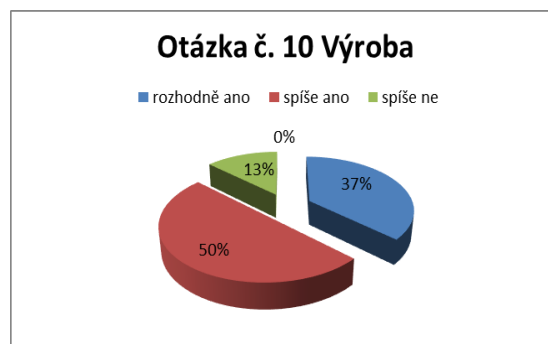
Z výsledků dotazování u této otázky vyplývá, že kolektiv pracovníků v této firmě je na dobré úrovni. U THP i výrobních pracovníků jsou více jak 80 % dotázaných všichni spokojeni. Jen zanedbatelná část vykázala mírnou nespokojenost. Je samozřejmostí, že ne všichni mohou být spokojeni, ale v tomto případě nevidím žádný problém v kolektivu této firmy, spíše naopak. Je samozřejmostí, že se jistě najdou problémy. Ne každý je dokonalý a proto ani společnosti více lidí nemůže fungovat naprosto bezproblémově, ale ani tato celková spokojenost s kolektivem v této firmě nenarušuje.

Graf č. 13 Otázka č.10 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 14 Otázka č.10 Výroba



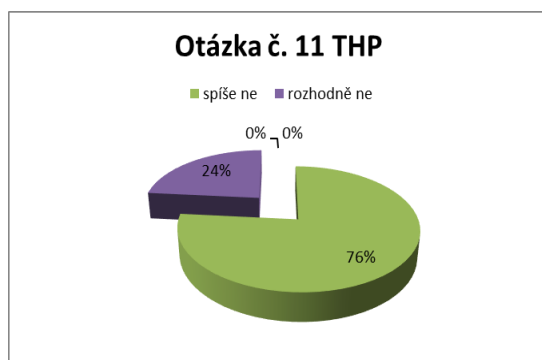
Zdroj: vlastní

Otázka č. 11 Dochází ke konfliktům mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky.

Z této otázky vyplývá, že konfliktům v této firmě v podstatě nedochází nebo dochází zřídka kdy. Jak u THP, tak u výrobních pracovníků z odpovědí vyplývá, že většinou ke konfliktům nedochází. U THP analýza ukazuje, že ke konfliktům nedochází vůbec. Celých 76 % vybralo možnost odpovědi spíše ne a 24 % rozhodně ne. U výrobních pracovníků se malé odchylky našly, ale jsou v podstatě opět zanedbatelné. Protože přes 80% dotázaných odpovědělo, že ke konfliktům nedochází. Což potvrzuje předchozí

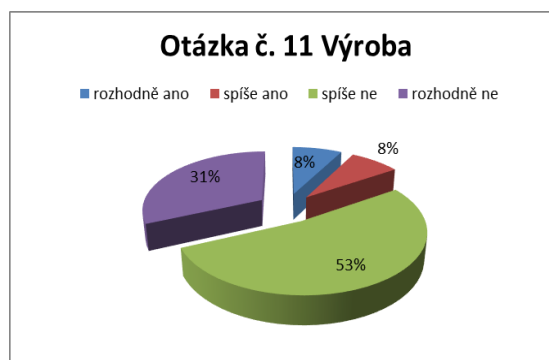
otázku o kolektivu. Je zřejmé, že problémy se v této firmě řeší bez konfliktů a lidé se zde navzájem umí bavit, komunikovat a v podstatě je zde kolektiv jako forma motivace, která je zde v pořádku. Je samozřejmostí, že ve firmě, kde vládnu dobré vztahy a pracovníci jsou mezi sebou navzájem spokojeni, panuje dobrá nálada, se lidem pracuje daleko lépe a efektivněji než ve frustrovaném prostředí, kde se na sebe lidé v přehnaném přirovnání bojí i podívat.

Graf č. 15 Otázka č. 11 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 16 Otázka č. 11 Výroba



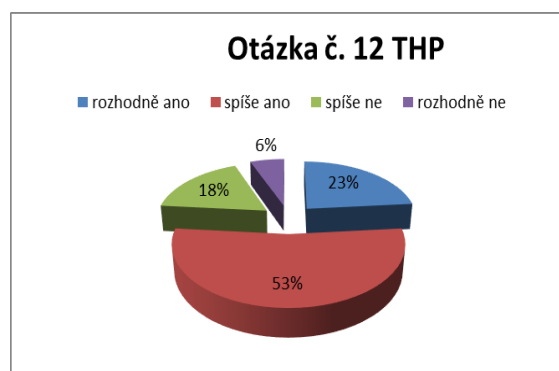
Zdroj: vlastní

Otázka č. 12 Máte pocit, že Vaše názory jsou brány v potaz?

Z odpovědí na tuto otázku lze usuzovat, že musíme brát v potaz, ve které části firmy a na jaké pozici dotazovaní pracují. Jak vyplývá z analýzy, názory THP pracovníků vesměs v potaz brány jsou. Není to neobvyklé, protože tito pracovníci jsou součástí managementu, který musí být inovativní a nové nápady a názory jsou zde vítány. Tomuto faktu odpovídají i odpovědi u těchto pracovníků, kdy přes 70 % respondentů odpovědělo, že jejich názory jsou brány v potaz. Tento fakt je podporován i motivačním programem zlepšovacím návrhu, kde jsou zahrnuti všichni pracovníci, může se tedy tímto směrem vyjádřit každý. Ovšem návrhy zařazené do motivačního programu musí být podmíněné a uspořádat firmě finance. U výrobních pracovníků jsou výsledky přesně v polovině. Polovina pracovníků si myslí, že jejich názory jsou brány v potaz a polovina je proti a myslí si, že jejich názory nejsou vyslyšeny. Zde by bylo řešení takové, že by se každý měsíc nebo čtvrtletí zaměstnanci zúčastnili ankety, ve které by mohli vyjádřit svůj názor. Tento názor by se týkal celé firmy. Anketa by mohla být zaměřena od vedení firmy, přes motivaci, po zlepšení pracovních nebo logistických procesů. Protože ve firmě pracuje na pozicích

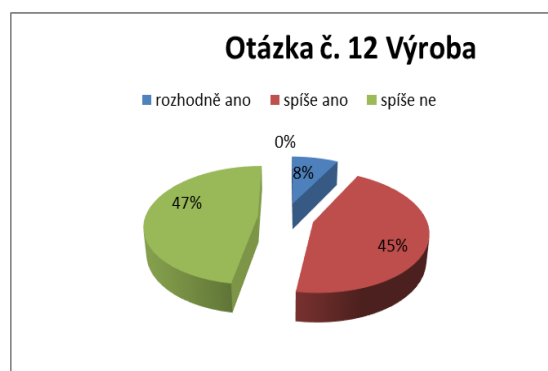
spousta expertů, kteří víceméně teoreticky řeší problémy svého úseku, nebylo by od věci si poslechnout názor i ostatních a třeba by se podařilo najít nové inovativní nápady pro společnost. Někdy laik vidí jádro problému lépe než znalec. A tímto zapojením pracovníků do chodu firmy a vyjádření jejich názorů, který by posléze mohl být pro firmu přínosem, je samozřejmě dostatečná motivace pro ty, pro které je tento faktor při práci důležitý a dokáže je správně motivovat. Samozřejmě by vybraný nápad mohl být po zásluze odměněn ve formě malé prémie.

Graf č. 17 Otázka č. 12 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 18 Otázka č. 12 Výroba

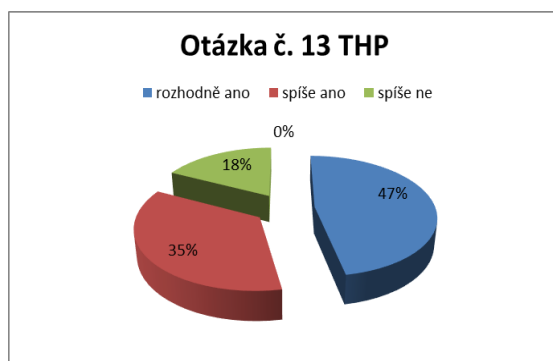


Zdroj: vlastní

Otázka č. 13 Je pro Vás důležitá pochvala ze strany nadřízeného?

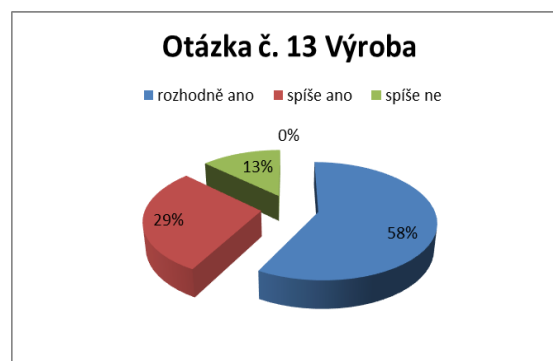
Ze zhodnocení této otázky vyplývá, že jak pro THP pracovníky, tak pro výrobní dělníky je pochvala ze strany nadřízeného opravdu důležitá. Opět většina dotázaných odpověděla na tuto otázku kladně, našly se opět zanedbatelné výjimky, ale každý má jiný svůj hodnotový žebříček, a proto nemůžeme očekávat, že pro všechny bude pochvala ze strany nadřízeného správným motivačním faktorem. Pro ostatní je tento faktor podstatný, a proto by se firma měla na tento fakt také změřit a určitým způsobem své vedoucí pracovníky vyškolit, jak správně pochválit své podřízené tak, aby je tento čin motivoval k práci a jejich potřeba uznání byla naplněna.

Graf č. 19 Otázka č. 13 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 20 Otázka č. 13 Výroba



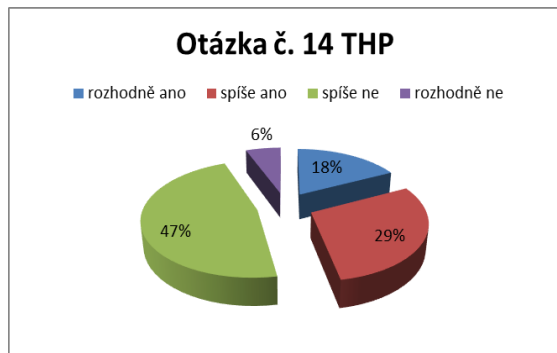
Zdroj: vlastní

Otázka č. 14. Jste dostatečně chváleni Vaším nadřízením pracovníkem za vykonanou práci?

Tato otázka má určitou souvislost s otázkou přechodí. Z dotazníku vyplynulo, že pracovníci této firmy mají potřebu pochvaly od svého nadřízeného. Ovšem další otázkou je, zda je tato jejich potřeba uspokojena. Bohužel z analýzy této otázky vyplývá, že někteří pracovníci jsou dostatečně chváleni za vykonanou práci a jiní ne. U technickohospodářských pracovníků je 53 % nespokojeno s pochvalou za svojí práci. Mohli by si myslet, že výkon jejich práce je samozřejmostí a tím pádem končí jejich ochota vytvářet nějakou přidanou hodnotu ke své práci a udělají pouze nutné minimum. Takto by to jistě ve zdravé firmě fungovat nemělo. U výrobních pracovníků je více jak polovina dostatečně chválena za svoji práci. Tomu možná napomáhá i motivační program zaměřený na produktivitu, který jsem výše zmiňovala v kapitole 4.2. Nespokojených je zde 34 % dotazovaných. Jak již vyplynulo z přechozí otázky, pochvala a uznání za práci je v této firmě důležitých faktorem motivace. Proto by se pracovníci managementu měli na tento faktor zaměřit a vymyslet, jak pracovníky pochválit za jejich práci, aby je to správně motivovalo. U THP by bylo žádoucí zavést pravidelné meetingy se svým vedoucím pracovníkem, kde by si face to face mohli sdělit, co je přínosem pro jejich práci, jestli je vedoucí pracovník s jejich prací spokojen a případně zaměstnance pochválit. To samé by bylo vhodné i z opačného pohledu, kdy by podřízený pracovník mohl mít prostor pro to, aby vyjádřil své obavy či nespokojenost a vedoucí pracovník jeho názor přijal objektivně a s těmito názory v budoucnosti operoval. U výrobních pracovníků se jako žádoucí možností řešení tohoto problému spíše mimořádná prémie

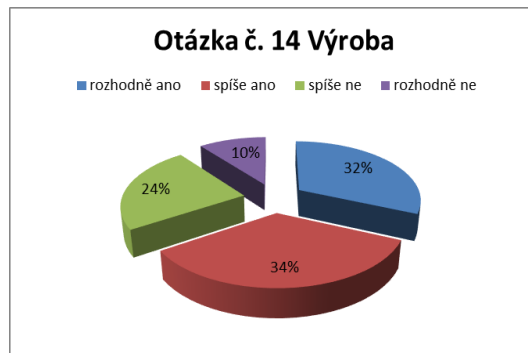
k platu nebo hlubší posouzení pracovníků na čtvrtletní schůzi firmy, která se koná k příležitosti informování pracovníků o ekonomické situaci podniku a také k vyhlášení nejlepšího pracovníka dle motivačního programu, který jsem již zmínila v kapitolách výše. Věřím, že toto by mohlo být alespoň malým přínosem ke zlepšení spokojenosti v oblasti pochval a uznání od vedoucích pracovníků.

Graf č. 21 Otázka č. 14 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 22 Otázka č. 14 Výroba



Zdroj: vlastní

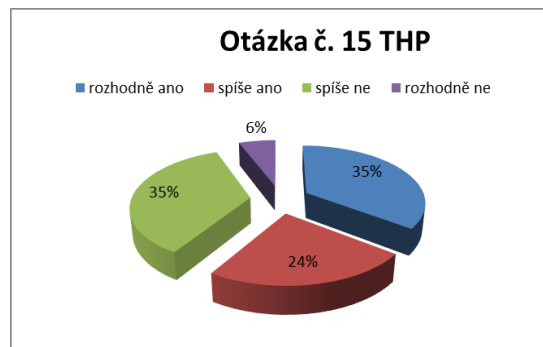
4.7 Analýza se zaměřením na růstové faktory

Tato část výzkumu je zaměřena na růstové faktory, zda jsou pro zaměstnance této firmy jako motivační faktor důležité či nikoliv. A zda je pracovníkům této firmy osobnostní či kariérní růst umožněn.

Otázka č. 15 Máte pocit, že při své práci využíváte svoji kvalifikaci?

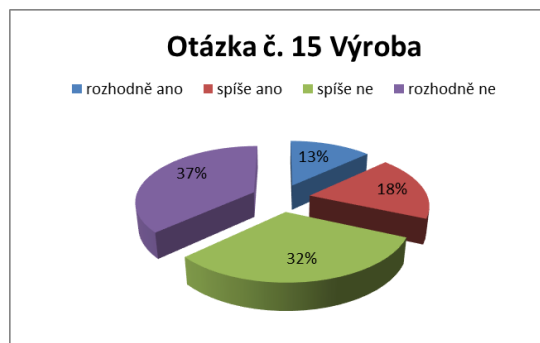
U této otázky jistě nebude překvapením, že se odpovědi technickohospodářských pracovníků a pracovníků výroby od sebe liší. Pracovníci THP při své práci převážně využívají svoji kvalifikaci. Nasvědčuje tomu více jak 55 % kladných odpovědí na tuto otázku. Tento fakt je ve své podstatě samozřejmostí, protože lidé hlásící se například na pozice finančních účetních, personálních či obchodních pracovníků, ale i kvalitativní pozice musí mít dostatek vzdělání i kvalifikace k tomu, aby toto místo získali, proto svoji kvalifikaci při této práci využívají. Naproti tomu pracovníci výroby mohou být i lidé, kteří mají vyšší kvalifikaci, ale nutně potřebovali zaměstnání a spokojili se tedy i s prací mimo svůj obor či práci pod úroveň svojí kvalifikace. Dalším důvodem může být i pohodlnost některých pracovníků. Jak se říká, odpracují si osm hodin a s čistou hlavou jdou domů a neřeší, žádné problémy firmy, které mají v kompetenci řešit. Možná toto jsou důvody, proč většina respondentů odpověděla, že rozhodně při své práci nevyužívají svoji kvalifikaci. Tento fakt potvrzuje více jak 69 % negativních odpovědí na tuto otázku. Bohužel tento faktor vedení společnosti v rámci motivačního programu a celkově v rámci motivace podniku nijak významně ovlivnit, protože na místa, které pracovníci obsazují, byli dobrovolně přijati a zda budou využívat nebo nebudou využívat svoji kvalifikaci při práci, věděli již při podpisu smlouvy, ve které je uveden popis pracovního místa a odpovědnosti zaměstnanců.

Graf č. 23 Otázka č. 15 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 24 Otázka č. 15 Výroba

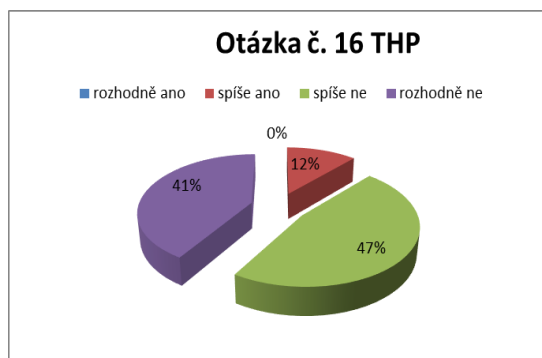


Zdroj: vlastní

Otázka č. 16 Máte pocit, že při své práci stagnujete a nerozvíjíte svoji osobnost?

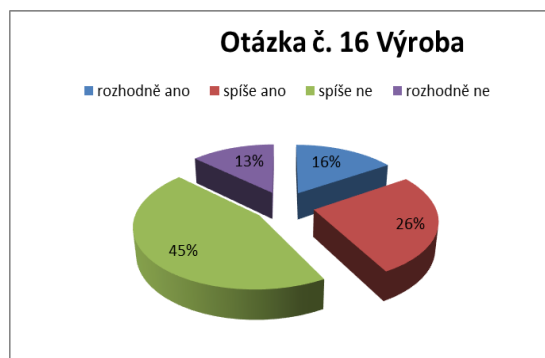
Stagnace zaměstnanců je jistě demotivujícím faktorem na jakékoliv pracovní pozici. Pokud má člověk pocit, že jeho osobnost stagnuje, upadá a nerozvíjí se, dostává se frustrace a nechce pracovat. Zhodnocení této otázky ovšem prokazuje, že zaměstnanci této firmy, ať už pracovníci THP nebo výroby při své práci nemají pocit stagnace a nerozvíjení své osobnosti. Více jak polovina všech dotázaných tento pocit nemají, jen malá zanedbatelná část je s rozvojem své osobnosti nespokojena. V rámci doporučení u tohoto problému může firma například zařadit do programu více školení pro své zaměstnance.

Graf č. 25 Otázka č. 16 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 26 Otázka č. 16 Výroba



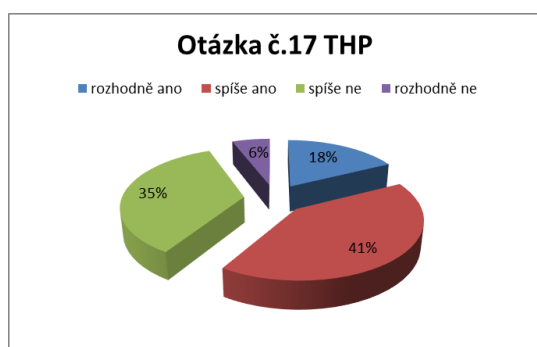
Zdroj: vlastní

Otázka č. 17 Máte příležitost kariérního postupu?

Odpovědi na tuto otázku se samozřejmě opět liší u pracovníků THP a pracovníků výroby. Z analýzy této otázky vyplývá, že pracovníci THP mají z více jak 50 % procent možnost kariérního postupu, ovšem i 35 % dotázaných odpovědělo, že tuto možnost nemají. Samozřejmě to jistě záleží na pozici, kterou právě zastávají. V různých firmách i v této existují pozice, ze kterých se dá dále postupovat v kariérním žebříčku, ovšem bohužel existují i takové, kde postup možný není a nebo je velice složitý. Zaměstnance by například musel zcela změnit práci, kterou vykonává za práci v jiném oddělení a podobně. Z grafu č. také vyplývá, že více jak 80 % pracovníků výroby nemá příležitost ke kariérnímu postupu. Záleží samozřejmě na jejich vzdělání, loajalitě, schopnosti se učit a tak dále. Tento fakt může být pro některé jedince, pro které je rozvoj osobnosti i kariérní

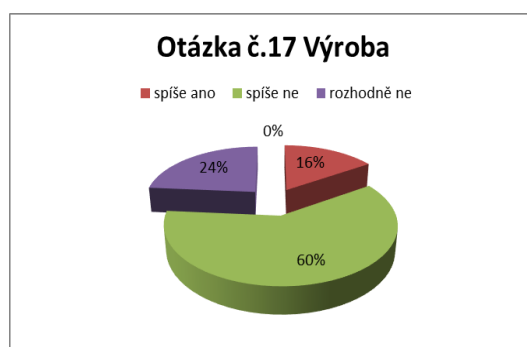
rozvoj důležitý, frustrující faktor jejich práce. Ovšem ze zdrojů firmy vím, že pokud se uvolní nějaké místo na pozici THP pracovníka, firma se snaží nejprve prověřit zaměstnance ze svých řad, zda by byl někdo vhodným kandidátem na obsazení toho pracovního a až poté, zda žádný kandidát nebyl vhodný, se obrací na externí zdroje pracovníků. Tudíž i těmto pracovníkům výroby se naskytá možnost kariérního postupu, pokud mají vhodné znalosti a dovednosti.

Graf č. 27 Otázka č. 17 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 28 Otázka č. 17 Výroba

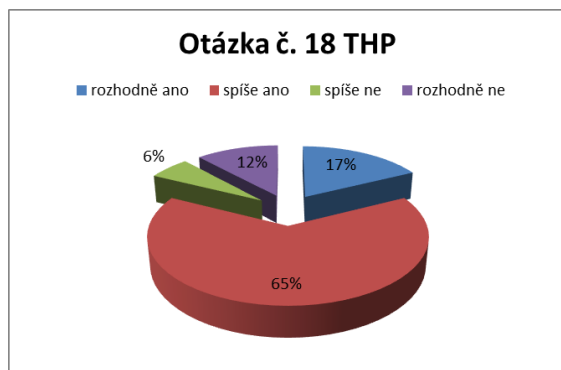


Zdroj: vlastní

Otázka č. 18 Máte možnost se samostatně rozhodovat při své práci?

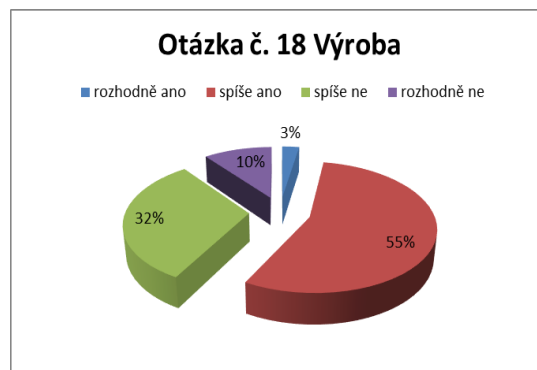
Výsledky této otázky ukazují na fakt, že technickohospodářští pracovníci mají prostor se samostatně při své práci rozhodovat, což samozřejmě není nic neobvyklého. Mají určitou odpovědnost a to zahrnuje i samostatnost při řešení úkolů. Pouhých 18 % což je zanedbatelné číslo tuto možnost nemá, to budou nejspíše pracovníci, kde je konečné rozhodnutí v případě ponecháno vedoucímu pracovníkovi. U pracovníků výroby je toto procento o něco vyšší. 42 % procent dotazovaných nemá to právo se při své práci rozhodovat samo. Může za to systém, kterým se musí tito pracovníci řídit. Ke svému výkonu potřebují návodky, dle kterých se musí řídit a pokud se díl, který vyrobí, neshoduje s požadavky zákazníka uvedené v návodce, musí informovat pracovníka kvality, který rozhodne, zda může být výrobek uvolněn pro další procesy nebo se zablokuje a je ponechán dalším procesům, které neshodnému dílu náleží. V tomto jsou bohužel pracovníci výroby limitováni. Může to být jistě trochu frustrující, ale bohužel každý se musíme při své práci řídit jistými pravidly. Někdo více někdo méně. A záleží na každém, jak je pro něj samostatnost v rozhodování v motivaci k práci důležitá.

Graf č. 29 Otázka č. 18 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 30 Otázka č 18 Výroba

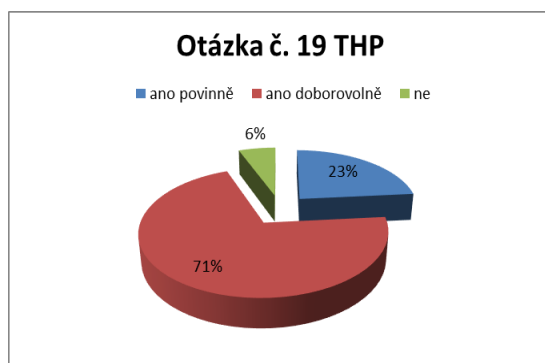


Zdroj: vlastní

Otázka č. 19. Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se vzdělávacích programů a školení?

Tato otázka měla zcela jinou škálu odpovědí než předcházející otázky. Respondenti zde měli na výběr ze tří odpovědí. Mohli si vybrat odpověď, že se zúčastňují školení povinně, dobrovolně či jim zaměstnavatel neumožňuje se zúčastňovat školení a vzdělávacích programů. Více jak polovina respondentů jak u THP tak pracovníků výroby odpovědělo, že se dobrovolně mohou zúčastňovat vzdělávacích programů a školení. Dalších zhruba 30 % musí povinně a zanedbatelná část tuto možnost nemá. Povinné školení jsou myšlena školení o bezpečnosti a požární ochrany a podobně, které nařizuje norma ISO. Dalším povinným školením mohou je zapracování zaměstnanců na novém oddělení či stroji a také zaškolení všech zaměstnanců před audity. Po zhodnocení této otázky je jasné, že zaměstnanci této firmy mají možnost se dále vzdělávat a školit, zda této možnosti využijí je pouze v jejich rukou.

Graf č. 31 Otázka č. 19 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 32 Otázka č. 19 Výroba

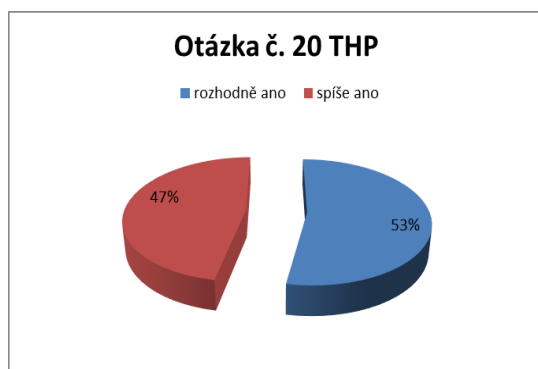


Zdroj: vlastní

Otázka č. 20 Považujete účast na školeních a kurzech za přínos pro Váš další rozvoj?

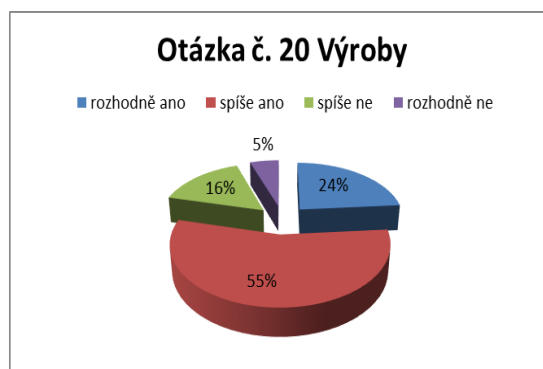
Účast na školeních či kurzech je pro každého přidanou hodnotou pro jeho rozvoj, ať už je to přínosem pro jeho stávající pozici či tuto zkušenost může využít v budoucnosti pro další kariéru. Z odpovědí vyplývá, že tento názor je vlastní i zaměstnancům této společnosti, protože 100 % respondentů z řad THP pracovníků odpovědělo na tuto otázku kladně. Což svědčí o tom, že se chtějí vzdělávat a přináší jim to užitek a motivuje tak, že jsou ochotni se školit a vzdělávat. Stejného názoru je i většina zaměstnanců výroby, kde více jak 75 % odpovědělo také kladně na tuto otázku. Nalezneme zde i některé výjimky, které tento názor nesdílejí a účast na školeních pro ně není přínosem a motivačním faktorem, který je pro ně důležitý. Toto procento respondentů je ovšem zanedbatelné oproti kladným odpovědím ostatních dotázaných.

Graf č. 33 Otázka č. 20 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 34 Otázka č. 20 Výroba

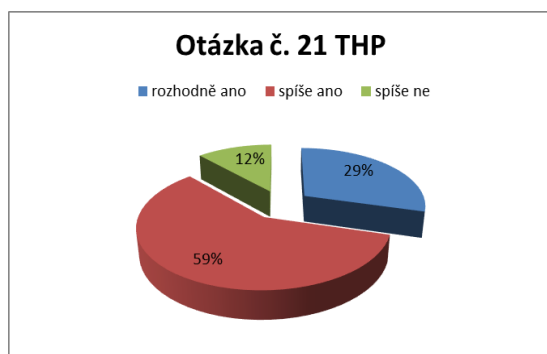


Zdroj: vlastní

Otázka č. 21 Naplňuje Vás Vaše práce?

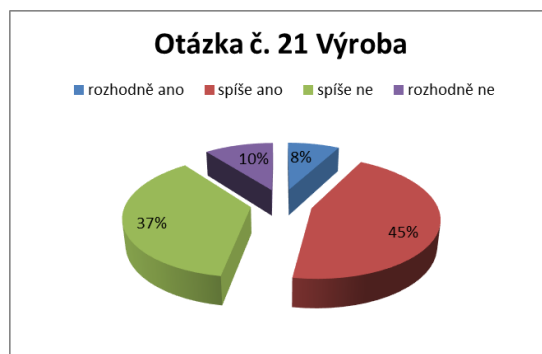
Odpovědi na tuto otázku jsou opět odlišné. THP pracovníky jejich práce naplňuje, tento fakt potvrzuje 80 % kladných odpovědí těchto respondentů. Opět je to tím, že dělají práci ve svém oboru, ve kterém vystudovali, a tato práce je jistým způsobem baví a naplňuje. Pro tyto pracovníky je jejich práce přínosem a každý splněný úkol je posouvá výš v jejich růstovém žebříčku, nemá pro ně prioritní peněžní odměna jako dobře odvedená práce a splněný úkol. Oproti tomu z analýzy vidíme, že pracovníci výroby jsou rozděleni přesně na polovinu. Polovinu pracovníků jejich práce naplňuje a polovinu nikoliv. Jde opět o žebříček hodnot těchto zaměstnanců. Pro jedny je práce prioritní a je jejich hnacím motorem, pro jiné je práce čistě práce, do které si chodí pro výplatu a není pro ně duševní naplnění motivačním faktorem k práci číslo jedna.

Graf č. 35 Otázka č. 21 THP



Zdroj: vlastní

Graf č. 36 Otázka č. 21 Výroba



Zdroj: vlastní

4.8 Otevřené otázky

V této se nacházejí tři otevřené otázky, které dávali zaměstnancům prostor vyjádřit své názory bez jakýchkoliv limitů či hranic.

Otázka č. 22 Co konkrétně Vás v práci motivuje?

Nejvíce respondentů na tuto otázku odpovídalo, že je nejvíce motivuje k práci jejich kolektiv. Jak bylo již výše zmiňováno v ostatních otázkách na toto téma, pro pracovníky této firmy je pracovní kolektiv opravdu důležitým motivačním faktorem k lepšímu výkonu práce. Spokojenému člověku se v kolektivu bez hádek pracuje lépe a ví, že se může na ostatní pracovníky spolehnout. Další hojně zastoupenou odpovědí byl plat. Je samozřejmostí, že každý chodí do své práce pro peníze, aby uživil sebe nebo svou rodinu a ne z lásky k firmě samotné. Plat je důležitou součástí motivace, i když jak některé nové výzkumy a zprávy potvrzují, peněžní motivaci začínají převyšovat právě vztahy na pracovištích a seberealizace. Ale toto bohužel také tolik neplatí pro zaměstnance výroby, pro které je plat stále nejdůležitějším motivačním faktorem, i když se do popředí dostávají i ostatní faktory. Dalším více zmiňovaným motivačním faktorem byl smysl práce. I tento faktor je moderním faktorem dnešní doby, pro zaměstnance se stává důležitým, aby jejich snaha k něčemu vedla a měla smysl, aby svoji práci neodváděli na zmar. Ruku v ruce se smyslem práce se pojí i nové zkušenosti, které byly také často zmiňovaným faktorem motivace zaměstnanců této společnosti. I tento faktor může naplňovat spoustu zaměstnanců, je to zpestření všední práce a přidaná hodnota pro stávající či budoucí zaměstnání.

Otázka č. 23 Co konkrétně Vás v práci demotivuje?

Na tuto otázku byla nejčastější odpovědí u výrobních dělníků práce o víkendech a svátcích. Bohužel tato firma má nasmlouvané se zákazníky určité objemy výroby, které se občas neslučují s pětidenní pracovní normou a musí se přidat směna i o víkendu, tento trend už se bohužel stal rutinou a zaměstnanci si neodpočinou tak jak by o víkendu potřebovali. Zredukováním těchto směn by zaměstnanci jistě byli více motivováni k práci, kdyby viděli snahu ze strany nadřízených tento problém vyřešit a mohli si o víkendu více odpočinout než být zavřeni v práci. Tento faktor je dle mého názoru zásadní. Je zřejmé, že ani vyšší finanční odměna, kterou za tento přesčas zaměstnanci obdrží ke

svému platu, není natolik motivující, aby potlačila potřebu si odpočinout a nechodit do práce o víkendu. Dalším hojně zastoupenou odpovědí je zmetkovitost ve výrobě. Některé pracovníky výroby může tento fakt znepokojovat, protože pokud vyrábí „zmetky“ tak se jim nepočítají tyto kusy do počtu dílů, které za směnu vyrobily, tudíž má tento fakt i vliv na produktivitu jejich práce a tím má toto vliv i na odměny, které za procentní plnění práce dostávají ke svému platu, která je zmiňována v kapitole 4.2 motivační program dle výkonu. Pro značnou část respondentů je také důležitým faktorem k motivaci k práci výše jejich platu. Každý si představuje výši svého platu jinak, ale proto, aby byli pracovníci byli produktivní, musí být spokojeni s finančním ohodnocením jejich práce. Zde můžeme říci, že platí přímá úměra mezi zvyšováním platu a spokojenosti tedy i vyšší produktivitou u převážné většiny zaměstnanců. Pokud zaměstnavatel zaměstnance lépe ohodnotí, zaměstnanec bude cítit, že si zaměstnavatel jeho práce považuje, a proto byl ohodnocen lépe a bude také lépe pracovat.

Otázka č. 24 Máte nějaký návrh, jak by se mohly zlepšit pracovní podmínky, vedení, spolupráce, atmosféra na pracovišti či jiné faktory motivace, které by dle Vás potřebovaly změnu?

U této otázky je nejvíce zastoupena odpověď 25 dní dovolené. Převážná většina dotázaných tuto odpověď uvedla. To svědčí o faktu, že pracovníci této firmy preferují více volna nad peněžní odměnou. Nad tím by se vedení mělo zamyslet a pokusit se tento faktor použít při vhodném motivování svých zaměstnanců. Další faktory, které zaměstnanci uváděly v hojnějším počtu odpovědí, byla lepší komunikace a více firemních akcí. Opět jsou tyto odpovědi nepeněžního rázu, zaměřené na kolektiv pracovníků. Z těchto odpovědí vyplývá, že zaměstnanci si opravdu zakládají na tom, s kým pracují a pracují v tomto kolektivu rádi. Společné firemní akce utužují vztahy mezi pracovníky i mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Tuto problematiku je již zmiňována v kapitole č. 2.4. Posledním značně zmiňovaným faktorem motivace, který by bylo vhodné okomentovat je redukce „papírování“. Tímto je myšleno, zredukovat počty hlášení a různých dokumentů, které musí pracovníci výroby vyplňovat na konci směny. Tato hlášení jsou důležitá při zpětných vazbách pro vedoucí pracovníky, ale jistě se dají tyto informace poskytnout na zjednodušenějších formulářích. Bylo by to jistě uvítáno jak pro ty, kteří tento formulář musí vyplňovat, tak i pro ty, kteří tyto formuláře dále zpracovávají. Pro výrobní pracovníky je tato činnost časově náročná a v zásadě ji ubírá čas, který se jim

započítává do denní produktivity práce. Bylo by vhodné, kdyby se nad tímto návrhem vedení nebo příslušní pracovníci pro vytváření formulářů zamysleli.

4.9 Zhodnocení analýzy

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro zaměstnance této firmy jsou nejdůležitějšími faktory motivace faktory vztahové. Velmi si zakládají na kolegiálních vztazích i vztazích s nadřízenými. Práce v dobrém kolektivu je pro ně velmi motivující. Na pracovišti zřídka kdy dochází ke konfliktům, což nenarušuje pracovní prostředí. Velmi ceněná je pro tyto zaměstnance i pochvala a uznání. I malá pochvala dokáže člověka motivovat k lepšímu výkonu. Zvláště pokud je to pochvala od nadřízeného. Vztahové faktory bych v této firmě shledávala jako stěžejní a musí se udržovat či lépe ještě rozvíjet k lepšímu. S existenčními faktory jsou dle analýzy zaměstnanci spokojeni. Zaměstnanci mají pocit stálého zaměstnání. Až na malé výjimky jsou dostatečně motivováni mzdovým ohodnocením i bonusy, které za práci dostávají. Spokojenost vykazuje i otázka, která se zaměřuje na efektivní využívání pracovní doby. Existenční faktory jsou tedy pro tyto pracovníky nejméně podstatnou složkou jejich motivace k práci. Staví se tedy na nejnižší místo v pyramidě potřeb. Růstové faktory jsou druhou nejdůležitější složkou formy pracovní motivace pro tyto zaměstnance. Zde nám analýza poukazuje na značné rozdíly mezi pracovníky výroby a technickohospodářskými pracovníky. Jak jsem již popsala výše v hodnocení jednotlivých otázek. Možnost kariérního růstu nemají všichni pracovníci této firmy, toto se odvíjí individuálně od každé pozice zvlášť. Možnosti školení a různých vzdělávacích programů mohou zaměstnanci využít a využívají je jak povinně, tak dobrovolně, protože jejich hnací silou v podání lepších výkonů je bezprostředně i seberealizace. Zase jsou tu menší odchylky u THP pracovníků a výrobních pracovníků. THP pracovníky seberealizace motivuje k práci více jak výrobní pracovníky, což je logické. Růstové faktory jsou tedy důležitou součástí pracovní motivace této firmy. Je potřeba se o tuto sekci zajímat a rozvíjet nápady, které budou úspěšně zaměstnance motivovat v této oblasti.

5 Zhodnocení stávajícího motivačního programu

Stávající motivační program zhodnotím pomocí SWOT analýzy, která se bude opírat o výsledky dotazníkového šetření, tedy v návaznosti na motivační faktory, které jsou pro zaměstnance této firmy stěžejní. Jak jsem již zmiňovala v teoretické části. Je velmi těžké vytvořit motivační program na míru kterékoliv organizace. Tato organizace musí dokonale znát pracovní prostředí a potřeby a přání svých pracovníků, aby tyto faktory mohla zakomponovat do cílů a strategií společnosti a tato kooperace fungovala pro synergii větší produktivity pracovníků a strategických cílů společnosti.

5.1 SWOT analýza stávajícího motivačního programu

Tato analýza prezentuje slabé a silné stránky stávajícího motivačního programu této firmy a také odhalí příležitosti a hrozby, které by tento program mohl mít.

5.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky stávajícího motivačního programu bychom mohli zařadit fakt, že motivační program motivuje výrobní pracovníky k vyšší produktivitě práce pomocí prémie. Další silnou stránkou je pro tento program to, že zlepšovací návrh může podat kterýkoliv zaměstnanec a je to impuls pro to, aby zde zaměstnanci, které motivuje uznání a pochvala za jejich názor a také to, že jejich nápad bude uskutečněn, byli motivováni k uspokojení své potřeby uznání tím, že vymyslí nějakou potřebnou inovaci, která společnosti ušetří finanční prostředky. Čtvrtletní schůze mají také svou silnou stránkou a tou je zapojení všech zaměstnanců do vedení společnosti tím, že se s nimi konzultuje současný stav a budoucí kroky k dosažení strategických cílů. Zaměstnanci se tak cítí součástí společnosti. Další silnou stránkou této oblasti motivačního programu je také pocit uznání a pochvala, která se dostaví zaměstnanci, jež vyhrál v motivačním programu pro výkon. Tento zaměstnanec je oznámen před všemi zaměstnanci a také pochválen vedoucími pracovníky za svůj výkon.

5.1.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky motivačního programu bych zařadila to, že motivační program pro výkon může být pro některé zaměstnance frustrujícím a demotivujícím. Tím, že většina pracovníků pracuje stále stejným výkonem a zaměstnanci se mezi sebou znají a ví co od ostatních spolupracovníků očekávat za výkon, mohou předem odhadnout, který ze zaměstnanců bude čtvrtletně nejlepší. To může demotivovat jiného, aby se začal snažit svůj výkon zlepšit, může si říci, že nemá smysl se snažit, když cenu vyhraje opět jedna a tatáž osoba jako každé čtvrtletí, v tomto spatřuji kámen úrazu tohoto procesu. Dále by motivační program měl být zaměřen na více oblastí a ne jen na produktivitu a nápad na úsporu finančních prostředků. V tom také vidím problém, je to jednostranně zaměřený program. Není motivující pro firmu z globálního hlediska.

5.1.3 Příležitosti

Příležitostí pro tento motivační program jsou jisté změny, které se dají vytvořit. Proto, aby se zabránilo již výše zmiňované demotivaci ohledně stále se opakujících výherců. Může být zvolena vhodnější varianta výběru kandidátů a to formou slosování pracovníků, kteří mají produktivitu nad 100%. Další příležitostí může být odstupňování míst výherců, jako je v jiných soutěžích. První až třetí místo. Vedlo by to k inovaci programu a většímu motivačnímu hnutí ostatních pracovníků.

5.1.4 Hrozby

Hrozbou může být, že na tento motivační program v budoucnu nebudou zbývat finanční prostředky. Společnost se může dostat do finanční krize a tento program nebude moci dále fungovat. Další hrozbou je opět již výše zmiňovaná demotivace zaměstnanců ke stále stejným výhercům.

5.1.5 SWOT matice

V této podkapitole uvádím SWOT matici motivačního programu, kde je vidět shrnutí s přechozích kapitol.

Tabulka č. 2: SWOT matice

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• Motivace k vyšší produktivitě práce pomocí prémie. • Motivační program motivuje také ty, pro které je důležité pocít uznání a pochvala. • Čtvrtletní schůze umožňují zapojení zaměstnanců do vedení společnosti a informuje je o dění.	• Výherci jsou stále stejní zaměstnanci – demotivace ostatních zaměstnanců. • Zaměření programu jen na produktivitu zaměstnanců a finanční úsporu.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
• Možnost vylepšení programu vhodnější variantou výběru kandidátů – zvýšení produktivity u více zaměstnanců. • Odstupňování míst výherců programu, vyhraje více zaměstnanců a více jich má možnost pochvaly a uznání před ostatními.	• Finanční prostředky na motivační program. • Demotivace zaměstnanců se do programu zapojovat či vyvíjet vyšší produktivitu kvůli výhře.

Zdroj: vlastní

6 Praktické návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího motivačního programu

V této bakalářské práci jsem použila dotazníkové šetření, které bylo základem proto, abych zjistila jaké, motivační faktory jsou vlastně pro pracovníky této firmy důležité, a které jsou méně důležité či nedůležité. Dále jsem zhodnotila dle SWOT analýzy stávající motivační program. Na základě těchto dat a posouzení motivačního programu bych vybrala některá zlepšení, která bych pro firmu doporučila, aby jejich stávající program byl efektivnější a zahrnoval všechny faktory, které jsou pro stávající zaměstnance důležité. Největším úskalím stávajícího motivačního programu je demotivace ostatních zaměstnanců vůči stále se opakujícím výhercům. Mé doporučení by vypadalo tak, že všichni zaměstnanci, kteří vykazují čtvrtletně svoji produktivitu nad 100%, by byli zařazeni do slosování o výhru a z těchto kandidátů by byl jeden vylosován. Tímto řešením by upadla demotivace ostatních pracovníků, že opět vyhraje jeden a ten samý pracovník a zároveň by do poslední chvíle nevěděli, kdo cenu získá. Tím by zaměstnanci byli motivováni vytvářet vyšší produktivitu po celé sledované období. Druhou variantou je také zařadit stupně vítězů. Od prvního po třetí místo a odstupňovat také velikosti cen, což je samozřejmostí. Dále bych nezveřejňovala seznam cen, aby si zaměstnanci nemohli říci, tuto cenu nechci, nebudu se snažit. Ceny bych nechala do poslední chvíle v utajení. Dalším návrhem pro zlepšení motivačního programu by mohla být také jistá finanční odměna těm, kterým se povede ve sledovaném čtvrtletí nějaký úspěch pro firmu, toto by bylo limitováno spíše na THP pracovníky, ale bylo by nutné stanovit přísnější kritéria pro posouzení tohoto úspěchu, protože každý pracuje v jiném oddělení a má také odlišné možnosti k provedení nějakého úspěchu. Někdo má více příležitostí, někdo méně.

Velmi důležitým kritériem pro tyto zaměstnance je z uvedených otevřených odpovědí také jejich volný čas, což se projevilo mnoha četnými odpověďmi na zrušení práce o víkendů a přesčasů, které mají i THP pracovníci. Proto by bylo vhodné popřemýšlet nad stanovením více volných dní. Ve většině firem v České republice mají zaměstnanci možnost čerpat 25 dní volené během roku. Toto by bylo vhodné zavést i zde. Zaměstnanci by za tuto možnost jistě byli vděční, více by si mohli odpočinout, strávit čas s rodinou a do práce by chodili více odpočatí a připraveni podat vyšší výkon. S tímto problémem souvisí i neochota si čerpat dovolenou, pokud je člověk nemocen. Například mírnější onemocnění jako je chřipka a různá nachlazení, kdy je člověk oslaben, pracuje méně,

chodí do práce nemocen a nakazí i ostatní pracovníky. Je samozřejmé, že si zaměstnanci mohou zažádat svého lékaře o neschopnost práce, ale tím přicházejí o značnou výši svého platu. Proto chodí do práce raději nemocní. Jako eliminace tohoto problému by moly posloužit tak zvané „sick days“, které by zaměstnance využil právě v době svého nachlazení a jsou to dny navíc a nemusí si čerpat svou dovolenou na onemocnění. Dalším důležitým faktorem pro pracovníky této firmy je dobrý kolektiv a celkově vztahy na pracovišti. Firma pořádá pro své zaměstnance firemní a letní večírek, kde zaměstnanci utužují své kolegiální vztahy a poznávají se také z jiných oblastí života, než je pracovní stránka. Řešení by mohlo být uspořádání sportovních turnajů, jako je bowling, fotbal nebo jiné sportovní aktivity. Na takových aktivitách se lidé pobaví a jak jsem již zmiňovala v teoretické části, poznají se i z jiných úhlů pohledu a zjistí se, že i vedoucí pracovník, který je ve svém oboru expert, nemusí být expert ve sportovním odvětví a zařadí se tak mezi obyčejné pracovníky. Do vylepšení motivačního programu bych zařadila i některé peněžní bonusy. Stávajícím bonusem jsou pro zaměstnance stravenky na občerstvení, které jsou z poloviny hrazené zaměstnavatelem. Hodnota této poukázky je 70 Kč. Již několik let. Vzhledem ke zvyšující se inflaci a tím i zdražování potravin, by bylo vhodné hodnotu těchto poukázek zvýšit alespoň na hodnotu 80-90 Kč. Jídlo, které se do firmy externě dováží, má také hodnotu minimálně 90 Kč, takže by bylo vhodné pracovníkům umožnit stravování za hodnotu jedné poukázky na každý den. Toto by zaměstnanci také jistě uvítali i přesto, že existenční faktory pro ně nejsou prioritní, ekonomické faktory ovšem organizace nesmí přehlížet.

Všechny tyto návrhy jsou po vyčíslení nákladů, které jsou uvedeny níže, a konzultaci s vedoucími pracovníky podniku shledány jako proveditelné. Ovšem o zavedení těchto změn se v podniku bude ještě diskutovat.

6.1 Náklady spojené se zavedením možných změn v motivačním programu

Vyčíslení nákladů na možné změny motivačního programu jsou vyčísleny pomocí orientačních nákladů, které by byly do změn investovány. V této kapitole zmíním jen návrhy, na které by firma musela náklady vynaložit. Ostatní návrhy jsou již zmíněny v kapitole 6 a nevztahují se k nim žádné vícenáklady.

- Odstupňování výherních míst vzniká firmě náklad v podobě více cen pro výherce. Musí se nakoupit další 2 ceny v menší hodnotě než první cena. Stávající náklady na 1 výherce jsou 5000 Kč. Tudíž ceny pro druhé místo by se měly pohybovat minimálně okolo 3000 Kč a ceny pro třetí místo by měly mít hodnotu 1500 Kč. Celkové náklady, které by firma vynaložila navíc díky tomuto návrhu, činí 4500 Kč. Ročně tedy 18000 Kč.
- Finanční odměna za úspěch pro firmu by mohla činit prémii v hodnotě 3000 Kč. Vzniká tedy firmě náklad za tento návrh 3000 Kč.
- 5 dní dovolené navíc pro zaměstnance a 2 sick days zahrnují náklad zhruba 327 000 Kč ročně. V této částce jsou započítána i sazba na mzdu pro brigádníky, kteří musí nepřítomné zaměstnance v práci zastoupit.
- Sportovní akce pořádaná firmou pro své zaměstnance. Například zamluvení bowlingový drah v místním podniku stojí 1680 Kč. Samozřejmě by se otevřel účet na baru s limitem například 3000 Kč. Celkové náklady na tuto akci by činily 4680 Kč.
- Zvýšením hodnoty poukázek na stravné ze 70 Kč na 90 Kč vznikne náklad zhruba 196 800 Kč, když předpokládáme 82 zaměstnanců, 20 pracovních dní, 12 měsíců a 50% úhradu poukázky firmou. (Gaudlitz, 2018)

Závěr

V bakalářské práci jsem se zaměřila na téma motivace zaměstnanců. Teoretická část obsahuje informace a definice týkající se motivace, motivačních teorií a zaměstnaneckých bonusů. Samostatná kapitola byla věnována motivačnímu programu, který je nedílnou součástí efektivní motivace každé organizace. Teoretická část má za úkol vysvětlit poznatky, o které se bude opírat praktická část práce. Je tedy důležité vysvětlit všechny důležité faktory pro praktickou část.

V praktické části bylo cílem zjistit, jaké motivační faktory jsou pro zaměstnance analyzované firmy důležité. Pro tyto účely bylo provedeno dotazníkové šetření. Díky, kterému byly odhaleny faktory motivace, které jsou pro zaměstnance důležité a které méně. Dalším cílem praktické části bylo zhodnotit stávající motivační program podniku. K tomuto zhodnocení posloužila SWOT analýza, která odhalila slabé i silné stránky tohoto programu a v návaznosti na tyto také příležitosti a hrozby tohoto programu. Z údajů, které obě analýzy poskytly, jsem vytvořila návrhy a doporučení na změnu stávajícího motivačního programu. Inspirací pro návrhy mi byly také poznatky o zaměstnaneckých bonusech u vedené v teoretické části. Aby byly možné změny pro vedení podniku přehlednější, byly vyčísleny také náklady, které by možné změny přinášely.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo postaveno na Alderferově motivační teorii, jsem došla k závěru, že pro zaměstnance této firmy jsou nejvíce důležité vztahové faktory. Nejvíce je tedy k práci motivuje to, když jsou obklopeni dobrým kolektivem a na pracovišti nedochází ke konfliktům. Pocit uznání a pochvala od nadřízených je pro ně neméně důležitá. Druhým motivačním faktorem, který je také důležitý, je faktor růstový. Pro některé zaměstnance této firmy jsou kariérní růst, seberealizace a vzdělávání také důležitou složkou motivace, není to ovšem takové procento zaměstnanců jako u vztahových faktorů. Existenční faktory vycházely s analýzy jako nejméně důležité a je to způsobeno tím, že pracovníci jsou existenčně ve své práci spokojeni a tudíž toto pro ně není stěžejním faktorem.

Pro zhodnocení stávajícího motivačního programu firmy jsem použila SWOT analýzu. Tato analýza poukázala na silné stránky motivačního programu a následně příležitostem, které motivační program má díky těmto silným stránkám. Analýza samozřejmě odhalila také určité nedostatky tohoto systému, které by měl management této organizace

eliminovat. Pro tyto účely poslouží mé doporučení, které jsem v kapitole 6 navrhla. Tato doporučení se opírají o data z obou použitých analýz. Pro větší přehlednost doporučených změn, jsem stanovila náklady, které by na doporučené změny motivačního programu musela firma vynaložit. Domnívám se, že cíle mé bakalářské práce byly naplněny a věřím, že moje doporučení budou v této firmě brány a v potaz a tato bakalářská práce poslouží svému účelu, tedy zlepšení stávajícího motivačního systému této organizace a lidé v této firmě budou lépe a efektivněji motivováni

Seznam použité literatury

- Armstrong, M., 1999. *Personální management*. ISBN: 80-7169-6145 editor Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. ISBN: 978-80-247-1407-3 editor Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E. & Nový, I., 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. ISBN: 80-7175-010-7 editor Praha: Prospektrum.
- Dědina, J. & Cejthamr, V., 2005. *Management a organizační chování*. ISBN: 80-247-1300-4 editor Praha: Grada Publishing.
- Deiblová, M. & Loudin, J., 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. 80-902105-8-9 editor Praha: Linde.
- Donnelly, J., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M., 1997. *Management*. ISBN: 80-7169-422-3 editor Praha: Grada Publishing.
- Gaudlitz, G., 2018. *Gaudlitz*. [Online]
Available at: www.gaudlitz.de
[Přístup získán 15 04 2018].
- Gaudlitz, I. z., 2018. *Motivační program*. Dačice: Gaudlitz Precision, s.r.o..
- Harák, T., 2018. *Měsíčník českého statistického úřadu - personální agentury v ČR*. Praha: Český statistický úřad.
- Holý, D., 2018. *Český statistický úřad, Míra nezaměstnanosti v ČR*. [Online]
Available at: www.czso.cz
[Přístup získán 30 Květen 2018].
- Kluwer, W., 2018. *Mzdová praxe: Změstnanecké benefity*. [Online]
Available at: www.mzdovapraxe.cz
[Přístup získán 28 Duben 2018].
- Koubek, J., 2004. *Řízením pracovního výkonu*. ISBN: 80-7261-116-x editor Praha: Management Press.
- MPSV, M. p. a. s. v., 2018. *Švédsko životní a pracovní podmínky*. [Online]
Available at: <https://portal.mpsv.cz/eures/podminky/svedsko>
[Přístup získán 22 květen 2018].
- Nakonečný, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. ISBN: 80-247-0577 editor Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J., 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. ISBN: 978-80-247-2448-5 editor Praha: Grada Publishing.

Statistics, N., 2014. *Sickness absence in the labour market*. [Online]

Available at:

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/labourproductivity/articles/sicknessabsenceinthelabourmarket/2014-02-25>

[Přístup získán 28 duben 2018].

Tureckiová, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. ISBN: 80-2470-405-6 editor Praha: Grada Publishing.

Vodáček, L. & Vodáčková, O., 2005. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. ISBN: 80-7261-041-4 editor Praha: Management Press.

Výrost, J. & Slaměník, I., 1998. *Aplikovaná sociální psychologie, Člověk a sociální instituce*. ISBN: 80-7178-269-6 editor Praha: Portál.

Zoommagazin, i., 2017. *Kratší pracovní doba*. [Online]

Available at: <https://zoommagazin.iprima.cz/zajimavosti/kratsi-pracovni-doba-zvysuje-vykon-ve-svedsku-budou-lide-pracovat-6-hodin>

[Přístup získán 20 duben 2018].

Příloha 1: Dotazník

Průzkum motivace zaměstnanců

- 1) Úsek, ve kterém pracujete?
a) výroba b) THP (technicko-hospodářský pracovník)
- 2) Jaké je Vaše pohlaví?
a) muž b) žena
- 3) Jaký je Váš věk?
a) 20-29 let b) 30-39 let c) 40-49 let d) 50-59 let e) 60 a více let

Existenční faktory

- 4) Máte pocit stálého zaměstnání?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 5) Je pro Vás dostatečně motivující výše Vaší mzdy či Vašeho platu?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 6) Jsou pro Vás dostatečně motivující Vaše mzdové bonusy?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 7) Myslíte si, že Vaše pracovní úsilí odpovídá Vašemu mzdovému ohodnocení?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 8) Domníváte se, že jste k práci ze strany nadřízeného pracovníka dostatečně motivováni?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 9) Myslíte si, že efektivně využíváte svojí pracovní dobu?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

Vztahové faktory

- 10) Jste spokojen(a) s pracovním kolektivem a celkově se vztahy na pracovišti?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 11) Dochází ke konfliktům mezi Vámi a Vašimi spolupracovníky?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 12) Máte pocit, že Vaše názory a nápady jsou brány v potaz?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 13) Je pro Vás důležitá pochvala ze strany nadřízeného?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

- 14) Jste dostatečně chváleni Vaším nadřízeným pracovníkem za vykonanou práci?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

Růstové faktory

- 15) Máte pocit, že při své práci využíváte svoji kvalifikaci?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 16) Máte pocit, že při své práci stagnujete a nerozvíjíte svoji osobnost?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 17) Máte příležitost kariérního postupu?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 18) Máte možnost se samostatně rozhodovat ve své práci?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 19) Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se vzdělávacích programů a školení?
a) ano povinně b) ano dobrovolně c) ne
- 20) Považujete účast na školeních a kurzech za přínos pro Váš další rozvoj?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne
- 21) Naplňuje Vás Vaše práce?
a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

Otevřené otázky

- 22) Co konkrétně Vás v práci **motivuje**?
- 23) Co konkrétně Vás v práci **demotivuje**?
- 24) Máte nějaký **návrh**, jak by se mohly zlepšit pracovní podmínky, vedení, spolupráce, atmosféra na pracovišti či jiné faktory motivace, které by dle Vás potřebovaly změnu?