



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A STIMULACE

MOTIVATION AND STIMULATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARKÉTA MACEŠKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Macešková Markéta, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a stimulace

v anglickém jazyce:

Motivation and Stimulation

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. a kol. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vydání. Praha: Management Press 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2012, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2014

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá motivací a stimulací zaměstnanců v konkrétní společnosti. Na základě dotazníkového šetření jsou navrženy změny, které mohou přispět ke zvyšování motivace a stimulace zaměstnanců. Práce je přínosná zejména vedoucím pracovníkům, kteří získají návrhy pro eliminaci slabých míst z oblasti motivace a stimulace zaměstnanců daného podniku.

Abstract

Diploma thesis deals with motivation and stimulation of employees in a particular company. On the basis of questionnaire survey are proposed changes that could help to increase the motivation and stimulation of employees. It helps the managers who receive proposals to eliminate weaknesses in the area of motivation and stimulation of employees in the company.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, zaměstnanecká výhoda, systém odměňování.

Key words

Motivation, stimulation, benefits, employee, reward system.

Bibliografická citace práce

MACEŠKOVÁ, M. Motivace a stimulace. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 110 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2014

Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za její cenné rady, kreativní připomínky a vždy ochotný přístup v průběhu zpracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
Vymezení cíle práce a metody zpracování diplomové práce	11
1 Teoretická východiska práce	12
1.1 Pojmy motiv a motivace	12
1.2 Zdroje motivace.....	13
1.3 Motivace a výkon	15
1.4 Teorie motivace lidského chování.....	17
1.5 Teorie motivace pracovního jednání	20
1.6 Pojmy stimul a stimulace.....	23
1.7 Přehled stimulačních prostředků	24
1.7.1 Hmotná odměna	24
1.7.2 Obsah práce.....	26
1.7.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení	27
1.7.4 Atmosféra pracovní skupiny	28
1.7.5 Pracovní podmínky a režim práce.....	29
1.7.6 Identifikace s prací, profesí a organizací.....	30
1.7.7 Externí stimulační faktory	30
1.8 Ostatní stimulační faktory	31
1.8.1 Odpovědnost	31
1.8.2 Možnost kariérního postupu.....	31
1.8.3 Dovolená	31
1.8.4 Pohyblivá pracovní doba.....	31
1.8.5 Zaměstnanecké benefity	32
1.9 Emoce v prostředí organizace	34
1.10 Komunikace v organizaci	36

2 Analýza současné situace ve společnosti Eurom, s. r. o.	38
2.1 Základní údaje o společnosti Eurom, s. r. o.	38
2.1.1 Výrobní program společnosti.....	39
2.1.2 Pracovní doba a dovolená	39
2.1.3 Počet pracovníků a jejich vývoj	40
2.1.4 Odměny poskytované společností.....	41
2.1.5 Stravování	43
2.1.6 Informovanost	44
2.1.7 Společenské akce	44
2.1.8 Zaměstnanecké výhody	45
2.1.9 Vzdělávání.....	45
2.2 Dotazníkový průzkum prováděný ve společnosti Eurom, s. r. o.	47
2.2.1 Identifikační otázky.....	48
2.2.2 Otázky z oblasti motivace a stimulace zaměstnanců	52
2.3 Slabé a silné stránky společnosti Eurom, s. r. o.	90
2.3.1 Silné stránky.....	90
2.3.2 Slabé stránky	91
3 Vlastní návrhy řešení	92
3.1 Návrhy nových zaměstnaneckých výhod	92
3.2 Návrh na usnadnění dopravy do zaměstnání	98
3.3 Podporovat kariérní růst zaměstnanců.....	99
3.4 Nastavení spravedlivého systému odměňování.....	100
Závěr	102
Seznam použitých zdrojů.....	105
Seznam obrázků, grafů, tabulek.....	107
Seznam příloh	110

Úvod

V průběhu studia magisterského oboru „Řízení a ekonomika podniku“ mě velmi zaujal předmět manažerská psychologie. Z tohoto důvodu jsem si nakonec vybrala téma z této oblasti pro zpracování mé diplomové práce.

Motivace a stimulace zaměstnanců jsou v dnešní době velmi důležitými faktory úspěchu společnosti. Každý podnik nebo podnikatel chce dosáhnout úspěchu na trhu, tedy dosáhnout maximálního a dlouhodobého zisku. Vzhledem k tomu, že konkurence má s nejvyšší pravděpodobností stejný cíl, je třeba využít všech výhod. Motivovaný a dobře řízený zaměstnanec je jedním z nejdůležitějších prostředků pro zvýšení produktivity podniku.

Úroveň úsilí člověka, který vykonává určitou práci, se odvíjí od úrovně jeho motivace. To je důvodem proč podniky a jejich vedoucí pracovníci využívají různé motivační a stimulační prostředky a podněcují tak své zaměstnance ke splnění stanovených úkolů a cílů.

Zaměstnavatelé by měli svým zaměstnancům dát možnosti se stále rozvíjet a zdokonalovat, podporovat vzdělávání pracovníků, odměňovat dosažené výkony, oslavovat úspěchy, zlepšovat pracovní prostředí, a tím dále zajišťovat vyšší kvalitu a produktivitu práce.

Zvyšování výkonnosti celého podniku záleží tedy i na efektivní vedení pracovníků.

Vymezení cíle práce a metody zpracování diplomové práce

Cílem této diplomové práce je zmapování problematiky motivace a stimulace zaměstnanců v konkrétním podniku a návrh možných změn, které mohou přispět ke zvyšování pracovní motivace zaměstnanců.

Práce by měla být přínosná zejména vedoucím pracovníkům podniku. Měla by jim ukázat silná a slabá místa z této oblasti.

Teoretická část diplomové práce bude obsahovat zajímavé poznatky týkající se motivace a stimulace zaměstnanců.

V úvodu praktické části představím společnost Eurom, s. r. o., se kterou budu spolupracovat při řešení této diplomové práce. V této společnosti budu provádět dotazníkový průzkum. Dotazník bude zaměřen na několik oblastí. Budu se v něm například zabývat otázkou, jak zaměstnanci vnímají podnik samotný, zda postavení podniku na trhu vnímají jako silné či naopak. Tato oblast zkoumání mi byla doporučena ředitelem společnosti Eurom, s. r. o. panem Ing. Petrem Seltsamem.

Dále budu řešit otázku vedoucích pracovníků a úroveň jejich schopností při vedení lidí. K oblasti motivace a stimulace pracovníků neodmyslitelně patří i témata jako je odměňování zaměstnanců, kariérní růst, vzdělávání, pracovní podmínky, náplň práce, vztahy na pracovišti, informovanost, zaměstnanecké výhody, rozvržení pracovní doby atp. Všechny tyto oblasti tedy také zahrnu do dotazníkového průzkumu.

Následně vyhodnotím data získaná dotazníkovým šetřením, upozorním na slabá a silná místa z oblasti motivace a stimulace a navrhnou případné změny, které by mohly přispět ke zvyšování pracovní motivace zaměstnanců.

1 Teoretická východiska práce

Motivací a stimulací se zabývá celá řada autorů a můžeme se setkat s nepřehledným množstvím publikací, které se touto problematikou zabývají. Někteří autoři striktně nerozlišují pojmy stimulace a motivace, avšak vzhledem k tématu mé diplomové práce je nutno tyto dva pojmy rozlišovat. Zásadní rozdíl mezi motivací a stimulací je ten, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku. Oproti tomu motivace se týká určité vnitřní síly člověka.

1.1 Pojmy motiv a motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“, což znamená hýbat či pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které člověka vedou k určitému jednání. Nelze uvést jednoznačnou definici motivace, jelikož je to téma, kterým se zabývá velké množství autorů.

„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály.“ (Mikuláščík 2007, s. 116)

Podle autorů Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012) pojem motivace představuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto hybné síly určitým směrem orientují činnost člověka (tj. jeho chování, prožívání i jednání). Pohnutky a motivy daného člověka aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se poté působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“ (Armstrong, 2007, s. 109)

Motiv může být chápán jako psychologická příčina či důvod chování či jednání člověka. S pojmem motiv je těsně spjat pojem cíl. Obecně považujeme za cíl každého motivu dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Podobou nasycení zpravidla bývá určité vnitřní uspokojení a pocit naplnění. Dá se říci, že motiv trvá tak

dlouho, dokud není dosaženo cíle. Je tedy zřejmé, že motivy, resp. motivace ovlivňují výrazným způsobem lidskou činnost.

1.2 Zdroje motivace

K pochopení problematiky motivace je nutné porozumět tomu, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení. K základním zdrojům motivace řadíme zejména potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály. V následující části si rozebereme jednotlivé zdroje motivace:

Potřeby

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. V rovině prožívání se potřeba také projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Předpokladem odstranění příslušného nedostatku je nalezení cíle, tedy určité skutečnosti, která umožní uspokojení dané potřeby.

Potřeby obvykle členíme následovně:

- Potřeby biologické, resp. fyziologické, které spojujeme s činností a funkcemi lidského těla. Bývají také označovány jako potřeby primární, vrozené. Patří k nim potřeba dýchání, potravy, tekutin, spánku, vyměšování, bezpečí apod.
- Potřeby sociální, resp. společenské, jejichž existence je spjata s člověkem jako tvorem společenským a kulturním. Tyto potřeby bývají také někdy označovány jako potřeby sekundární a řadíme k nim například potřebu lásky, vzdělání, seberealizace apod.

Dále je možné potřeby rozlišovat na potřeby uvědomované a neuvědomované.

Návyky

Každý člověk v průběhu svého života realizuje některé činnosti častěji, dokonce pravidelně a v určitých situacích. Tyto činnosti se pak právě z důvodu pravidelnosti automatizují a stávají se stereotypy neboli návyky. Návyky lze tedy označit jako fixovaný, opakovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Je to nějaký naučený vzorec chování, který vyvolává tendenci – tedy motiv učinit něco konkrétního v určité situaci. Návyky můžeme naléznout v různých, prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Jsou výsledkem výchovy a vlastních sebe utvářejících aktivit každého člověka. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Zájmy

Zájem je specifická forma zaměření člověka na určitou aktivitu nebo určitou oblast, která ho aktivizuje. Jedná se o zvláštní druh motivu. Často míváme zájem o takové činnosti, ve kterých dosahujeme dobrých výsledků. Zájmy se liší svou intenzitou. Mohou být aktivní nebo pasivní. Zájem by měl člověka obohacovat a tedy i motivovat. Rozlišujeme širokou škálu zájmů, které mohou pocházet z různých oblastí. Může jít například o zájmy pohybové, hudební, jazykové, sběratelské, vědecké, manuální atp. Dá se také říci, že existují zájmy typicky ženské a typicky mužské. Jako motivační činitelé mohou ovlivnit vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost i volbu zaměstnání.

Hodnoty

V oblasti psychologie se mluví o tom, že hodnoty jsou úzce spjaty s potřebami. Všem cílům, kterých chceme dosáhnout, přisuzujeme určitou hodnotu. Hodnoty tedy neodrážejí objektivní význam věcí a jevů, avšak subjektivní pohled. Každý jedinec má vlastní „hodnotový žebříček“. Každý z nás si cení různých věcí a stejným věcem přisuzuje jinou hodnotu. Hodnotová hierarchie je tedy významným zdrojem motivace, protože lidé jsou daleko snadněji motivováni k činnostem, které jsou dle jejich hodnotové hierarchie důležitější. Naopak jsou lhostejní k činnostem a věcem, kterým přisuzují malou hodnotu. Pro člověka může být hodnotou prakticky cokoliv. Existují však i hodnoty, které jsou obecně platné pro většinu jedinců. K těmto řadíme například zdraví, rodinu, peníze, děti, práce, vzdělání, lásku atp.

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 232)

Ideály se tedy mohou týkat různorodých jevů či skutečností. Mohou se týkat jak osobního života, tak života pracovního. Mohou mít podobu určitého životního cíle, životního stylu či životních představ. Jsou velmi ovlivňovány rodinou a jinými autoritami.

1.3 Motivace a výkon

Jak uvádí Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012), motivace velmi úzce souvisí s výkonem jedince. Motivace společně se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinantů výkonu, resp. výkonnosti jedince.

Závislost mezi motivací a výkonem lze dle citovaných autorů (2012, s. 236) vyjádřit následujícím vzorcem:

$$V = f(M * S)$$

kde:

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

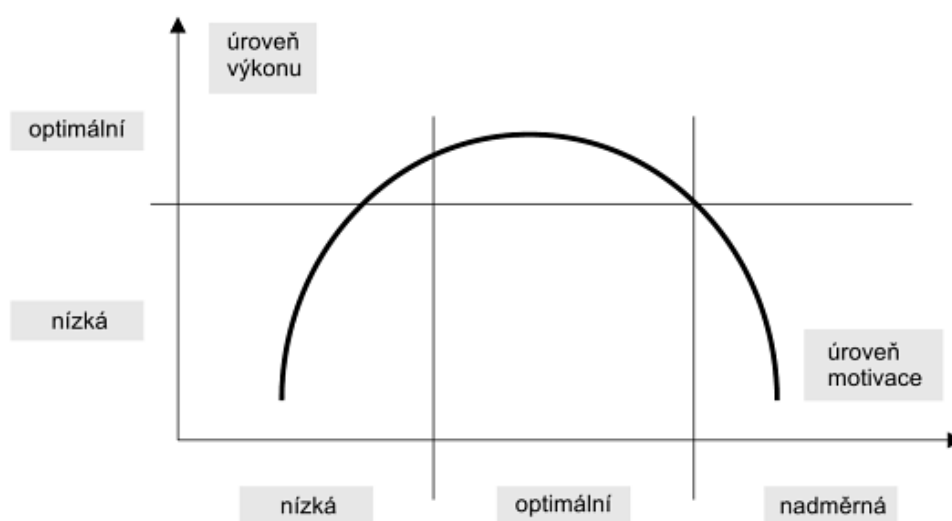
M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Ze vzorce je zřejmé, že budou-li schopnosti či motivace rovné nule, taktéž výkon bude nulový. Avšak tento vztah není tak jednoduchý, jak se na první pohled zdá. Neplatí zde totiž vždy pravidlo, že čím je motiv silnější, tím i výkon je vyšší a lepší. Z osobních zkušeností mnoha lidí často vyplývá, že chceme-li něco příliš, nebývá výsledků vždy dosaženo. Důsledek nízké motivace oproti tomu platí vždy, tj. člověku, který nechce, nebo chce jen málo, se věci zpravidla nedaří a výsledky jeho činnosti jsou neuspokojivé. Nadměrná motivace, která bývá vyvolána nějakou mimořádnou důležitostí daného úkolu či situace, také často nevede k úspěchu. Přílišná motivovanost často v jedinci vyvolává psychické napětí, jež narušuje „normální“ fungování lidské

psychiky a zhoršuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Výsledně se tedy výkon snižuje.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností daného úkolu a výkonem názorně vyjadřuje tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, který bývá také označován jako „obrácená U-křivka“.



Obr. 1: Vztah motivace a výkonu – tzv. obrácená U-křivka (Provazník a kol., 2004, s. 104)

Průběh této „obrácené U-křivky“ znázorňuje skutečnost, že úroveň výkonu v případě nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace se bude výkon zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. V případě, že přesáhne motivovanost člověka určitou mez, tak se úroveň jeho výkonu sníží. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Motivace člověka k pracovnímu výkonu je závislá na jedné straně na „sebemotivaci“ (např. díky zajímavé práci nebo touze vyniknout v určitém oboru), na druhé straně je ovlivňována ze strany managementu firmy vhodným způsobem vedení a stimulace pracovníků. Schopnost dosahovat určitého výkonu závisí dále na kvalifikaci pracovníka (vzdělání, praktické zkušenosti), ale i na fyzických duševních a osobních předpokladech pro danou činnost.

1.4 Teorie motivace lidského chování

Motivace lidského chování je řazena k významným a současně k nejzajímavějším tématům psychologie. Můžeme se zde setkat s velkým množstvím poznatků a s různými přístupy k motivaci.

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) považují za základní modely motivace lidského chování:

Homeostatický model motivace

V případě, že dojde k narušení psychické rovnováhy, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Jedinec pak s využitím poznávacích funkcí a zkušeností zaměřuje svou činnost určitým směrem s cílem odstranit tento tlak, tzn. s cílem uspokojit danou potřebu. Uspokojením potřeby následně dochází k obnovení narušené rovnováhy.

Homeostatický model se zaměřuje na motivy, které mají svůj základ v organických potřebách. Příkladem může být pocit žízně, který v nás vyvolává potřebu pít.

Hédonistický výklad motivace

Tento model zdůrazňuje význam emocí v životě člověka a předpokládá, že veškerá lidská činnost vede k dosažení slasti a k vyhnutí se strasti. Lidé mají skutečně tendenci vyhledávat situace příjemné a naopak vyhýbat se nepříjemným situacím. Častokrát se například vyhýbáme nepříjemným setkáním a situacím. Naopak, vyhledáváme zábavu, kulturu a lidi, se kterými se cítíme příjemně.

Aktivační (pobídkový) model motivace

Tento model je založen na skutečnosti, že základním motivačním činitelem je určitý podnět, který pochází z vnějšího prostředí a daného jedince nejen aktivuje, ale i orientuje jeho chování a jednání. Tento přístup obecně vyhovuje zejména motivům emocionálním a motivům sociálním např. strachu, moci, agresi atp.

Kognitivní modely motivace

Kognitivní neboli poznávací modely motivace jsou založeny na skutečnosti, že procesy poznávání mají určité motivační účinky. Nejvýznamnější teorie tzv. teorie kognitivní disonance amerického psychologa L. Festingera (dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol., 2012, s. 243) říká:

„Člověk v průběhu svého života vnímá, poznává a hodnotí nejrůznější stránky či aspekty svého okolí i sebe sama, včetně vlastního jednání. Jednotlivé vjemy, poznatky nebo hodnotící soudy se mohou dostávat do vzájemného rozporu a dochází tak ke kognitivní disonanci. Tento rozpor (disonance) je pro člověka jevem vnitřně nepříjemným, jehož důsledkem je aktualizace potřeby (objevení se touhy, přání, vnitřního tlaku) disonanci redukovat, překonat, tj. uvést jednotlivé kognitivní elementy do souladu – do konsonance.“

Jako příklad kognitivní disonance si můžeme uvést nákup lákavé věci, za velmi přemrštěnou cenu.

Humanistické modely motivace

Za nejvýraznějšího psychologa s humanistickou orientací je (dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol, 2012) považován americký klinický psycholog Abraham Maslow. Dle Maslowa má v sobě každý jedinec dva druhy sil. První skupina sil vychází ze strachu o bezpečí a táhne člověka zpět. Vyvolávají v člověku strach se pustit do situací, které vyžadují určité riziko a mohou tak ohrozit to, co již daný člověk vlastní. Druhá skupina sil naopak táhne člověka kupředu.

Abraham Maslow je autorem stupňovitého řazení potřeb, které v hierarchickém systému organizoval podle jejich naléhavosti pro člověka. Lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být uspokojeny potřeby vyššího stupně.



Obr. 2: Pyramida potřeb A. Maslowa (zdroj: www.filosofie-uspechu.cz)

Dle výše uvedeného zobrazení Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti úrovní. Neplatí zde však situace, že každý jedinec ve svém životě projde všemi úrovněmi potřeb. Naopak tato struktura potřeb vyjadřuje jakousi možnost.

U každého člověka mají svůj význam základní fyziologické potřeby (potřeba potravy, kyslíku, tepla, odpočinku, sexuální potřeby atp.). V pracovním procesu si lidé musí vydělat dostatek peněz na uspokojení těchto potřeb. Po dostatečném uspokojení těchto nejzákladnějších potřeb začíná mít pro člověka větší význam uspokojení vyšší potřeby, tedy potřeby jistoty a bezpečí. Do této skupiny potřeb bychom mohli zařadit např. snahu vybudovat si přístřeší a chránit si jej. Potřebujeme také tzv. existenční jistoty.

Dalším stupněm je potřeba sounáležitosti a lásky, tj. potřeba někam patřit, milovat a být milován, být pozitivně přijímán okolím. Tato potřeba bývá velmi silná, protože lidé chtějí mít přátele, patřit do nějaké společenské skupiny. Pokud bychom tuto potřebu přesunuli do pracovního prostředí, znamená to, že každý člověk vnímá kolektiv, ve kterém pracuje. Je tedy třeba vybudovat dobré mezilidské vztahy na pracovišti. V hierarchii následuje potřeba uznání a úcty od společnosti a od lidí, kteří ji tvoří. Zároveň v nás roste pocit sebeúcty a sebeuspokojení.

Na vrchol umístil Maslow potřebu seberealizace a osobního rozvoje, tj. potřeba poznávání, porozumění podstatě věcí, potřeba estetických prožitků, potřeba krásna, atp. Jedinec je v tomto případě motivován prací samotnou, protože ho vnitřně obohacuje. Vyžaduje samostatnost při plnění úkolů, bývá kreativní. Je pro něj důležitý pocit volnosti a možnosti rozhodovat. Samotná práce pak bude motivačním faktorem, dokud bude mít pracovník pocit, že se seznamuje se stále novými problémy, které úspěšně řeší.

Všechny uvedené kategorie potřeb jsou pro člověka důležité, avšak míra naléhavosti je pro každého různá a jejich motivační účinnost je závislá i na mnoha dalších okolnostech. Jedná se zejména o vyspělost člověka, jeho inteligenční úroveň, sociální postavení jedince, sociální a ekonomickou úroveň společnosti, charakter práce, kterou jedinec vykonává apod.

1.5 Teorie motivace pracovního jednání

Pracovní motivací rozumíme tu část motivace lidského chování, která souvisí s pracovní činností, se zastáváním určité pracovní pozice či role, tj. s plněním pracovních úkolů. Motivace k práci vyjadřuje přístup jedince k práci a vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, resp. dva typy pracovní motivace. První skupina se zabývá motivy, které souvisejí s prací samou, tzv. motivace intrinsická. Sem řadíme například potřebu činnosti vůbec, potřebu kontaktu s jinými lidmi, touhu po moci, potřebu smyslu života a seberealizace.

Druhá skupina se zabývá motivy, které stojí mimo vlastní práce, tzv. motivace extrinsická. Do této skupiny řadíme kupříkladu potřebu peněz, jistoty, sounáležitosti apod. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

a) Dvufaktorová teorie motivace

Tato tzv. motivačně-hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb

- Potřeba vyhnout se bolesti
- Potřeba psychického růstu

Americký psycholog Frederick Herzberg popsal dvě kategorie faktorů, které působí na pracovní motivaci a pracovní spokojenost.

První skupinu tvoří hygienické faktory (faktory vnější). Pokud mají okolnosti představující hygienické faktory nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Avšak pokud mají naopak podobu příznivou, nevyvolávají pracovní spokojenost a vedou pouze k tomu, že pracovníci nepociťují nespokojenost.

Druhou skupinu tvoří motivační faktory (faktory vnitřní). Jsou-li v nepříznivé podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, avšak pracovníci nejsou spokojeni a ani motivováni k práci. V případě, že motivační faktory mají podobu příznivou, vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci. (Provazník a kol., 2002)

b) Teorie kompetence

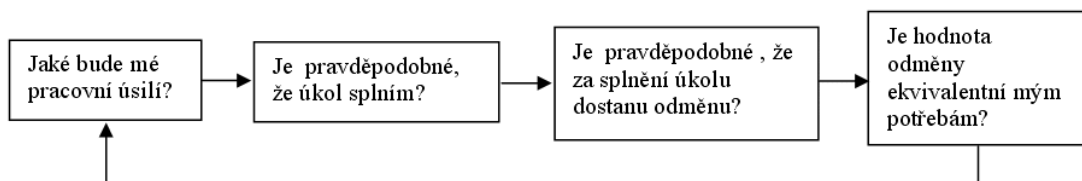
Autorem této teorie je R. W. White, který vysvětluje motiv kompetence jako potřebu ovládat okolí. U dospělých jedinců se potřeba kompetence projevuje zejména v oblasti pracovní. Lidé mají potřebu prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost, následně mají potřebu získat obdiv, uznání a respekt druhých lidí. V praxi lze tuto teorii využít ve snaze nadřízeného pracovníka pověřit své podřízené přiměřeně náročnými úkoly. Přiměřeně náročný úkol je takový, který z hlediska nároků na pracovníka lehce překračuje úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal.

c) Teorie expektance

Autorem této teorie je V. H. Vroom a vychází z kognitivních motivačních teorií. Tato teorie používá dva základní pojmy: expektanci a valenci. Valence je definována jako subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, ke kterému pracovní jednání povede. Expektance neboli očekávání, že určité pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Lidé často regulují své pracovní úsilí vedoucí k určitému výsledku dle toho, jak si mohou odpovědět na „racionální“ otázky v následujícím schématu. Tato teorie je platná pro osoby, které uvažují zejména racionálně a objektivně. Pracovník uvažuje nad tím, jak velké pracovní úsilí musí vyvinout, aby splnil úkol. Zamýšlí se nad tím, zda je vůbec reálné daný úkol splnit a jaká je pravděpodobnost splnění. Zvažuje také, zda za

splněný úkol obdrží odměnu a zda ta odměna bude adekvátní výkonu a úsilí, které musel vyvinout.



Obr. 3: Vroomova teorie očekávání (zdroj: www.stainerconsulting.cz)

d) Teorie spravedlnosti

Hlavním představitelem této teorie je J. S. Adams a je založena na skutečnosti, že lidé jsou lépe motivováni, pokud se s nimi zachází spravedlivě a naopak demotivováni, v případě nespravedlivého chování. Každý jedinec má tendenci porovnávat se s ostatními, jakou práci vykonal a jak je oceněn za vykonanou práci. Pracovníci porovnávají vstupy, kterými mohou být např. schopnosti, dovednosti, tvořivost, vynaložené úsilí, praktické zkušenosti, vynaložený čas, náročnost práce, odpovědnost atp. Dále hodnotí výstupy neboli efekty, což jsou například peníze, uznání od nadřízeného, možnosti zvyšování kvalifikace, osobního růstu a rozvoje dalších příležitostí apod. Zaměstnanci tedy srovnávají svůj vklad do práce se vkladem svých spolupracovníků, vykonávajících srovnatelnou činnost a dále efekty, které práce přináší jemu s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho spolupracovníkům. Úkolem manažera je tedy průběžně sledovat úroveň pracovní výkonnosti všech svých podřízených a neměl by dopustit stav, že některý z pracovníků „neinvestuje“ do své práce tolik jako ostatní, a to zejména v případě, že jeho odměna je podobná odměně ostatních. Pokud manažer v této situaci nezasáhne, může se stát, že klesne výkonnost celé pracovní skupiny.

e) Teorie X, Y

Autorem této teorie je D. McGregor, který přišel na to, že manažeři si vytváří o zaměstnancích dvě krajní představy. Přestože tyto představy nemusejí být pravdivé, tak se podle nich manažeři k pracovníkům chovají.

Představy typu X vyjadřují postoj, že člověk je líný, má vrozenou nechuť k práci a je tedy nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu). Naopak dobrou práci či dobrý pracovní výkon je nutné finančně odměnit. Navíc je člověk nesamostatný, což vyžaduje neustálé vedení, kontrolu a dohled.

Protikladný typ představ – tedy typ Y předpokládá, že práce, smysl pro odpovědnost a povinnost je pro člověka něčím, co je přirozené. Dále se zde předpokládá, že pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnost pracovat tvořivě je často důležitější než finanční odměny.

Manažer má určité představy o pracovníkovi. Přistupuje k němu a jedná s ním dle toho, jaký typ představ u něho převažuje. Velmi významnou součástí teorie X a Y je zjištění, že je často neúčinné přistupovat k pracovníkům z pozice představ typu X. Naopak je nutné měnit a přizpůsobovat přístupy k pracovníkům tak, aby co nejvíce odpovídaly představě typu Y. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

1.6 Pojmy stimul a stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace“ (Provazík a kol, 2002, s. 105)

Za stimulaci tedy považujeme vnější působení na psychiku člověka, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti, především prostřednictvím změny jeho motivace.

Toto působení může být zaměřeno jak na posílení perspektivy úspěchu, tj. stimulace kladným hodnocením, tak na zvýraznění hrozby neúspěchu, tj. stimulace záporným hodnocením, sankcí nebo trestem. (Provazník a kol., 2002)

Stimulace může mít rozličné podoby a formy. Avšak jejich společným znakem je skutečnost, že se jedná o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy, jejichž cílem je změna jeho psychických procesů, především změna jeho motivace. Nemusí zde však vždy jít o působení vědomé a záměrné.

Stimulem může být v podstatě jakýkoliv podnět, jež vyvolává určité změny v motivaci člověka. Záleží však na konkrétním člověku, zda pro něj daný podnět bude či nebude stimulem. Stejný stimul tedy může u různých osob vyvolat odlišné jednání.

1.7 Přehled stimulačních prostředků

Potřeby lidí mohou být velmi různorodé. Abychom byli schopni pracovníky vhodným způsobem stimulovat, musí potřebám jedinců odpovídat i široká a pestrá oblast stimulačních prostředků.

Bedrnová, Nový, Jarošová a kol. (2012) uvádí následující výčet stimulačních prostředků, který je řazen dle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

1. Hmotná odměna
2. Obsah práce
3. Povzbuzování – neformální hodnocení
4. Atmosféra pracovní skupiny
5. Pracovní podmínky a režim práce
6. Identifikace s prací, profesí a podnikem
7. Externí stimulační faktory

1.7.1 Hmotná odměna

Bývá velmi často považována za klíčový stimulační prostředek, protože je zdrojem existenčních prostředků potřebných pro život pracovníka i jeho rodiny. Hmotná odměna může mít jak podobu peněžní, kam řadíme plat, mzdu, prémie, odměny apod., tak nespočet dalších podob jako např.:

Služební automobil, který může být využíván i k soukromým účelům

Taková odměna je nepochybně hodnotná, přesto zůstávají služební automobily důležitou součástí mnoha firemních balíčků. Poskytování služebního motorového vozidla zaměstnancům i pro soukromé účely je velmi rozšířenou odměnou. Přiděluje se zejména zaměstnancům, kteří často cestují a pracují mimo podnik (obchodní zástupci) nebo vysoce postaveným manažerům.

Zaměstnanecké akcie

Mnoho podniků má systémy nabídky akcií, jejichž nákup je nabízen zejména ředitelům. Tento stimulátor je založen na předpokladu, že tito zaměstnanci budou motivováni pracovat efektivněji, bude-li existovat možnost, že prodejem akcií, jejichž cena se mezitím zvýší nad úroveň, která existovala v okamžiku nabídky, získají značnou částku peněz. Tito zaměstnanci pak tedy mají právo se dělit na úspěšnosti podniku, ke které sami přispěli. (Amstrong, 2007)

Slevy na podnikové zboží

V některých podnicích mají zaměstnanci nárok na přiděl určitého množství zboží zdarma, jiné poskytují odběr zboží za nižší cenu nebo poskytují slevové karty na vymezené druhy zboží či služeb.

Důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění

V současné době jsou tyto výhody velmi důležité, ale bývají často podceňovány mladými lidmi, a tak u nich ztrácejí motivační účinky. Penzijní připojištění umožňuje získání doplňkových příjmů nad rámec povinného důchodového zabezpečení.

Půjčky pro zaměstnance

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout půjčku na pořízení bydlení nebo např. půjčku na překlenutí tíživé finanční situace. Tyto půjčky bývají bezúročné.

Poukázky

Mezi hmotné odměny dále řadíme poukázky či jiné formy odměn, které slouží jako příspěvky na kulturu, sport, dopravu, dovolenou, kosmetiku, wellness služby a jiné. V těchto případech může zaměstnanec vnímat zájem podniku o jeho osobu.

Provize

Provize je běžně definována jako platba, která se často přidává k platu a je vázána na pracovní výsledky (jako provize z prodeje). Provize je obvykle vyjádřena jako procento z dosaženého obrátu nebo pevná částka za jednotku prodaného množství. Je motivující pouze za předpokladu, že jsou správně nastavena pravidla pro její udílení.

Provize musí být osobní (týmová provize je sice možná, ale motivační efekt bývá slabý), její vyplacení musí být přímo spojeno s určitou činností a dosaženými výsledky a musí být jednoduše vypočítávána. Provize mohou být uděleny i v jiné než peněžní podobě – dárky, vstupenky do divadla apod. Musí to však být něco, co lidé chtějí.

Pro všechny odměny platí určitá pravidla, která zvyšují jejich stimulační efektivitu:

- Je zde nezbytný přímý vztah hmotné odměny k výkonu zaměstnance
- Odměny nesmí nikdy přicházet před dokončením úkolu. Nejvhodnější je, pokud je zaměstnanec odměněn co nejdříve po splnění úkolu.
- Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět za jaký.
- Předem by měla být určena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou určují.

Základní podmínkou v přidělování hmotných odměn je spravedlnost, což vede nejen ke stimulaci, ale i tvorbě bezproblémových vztahů na pracovišti. (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012)

1.7.2 Obsah práce

Dle Bedrnové, Nového, Jarošové a kol. (2012) v motivačním profilu pracovníků lze nalézt dimenzi orientace na úspěch i její protipól orientaci na obsah činnosti. Stimulační aspekt vlastní činnosti však není u všech zaměstnanců shodně účinný. I ti zaměstnanci, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, jaký konkrétní aspekt je oslovuje více a jaký méně. Do této oblasti řadíme např. potřebu pečovat o druhé lidi a být s nimi v kontaktu, pečovat o přírodu, zažívat hrdost na svoji práci nebo naopak apel moci či vlastní prestiže a hrdosti na vlastní schopnosti, dovednosti a znalosti.

Všichni zaměstnaní lidé tráví většinu svého života v práci. Je přirozené, že snadněji se motivují lidé, kteří mají svou práci rádi. Proto je velmi důležitý výběr zaměstnanců. Zaměstnance, kteří jsou pro danou pozici nevhodní, bude obtížné motivovat.

Je samozřejmé, že někteří lidé musí vykonávat i rutinní práce, avšak i nudná práce může být atraktivnější, když lidé vědí, že je jejich práce důležitá a užitečná. V této souvislosti hrají zásadní roli i procesy rozšiřování a obohacování práce (job enlargement, job enrichment, job - rotation). Zvýšením rozmanitosti pracovních činností a rotací pracovních míst bojujeme proti monotónnosti práce.

Rozšiřování práce je zaměřeno na osvojování nových, ale podobně náročných úkolů. U dělníků to může být např. zvládnání dalších stanovišť na lince. Obohacování práce spočívá v přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti za stávající práci.

Rotace práce je metoda vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. Pracovník je v tomto případě pověřován různými úkoly na různých pracovištích. Poznává tak lépe fungování dané organizace, začleňuje se do sociálních sítí na pracovišti. Poznává tedy nejen své bezprostřední kolegy, ale větší okruh spolupracovníků i činností. Vypadne tak z každodenní rutiny, což předchází únavě a frustraci způsobené stereotypními činnostmi. Navíc pracovník pozná činnosti ostatních kolegů, má představu o jejich náplni práce a odpovědnostech. (zdroj: www.managementmania.com)

1.7.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Neformální hodnocení poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání a to vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je nejúčinnější v případě, že je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. Zároveň zaměstnanec může díky neformálnímu hodnocení pociťovat, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má dobrý pocit z toho, že něco dokázal a zvyšuje se tak jeho sebedůvěra. Zároveň se posiluje jeho přesvědčení, že je schopen dokázat více, podat ještě lepší výkon, čímž se celkově vzbuzuje jeho ochota pracovat a jeho pracovní motivace.

Vedoucí pracovník by tak měl objevovat a oceňovat u svých podřízených všechny dobré výsledky, nepřehlížet nedostatky, ale vhodným způsobem na ně upozornit a podněcovat chuť pracovníka je odstranit. Ukazuje zaměstnanci cestu, jak postupovat, aby byl výsledek lepší, ale ponechává mu zároveň i prostor pro vlastní iniciativu ke zlepšení. (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012)

Hodnocení však nemusí být pouze neformální, ale může být např. součástí tzv. firemních rituálů, např. různých večírků, kde jsou oceněni nejlepší pracovníci, což může

být velmi silným povzbuzením a výraznou odměnou pro oceněné. Některé společnosti uveřejňují nejlepší pracovníky ve firemních časopisech či novinách, na nástěnkách či prostřednictvím firemního intranetu.

1.7.4 Atmosféra pracovní skupiny

V každé organizaci jsou skupiny lidí, které musí navzájem spolupracovat. Stále častěji dochází k budování týmové práce. Manažer se musí snažit vytvořit takový tým, kde budou jednotlivci rádi spolupracovat, musí zajistit, aby někdo z týmu nepůsobil problémy nebo nějakým způsobem nepodceňoval ostatní.

Každá pracovní skupina má svá vlastní pravidla. Manažer však musí ovlivňovat dění ve skupině žádoucím směrem, má tedy vliv na to, jak skupina zachází se svými členy. Podstatou snadnějšího ovlivňování dějů a chování ve skupině je vztah důvěry, který manažer získá pouze v případě, že skupinu pojímá jako celek, respektuje ji a chová se stejně spravedlivě ke všem členům skupiny.

Manažer by měl vytvořit nějaké příležitosti ke komunikaci jednotlivých skupin (týmů). K tomu bývají často využívány nástěnky, podnikové časopisy, kantýny či jiná místa k občerstvení, společenské kluby, podnikové večírky apod.

V rámci dané pracovní skupiny si také kolegové vzájemně porovnávají své výkony. Pokud je pracovní skupina dobrá, může její člen dosáhnout zvýšení sebevědomí, v případě že při porovnání dopadnou jeho výsledky pozitivně. Pokud jsou jeho výsledky spíše negativní, může to stimulovat jeho ochotu se zlepšit a přiblížit se výsledkům ostatních členů. Skupina by měla jeho posun ocenit, v případě zlepšení.

Špatné pracovní skupiny bohužel působí na individuální výkony negativně. Dobrý výkon člena této skupiny se pak může posuzovat nepříznivě jako neloajlnost k partě, která se nechce příliš namáhat, šplhounství atp. Nepřátelství a závist mohou být závažným problémem v daném týmu.

Určitá míra soutěživosti je pro skupinu prvkem pozitivním, protože podněcuje motivaci lidí dosáhnout vyšších výkonů, avšak nesmí přerůst do soupeření, nevraživosti a závisti mezi členy skupiny. (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2012)

1.7.5 Pracovní podmínky a režim práce

Je zřejmé, že zaměstnance nedokáže uspokojit pouze skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových a světelných podmínkách. V případě, že podnik má zájem vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci, tak může dosáhnout zlepšení v oblasti jejich pracovního výkonu – v důsledku menší únavy a větší pracovní pohody. Zároveň se tím posiluje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože snahou o zlepšení pracovních podmínek dává management zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou důležití a že mu na nich opravdu záleží. Avšak ne všichni zaměstnanci mají stejný práh citlivosti na vnímání těchto signálů. Někteří vnímají již malé změny, u některých musí jít o změnu velkého charakteru, aby ji zaznamenali. Tato skutečnost nesmí odradit vedoucí pracovníky, protože zlepšení pracovních podmínek se nemusí okamžitě projevit ve zpětné vazbě ze strany pracovníků, v jejich chování, reakcích a spokojenosti. V opačném případě, tedy v případě, kdy zaměstnavatelé nereagují na stížnosti v oblasti pracovních podmínek a nemají zájem se podílet na jejich zlepšení, se dočkají zpětné vazby od zaměstnanců vždy. Tato skutečnost rozhodně přinese nespokojenost mezi zaměstnanci a dojde ke snížení jejich motivace.

Do této skupiny stimulačních nástrojů lze zařadit i vybavení kanceláře či vybavení jiných pracovních prostor. V poslední době je zaznamenán vysoký nárůst věcí jako je notebook, tablet, mobilní telefon a to zejména tzv. chytré telefony, které mohou být užívány soukromě. Notebook se často stává nástrojem práce z domova a často práce, kterou uděláme doma v tichu, může zabrat polovinu času, než když by byla psána v kanceláři. Je důležitá také funkčnost vybavení. Velmi dobrým příkladem je počítačový informační systém. Často se setkáváme se zaměstnanci, kteří se omlouvají za nedostatky počítačového systému, jež je ve společnosti používán. Toto by se mělo vzít v úvahu, když se inovují nebo zavádějí nové systémy, protože dobře fungující věci přinášejí vyšší produktivitu práce.

1.7.6 Identifikace s prací, profesí a organizací

Dle Bedrnové, Nového, Jarošové a kol. (2012) identifikace s prací znamená, že ji člověk přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, kterých v práci dosahuje, jsou důležitým kritériem pro jeho vlastní sebehodnocení. Identifikace s prací vyjadřuje, že pracovník svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky.

K tomu, aby se člověk dokázal identifikovat se svou profesí je zapotřebí nejen zvolit správnou profesi, ale schopnost zapojit adaptační mechanismy, které člověku pomáhají překonat rozdíly mezi jeho původní představou o profesi a její reálnou podobou.

Identifikace s organizací vyjadřuje ztotožnění zaměstnance s ní, to znamená přijetí cílů organizace. U takového člověka nedochází k rozporu, zda preferovat cíle podnikové či osobní, protože cíle podniku chápe jako cíle vlastní.

V případě, že u pracovníka dojde k propojení identifikace s prací s identifikací s profesí a organizací, dojde k tomu, že jeho pracovní výkon bude v důsledku jeho vlastní motivace dlouhodobě vysoký, bude pracovat hospodárně, odpovědně, aktivně a bude vstřícný ke svým spolupracovníkům.

1.7.7 Externí stimulační faktory

Pracovní motivaci ovlivňují nejen faktory uvnitř firmy, avšak stimulačně na pracovníky mohou působit i faktory externí. Jedná se zde o celkovou image organizace, kde zaměstnance zajímá, jak je organizace vnímána společností, jakou má pověst či prestiž. Platí zde fakt, že čím je společnost uznávanější a prestižnější, tím více stimuluje člověka k práci. Naopak negativní image u organizací společensky neoblíbených se negativně promítá do neochoty dát se v takové společnosti zaměstnat a zároveň nejsou lidé ochotni pro ni intenzivně pracovat. Z vnějšku mohou také působit různé makroekonomické situace, kde např. očekávání ekonomického růstu působí pozitivně na motivaci lidí a naopak očekávání stagnace a recese je demotivující. Dalšími vnějšími faktory může být politická situace, rodinné prostředí atp.

1.8 Ostatní stimulační faktory

1.8.1 Odpovědnost

Odpovědnost lidem přináší pocit důležitosti jejich práce a tím se zvyšuje nejen produktivita práce, ale i efektivita a kvalita a v neposlední řadě se také probouzí kreativita zaměstnanců. Když dáme lidem zodpovědnost, váží si toho a jsou pečlivější. Ve firmách se často vymýšlejí projekty, které zapojují jednotlivce, dávají jim možnost o něčem přemýšlet, kontrolovat, zkoumat, studovat, navrhovat apod.

1.8.2 Možnost kariérního postupu

Nikdo z nás nechce stát celý život na stejném místě, dělat stále stejnou práci. Lidé chtějí postupovat v kariérním žebříčku nahoru. Kariérní postup je samozřejmě motivující, protože s sebou přináší spoustu výhod. Může také pomoci udržet si dobré zaměstnance.

Branham (2012) uvádí, že nedostatek možností kariérního růstu a povýšení patří mezi deset nejčastějších důvodů, proč lidé odcházejí ze zaměstnání. Často se setkáváme se situací, že organizace nezveřejňuje informace o volných pozicích a nemá zájem je obsazovat z vnitřních zdrojů. Někdy dokonce dochází k nespravedlivému povyšování či protekci.

1.8.3 Dovolená

Dovolená je samozřejmě velmi důležitým prvkem a je spojena s rodinným životem. Délka i možnost volby období dovolené a způsob, jak společnost přistupuje k dovolené během Vánoc, mohou mít motivační účinek. V některých společnostech se délka dovolené prodlužuje s délkou působení u společnosti. Řada společností poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc.

1.8.4 Pohyblivá pracovní doba

Je moderním trendem ve vztahu zaměstnanec a práce. Umožňuje skloubit potřeby zaměstnavatele a zájmy zaměstnance. Zaměstnanec si může sám volit začátek a konec pracovní doby v rámci časových úseků určených zaměstnavatelem.

1.8.5 Zaměstnanecké benefity

Benefity jsou výhody, které zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli. V mnoha případech mají daňové a odvodové úlevy. Benefity vzbuzují v zaměstnanci pocit sounáležitosti s firmou a snahu odvádět pro ni nejlepší práci. Jsou účinným nástrojem personálního managementu, jelikož přispívají k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich motivace a loajality.

Mezi zaměstnanecké výhody řadíme zejména:

- Odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu.
- Poskytnutí slevových karet na vymezené zboží a služby.
- Příspěvky a příplatky na stravování a nápoje.
- Poskytnutí pracovního oblečení.
- Školení, doškolování, vzdělávání.
- Prodej bytu zaměstnanci – znamená prodej bytu zaměstnavatelem zaměstnanci za nižší cenu, než je cena, za kterou by mohl být prodej uskutečněn na trhu nemovitostí. Rozdíl mezi těmito cenami je benefit.
- Doprava do zaměstnání – zaměstnavatel poskytuje peněžní i nepeněžní příspěvky na dopravu do zaměstnání, např. nakupuje předplatné městské hromadné dopravy nebo zajistí dopravu ve vlastní režii, tedy poskytuje bezplatné nebo zlevněné jízdenky pro zaměstnance.
- Přechodné ubytování pro zaměstnance v místě výkonu práce.
- Sociální výpomoc nejbližším pozůstalým v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných sociálních situacích. Sociální výpomoc je nevratná (nejde o půjčku).
- Zdravotnická zařízení – zejména rekreační a rehabilitační zařízení. Mnohdy zaměstnavatelé zakoupí pro zaměstnance např. vitaminové a obdobné přípravky k posílení organismu, očkování proti chřipce.
- Kultura a sport – příspěvky na kulturní a sportovní akce. Mezi kulturní akce řadíme např. divadelní a filmová představení, návštěvy výstav, galerií, muzeí a památek. Za kulturní akci se považuje i vánoční večírek, který v současné době neodmyslitelně patří ke kultuře mnoha firem. V případě sportu se nejčastěji jedná o příspěvky na vstupné do bazénů, posiloven, wellness center apod.

- Rekreační – zaměstnavatelé přispívají zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na rekreační pobyty a zájezdy v tuzemsku i v zahraničí.
- Dary v peněžité i nepeněžité podobě.
- Půjčky zaměstnancům – bezúročné návratné půjčky nebo návratné půjčky s nižším úrokem, např. půjčky k překlenutí tíživé finanční situace, půjčky při živelné pohromě apod. (Sequensová, 2005)

1.9 Emoce v prostředí organizace

Dle Bedrnové, Nového, Jarošové a kol. (2012) emoce souvisí s hlavními stavebními kameny každé osobnosti – motivací, vlastnostmi osobnosti a schopnostmi.

Emoce a motivace

Emoce mají přímý vliv na motivaci člověka. Z pohledu motivace lze chápat pojem emoce jako rozrušení nebo znepokojení mysli, vášně, pocit, stav jakéhokoliv mentálního rozčilení či rozrušení. Jsou hybatelem k činnosti neboli popudem k jednání - motivátorem. Na druhou stranu mohou emoce naše jednání blokovat. S ohledem na motivaci a její vliv na emocionální stavy osobnosti rozlišujeme šest úrovní pracovní motivace s přímým vlivem na emoce.

	Úroveň motivace	Emocionální stav	Myšlení a jednání
1.	Entusiasmus	<i>Přehnané nadšení</i>	Překážky vnímá jako drobnosti nebo si je vůbec nepřipouští, vše je skvělé, riziko chyb z nadšení.
2.	Pozitivní realismus	<i>Optimismus</i>	Problémy jsou nepříjemné, ale řešitelné, věcnost, velmi dobrá motivace.
3.	Dynamizující negace	<i>Zdravá naštvanost</i>	Motivace stále vysoká, k řešení přistupuje útočně, obviňuje, ale chce dosáhnout řešení.
4.	Destruktivní negace	<i>Pesimismus</i>	Demotivace, destruuje navrhovaná řešení, brání svou osobu, intrikuje, hledá viníky.
5.	Rezistence	<i>Vzdor, pasivní agrese</i>	Demotivace, chce si jen splnit své povinnosti a mít klid, distancuje se od firmy, jejích hodnot, kultury.
6.	Rezignace	<i>Nezájem, lhostejnost</i>	Snižuje pracovní výkon, distancuje se i od vlastní činnosti, má problémy s pracovním chováním a morálkou.

Obr. 4: Vliv kvality motivace na emocionální stav (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol, 2012, s. 146, volně podle Stuchlíková, 2002)

Z hlediska časové dimenze a intenzity prožívání rozdělujeme emoce na tyto stavy: afekty, emocionální epizody a nálady. Všechny tyto stavy jsou velmi výraznými motivátory.

„Afektem rozumíme krátkou, dynamickou, většinou negativně laděnou emocionální reakci, která náhle přichází a rychle odezní (například afektivní výbuchy zlosti, zuřivosti, zděšení, zoufalství, ale také nadšení, úžasu a euforie)“ (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 146) Tyto reakce se typicky vyskytují během hádky, v případě nečekaných tragických zpráv, avšak také mohou přicházet vlivem psychoaktivních látek.

Emociální epizoda je rozsáhlejší z hlediska časového i prostorového. Zahrnuje všechny události a také všechny účastníky v dané emociální situaci. Typickým příkladem může být vyhrocená porada nebo hádka. Emocionální epizoda se skládá ze sledu určitých emocionálních reakcí, kdy jedna reakce vyvolává druhou. Například smutek vyvolá pláč, s pláčem přicházejí další emoce jako je sebelítost, strach a beznaděj. Ty opět posilují pláč, který udržuje a zvyrazňuje prvotní smutek.

Nálada je emocionální stav, který má trvalejší charakter a nižší intenzitu než afekt a emocionální epizoda. Často se také nevztahuje na konkrétní situaci nebo konkrétního jedince. Vyjadřuje spíše postoj člověka jako např. „Všichni kolegové jsou neschopní“, „Na co sáhnou, to pokazím“, „Nic se mi nedaří“, „Všichni jsou lepší než já“ atp. Nálada může přímo ovlivnit vnímání reality dle hodnocení jedince, čímž si nastavuje vnímání okolí. Okolí tedy může vnímat pozitivně či negativně. Pokud bude například obchodní zástupce negativně hodnotit cenu a kvalitu výrobků, které má prodat, tak určitě nebude motivován prodávat, ale naopak bude hledat výmluvy a důvody proč jsou výrobky neprodejné. Nálada může také ovlivňovat připravenost člověka zvládat náročné cíle a stres.

Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) se inspirovali tzv. integrovaným modelem prostoru afektivních stavů, který vychází ze dvou dimenzí a to: příjemnosti a aktivizace. Na základě kombinace těchto dvou dimenzí lze definovat osm klíčových emocionálních stavů:

- 1) Aktivovaný – vzrušený, hyperaktivní
- 2) Příjemně aktivovaný – nadšený, příjemně nabuzený
- 3) Příjemný – spokojený, šťastný
- 4) Příjemně deaktivovaný – uvolněný, klidný
- 5) Deaktivovaný – pasivní, utlumený
- 6) Nepříjemně deaktivovaný – unavený, znuděný
- 7) Nepříjemný – utrápený, nešťastný
- 8) Nepříjemně aktivovaný – napjatý úzkostný

Optimálním afektivním stavem je jakási vyváženost obou dimenzí. Především u manažera je na místě, aby udržoval své emoce na uzdě a dokázal se kontrolovat. V případě, že vedoucí pracovník bude na své podřízené pravidelně křičet a kritizovat je za chyby, kterých se dopustili nebo za nesplněné cíle, budou proti jeho křiku za chvíli odolní, rezignují a přestanou tyto situace vnímat. Budou jeho chováním silně demotivováni. Naopak v případě, že nadřízený je klidný a vyrovnaný člověk a jen výjimečně, ve velmi závažných situacích zvýší hlas na své podřízené, rozčílí se nebo třeba bouchne do stolu, může to pomoci, aby si podřízení uvědomili vážnost situace. V takové situaci může mít negativní emoce nadřízeného motivační charakter.

1.10 Komunikace v organizaci

Pojem komunikace vychází z latinského „communicare“ a znamená někomu něco dát, sdílet s někým, činit společným. Obecně bývá komunikace charakterizována jako výměna informací, dorozumívání. (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol., 2008).

Dle Pauknerové a kol. (2012) komunikace v podniku přispívá k upevňování spolupráce, je používána k překonání rozporů v názorech a postojích, k vysvětlování nejasností, předávání informací, nápadů a námětů mezi pracovníky podniku. Předpokládá se, že tok informací v podniku má dostatečně volný prostor. Úroveň informovanosti zaměstnanců a výměny informací je značně ovlivněna činností

vedoucích pracovníků a jejich přístupu k vedení lidí. Důležité je, aby vedoucí pracovník věnoval určitou část své pracovní doby právě komunikaci s pracovníky (tj. konzultace, porady, sdělení, zprávy atp.). Podíl pracovní doby, kterou manažer věnuje komunikaci s ostatními pracovníky je velmi odlišný. Na středních a vyšších úrovních řízení však tráví manažeri komunikací s pracovníky až 70% pracovní doby. Důležité je také, aby komunikační toky nebyly pouze jednosměrné, tedy shora dolů. Měla by být tedy oboustranně poskytnuta efektivní zpětná vazba, která pomáhá zabránit nejasnostem.

Zpětná vazba je reakcí na přijatou zprávu a informuje nás o způsobu interpretace sdělení. Manažer by si měl být jist, že jeho sdělení bylo správně pochopeno. Manažer by také měl podávat efektivní zpětnou vazbu, tj. měla by být podávána tak, aby pracovníkovi pomáhala ke zlepšení a nestala se útokem na jeho osobu. Neměla by tedy být vázána přímo na osobnost pracovníka, ale na jeho práci. Platí zde obecné pravidlo, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je lepší. Měla by být také srozumitelná, konkrétní, dobře načasovaná. Zpětná vazba navíc velmi úzce souvisí se schopností aktivního naslouchání. Pokud aktivně nenasloucháme, dochází k tomu, že náš dialog vypadá jako dva vedle sebe jdoucí monology. O efektivní naslouchání jde v případě, že posluchač rozpozná názor druhé osoby a rozumí mu.

Zaměstnanci by si měli být vědomi a být přesvědčeni o tom, že mohou beze strachu a obav využít možnosti komunikace s nadřízeným. Pokud interní komunikace nefunguje, dochází u zaměstnanců často k demotivaci, frustraci, nerozhodnosti či pasivitě. Neinformovanost v podniku tak snižuje produktivitu, je brzdou iniciativy, zvyšuje úroveň kolujících fám a nejasností a je zdrojem nedůvěry. Komunikace bývá bohužel často podceňována a firmy se jí většinou nezabývají. (Vymětal, 2008)

2 Analýza současné situace ve společnosti Eurom, s. r. o.

Praktická část mé diplomové práce bude zaměřena na společnost Eurom, s. r. o., ve které v současné době pracuji na pozici asistentky ředitele. Budu zde provádět dotazníkový průzkum zaměřený na oblast motivace a stimulace zaměstnanců. (Údaje o společnosti Eurom, s. r. o. uvedené v kapitole 2 jsou čerpány z webových stránek www.eurom.cz/cz/home)

2.1 Základní údaje o společnosti Eurom, s. r. o.

Společnost Eurom, s. r. o. je výrobní podnik, který byl založen v roce 2000. Od roku 2004 se stala součástí skupiny KOKS Group. KOKS Group je skupina firem vyrábějících speciální čisticí techniku, popř. pronajímajících tuto techniku. Působí v Holandsku, Belgii a České republice.

V současné době podnik Eurom, s. r. o. sídlí v nově vystavěné budově spadající do území obce Podolí u Brna.

Eurom, s. r. o. je specialistou v oboru tlakové čisticí techniky, je mezinárodním výrobcem a dodavatelem zařízení pro čištění odpadů, kanalizací, mobilních toalet a strojů pro přepravu nebezpečných odpadů apod. Soustředí se na sektor, který se zabývá čištěním kanalizací, mobilních toalet a sektor státních a městských technických služeb. Mimo jiné také provádí záruční a pozáruční servis strojů, které byly prodány do České republiky.

Společnost má vývojové oddělení, včetně prototypové dílny a zkušebny, toto oddělení významnou měrou přispívá k modernizaci strojů a vyvíjí každý rok nové a nové aplikace.

Cílem firmy je dodávat výrobky vysoké kvality s dobrým poměrem ceny vůči kvalitě a servis vysoké kvality. Strategií firmy je spokojený zákazník, který vytvoří základ budoucí prosperující společnosti. Spokojenost zákazníka chce společnosti získat tím, že nabízí vysoce kvalitní výrobky a služby. Z tohoto důvodu společnost vytváří dlouhodobé vztahy nejen s dodavateli, tak i se zákazníky a zaměstnanci. Díky investicím do dlouhodobých vztahů je schopna pokračovat ve službách s optimálním souladem s přáním zákazníků.

Firemní politika se zaměřuje na splnění očekávání zákazníka ve srovnání s dodaným zbožím a službami pro vytvoření a udržení profesionální, spolehlivé a vstřícné pozice na trhu.

2.1.1 Výrobní program společnosti

Ráda bych alespoň nastínila výrobní program společnosti, který je následující:

- součásti, komponenty a stroje pro tlakové čištění odpadů,
- stroje pro čištění mobilních toalet a komponenty,
- nádrže pro nákladní vozy pro převoz nebezpečných odpadů.
- rámy a součásti svařované pomocí nejmodernějších svařovacích strojů metodou MIG/MAG a TIG.

Nejsložitější svařence odpovídají svojí kvalitou nejprísnějším předpisům, jsou certifikovány německou organizací TÜV a v případě cisteren nákladních vozů jsou podrobeny rentgenovým zkouškám. Společnost je schopna vyrábět součásti a komponenty i na zakázku pro jiné subjekty.

Silnou stránkou společnosti je vlastní vývojové oddělení, které pracuje na neustálé modernizaci strojů a vyvíjí stroje nové. Pomocí vývojového oddělení a vlastní prototypové dílny dochází k naplnění pravidelných inovačních cyklů. Cílem společnosti je uspokojit požadavky nejnáročnějších zákazníků a vyrábět stroje na vysoké technické a kvalitativní úrovni. (www.eurom.cz/cz/home)

2.1.2 Pracovní doba a dovolená

Ve společnosti je určena pevná pracovní doba a to od 6:15 hod do 15:00 hod. Některým režijním zaměstnancům je umožněno posunout si pracovní dobu o 30 minut, tedy od 6:45 hod do 15:30 hod. Délka pracovní doby je 8 hodin. Pracovník je povinen zaznamenávat pomocí registračního zařízení příchod na pracoviště a odchod z pracoviště po skončení pracovní doby.

Pracovník má nárok na dovolenou stanovenou zákoníkem práce 4 týdny za kalendářní rok s tím, že organizace dává zaměstnancům 1 týden dovolené navíc. Organizace má zavedenou letní celozávodní dovolenou zpravidla 2 týdny na přelomu července a srpna. Termíny dovolené stanovuje vedení společnosti. Zimní celozávodní

dovolenou stanovuje vedení společnosti individuálně, zpravidla mezi vánočními svátky a novým rokem. Zbývající dovolená se převádí do následujícího roku. (zdroj vnitropodniková směrnice: Pracovní doba a docházka, 2013)

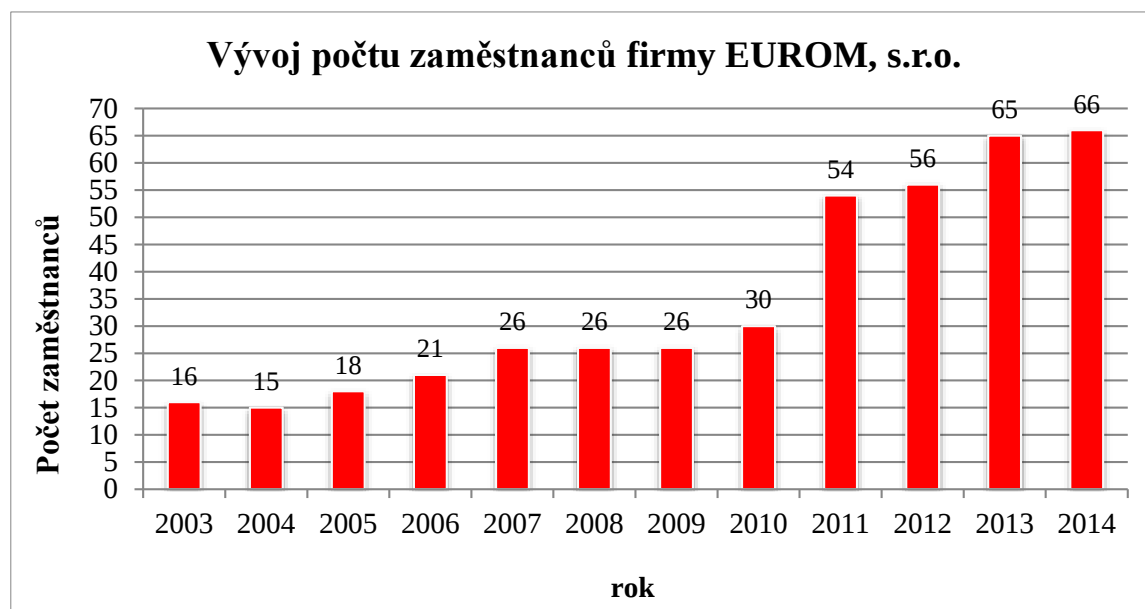
2.1.3 Počet pracovníků a jejich vývoj

Jak jsem již uvedla výše, společnost Eurom, s. r. o. byla založena v roce 2000 a v této době v ní začalo pracovat 5 osob. Během několika let však došlo k prudkému nárůstu zaměstnanců. V současné době, tj. 5. 5.2014 společnost zaměstnává 66 osob. V **příloze č. 1** naleznete aktuální organizační schéma. Následující tabulka a graf znázorňují vývoj zaměstnanců v posledních letech.

Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 až 2014¹

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	16	15	18	21	26	26	26	30	54	56	65	66

Zlomovým rokem v počtu zaměstnanců byl rok 2010, přičemž k největšímu nárůstu zaměstnanců došlo v roce 2011. Nárůst zaměstnanců znázorňují také následujícím grafem:



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 až 2014²

¹ Vlastní zpracování

² Vlastní zpracování

2.1.4 Odměny poskytované společností

Údaje v kapitole 2.1.4 jsou čerpány z vnitropodnikové směrnice, prémiové hodnocení zaměstnanců.

Odměny za tzv. „bez nemocnost“

Zaměstnanci náleží částka ve výši 4.000,- Kč v případě, že za pololetí nebyl nepřítomen na pracovišti z důvodu nemoci nebo z důvodu ošetřování člena rodiny. Tato odměna se v rámci podniku nazývá jako „odměna za bez nemocnost“. Hodnotí se kalendářní období za 1. pololetí (od 1. 1. do 30. 6.) a 2. pololetí (1. 7. do 31. 12.) příslušného roku.

Částka se vyplácí ve mzdě za poslední měsíc daného pololetí tj. za 1. pololetí ve mzdě za červen a za druhé pololetí ve mzdě za prosinec. Vyplácí se pouze za celé pololetí, ne poměrově. Nepřísluší tedy zaměstnancům, kteří např. nastoupí do práce v únoru (leden zde ještě nepracovali), tím pádem na tuto odměnu nemají nárok.

Odměna za kvalitu

Na základě rozhodnutí valné hromady vedení společnosti se stanovil fond pro řešení problémů nekvality. Z tohoto fondu jsou hrazeny reklamace, náklady na nekvalitní výrobky, vícepráce spojené s řešením oprav nekvalitních výrobků apod. Sledování více nákladů ve výrobě provádí manažer kvality a hodnotí je společně s vedením společnosti.

Zůstatek fondu, který vznikne odečtením více nákladů na řešení nekvality, je rozdělen následujícím způsobem: 2/3 zůstatku jsou převedeny do fondu, který se vytvoří pro následující kalendářní období, 1/3 zůstatku je rozdělena mezi zaměstnance.

Klíčem pro rozdělení je rating zaměstnance z hlediska kvality. Rating se vzniká na základě hodnocení zaměstnance. Hodnocení zaměstnance se provádí každoročně a každý zaměstnanec výroby obdrží třídu kvality od 1 do 3.

Zaměstnanci třídy kvality:

- 1 - obdrží index 1,4
- 2 - obdrží index 1,2
- 3 - obdrží index 1,0

Režijní zaměstnanci mají vždy index 1,0.

Vyhodnocení se provádí v měsíci lednu následujícího roku a odměna se vyplácí ve mzdě za měsíc leden.

Čtvrtletní prémiové hodnocení

Na základě rozhodnutí vedení společnosti jsou vyplaceny čtvrtletní prémie zaměstnancům společnosti ve výši 25% z prémiového základu. Prémie jsou vyplaceny ve čtvrtletních kalendářních obdobích ve mzdě za poslední měsíc příslušného období tj.:

- prémie za leden, únor, březen - výplatní termín: mzda za březen
- prémie za duben, květen, červen - výplatní termín: mzda za červen
- prémie za červenec, srpen, září - výplatní termín: mzda za září
- prémie za říjen, listopad, prosinec - výplatní termín: mzda za prosinec

Základem pro stanovení prémie je hrubá mzda zaměstnance za poslední tři měsíce příslušného kalendářního období a to včetně částek za přesčasy. Do výše základu se nezapočítávají individuální odměny, které byly vyplaceny v příslušných měsících tohoto období (vyloučení platby prémie z odměn). Prémie se nevztahují na období nemoci zaměstnance, tedy částka vyplacená zaměstnanci v rámci nemocenské se nezapočítává do základu pro výpočet prémie (toto se vztahuje i na ošetřování člena rodiny).

Odměna za návrh nového řešení

Každý ze zaměstnanců má možnost přijít s nějakým návrhem či zlepšením. V případě, že návrh bude výhodný pro společnost a přinese jí nějaký užitek, bude

navrhovatel odměněn. Stačí jen vyplnit návrhový formulář, který naleznete v **příloze č. 2**. O této možnosti byli všichni zaměstnanci informováni ředitelem společnosti. Výše odměny se odvíjí od výše přínosu pro společnost a schvaluje ji vedení společnosti. Navrhovatelem může být jedna či více osob. V případě, že návrh společně podá více osob, se odměna dělí dle podílu jednotlivých zaměstnanců na daném řešení. Podíl přínosu na návrhu určují zaměstnanci sami a to vyplněním výše zmíněného formuláře. (zdroj: vnitropodniková směrnice: Prémiové hodnocení zaměstnanců, 2014)

2.1.5 Stravování

Ve společnosti Eurom, s. r. o. jsou zaměstnancům umožněny dvě neplacené pauzy. Počátky a konce těchto přestávek jsou signalizovány časovým zařízením, zazní tedy zvukový signál. První pauza, tzv. pauza na kávu je patnáctiminutová a to od 9:00 hod do 9:15 hod. Pro pracovníky je ještě před touto pauzou nachystána káva na náklady společnosti a mohou se nasvačit, popř. mohou této pauzy využít kuřáci a odebrat se na místo vyhrazené pro kuřáky.

Druhou pauzou je pauza obědová. Tato trvá ze zákona 30 minut a to od 11:45 hod do 12:15 hod. Společnost Eurom, s. r. o. zajišťuje pro své zaměstnance obědy od externího dodavatele. Zaměstnanci mají možnost si každodenně vybírat ze šesti druhů obědů. V ceně obědu je polévka, popř. oplatek. Obědy jsou dováženy přímo do firmy, vždy před začátkem obědové pauzy. V prostorách firmy je místnost určená ke stravování, kde je přibližně 40 míst k sezení. Během pauzy se zde zaměstnanci vystřídají. Nachází se zde také moderně vybavená kuchyňka, kde jsou zaměstnancům k dispozici mikrovlnná trouba, lednice, myčka a veškeré nádobí.

Vedení společnosti se rozhodlo přispívat zaměstnancům na obědy částkou 36 Kč. Zaměstnanci doplácí 28 Kč. Účelem tohoto benefitu je zajistit, aby zaměstnanci nepodceňovali stravování během pracovní doby.

Po celou pracovní dobu je zajištěna pramenitá pitná voda. V prostorách společnosti jsou umístěny 4 výdejní stanice vody, které jsou pravidelně čištěny a kontrolovány. Umožňují načerpání horké a studené vody, některé jsou s lednicí. (zdroj: vlastní zkušenost)

2.1.6 Informovanost

Ředitel společnosti zve přibližně jedenkrát měsíčně všechny zaměstnance na tzv. krátkou informaci, kde jsou sdělovány aktuální záležitosti. Informuje zde pracovníky o výrobě a plánovaném vývoji výroby či změnách ve výrobě, množství zakázek, probíhajícím vývoji nových strojů a úspěších těchto strojů na trhu, inovacích, nákupu nového zařízení či software, rozhodnutích vedení společnosti, probíhajících akcích atd. Apeluje zde však také na pořádek a dodržování pracovních povinností. Ke všem zmíněným záležitostem se pracovníci mohou vyjádřit, případně navrhnout nějaká nová řešení, upozornit na záležitosti, které jim například znepříjemňují práci a snižují jejich pracovní výkon. Ředitel společnosti si všechny návrhy či diskutované záležitosti zapisuje a následně jsou řešeny. Doprovodně jsou informace umísťovány na nástěnky či rozesílány emailem.

2.1.7 Společenské akce

Každoročně se ve firmě oslavuje den založení společnosti, tedy 1. červen. Pro zaměstnance je připraveno menší občerstvení. V případě výročí bývají oslavy většího charakteru.

V létě je organizován večírek, tzv. „Summer party“, která probíhá v prostorách společnosti. Tento večírek je zpravidla načasován v týdnu před začátkem letní celozávodní dovolené. Pro zaměstnance je připraveno občerstvení s hudbou. Zpravidla probíhá formou barbecue.

V zimě je organizován druhý večírek, tzv. „Christmas party“, který probíhá buď v prostorách společnosti, popř. je zajištěna restaurace. Tento večírek je načasován před začátkem zimní dovolené. Opět je připraveno občerstvení a hudba. Probíhá zde také taneční soutěž, které se mohou zaměstnanci zúčastnit a nejlepší tři „tanečníci“ jsou oceněni. Tento den jsou také oceňováni nejlepší zaměstnanci z hlediska pracovního výkonu, kteří jsou vybíráni vedením společnosti. Dále jsou oceňováni zaměstnanci, kteří se během daného roku nejvíce zlepšili a zaměstnanci kteří mají nejlépe uklizené své pracovní místo. Avšak jsou zde negativně vyzdvíženi i zaměstnanci, kteří mají například v oblasti úklidu tzv. „největší potenciál ke zlepšení“, tedy mají největší nepořádek. S vánočním večírkem přicházejí i vánoční dary pro zaměstnance, které

mívají hodnotu okolo 2000 Kč. V rámci předávání darů ředitel společnosti všem přeje krásné svátky a vyjadřuje tak všem zaměstnancům i poděkování za celoroční práci.

Výše zmíněné společenské akce jsou vždy doprovázeny přátelskou atmosférou. Zaměstnanci tak mají možnost se vzájemně více poznat, řešit jiné než pracovní záležitosti, což celkově přispívá ke zlepšení pracovní atmosféry a většímu stmelení pracovního kolektivu.

2.1.8 Zaměstnanecké výhody

I přestože jsem již některé zaměstnanecké výhody uvedla výše. Ráda bych zde shrnula všechny tyto výhody, které zaměstnanci získávají:

- týden dovolené navíc
- příspěvek na stravování
- nepeněžitě vánoční dary
- celoročně poskytována balená pramenitá voda
- káva a čaj k dispozici zdarma
- poskytnutí pracovního oblečení a obuvi pro výrobní zaměstnance, jejich praní a zajištění případných oprav
- kurzy anglického jazyka
- pravidelná školení pro svářeče, jeřábníky a vazače, obsluhu vysokozdvížných vozíků a řidiče z povolání
- mobilní telefon pro vedoucí pracovníky a některé režijní zaměstnance
- očkování proti chřipce
- notebook pro některé vedoucí pracovníky

2.1.9 Vzdělávání

Všem zaměstnancům je umožněno navštěvovat jazykové kurzy. V současné době se vyučuje anglický jazyk dvou znalostních úrovní: mírně pokročilý a pokročilý. V minulosti probíhal i kurz na úrovni základní, avšak nebyl o něj velký zájem a tudíž byl z důvodu malé návštěvnosti zrušen. Vedení společnosti však nabízí znovuotevření kurzu, v případě zájmu ze strany zaměstnanců. Ředitel společnosti má nyní zájem o otevření kurzu nizozemštiny na základní úrovni.

Eurom, s. r. o. zajišťuje externě školení svářečů. Externí dodavatel hlídá termíny školení a upozorňuje na nutnosti obnovy svářečských zkoušek. Zaměstnavatel dále rozšiřuje školení svářečů o některé zvláštní zkoušky a certifikace. Toto je umožněno svářečům, kteří ve společnosti pracují delší dobu a vyrábí speciální nádrže.

Mezi další školení, které ve společnosti pravidelně probíhají, patří školení jeřábníků a vazačů, školení obsluhy vysokozdvížných vozíků a školení řidiče z povolání.

Pro administrativní pracovníky jsou školení zajišťována individuálně. Probíhají zde například školení na software sady MS Office a Solid Works. Dále pak školení v oblasti time management, lean production, atp.

2.2 Dotazníkový průzkum prováděný ve společnosti Eurom, s. r. o.

V rámci dotazníkového průzkumu jsem oslovila 64 zaměstnanců z celkového počtu 66. Dva zaměstnanci byli v době konání dotazníkového průzkumu dlouhodobě nemocní. Dotazník jsem zaměstnancům osobně rozdala s vysvětlením anonymity a informovala jsem je o místě určeném k odevzdávání. Každý ze zaměstnanců měl možnost se na cokoliv zeptat, v případě neporozumění otázkám či jiných nesrovnalostí. Na vyplnění dotazníku bylo zaměstnancům ponecháno 10 pracovních dnů. Dotazník vyplnilo a v dané době vrátilo 58 pracovníků. Návratnost tedy byla 90,63 % a lze říci, že dotazníkový průzkum má dobrou vypovídací schopnost. Dotazník je k dispozici k nahlédnutí v **příloze č. 3**.

Dotazník byl rozdělen na dvě části. První část obsahovala otázky z oblasti motivace a stimulace zaměstnanců. Obsahovala celkem 31 otázek. Objevily se zde uzavřené i otevřené otázky. Zaměstnanci tedy měli příležitost se vyjádřit k daným tématům. Tato část dotazníku byla konkrétně zaměřena na následující oblasti:

- kariérní růst
- vzdělávání a zvyšování kvalifikace
- odměna a systém odměňování
- pracovní podmínky
- vztahy na pracovišti
- náplň práce
- vztah s nadřízeným
- postavení firmy na trhu
- informovanost
- zaměstnanecké výhody
- pracovní doba
- doprava do zaměstnání

Druhá část dotazníku obsahovala údaje nutné pro statistické zpracování výsledků dotazníku. Zjišťovala jsem zde pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní zařazení.

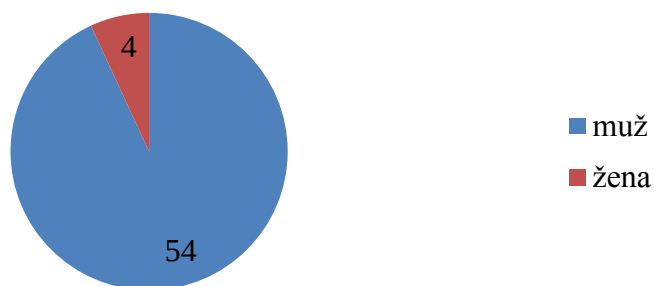
2.2.1 Identifikační otázky

První z identifikačních otázek zjišťovala *pohlaví respondentů*

Tab. 2: Pohlaví respondentů³

Pohlaví	Muž	Žena
Počet respondentů	54	4
Počet respondentů v %	93,10%	6,90%

Pohlaví respondentů



Graf 2: Pohlaví respondentů⁴

Dotazník vyplnilo a vrátilo 54 mužů a 4 ženy. Vzhledem k tomu, že společnost Eurom, s. r. o. je podnikem, který se zabývá výrobou strojního zařízení je logické, že zde panuje převaha mužů. Z celkového počtu zaměstnanců, tedy 66 osob, pracuje ve společnosti Eurom, s. r. o. 62 mužů a pouze 4 ženy. V rámci dotazníkového šetření se k oblasti motivace a stimulace vyjádřilo 93,10% mužů a 6,90 % žen.

³ Vlastní zpracování

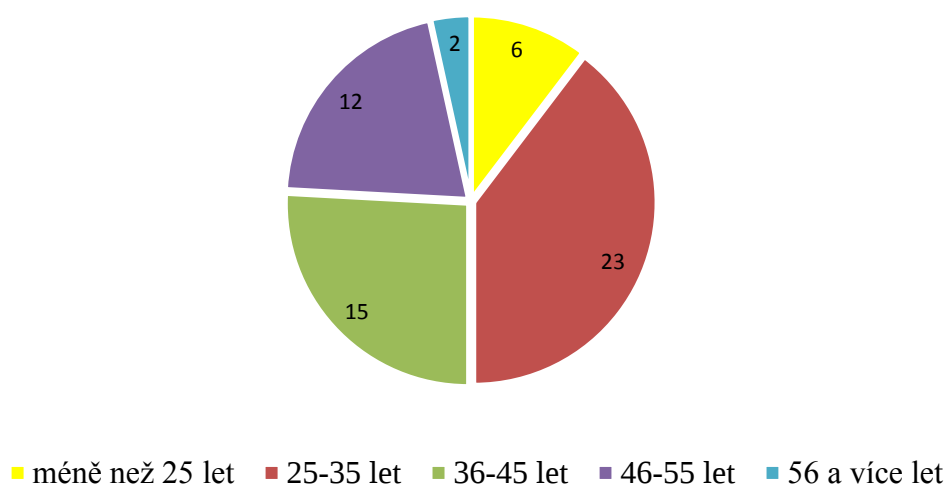
⁴ Vlastní zpracování

Druhá identifikační otázka zjišťovala *věk respondentů*.

Tab. 3: Věk respondentů⁵

Věk	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Méně než 25 let	6	10,34%
25-35 let	23	39,66%
36-45 let	15	25,86%
46-55 let	12	20,69%
56 a více let	2	3,45%

Věkové rozložení respondentů



Graf 3: Pohlaví respondentů⁶

Největší skupinu dotázaných respondentů tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 25 – 35 let. Tato skupina tvoří téměř 40 % všech dotázaných. Další dvě významné skupiny tvoří zaměstnanci ve věku 36 – 45 let (v počtu 15 respondentů) a 46 – 55 let (v počtu 12 respondentů). Následuje v pořadí skupina respondentů, kteří jsou mladší než 25 let, těch je 6. Nejslabší je skupina respondentů, kteří jsou ve věku 56 let a více, tedy pouze 2.

⁵ Vlastní zpracování

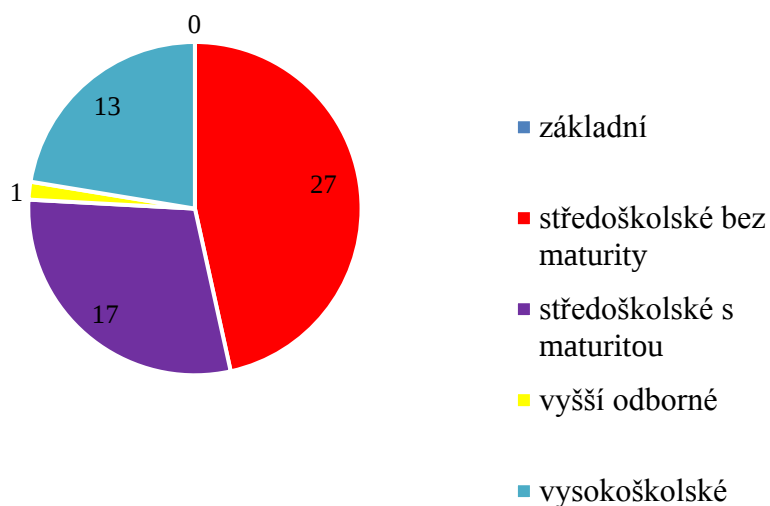
⁶ Vlastní zpracování

Třetí identifikační otázka zjišťovala *nejvyšší dosažené vzdělání respondentů*.

Tab. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů ⁷

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Základní	0	0,00%
Středoškolské bez maturity	27	46,55%
Středoškolské s maturitou	17	29,31%
Vyšší odborné	1	1,72%
Vysokoškolské	13	22,41%

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů⁸

Společnost Eurom, s. r. o. je podnikem výrobním, jehož hlavními výrobními činnostmi jsou svařování a montážní práce. Z tohoto vyplývá, že hlavní část zaměstnanců tvoří zejména zaměstnanci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské bez maturity. Dotazníkový průzkum ukázal na skutečnost, že v podniku pracuje 27 zaměstnanců se středoškolským vzděláním bez maturity a tvoří tak téměř 47 % všech dotázaných. Zámečníci a montážníci často absolvují střední odborná

⁷ Vlastní zpracování

⁸ Vlastní zpracování

učiliště, výjimečně střední odborné školy s maturitou. Vzdělání na úrovni středních škol s maturitou se nachází na druhém místě. Celkem 17 zaměstnanců se nachází na této úrovni vzdělání. Dohromady tyto dvě skupiny tvoří téměř 76 % všech dotázaných.

Další významnou skupinu tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. Tuto skupinu tvoří zejména vedoucí pracovníci, technici, nákupčí a zaměstnanci z ekonomického oddělení.

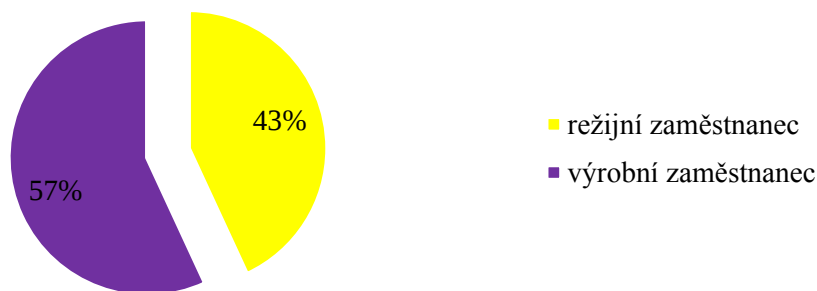
Pouze jeden zaměstnanec uvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odbornou školu. V současné době nepracuje v společnosti nikdo se vzděláním základním.

Čtvrtá identifikační otázka zjišťovala *pracovní zařazení respondentů*.

Tab. 5: Pracovní zařazení zaměstnanců⁹

Pracovní zařazení	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Režijní zaměstnanec	25	43,10%
Výrobní zaměstnanec	33	56,90%

Pracovní zařazení respondentů



Graf 5: Pracovní zařazení zaměstnanců¹⁰

Ve firmě tvoří převahu zaměstnanci výrobní, tedy zejména svářeči, montážní pracovníci, elektrikáři apod. Tito tvoří 57 % všech respondentů. Zbývajících 43 % dotazovaných tvoří zaměstnanci režijní. Sem řadíme nejen manažery, zaměstnance z administrativy, ale i skladníky a mistry.

⁹ Vlastní zpracování

¹⁰ Vlastní zpracování

2.2.2 Otázky z oblasti motivace a stimulace zaměstnanců

Motivace a stimulace zaměstnanců se dotýká mnoha oblastí. Ve svém dotazníkovém šetření jsem se snažila seskupit otázky dle daných témat. První tři otázky zjišťovaly preference zaměstnanců. Otázky 4 – 29 byly uzavřené a týkaly se různých témat. Otázky 30 a 31 byly otevřené otázky, které měly sloužit jako takové shrnutí a možnost vyjádření se ze strany zaměstnanců k oblasti motivace a stimulace.

Otázky zjišťující preference zaměstnanců

Otázka č. 1 zněla takto: „Z následujícího seznamu vyberte 3 faktory, které jsou pro Vás nejdůležitější a podstatně ovlivňují Vaši pracovní motivaci: kariérní růst, vzdělávání a zvyšování kvalifikace, odpovídající odměna (mzda), dobré pracovní podmínky, dobré vztahy na pracovišti, uspokojující náplň práce, dobrý vztah s nadřízeným, silné postavení firmy na trhu (tedy předpoklad stabilního zaměstnání), dobrá informovanost.“

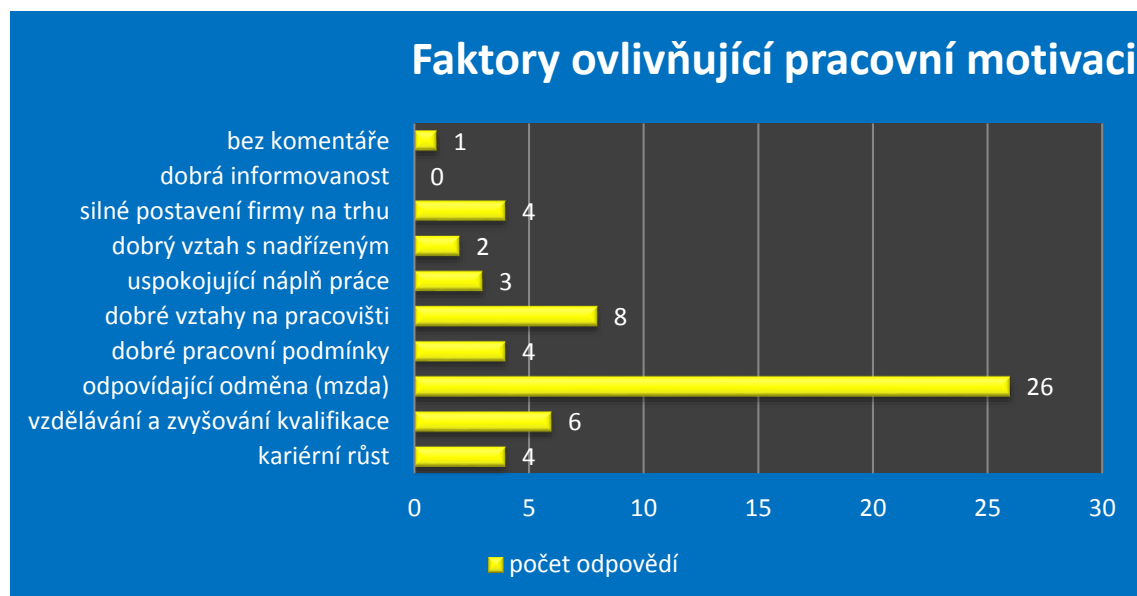
Tato otázka tedy měla zjistit preference zaměstnanců v oblasti motivace a stimulace. Všechny oblasti, které obsahuje tato otázka, budou dále vyhodnocovány a proto je nutno zjistit, zda vůbec jsou či nejsou pro zaměstnance důležité. Respondenti měli vybrat tři faktory a dále je seřadit dle důležitosti na nejdůležitější, druhý v pořadí a třetí v pořadí. Budu tedy vyhodnocovat tyto tři úrovně zvlášť a následně vyhodnotím tyto preference celkově.

1. úroveň – nejdůležitější faktor

V následující tabulce jsou uvedeny všechny dotazované faktory a četnost odpovědí, tedy kolik zaměstnanců považuje jednotlivé faktory jako nejdůležitější a tedy velice ovlivňující jejich pracovní motivaci.

Tab. 6: Nejdůležitější faktory¹¹

Faktory ovlivňující pracovní motivaci	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Kariérní růst	4	6,90%
Vzdělávání a zvyšování kvalifikace	6	10,34%
Odpovídající odměna (mzda, plat)	26	44,83%
Dobré pracovní podmínky	4	6,90%
Dobré vztahy na pracovišti	8	13,79%
Uspokojující náplň práce	3	5,17%
Dobrý vztah s nadřízeným	2	3,45%
Silné postavení firmy na trhu	4	6,90%
Dobrá informovanost	0	0,00%
Bez komentáře	1	1,72%



Graf 6: Faktory ovlivňující pracovní motivaci – nejdůležitější¹²

¹¹ Vlastní zpracování

¹² Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je znatelné, že za nejdůležitější faktor, který nejvíce ovlivňuje pracovní motivaci, zaměstnanci považují odpovídající odměnu, tedy mzdu nebo plat. Takto odpovědělo 26 zaměstnanců, což je téměř 45 % všech dotazovaných. Druhé místo obsadily dobré vztahy na pracovišti. Pro 8 respondentů je tedy nejdůležitější mít dobré vztahy se svými kolegy. Potřebují tedy mít vedle sebe kolegy, se kterými se jim dobře spolupracuje a komunikuje. Tato skupina tvoří téměř 14 % dotazovaných. Na třetím místě se objevil faktor vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Takto odpovědělo 6 respondentů, tedy cca 10 % ze všech dotazovaných. Ani jeden z respondentů neumístil na první místo dobrou informovanost v podniku. Tento faktor tedy není pro zaměstnance natolik důležitý s ohledem na jiné uvedené faktory.

První úroveň jsem hodnotila i ve vztahu k věku respondentů:

Tab. 7: Nejdůležitější faktory motivace s ohledem na věk respondentů¹³

Faktory ovlivňující pracovní motivaci	Četnost odpovědí u respondentů				
	Mladší než 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	46 - 55 let	56 a více let
Kariérní růst	1	3	0	0	0
Vzdělávání a zvyšování kvalifikace	2	3	1	0	0
Odpovídající odměna (mzda)	1	8	9	7	1
Dobré pracovní podmínky	0	2	1	1	0
Dobré vztahy na pracovišti	1	4	1	1	1
Uspokojující náplň práce	0	1	1	1	0
Dobrý vztah s nadřízeným	1	1	0	0	0
Silné postavení firmy na trhu	0	1	2	1	0
Dobrá informovanost	0	0	0	0	0
Bez komentáře	0	0	0	1	0
Počet respondentů	6	23	15	12	2

U respondentů mladších než 25 let převládá jako nejdůležitější faktor vzdělávání a zvyšování kvalifikace, avšak bez značných rozdílů. U ostatních věkových skupin se potvrzuje, že jako nejdůležitější faktor považují odpovídající odměnu. Skupinu 56 a

¹³ Vlastní zpracování

více let tvoří pouze dva respondenti. Jeden považuje za nejdůležitější faktor odpovídající odměnu, pro druhého je nejdůležitější mít dobré vztahy na pracovišti.

2. úroveň – faktory označeny jako druhé v pořadí

Následující tabulka obsahuje informace o faktorech, které byly respondenty umístěny na druhém pořadí.

Tab. 8: Faktory podstatně ovlivňující motivaci, umístěné jako druhé v pořadí¹⁴

Faktory ovlivňující pracovní motivaci	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Kariérní růst	10	17,24%
Vzdělávání a zvyšování kvalifikace	3	5,17%
Odpovídající odměna (mzda)	11	18,97%
Dobré pracovní podmínky	8	13,79%
Dobré vztahy na pracovišti	6	10,34%
Uspokojující náplň práce	9	15,52%
Dobrý vztah s nadřízeným	4	6,90%
Silné postavení firmy na trhu	6	10,34%
Dobrá informovanost	0	0,00%
Bez komentáře	1	1,72%



Graf 7: Faktory ovlivňující pracovní motivaci – druhé v pořadí¹⁵

¹⁴ Vlastní zpracování

Faktory umístěné na druhé úrovni nejsou již tolik jednoznačné jako na úrovni první. Zde již respondenti vybírali z mnoha variant.

Na prvním místě stále figuruje odpovídající odměna. Dále následuje kariérní růst a uspokojující náplň práce. Tyto tři faktory celkem tvoří téměř 52 % všech odpovědí. Významným faktorem jsou zde také dobré pracovní podmínky. Takto odpovědělo 8 respondentů, což je téměř 14 % všech dotázaných. „Dobrá informovanost“ opět nebyla uvedena.

3. úroveň – faktory označeny jako třetí v pořadí

Tab. 9: Faktory podstatně ovlivňující motivaci, umístěné jako třetí v pořadí¹⁶

Faktory ovlivňující pracovní motivaci	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Kariérní růst	4	6,90%
Vzdělávání a zvyšování kvalifikace	7	12,07%
Odpovídající odměna (mzda)	8	13,79%
Dobré pracovní podmínky	8	13,79%
Dobré vztahy na pracovišti	10	17,24%
Uspokojující náplň práce	4	6,90%
Dobrý vztah s nadřízeným	6	10,34%
Silné postavení firmy na trhu	9	15,52%
Dobrá informovanost	1	1,72%
Bez komentáře	1	1,72%

Odpovědi uvedené jako třetí v pořadí také nejsou jednoznačné. Respondenti uváděli různé varianty faktorů. Nejčastěji se zde objevily tyto faktory: dobré vztahy na pracovišti (17,24 %), silné postavení firmy na trhu (15,52 %), odpovídající odměna a dobré pracovní podmínky. Avšak respondenti označili všechny navrhované varianty. Jsou tedy důležité všechny a je nutno dbát všech faktorů motivace a stimulace.

Vzhledem k tomu, že odpovědi na daných třech úrovních opravdu nejsou jednoznačné, rozhodla jsem se je vyhodnotit jako celek. Jednotlivým úrovním byla přiřazena váha dle důležitosti a ta poté přepočítána četnostmi odpovědí.

¹⁵ Vlastní zpracování

¹⁶ Vlastní zpracování

Váha odpovědí dle důležitosti byla určena následovně:

1. úroveň – nejdůležitější faktory - váha 1
2. úroveň – druhé v pořadí - váha 0,5
3. úroveň – třetí v pořadí - váha 0,25

Tab. 10: Přepočítání faktorů motivace dle váhy přiřazené pro jednotlivé úrovně¹⁷

Faktory ovlivňující pracovní motivaci	Četnost odpovědí			Přepočítání			Důležitost faktorů pro respondenty
	1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	váha 1	váha 0,5	váha 0,25	
Kariérní růst	4	10	4	4	5	1	10
Vzdělávání a zvyšování kvalifikace	6	3	7	6	1,5	1,75	9,25
Odpovídající odměna (mzda)	26	11	8	26	5,5	2	33,5
Dobré pracovní podmínky	4	8	8	4	4	2	10
Dobré vztahy na pracovišti	8	6	10	8	3	2,5	13,5
Uspokojující náplň práce	3	9	4	3	4,5	1	8,5
Dobrý vztah s nadřízeným	2	4	6	2	2	1,5	5,5
Silné postavení firmy na trhu	4	6	9	4	3	2,25	9,25
Dobrá informovanost	0	0	1	0	0	0,25	0,25
Bez komentáře	1	1	1	1	0,5	0,25	1,75

V případě, že přepočítáme faktory významně ovlivňující pracovní motivaci váhou dle preferencí, získáme tak informaci o celkovém významu jednotlivých faktorů pro respondenty. Nejdůležitější je tedy odpovídající odměna (mzda). Dále jsou pro zaměstnanci významné dobré pracovní vztahy, kariérní růst a dobré pracovní podmínky. Všechny tyto faktory budou vyhodnocovány konkrétněji. Naopak, pro zaměstnance není natolik důležitá dobrá informovanost v rámci podniku.

¹⁷ Vlastní zpracování

Otázka č. 2 byla položena takto: „Z následujícího seznamu zaměstnaneckých výhod poskytovaných společnostmi vyberte tři, které oceňujete nejvíce: příspěvek na stravování, životní pojištění, týden dovolené navíc, odměny za kvalitu, odměny v případě návrhu nového (inovativního) řešení, čtvrtletní prémie, odměny za „bez nemocnost“.“

Tato otázka tedy měla zjistit preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnancům v současné době poskytovány. Respondenti měli vybrat tři výhody, které nejvíce oceňují a seřadit je dle preferencí na nejvíce oceňovanou, druhou nejvíce oceňovanou a třetí nejvíce oceňovanou výhodu.

1. Úroveň – nejvíce oceňovaná zaměstnanecká výhoda

Zaměstnanecké výhody jsou silným nástrojem personálního managementu. Přestože nemusí mít vždy motivační charakter a nemusí tedy zvyšovat pracovní výkon zaměstnance, představují pro zaměstnance něco navíc. Tedy něco, co může zaměstnance nejen přilákat, ale i udržet v daném podniku. Můžeme tedy díky zaměstnaneckým výhodám získat kvalitní zaměstnance nebo si udržet stávající kvalifikované lidi.

Každý z vlastní zkušenosti víme, že lidé právě tyto zaměstnanecké výhody porovnávají se svým okolím, rodinou, přáteli. Zjišťujeme, jaké zaměstnanecké výhody mají jiní lidé, kteří jsou zařazeni na obdobných profesích, ve srovnatelných podnicích, či s podobným vzděláním. Zaměstnanci tedy neporovnávají pouze mzdy či odměny, avšak zjišťují si i zaměstnanecké výhody, jež jsou v podniku poskytovány. Často jsou tyto výhody vyzdvihovány při poptávce nových zaměstnanců.

Z tohoto vyplývá, že je pro vedoucí pracovníky velmi důležité znát, jaké odměny jsou opravdu oceňovány a jaké z nich zaměstnanci nevnímají s takovou důležitostí či je ani nepovažují za výhody.

V následující tabulce je výčet zaměstnaneckých výhod, poskytovaných společnostmi Eurom, s. r. o. a četnost odpovědí jednotlivých respondentů.

Tab. 11: Nejvíce oceňované zaměstnanecké výhody¹⁸

Zaměstnanecká výhoda	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Příspěvek na stravování	8	13,79%
Životní pojištění	2	3,45%
Týden dovolené navíc	20	34,48%
Odměny za kvalitu	6	10,34%
Odměny v případě návrhu nového řešení	1	1,72%
Čtvrtletní prémie	17	29,31%
Odměny za „beznmocnost“	2	3,45%
Bez komentáře	2	3,45%



Graf 8: Nejvíce oceňované zaměstnanecké výhody¹⁹

Zaměstnanci společnosti Eurom, s. r. o. jednoznačně nejvíce oceňují fakt, že mají týden dovolené navíc. Z 58 dotazovaných tuto výhodu nejvíce oceňuje 20 zaměstnanců, tedy 34 %. Dále v preferencích zaměstnanců následují čtvrtletní prémie, jež nejvíce oceňuje 17 respondentů, tedy 29 % všech dotazovaných. 8 respondentů uvedlo na prvním místě příspěvek na stravování. Naopak nejméně je oceňována možnost navrhnout nějaká nová řešení či inovace a získat tak odměnu.

¹⁸ Vlastní zpracování

¹⁹ Vlastní zpracování

2. Úroveň - druhá nejvíce oceňovaná zaměstnanecká výhoda

Tab. 12: Zaměstnanecké výhody, oceňované jako druhé v pořadí²⁰

Zaměstnanecká výhoda	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Příspěvek na stravování	4	6,90%
Životní pojištění	0	0,00%
Týden dovolené navíc	18	31,03%
Odměny za kvalitu	5	8,62%
Odměny v případě návrhu nového řešení	1	1,72%
Čtvrtletní prémie	21	36,21%
Odměny za „bez nemocnost“	6	10,34%
Bez komentáře	3	5,17%



Graf 9: Zaměstnanecké výhody, oceňované jako druhé v pořadí²¹

I na druhém místě v preferencích zaměstnanců se objevily čtvrtletní prémie a týden dovolené navíc, pouze v opačném pořadí. Tyto dvě zaměstnanecké výhody zde představují 67 %. Nejčastěji zde figurují čtvrtletní prémie, které na druhé místo přiřadilo 21 respondentů. Týden dovolené navíc uvedlo 18 respondentů. Žádný z respondentů neuvedl jako oceňovanou výhodu životní pojištění. Opět pouze jeden zaměstnanec uvedl odměny v případě návrhu nového řešení.

²⁰ Vlastní zpracování

²¹ Vlastní zpracování

3. Úroveň - třetí nejvíce oceňovaná zaměstnanecká výhoda

Tab. 12: Zaměstnanecké výhody, oceňované jako třetí v pořadí²²

Zaměstnanecká výhoda	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Příspěvek na stravování	10	17,24%
Životní pojištění	3	5,17%
Týden dovolené navíc	7	12,07%
Odměny za kvalitu	4	6,90%
Odměny v případě návrhu nového řešení	2	3,45%
Čtvrtletní prémie	6	10,34%
Odměny za „bez nemocnosti“	22	37,93%
Bez komentáře	4	6,90%



Graf 10: Zaměstnanecké výhody, oceňované jako třetí v pořadí²³

Z grafu jednoznačně vyplývá, že odměny za tzv. „bez nemocnosti“ neodmyslitelně patří mezi výhody, které jsou v podniku velmi oceňovány. Řekla bych, že mají určitě i motivační charakter. Vzhledem k tomu, že si lidé těchto odměn váží, nestává se, že by docházelo ke zneužívání nemocnosti. Lidé si raději vyberou nějaký den dovolené, v případě nemoci. Nedochází ani k předstírání nemoci.

²² Vlastní zpracování

²³ Vlastní zpracování

Příspěvek na stravování je zaměstnanci taky oceňován. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci opravdu využívají závodní stravování, nedochází tak k hladovění na pracovišti, což je důležité zejména u výrobních zaměstnanců. Pravidelně se denně objednává okolo 45 obědů. Z celkového počtu zaměstnanců obědy tedy využívá přibližně 68 % zaměstnanců.

Jako další v pořadí se opět objevuje výhoda týdne dovolené navíc a čtvrtletní prémie. Zajímavá je však také skutečnost, že se zde navýšil počet respondentů, kteří tuto úroveň nekomentovali. Tito respondenti buď vyplnili pouze první úroveň, nebo první dvě úrovně, avšak třetí již nekomentovali. Může to tedy znamenat, že oceňují pouze jednu či dvě poskytované výhody a k dalším se nechtějí vyjadřovat.

Rozhodla jsem se také vyhodnotit druhou otázku jako celek. Jednotlivým úrovním byla přiřazena váha dle úrovně, na jaké jsou oceňovány a ta poté přepočítána četnostmi odpovědí.

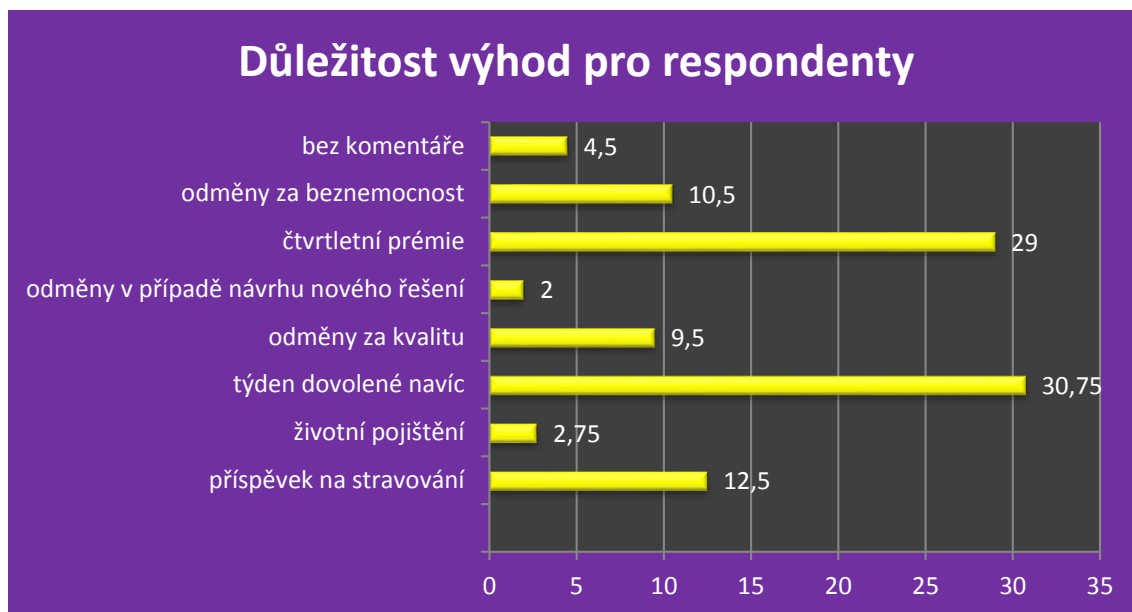
Váha odpovědí dle důležitosti byla určena následovně:

- | | | |
|--------------------------------------|---|-----------|
| 1. úroveň – nejvíce oceňované výhody | - | váha 1 |
| 2. úroveň – druhé v pořadí | - | váha 0,5 |
| 3. úroveň – třetí v pořadí | - | váha 0,25 |

Tab. 13: Důležitost zaměstnaneckých výhod pro respondenty dle váhy přiřazené pro jednotlivé úrovně²⁴

Zaměstnanecké výhody	Četnost odpovědí			Přepočet			Důležitost výhod pro respondenty
	1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	váha 1	váha 0,5	váha 0,25	
Příspěvek na stravování	8	4	10	8	2	2,5	12,5
Životní pojištění	2	0	3	2	0	0,75	2,75
Týden dovolené navíc	20	18	7	20	9	1,75	30,75
Odměny za kvalitu	6	5	4	6	2,5	1	9,5
Odměny v případě návrhu nového řešení	1	1	2	1	0,5	0,5	2
Čtvrtletní prémie	17	21	6	17	10,5	1,5	29
Odměny za beznemocnost	2	6	22	2	3	5,5	10,5
bez komentáře	2	3	4	2	1,5	1	4,5

²⁴ Vlastní zpracování



Graf 11: Důležitost zaměstnaneckých výhod pro respondenty dle váhy přiřazené pro jednotlivé úrovně²⁵

V případě, že přepočítáme četnost zaměstnaneckých výhod, které byly uváděny jako oceňované na jednotlivých úrovních váhou dle preferencí, získáme tak informaci o celkovém významu jednotlivých zaměstnaneckých výhod pro respondenty. Z grafu 11 vyplývá, že pracovníci nejvíce oceňují skutečnost, že mají týden dovolené navíc a dále čtvrtletní prémie. Tyto dvě výhody jednoznačně vedou nad všemi ostatními a zaměstnanci je opravdu vnímají jako benefity a hodnoty z nich plynoucí opravdu oceňují.

Dále byl velmi často uváděn příspěvek na stravování, odměny za „bez nemocnost“ a v neposlední řadě také odměny za kvalitu. Naopak výhody jako životní pojištění a odměny v případě návrhu nového řešení či inovace nejsou moc vnímány a oceňovány. Bylo by zřejmě vhodné zvážit poskytování těchto výhod. Zaměstnanci by měli být opětovně informováni, že je možnost získat odměnu v případě nového řešení a měli by být také opětovně informováni o hodnotě, kterou přináší životní pojištění, jež je z určité části hrazeno zaměstnavatelem. Jednou z možností je také nahrazení těchto výhod něčím jiným. Lze se inspirovat výsledky, na které poukazuje následující otázka.

²⁵ Vlastní zpracování

Otázka č. 3 byla položena takto: „Z následujícího seznamu zaměstnaneckých výhod, které nejsou firmou v současné době poskytovány, vyberte tu, kterou byste nejvíce ocenil/a: poukázky na sport a kulturu, zajištění snadnější dopravy do firmy (např. firemní svoz), sick days = dny zdravotního volna, stravenky, důchodové pojištění, popř. uveďte jinou výhodu, kterou byste uvítal/a.“

Stejně jako předchozí otázka se i tato zabývá tématem zaměstnaneckých výhod. Tentokráté výhodami, které nejsou v současné době společností poskytovány. Účelem této otázky bylo zjistit, zda něco zaměstnanci postrádají, či zda by uvítali nějaké jiné zaměstnanecké výhody. Respondenti měli možnost vybrat z nabízených výhod, popř. navrhnout nějaký vlastní nápad.

Tab. 14: Zaměstnanecké výhody - neposkytované²⁶

Zaměstnanecká výhoda	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Poukázky na sport a kulturu	10	17,24%
Zajištění snadnější dopravy do firmy	8	13,79%
Sick days	15	25,86%
Stravenky	12	20,69%
Důchodové pojištění	6	10,34%
Jiné: placené přesčasy	5	8,62%
Jiné: vybudování chodníku	1	1,72%
Jiné: kuřácké přestávky	1	1,72%



Graf 12: Zaměstnanecké výhody – neposkytované²⁷

²⁶ Vlastní zpracování

Zaměstnanci by nejvíce ocenili dny zdravotního volna neboli sick days, které by si mohli vybrat v případě nenadálé nevolnosti či krátkodobé nemoci. Takto odpovědělo 15 respondentů. V současné době si většina zaměstnanců vybírá v případě krátkodobé nemoci dovolenou. Takto je tomu zejména z důvodu tzv. odměn za „beznemocnost“, které činí 4000 Kč každého půl roku. Tato částka je pro většinu zaměstnanců velmi zajímavá a neradi by o ni přišli. Vzhledem k tomu, že každý z nás se občas necítí dobře a nikdo z nás nechce čerpat zbytečně dovolenou, se zde opravdu nabízí určitá kompenzace formou „sick days“. Zabránilo by se tak jednak tomu, že by zaměstnanci zůstávali doma z důvodu nemoci nepřiměřeně dlouho, což se často v případě vybírání dávek nemocenského pojištění stává. Zaměstnancům se v tomto případě nevyplatí být doma pouze krátkodobě. Dále by se také zabránilo skutečnosti, že zaměstnanci často chodívají do práce nemocní, aby nepřišli o dovolenou a ani o prémie, čímž se nemoci šíří.

Na druhém místě se zde objevují stravenky, které by ocenilo 12 zaměstnanců. Vedení společnosti se rozhodlo raději přispívat na stravování než poskytovat stravenky. Stravenky bývají totiž často zneužívány pro různé nákupy. Vedení společnosti tedy se stravenkami nemá jistotu, že zaměstnanci nebudou podceňovat stravování v průběhu pracovní doby, což je zejména u výrobních zaměstnanců velmi důležité.

Další v pořadí se vyskytly poukázky na sport a kulturu, které by ocenilo 10 zaměstnanců. Pro zajištění snadnější dopravy do zaměstnání hlasovalo 8 respondentů a dalších 6 by ocenilo důchodové pojištění.

Zaměstnanci také navrhovali vlastní řešení a padly zde názory, kde by zaměstnanci ocenili placené přesčasy. Takto odpovědělo 5 zaměstnanců. Přesčasy nejsou ve společnosti Eurom, s. r. o. nařízeny. Zaměstnanci výroby mají umožněno pracovat přesčas a tyto přesčasy jsou jim propláceny dle zákoníku práce. Režijní zaměstnanci často zůstávají přesčas z vlastní iniciativy a to zřejmě z důvodu nadměrného množství práce, kterou nestihli zpracovat v průběhu pracovní doby. Tito zaměstnanci tedy žádají proplacení přesčasů. Dalšími návrhy ze strany zaměstnanců jsou vybudování chodníku od kruhového objezdu ve Slatině až k podniku a kuřácké přestávky.

²⁷ Vlastní zpracování

Otázky zjišťující jak zaměstnanci vnímají postavení podniku na trhu

Vyhodnocení otázky č. 4: „*Vnímáte společnost Eurom, s. r. o. jako podnik, který se stále rozvíjí, má dostatek zakázek a lze u něj očekávat prosperitu i v dalších letech?*“



Graf 13: Vnímání stability a prosperity podniku ze strany zaměstnanců²⁸

Graf 13 vyjadřuje silnou víru zaměstnanců v prosperitu podniku. Ani jeden z dotazovaných neuvedl možnost „spíše ne“ či „ne“. Všichni bez rozdílu tedy věří, že společnost Eurom, s. r. o. je podnik, který se stále rozvíjí, má dostatek zakázek a lze u něj očekávat prosperitu i v budoucnosti. Přesněji řečeno 38 pracovníků zvolilo odpověď „ano“, tj. 66 % všech zaměstnanců. Zbývajících 20 zaměstnanců označilo odpověď „spíše ano“.

Není lehké přesvědčit zaměstnance o stabilitě a předpokladu budoucího rozvoje společnosti. Z tohoto důvodu společnost a její vedení kladou velký důraz na to, aby zaměstnanci byli informováni o budoucím vývoji společnosti, plánovaných změnách ve výrobním procesu a aby měli také přehled o vývoji a plánu budoucích zakázek. Ředitel společnosti proto informuje o těchto záležitostech v rámci tzv. „krátké informace“, které se účastní všichni zaměstnanci. Předchází se tak zbytečným spekulacím mezi zaměstnanci, na které například nemusí některé změny působit dobře.

²⁸ Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 5: „Zaznamenal/a jste někdy situaci, že měl podnik nedostatek zakázek?“

Tab. 15: Vnímání nedostatku zakázek²⁹

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	14	24,14%
Spíše ano	5	8,62%
Spíše ne	21	36,21%
Ne	18	31,03%

Z tabulky 15 je zřejmé, že většina zaměstnanců nezaznamenala situaci, že by byl v podniku nedostatek zakázek. Přibližně 67 % zaměstnanců nepocítilo stav, ve kterém podnik nebyl vytížen. Zbývajících 33 % zaměstnanců někdy zažilo situaci méně příznivou na zakázky.

Vedení společnosti velmi pečlivě plánuje zakázky a neustále sleduje jejich vývoj. V případě, že počet zakázek klesne a zaměstnanci by nebyli stoprocentně vytíženi, přichází vedení s náhradními úkoly, jako jsou práce na vybavení dílny, údržba, úklid pracoviště apod. Krátké období, ve kterém není dostatek práce pro všechny zaměstnance, se tedy překlene a někteří zaměstnanci tedy stav nedostatku nepocítí. Nutno však podotknout, že k těmto situacím dochází pramálo. Podnik má častěji nadbytek zakázek než nedostatek a zaměstnanci tedy spíše mají možnost si přivydělat i o víkendech či dělat přesčasy než aby pocíťovali nedostatek práce.

²⁹ Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 6: „Měl/a jste pocit, že nedostatek zakázek je jen dočasná situace a není důvod se obávat ztráty zaměstnání?“

Tuto otázku měli zodpovídat pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce označili možnosti „ano“ či „spíše ano“, tedy zaměstnanci, kteří někdy zaznamenali situaci, kdy byl v podniku nedostatek zakázek. Mohlo ji tedy zodpovídat 19 respondentů.



Graf 14: Vnímání nedostatku zakázek podniku ze strany zaměstnanců³⁰

Z grafu 14 jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci i přestože někdy pocítili nedostatek zakázek, nepovažovali tuto situaci za nebezpečnou, tedy dlouhodobou. Většina respondentů byla v době nedostatku zakázek přesvědčena, že se jedná o situaci dočasnou a věřila tedy, že se tento stav brzy zlepší. Pouze 2 respondenti se obávali, že situace nemusí být krátkodobá, přičemž pouze jeden respondent byl absolutně přesvědčen, že situace není jen dočasná. Jeden z respondentů se k dané záležitosti nevyjádřil.

³⁰ Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 7: „Bojíte se ztráty svého zaměstnání“

Tab. 16: Obavy zaměstnanců ze ztráty zaměstnání³¹

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	5	8,62%
Spíše ano	5	8,62%
Spíše ne	22	37,93%
Ne	25	43,10%
Bez komentáře	1	1,72%



Graf 15: Obavy zaměstnanců ze ztráty zaměstnání³²

Z grafu 15 jednoznačně vyplývá, že většina zaměstnanců nemá obavy ze ztráty zaměstnání. V dnešní době se lidé často bojí o práci, čímž na ně může být kladen tlak. Lidem se ale určitě lépe pracuje v prostředí, kde nejsou zbytečně stresováni obavami ze ztráty zaměstnání a mohou se plně soustředit na pracovní výkon. Pouze 10 respondentů ze všech 58 dotázaných má určité obavy o své zaměstnání, 5 z nich má určité obavy o zaměstnání. Naopak 47 zaměstnanců odpovědělo, že obavy ze ztráty zaměstnání nejsou otázkou, která by je tížila. Tedy 81 % všech dotázaných se o svoji práci nebojí. Jeden z respondentů se rozhodl tuto otázku nekomentovat.

³¹ Vlastní zpracování

³² Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 8: „*Máte v úmyslu za stávajících podmínek zůstat v tomto zaměstnání*“



Graf 16: Ochota zaměstnanců i nadále pracovat pro společnost Eurom, s. r. o.³³

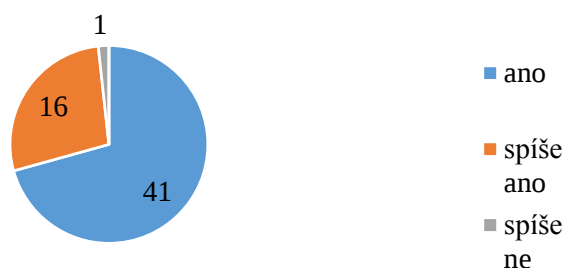
Graf 16 zobrazuje, že většina zaměstnanců chce i nadále pracovat pro společnost Eurom, s. r. o. Z celkového počtu dotázaných je 21 pracovníků přesvědčena o tom, že za stávajících podmínek chce zůstat v současném zaměstnání a 31 respondentů spíše zůstane v podniku. Tyto dvě skupiny dohromady tvoří téměř 90 % všech dotázaných. Společnost Eurom, s. r. o. má tedy velmi loajální zaměstnance, kteří rozhodně neplánují podnik opustit, tedy v případě stávajících pracovních podmínek. Pouze 5 zaměstnanců odpovídalo na tuto otázku záporně a je možné, že v budoucnu podnik opustí. Jeden ze zaměstnanců tuto otázku nekomentoval.

³³ Vlastní zpracování

Otázky týkající se vedoucích pracovníků

Vyhodnocení otázky č. 9: „Je pro Vás důležité získávat zpětnou vazbu o výsledcích Vaší práce od nadřízeného?“

Mají zaměstnanci zájem o zpětnou vazbu od nadřízeného?

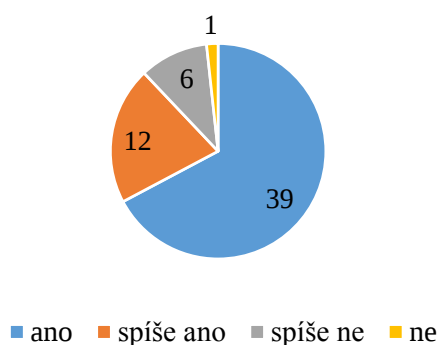


Graf 17: Zájem zaměstnanců o zpětnou vazbu od nadřízeného³⁴

Zájem o zpětnou vazbu od nadřízeného pracovníka znázorňuje graf 17, který říká, že 41 respondentů, tedy téměř 71 % dotázaných má opravdový zájem se dozvědět pravdu o výsledcích jejich práce. Dalších 16 dotázaných má spíše zájem znát názor nadřízeného týkající se jejich pracovního výkonu. Pouze jeden z respondentů spíše nejeví zájem o zpětnou vazbu ze strany vedoucího pracovníka.

Vyhodnocení otázky č. 10: „Zajímá se Váš nadřízený o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?“

Zajímá se nadřízený o pracovní výkon a výsledky práce?



Graf 18: Zájem nadřízeného o pracovní výkon a výsledky práce podřízených³⁵

³⁴ Vlastní zpracování

Zda zaměstnanci mají pocit, že se o jejich pracovní výkon a výsledky práce zajímá jejich nadřízený, znázorňuje graf 18. Ten poukazuje na to, že zaměstnanci vnímají zájem ze strany nadřízeného. Konkrétně 39 respondentů je o zájmu ze strany nadřízeného přesvědčeno a dalších 12 zaměstnanců žije v přesvědčení, že vedoucí pracovník spíše má zájem o jejich pracovní výkon a zajímá se také o výsledky práce. Tyto dvě skupiny tvoří téměř 88 % dotázaných a hodnotí zájem ze strany nadřízeného velmi kladně. Pouze 7 respondentů je přesvědčeno o opaku. Graf říká, že 6 dotázaných spíše pociťuje nezájem ze strany vedoucího a jeden respondent je o tomto nezájmu absolutně přesvědčen.

Vyhodnocení otázky č. 11: „*Víte, dle kterých měřítek hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon?*“

Každý zaměstnanec by měl znát měřítka, dle kterých je hodnocen jeho pracovní výkon. Na tento pracovní výkon by měla být vázána i odpovídající mzda. V případě velmi dobrého pracovního výkonu by měla přijít odměna a naopak v případě špatného pracovního výkonu by mělo přijít pokárání, ztráta odměny atp. Pokud toto ve společnosti funguje, tak má podnik splněn jeden ze základních kroků motivace svých zaměstnanců.

Tab. 17: Znalost měřítek pro hodnocení pracovního výkonu³⁶

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	14	24,14%
Spíše ano	22	37,93%
Spíše ne	10	17,24%
Ne	12	20,69%

Jestli zaměstnanci znají měřítka pro hodnocení pracovního výkonu, je možné vyčíst z tabulky 17. Názory zde nejsou naprosto jednoznačné. Přestože 36 respondentů, tedy většina z objemu dotázaných zná tyto měřítka, je zde mnoho respondentů, kteří

³⁵ Vlastní zpracování

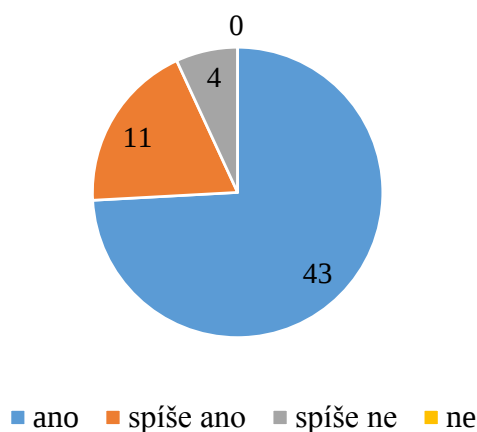
³⁶ Vlastní zpracování

mají opačný názor. Konkrétně 22 respondentů měřítka pro hodnocení pracovního výkonu nezná. Dvanáct pracovníků označilo odpověď „ne“ a dalších deset „spíše ne“.

Vyhodnocení otázky č. 12: „*Máte možnost sdělit svému nadřízenému své problémy či názory?*“

Každý vedoucí pracovník by měl dbát na to, aby zaměstnanci neměli obavy za ním přijít s jakýmkoliv názorem či problémem, který se týká jejich práce. Dobrá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným by měla určitě fungovat.

Máte možnost sdělit svému nadřízenému své problémy či názory?



Graf 19: Možnost sdělit problémy či názory nadřízenému.³⁷

Zaměstnanci pracující ve společnosti Eurom, s. r. o. se vyjadřují ke komunikaci s nadřízeným velmi kladně. Graf 19 potvrzuje, že 43 zaměstnanců má možnost sdělit svému nadřízenému jejich problémy či názory a dalších 11 respondentů si spíše myslí, že tuto možnost mají. Kladně tedy hodnotí komunikaci s nadřízeným 93 % ze všech dotázaných. Pouze 4 pracovníci si myslí, že možnost sdělit nadřízenému názory či problémy spíše nemají.

³⁷ Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 13: „*Myslíte si, že Vás nadřízený pracovník dostatečně chválí za dobře odvedenou práci?*“

Jak jsem již zmiňovala v teoretické části mé diplomové práce, vedoucí pracovník by tak měl oceňovat u svých podřízených všechny dobré výsledky. Z následující tabulky je možné vyčíst, do jaké míry jsou pracovníci ve společnosti Eurom, s. r. o. chváleni za dobrý pracovní výkon. Odpovědi nejsou úplně jednoznačné. Přestože většina zaměstnanců prohlašuje, že jsou dostatečně chváleni za dobře odvedenou práci, vyskytuje se zde i velké množství respondentů, kteří stejný názor nesdílí. Největší počet respondentů je spíše chváleno za dobrý pracovní výkon, odpověď „spíše ano“ označilo 23 respondentů, což je téměř 40% ze všech dotázaných. Odpověď „ano“ označilo 14 respondentů, tedy 24 %. Většina, tedy téměř 64 % dotázaných hodnotí tuto oblast kladně, avšak 34 % zaměstnanců je opačného názoru. Jeden z respondentů se rozhodl tuto oblast nehodnotit.

Tab. 18: Ocenění dobrého pracovního výkonu.³⁸

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	14	24,14%
Spíše ano	23	39,66%
Spíše ne	17	29,31%
Ne	3	5,17%
Bez komentáře	1	1,72%

Vyhodnocení otázky č. 14: „*Jste pokárán/a vedoucím pracovníkem za špatný pracovní výkon?*“

Další zásadou dobrého vedoucího pracovníka by měla být snaha nepřehlížet nedostatky podřízených a popřípadě na ně nějakým vhodným způsobem upozornit. Podřízený se poté bude snažit tyto nedostatky odstranit a v budoucnu se možná ilepší jeho pracovní výsledky, tedy v případě, že daný zaměstnanec má chuť se zlepšovat i z vlastní iniciativy.

³⁸ Vlastní zpracování

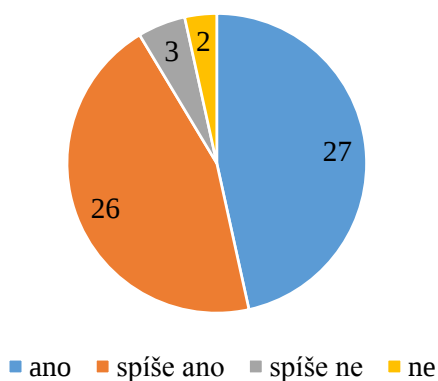
Tab. 19: Pokárání za špatný pracovní výkon³⁹

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	14	24,14%
Spíše ano	23	39,66%
Spíše ne	17	29,31%
Ne	3	5,17%
Bez komentáře	1	1,72%

Ve společnosti Eurom jsou názory ohledně pokárání vedoucím pracovníkem za špatný pracovní výkon velmi roztržštěné, jak lze také vyčíst z tabulky 19. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že v případě špatného pracovního výkonu pokárání spíše jsou. Těchto bylo celkem 23, tj. téměř 40%. Avšak hned na druhém místě se objevil názor, že zaměstnanci za špatný pracovní výkon pokárání spíše nejsou, který vyslovilo 17 zaměstnanců, což představuje 29 % dotázaných. Dalších 14 respondentů s jistotou tvrdí, že za špatný pracovní výkon jsou určité pokárání. Tři zaměstnanci určité pokárání nejsou. Jeden z respondentů tuto oblast nekomentoval.

Vyhodnocení otázky č. 15: „Jsou Vám pracovní úkoly zadávány dostatečně srozumitelně?“

Jsou vám pracovní úkoly zadávány srozumitelně?



Graf 20: Srozumitelnost zadávaných úkolů⁴⁰

Zda jsou zaměstnancům pracovní úkoly zadávány dostatečně srozumitelně lze vyčíst z grafu 20, který na otázku č. 15 odpovídá jednoznačně ano. Z toho 27

³⁹ Vlastní zpracování

⁴⁰ Vlastní zpracování

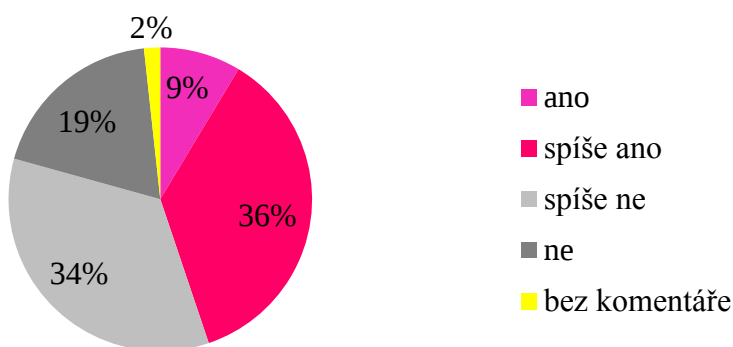
respondentů uvádí, že pracovní úkoly jsou zadávány srozumitelně a dalších 26 se spíše přiklání k názoru, že jsou úkoly srozumitelné. Tyto dvě skupiny dohromady tvoří 91 %. Pouze třem zaměstnancům zadávání pracovních úkolů spíše nevyhovuje a dalším dvěma absolutně nevyhovuje.

Otázky týkající se odměňování ve společnosti

Vyhodnocení otázky č. 15: „*Jste spokojen/a s výší mzdy za vykonanou práci?*“

Pokud řešíme v podniku otázku motivace a stimulace zaměstnanců, nelze obejít oblast odměňování. Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy však asi téměř nikdy není stoprocentní. Zaměstnanci se v této oblasti srovnávají se svým okolím, porovnávají náročnost práce z hlediska obsahového i časového. Hodnotí objem práce ve vztahu ke svým kolegům. Každý člověk chce získat odpovídající odměnu vzhledem ke své praxi, zastávané pozici, vzdělání a dovednostem atp. Vyhovět všem zaměstnancům a nastavit systém odměňování ke spokojenosti všech je však velmi náročný úkol. V následujícím grafu naleznete odpověď na to, jak je tomu v oblasti odměňování ve společnosti Eurom, s. r. o.

Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy



Graf 21: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy⁴¹

Vzhledem k tomu, že odpovědi jsou v této oblasti nejednoznačné a vyhodnocení by nemuselo být přehledné, rozhodla jsem se odpovědi v grafu 21 rozlišit barevně na

⁴¹ Vlastní zpracování

kladné a záporné. Kladné odpovědi, tedy odpovědi „ano“ či „spíše ano“ mají odstíny červené. Kladně tedy na otázku spokojenosti s výší mzdy odpovědělo 45 % všech dotázaných, tj. 26 pracovníků. Záporné odpovědi, tedy odpovědi „ne“ a „spíše ne“ mají odstíny šedé. Záporně se v této oblasti vyjádřilo 53 % respondentů, což odpovídá 31 zaměstnancům. Přičemž 19 % z nich označilo odpověď „ano“ a 34 % odpověď „spíše ano“. Jeden ze zaměstnanců na tuto otázku nereagoval. V této oblasti jsou tedy pracovníci spíše nespokojeni než spokojeni a je tedy třeba se nad touto oblastí zamyslet. Vedení společnosti by mělo mít snahu o této oblasti se svými zaměstnanci komunikovat, přestože je to téma, které může vyvolat značné diskuse. Informace o nadpoloviční většině nespokojených zaměstnanců v této oblasti by měla být alarmující. V budoucnu by totiž nespokojenost zaměstnanců mohla vést ke ztrátě kvalifikovaných zaměstnanců. Zejména pracovníci, kteří mají pro společnost velký význam, a společnost by se bez nich jen těžko obešla, by měli být v této oblasti spokojeni. Na tuto otázku navazuje i otázka číslo 18, která hodnotí systém odměňování zaměstnanců jako celek. Nespravedlnosti, které by mohli zaměstnanci nalézat v systému odměňování, by totiž právě mohli být důvodem jejich nespokojenosti.

Vyhodnocení otázky č. 17: *„Může kvalita odvedené práce ovlivnit Vaši mzdu?“*

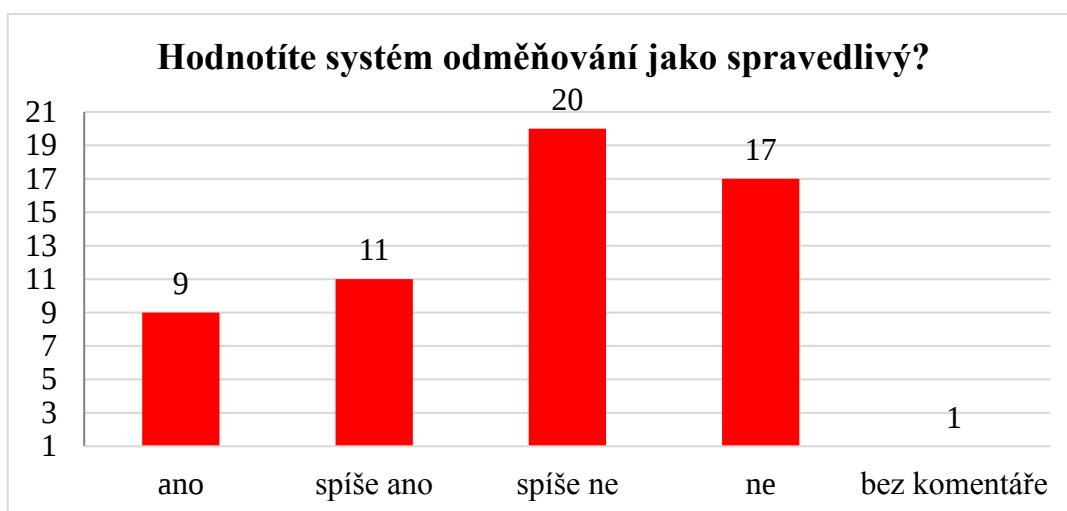
Způsob provedení pracovního úkolu a jeho kvalita by se měl odrazit ve výši mzdy, jen tak budou zaměstnanci motivováni ke zlepšování pracovních výkonů.

V analyzovaném podniku je tomu tak, že přibližně u poloviny zaměstnanců kvalita práce ovlivňuje jejich mzdu a u druhé poloviny tomu tak není. Konkrétně u 17 respondentů, tedy u 29 % dotázaných kvalita práce určitě ovlivní výši mzdy a u dalších 14 dotazovaných, tedy 24 % ji kvalita práce spíše ovlivní. Dohromady tedy 53 % respondentů si je vědomo toho, že kvalita jejich práce se odrazí ve mzdě. Dále pak 45 % dotázaných ví, že kvalita jejich výkonů nesouvisí se mzdou a nejsou tedy motivováni ke zlepšení. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že u 18 respondentů kvalita spíše neovlivní výši mzdy a u dalších 8 tomu tak není s určitostí. Jeden z dotázaných tuto otázku nevyplnil.

Na tuto otázku jsem se rozhodla podívat také z hlediska pracovního zařazení jednotlivých respondentů. Jak je již výše uvedeno, celkem u 26 dotázaných kvalita

provedené práce neovlivňuje mzdu. Avšak pouze 11 z nich jsou zaměstnanci výrobní a zbývajících 19 odpovídajících pracuje na pozici režijního zaměstnance. Tento poměr je zřejmě logický. U výrobních zaměstnanců jsou výsledky jejich práce kontrolovány manažerem kvality, a pokud dojde k nějakým zásadním pochybením ze strany zaměstnance, tak může dojít například ke zkrácení osobního ohodnocení. Výrobní zaměstnanci jsou také na závěr roku hodnoceni svým nadřízeným a je jim přiřazován index pro výpočet odměny za kvalitu, viz kapitola 2.4.2 Odměna za kvalitu. Naopak kvalita práce režijních zaměstnanců se hodnotí obtížněji a tak je jim pro výpočet těchto vždy přiřazován index 1.

Vyhodnocení otázky č. 18: „Hodnotíte systém odměňování ve společnosti jako spravedlivý?“



Graf 22: Hodnocení systému odměňování⁴²

Z dotazníkového šetření vychází, že většina zaměstnanců není spokojena se systémem odměňování ve společnosti. Z čehož 17 respondentů hodnotí systém odměňování za nespravedlivý a dalších 20 respondentů se přiklání k názoru, že je spíše nespravedlivý. Tyto dvě skupiny tvoří 64 % všech dotázaných. Pouze 9 respondentů je se systémem odměňování absolutně spokojeno a dalších 11 je spíše spokojeno. Jeden z respondentů tuto otázku nekomentoval. Vzhledem k tomu, že spravedlivě nastavený systém odměňování je velmi důležitým faktorem motivace, měly by být výsledky této

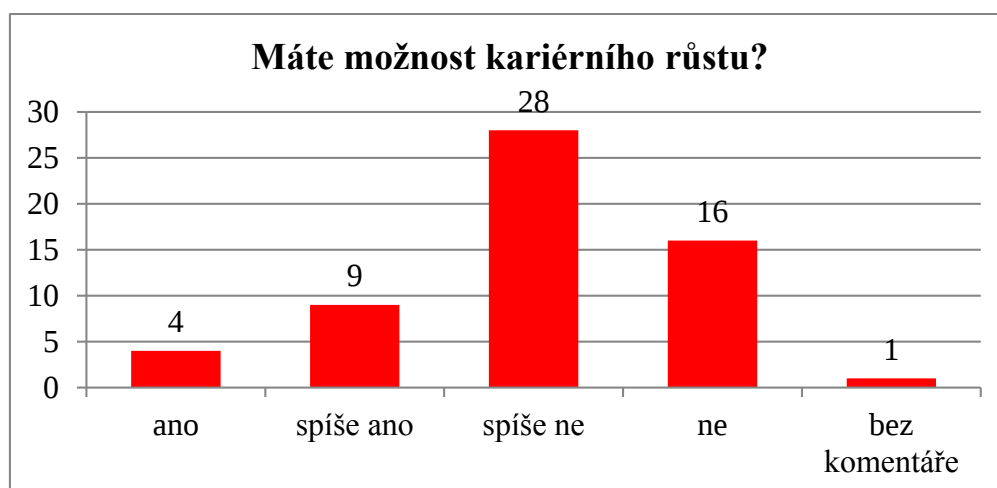
⁴² Vlastní zpracování

otázky důvodem k zamyšlení pro vedoucí pracovníky, kteří o odměňování ve společnosti rozhodují. Nikdy nelze stoprocentně zabránit zaměstnancům, aby své odměny vzájemně porovnávali. Vedoucí pracovník by tedy vždy měl spíše počítat s tím, že zaměstnanci mzdu porovnávají a přistupovat k odměňování spravedlivě a tak, aby si vždy uměl obhájit výši mzdy a odměn jednotlivých pracovníků.

Ve společnosti Eurom, s. r. o. není vytvořen jednotný systém odměňování, a tak o výši mzdy rozhodují někteří vedoucí pracovníci. Snadno tedy může dojít k nějakým nespravedlnostem.

Otázky týkající se dalších motivačních faktorů

Vyhodnocení otázky č. 19: „*Máte možnost kariérního růstu v podniku?*“



Graf 23: Možnost kariérního růstu v podniku⁴³

Přestože kariérní růst je pro zaměstnance velmi důležitým faktorem, který v rámci vyhodnocení otázky č. 1 skončil na třetím místě, viz **tab. 10**, málokterý zaměstnanec si myslí, že je pro něj otázka kariérního růstu opravdu reálná. Odpověď „ano“ označili pouze 4 zaměstnanci. Spíše přesvědčeno je o šanci profesně růst další 9 respondentů. Dohromady tedy pozitivně nahlíží na tuto otázku pouze 22% zaměstnanců, což je opravdu malé číslo. Jeden z dotázaných tuto otázku nehodnotil. Zbývajících 76 % respondentů si bohužel myslí, že nemají příležitost profesně růst. Vzhledem k tomu, že

⁴³ Vlastní zpracování

kariérní růst je opět faktorem, který výrazně ovlivňuje motivaci pracovníků a může je tedy stimulovat k lepší pracovním výkonům ke snaze se vzdělávat a získávat nové dovednosti a tedy přinášet společnosti nové hodnoty, mělo by se vedení nad touto otázkou opravdu zamyslet. Bylo by vhodné upozorňovat zaměstnance na nově poptávaná pracovní místa, tak aby se o tyto pozice mohli ucházet. To dle mého názoru stačí provést i pouhým umístěním této informace na firemní nástěnky či rozeslání prostřednictvím firemní emailové komunikace. Společnost tak na tyto pozice může obsadit stávající zaměstnance, kteří již znají prostředí firmy a budou se na těchto pozicích lépe orientovat a snadněji zapracovávat než nově přicházející lidé.

Vyhodnocení otázky č. 20: „*Máte možnost zvyšování Vaší odborné kvalifikace (vzdělávací kurzy, školení, odborné zkoušky)?*“



Graf 24: Možnost zvyšování odborné kvalifikace⁴⁴

Otázka vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace je v podniku hodnocena velmi kladně. Z grafu 24 je zřejmé, že společnost dbá na vzdělávání zaměstnanců, nabízí jim jazykové kurzy a zejména obnovuje zkoušky výrobním pracovníkům, tedy zkoušky svářečů, jeřábníků a vazačů, zkoušky pro obsluhu vysokozdvíhových vozíků, hradí školení řidičů z povolání atp. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že 26

⁴⁴ Vlastní zpracování

zaměstnanců je přesvědčeno o možnostech vzdělávání ve společnosti a další 12 se přiklání k názoru, že spíše mají tuto možnost. Šanci zvyšovat odbornou kvalifikaci tedy reálně má 66 % zaměstnanců. Zbývajících 34 % dotázaných se přiklání k opačnému názoru. Konkrétně 11 pracovníků spíše nemá možnost se vzdělávat a dalších 9 to tvrdí s určitostí. Pokud budeme tuto otázku hodnotit ve vztahu k pracovnímu zařazení respondentů, pak je nutno říci, že z celkového počtu 20 osob, kteří tuto otázku hodnotí záporně, je 11 osob pracujících na pozici režijní a 9 zaměstnanců pracujících ve výrobě.

Vyhodnocení otázky č. 21: „*Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?*“

Pro vedoucí pracovníky může být dobrou zprávou, že 88 % zaměstnanců je spokojeno se svou náplní práce. Kladně hodnotí náplň své práce 51 zaměstnanců, z toho 24 je spokojeno a 27 spíše spokojeno. Nespokojeno s náplní práce je pouze 7 zaměstnanců.

Vyhodnocení otázky č. 22: „*Jste spokojen/a s Vašimi pracovními podmínkami*“

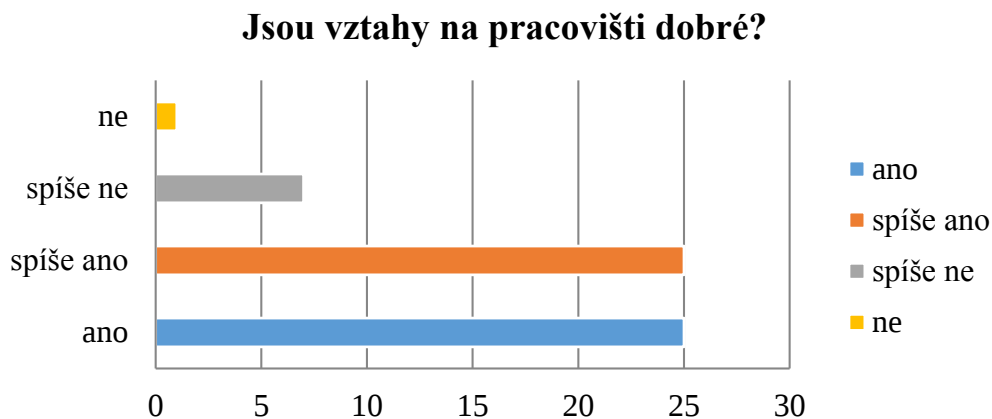
Také s pracovními podmínkami je většina zaměstnanců spokojena. Příznivě je hodnotí 90 % dotázaných, přičemž 24 zaměstnanců je spokojeno s pracovními podmínkami a dalších 28 je s nimi spíše spokojeno. Jen 6 pracovníků tuto otázku hodnotí záporně a to tak, že 4 z nich jsou spíše nespokojeni a zbývajících dva jsou nespokojeni s pracovními podmínkami.

Vyhodnocení otázky č. 23: „*Je vybavení vašeho pracoviště vyhovující?(Zde prosím hodnotíte funkčnost vybavení a zařízení, které přímo používáte pro výkon Vaší profese)*“

Tato otázka, která zjišťovala spokojenost zaměstnanců s vybavením pracoviště, byla také hodnocena pozitivně. Pokud budeme tuto otázku hodnotit v číslech, je tomu tak, že 84 % pracovníků má vyhovující vybavení. Konkrétně 24 zaměstnanců je s vybavením spokojeno a 25 je spíše spokojeno. Pouze jednomu z respondentů vybavení

pracoviště absolutně nevyhovuje a dalším 8 spíše nevyhovuje. Negativně je tedy hodnoceno vybavení pracoviště 16 % respondentů.

Vyhodnocení otázky č. 24: „*Ohodnotil/a byste vztahy na pracovišti jako dobré?*“



Graf 25: Vztahy na pracovišti⁴⁵

Vzhledem k tomu, že dobré vztahy na pracovišti jsou pro zaměstnance společnosti Eurom, s. r. o. velmi důležitým faktorem, který v rámci vyhodnocení otázky č. 1 skončil na druhém místě, viz **tab. 10**, může se vedení společnosti těšit z kladného hodnocení v této oblasti. Valná většina respondentů považuje vztahy na pracovišti za velmi dobré. Spokojeno je v této oblasti 25 respondentů a stejný počet, tedy dalších 25 je spíše spokojeno. Tvoří tak 86 % ze všech dotázaných. Vztahy na pracovišti jsou spíše špatné pro 7 dotázaných a pouze 1 člověk je v této oblasti absolutně nespokojen.

⁴⁵ Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 25: „Cítíte se být dostatečně informován/a o dění v podniku?“

I přestože informovanost v podniku je nejméně důležitým faktorem pro zaměstnance společnosti Eurom, s. r. o. a v rámci vyhodnocení otázky č. 1 skončila na posledním místě, **viz tab. 10**, je hodnocena velmi kladně. Dostatečně informováno se cítí být 88 % respondentů, tedy 51 osob. Pouze 7 dotázaných je spíše nespokojeno a žádný ze zaměstnanců se necítí být informován absolutně nedostatečně.

Vyhodnocení otázky č. 26: „Sledujete informace na nástěnkách Vašeho pracoviště?“

Informace na firemních nástěnkách čte 26 dotázaných a většinou je čte dalších 24. Dohromady tedy sleduje informace na nástěnkách 86 % dotázaných. Zbývajících 8 respondentů spíše nesleduje informace, které jsou vyvěšeny na nástěnkách. Obecně lze říci, že lidé pracující ve společnosti Eurom, s. r. o. jsou navyklí číst informace umístěné na nástěnkách a lze v tomto při sdělování informací i nadále pokračovat.

Vyhodnocení otázky č. 27: „Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod?“

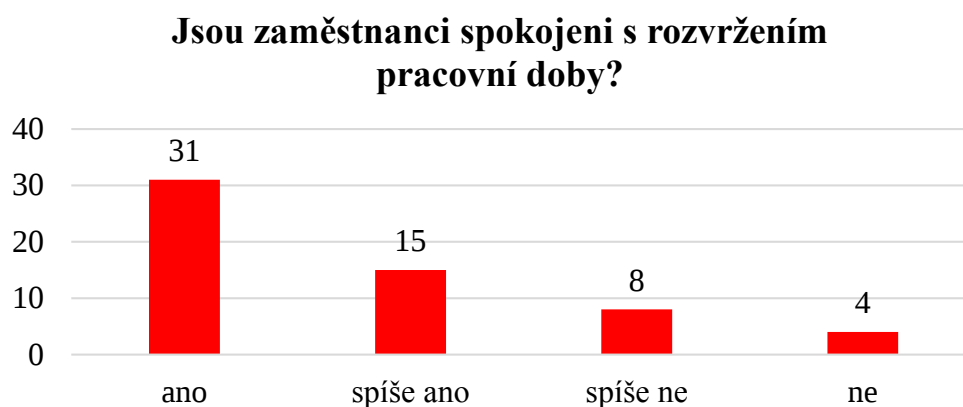


Graf 26: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod⁴⁶

⁴⁶ Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců je spíše spokojena s nabídkou zaměstnaneckých výhod, takto odpovědělo 34 dotázaných. Dalších 11 pracovníků označilo odpověď „ano“ a je tedy spokojeno s tím, co společnost dává svým zaměstnancům. Spokojenost panuje u 78 % respondentů. Spíše nespokojeno je 7 dotazovaných a úplně nespokojeni jsou pouze 3. Jeden pracovník se rozhodl tuto otázku nekomentovat.

Vyhodnocení otázky č. 28: „*Je pro Vás vyhovující rozvržení pracovní doby*“



Graf 27: Spokojenost s rozvržením pracovní doby⁴⁷

Naprostá většina zaměstnanců je absolutně spokojeno s rozvržením pracovní doby. Absolutní spokojenost vyjádřilo 31 respondentů. Dalších 15 zaměstnanců je spíše spokojeno. Pozitivně tedy hodnotí rozvržení pracovní doby 79 % dotázaných. Spíše nespokojeno je 8 zaměstnanců a absolutně nespokojeni jsou pouze 4.

⁴⁷ Vlastní zpracování

Vyhodnocení otázky č. 29: „Je pro Vás snadné a finančně nenáročné se dopravit do zaměstnání?“



Graf 28: Doprava do zaměstnání⁴⁸

Společnost Eurom, s. r. o. sídlí v nově vystavěné budově na pomezí Brno – Slatina a obce Podolí u Brna. Nejbližší zastávka je vzdálená asi 500 m od budovy společnosti, ale bohužel zde není vybudován chodník. Zaměstnanci se velmi často dopravují do zaměstnání vlastním automobilem, popř. jsou nuceni chodit od zastávky pěšky po krajnici vozovky. Společnosti sídlící v této oblasti již několikrát usilovali o vybudování chodníku a vyvolali jednání se starostou obce Podolí, do jejíhož území pozemky těchto společností spadají. Starosta přislíbil, že chodník bude vybudován, avšak doposud tomu tak není.

Pro některé zaměstnance tedy může být doprava do zaměstnání nesnadná či finančně náročná. Graf 28 poukazuje na to, že přibližně polovině zaměstnanců nedělá doprava do zaměstnání žádné problémy. Pro druhou polovinu může doprava do zaměstnání znamenat značné nesnáze ať už časové nebo finanční. Pro zaměstnance, kteří jsou nuceni chodit pěšky po krajnici vozovky, může tento způsob dopravy představovat i určité riziko a může to pro ně být velmi nepříjemné, a to obzvláště v zimních obdobích.

⁴⁸ Vlastní zpracování

Pokud budeme hovořit v číslech, tak 12 respondentů je nespokojeno s možnostmi dopravy do zaměstnání a dalších 18 dotázaných se přiklání k názoru, že jsou spíše nespokojeni. Nespokojena je tedy mírná převaha z celkového počtu dotázaných, tj. 52 %. Spíše snadné a finančně nenáročná je doprava opět pro 18 dotázaných a dalších 10 je v tomto ohledu spokojeno.

Otevřené otázky zjišťující nové návrhy a řešení ze strany zaměstnanců

Vyhodnocení otázky č. 29: „*Co byste v souvislosti s pracovními podmínkami chtěl/a změnit?*“

Zaměstnanci přicházeli s mnoha návrhy, které se týkaly různých témat. Zasahovali například do oblasti pracovního prostředí. Konkrétně si přáli zrušit open space pracoviště, která jim neumožňují se dostatečně soustředit na práci, zvětšit prostor v dílně, uspořádat pracoviště efektivněji, odhlučnit některá pracoviště, zlepšit odsávání v hale a posílit jej např. světlíky, zakoupit kvalitnější kancelářský nábytek a to zejména kancelářské židle, zvětšit sprchy, zajistit lepší odvětrávání v šatnách, odstranit kamery na dílně, zajistit lepší kvalitu vody.

Dále se zaměstnanci vyjadřovali k vybavení pracoviště. Zde padly návrhy jako je nový informační systém, lepší pracovní nástroje, nakoupení nově pily pro řezání velkých průměrů, zakoupení svařovacích strojů, zajištění lepší jeřábové techniky, výměna starších strojů jako jsou vrtačky a pásové pily.

Mnohokrát zde padl názor, že je nutné zlepšit komunikaci mezi jednotlivými odděleními ve společnosti. Konkrétně si zaměstnanci stěžovali na komunikaci mezi nákupčími a skladem, informovanost o zakázkách a na nedostatek informací o odevzdané práci do Holandska. Také vyžadují spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům.

Mnoho zaměstnanců na tuto otázku reagovalo odpovědí, že si nejvíce přejí navýšení mzdy a různá další ohodnocení a zlepšit systém odměňování ve společnosti.

Dále pracovníci žádají změnu pracovní doby, jejíž začátek by směřovali na 6:00 hod, zvyšování kvalifikace, možnost kariérního růstu, zkvalitnění stravování, zajištění snadnější dopravy do zaměstnání, vyplácení příspěvků na dopravu, udělení dalšího

týdne dovolené navíc, zrušení očkování proti chřipce a použití těchto peněz např. na poukázky na sport. V neposlední řadě zde také bylo zmíněno, že si nepřejí nový výrobní systém.

Vyhodnocení otázky č. 30: „Navrhněte prosím nějaká řešení, která by mohla kladně ovlivnit Vaši pracovní motivaci a následně i Váš pracovní výkon.“

I zde zaměstnanci přicházeli s mnoha návrhy:

- ohodnocení pracovního výkonu
- navýšení platu
- kariérní růst
- pochvala za dobře provedenou práci
- home office
- odměny za kvalitu a za rychlost splnění úkolu (např. pokud byl úkol splněn před stanoveným termínem)
- odpovídající osobní ohodnocení
- lepší přístup nadřízeného
- lepší vychystávání dílů pro montáž a výrobu
- zlepšit se v oblasti objednávání materiálu
- motivační složka mzdy
- zvýšení kvalifikace – nabídka kurzů
- zrušení celozávodních dovolených, popř. zkrácení na jeden týden a umožnění více volna
- individuální hodnocení dle odvedené práce
- lepší výkresová dokumentace
- kvalitnější výpalky
- včasné dodání zboží
- přesunutí termínu odjezdu kamionu do NL – na jiný pracovní den než je pátek
- nový informační systém

- rozšíření týmu a rozložení činností na více osob
- další týden dovolené navíc
- změna pracovní doby v letních měsících
- rozložení výplaty „odměn za beznemocnost“ a čtvrtletních prémie tak, aby nebyly ve stejné výplatě
- jasně definovaná hodnotící kritéria
- odměny
- poukázky na sport a kulturu
- nové nebo výkonnější PC
- rozšíření prostorů a vytvoření prostor pro lakování součástek
- podpora firmy v oblasti kultury, možnost zajištění lístků do divadla, kina či na koncerty
- kvalitnější svářečky
- lepší plánování práce
- spravedlnost v oceňování
- sick days
- lepší spolupráce a komunikace
- vymezení jednotlivých oddělení, které budou mít jasné meze, pravomoci a příslušné nástroje pro plnění úkolů

2.3 Slabé a silné stránky společnosti Eurom, s. r. o.

Na základě vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového průzkumu jsem se rozhodla definovat slabé a silné stránky podniku. Bylo by velmi vhodné stále podporovat silné stránky podniku v oblasti motivace a naopak eliminovat ty slabé.

2.3.1 Silné stránky

- Víra zaměstnanců ve stabilitu podniku.
- Dostatečné množství zakázek.
- Zaměstnanci nemají obavy o ztrátu zaměstnání.
- Pracovníci pocítují zájem nadřízeného o jejich pracovní výkon a výsledky práce.
- Většina zaměstnanců má možnost sdělit svému nadřízenému názory či problémy. Panuje tedy dobrá komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky
- Pracovní úkoly jsou zadávány dostatečně srozumitelně.
- Existují další možnosti vzdělávání zaměstnanců.
- Spokojenost s náplní práce.
- Spokojenost s pracovními podmínkami.
- Spokojenost s vybavením pracoviště.
- Dobré vztahy na pracovišti.
- Dostatečná informovanost.
- Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod.
- Spokojenost s rozvržením pracovní doby.

2.3.2 Slabé stránky

- Není velký zájem ze strany zaměstnanců o některé poskytované benefity. Konkrétně je tomu tak u příspěvků na životní pojištění a odměn za návrh nového řešení.
- Naopak by pracovníci ocenili jiné zaměstnanecké výhody, jako jsou sick days, stravenky, poukázky na sport a kulturu.
- Zaměstnanci žádají o proplácení přesčasů (tj. režijní zaměstnanci, kteří pracují přesčas z vlastní iniciativy)
- Velký počet zaměstnanců nezná měřítko pro hodnocení jejich pracovního výkonu.
- Většina pracovníků je nespokojena s výší mzdy za odvedenou práci.
- Systém odměňování je hodnocen jako nespravedlivý.
- Zaměstnanci necítí příležitost kariérně růst.
- Nesnadná a finančně náročná doprava do společnosti.

3 Vlastní návrhy řešení

V následující části navrhuji některé změny, které by mohly přispět ke zlepšení úrovně motivace zaměstnanců a k jejich vyšší spokojenosti. Jelikož zaměstnanci se aktivně podíleli na dotazníkovém průzkumu, ze kterého vhodnost následujících návrhů vyplývá, bylo by vhodné je informovat, zda díky jejich snaze se vyjádřit dojde ke zlepšení situace, tj. k realizaci některého z návrhů či ne. Případně je také informovat o časovém horizontu předpokládaném pro realizaci změn.

Pokud bude některý z návrhů realizován, bude vhodné jeho účinky následně analyzovat, tj. udělat průzkum spokojenosti.

3.1 Návrhy nových zaměstnaneckých výhod

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci nejeví velký zájem o některé z nabízených zaměstnaneckých výhod, a to zejména o příspěvky na životní pojištění a o odměny za návrh nového řešení či inovace, navrhuji tři možná řešení:

1. Možnost řešení – informovat zaměstnance

V případě, že zaměstnavatel má zájem pokračovat v poskytování všech stávajících zaměstnaneckých výhod a tedy i těch, které nejsou natolik oceňované a vnímané ze strany zaměstnanců, měl by se opětovně zmínit o přednostech těchto výhod před všemi zaměstnanci.

Ředitel společnosti nebo ostatní vedoucí pracovníci by tedy znovu měli upozornit zaměstnance na možnost podat návrh nějakého nového řešení či inovace a možnost získat díky tomuto návrhu odměnu. Dále by je měl informovat o postupu, jak lze tento návrh podat a o postupu jak bude případný návrh hodnocen.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci buď neoceňují, nebo nevnímají ani příspěvek na životní pojištění jako výhodný benefit, měli by být také informováni o jeho přínosech.

2. Možnost řešení – poskytovat jiné zaměstnanecké výhody

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci projevují zájem o některé nové zaměstnanecké výhody a to zejména:

- Sick days, neboli dny zdravotního volna
- Stravenky
- Poukázky na sport a kulturu

Sick days

Zaměstnanci by dle výsledků průzkumu nejvíce ocenili dny zdravotního volna neboli sick days. V současné době si velká část zaměstnanců v případě nenadálé nevolnosti či krátkodobé nemoci vybírá dovolenou. Je tomu tak zejména z důvodu tzv. „odměn za beznemocnost“, které mají velmi výrazný motivační charakter. O tyto odměny je zaměstnancům navýšena hrubá mzda o částku 4000 Kč a to dvakrát do roka, ovšem za předpokladu, že nejsou v průběhu daného pololetí nemocní. Více informací o těchto odměnách naleznete v **kapitole 2.1.4 Odměny poskytované společností**.

Tato odměna je tedy pro většinu zaměstnanců opravdu zajímavá a neradi by o ni přišli. Vzhledem k tomu, že každý z nás se občas necítí dobře a nikomu z nás se nechce čerpat dovolenou z důvodu nevolnosti či nemoci, se zde opravdu nabízí určitá kompenzace formou „sick days“.

Tyto zaměstnanecké výhody mohou být v konečném důsledku výhodné i pro zaměstnavatele. V případě, že budou mít zaměstnanci k dispozici 2 - 4 dny zdravotního volna, zabrání se jednak tomu, že by zaměstnanci zůstávali doma z důvodu nemoci nepřiměřeně dlouho, k čemuž často v případě vybírání dávek nemocenského pojištění dochází. Pokud se totiž zaměstnanci rozhodnout využít dávek nemocenského pojištění, tak se jim nevyplatí být doma pouze krátkodobě. Často se tedy doba nemoci prodlužuje.

Dále by se také zabránilo skutečnosti, že zaměstnanci mnohdy chodívají do práce nachlazení, aby nepřišli o dovolenou či o prémie, čímž se nemoci v rámci podniku šíří. V konečném důsledku tito zaměstnanci nepodávají maximální výkon a ohrožují navíc nemocí i ostatní pracující. Zhoršují se tím i vztahy na pracovišti. Všichni asi dobře známe situaci, kdy některý z našich kolegů přijde do práce nachlazený, a my

máme obavy o naše zdraví. S takovým kolegou raději moc nekomunikujeme a v jeho přítomnosti se nám nepracuje dobře.

Myslím si, že dny zdravotního volna by opravdu mohli přispět odstranění problémů výše popsaných a doporučuji tak vedení společnosti tuto možnost zvážit. Věřím, že by byla přínosná pro obě strany, tedy jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Ekonomické zhodnocení:

Ekonomickou náročnost je obtížné vyčíslit. Na stávající pozici nemám přístup k informacím o výši platů či mezd, není tedy možné přesně definovat náklady, které vzniknou při využívání sick days. Dále je k určení nákladů nutno mít informaci o tom, do jaké míry budou tyto výhody využívány. Pokud by společnost chtěla poskytnout svým zaměstnancům tento benefit, bude vhodné jej vyhlásit na nějakou zkušební dobu, tj. například na jeden rok a následně vyhodnotit finanční náročnost.

Stravenky

Dotazníkový průzkum také poukázal na skutečnost, že zaměstnanci by velmi oceňovali stravenky. V současné době podnik raději přispívá na závodní stravování, kdy má větší jistotu, že stravování na pracovišti není podceňováno. Avšak některým zaměstnancům nemusí závodní stravování vyhovovat a to z mnoha důvodů (životní styl, alergie, vybíravost atp.). Tuto skutečnost je vhodné zvážit. Často si tito lidé raději připraví oběd vlastními silami a stravenky mohou posloužit na nákup surovin. Stravenky mohou být bohužel zneužívané pro různé nákupy. Obědy zajišťované společností Eurom, s. r. o. dle interních informací nevyužívají všichni zaměstnanci. Denně se objednává přibližně 45 obědů. Z celkového počtu zaměstnanců, tj. 66 osob využívá možnosti závodního stravování 68 % zaměstnanců.

V případě, že by se vedení společnosti rozhodlo nabídnout stravenky zaměstnancům, kteří nechtějí využívat závodní stravování, existuje mnoho firem, které stravenky vydávají. Jelikož již společnost Eurom, s. r. o. spolupracovala při obstarávání různých poukazů se společností Edenred CZ, s. r. o., zjistila jsem možnosti v oblasti stravenek nabízené právě touto společností.



Obr. 5: Poukázka Ticket Restaurant od společnosti Edenred CZ, s. r. o. (zdroj: www.edenred.cz)

Společnost Edenred CZ, s. r. o. nabízí běžně stravenky pod názvem Ticket Restaurant v hodnotě od 30 do 105 Kč, odstupňované po 5 Kč. Lze je jednoduše objednat prostřednictvím internetového objednávkového systému. Stačí se zaregistrovat, tj. uvést údaje o společnosti. Následně je zaslána do společnosti smlouva a po vzájemném podpisu již lze objednávat stravenky prostřednictvím internetového systému. Stravenky pak lze vyzvednout na pobočce. V Brně má společnost Edenred sídlo na ulici Orlí, popř. je možné si je nechat zaslat poštou. Za vyřízení jedné objednávky si společnost Edenred účtuje provizi 100 Kč.

Stravenky jsou pro společnost daňově uznatelným nákladem a to do 55 % nominální hodnoty poukázky, neodvádí z nich zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnanci z hodnoty stravenek neodvádí daň z příjmů fyzických osob, sociální ani zdravotní pojištění.

Zaměstnanci náleží stravenka pouze za odpracovaný den, nelze ji tedy čerpat v době dovolené nebo v případě nemoci.

Ekonomické zhodnocení:

V případě, že by zaměstnavatel chtěl kompenzovat stravné zaměstnancům, kteří nevyužívají závodní stravování, budou náklady následující:

Tab. 20: Náklady na nákup stravenek⁴⁹

Počet pracovních dnů v roce 2014	252
Délka dovolené ve dnech	25
Fond pracovní doby jednoho zaměstnance ve dnech	227
Počet zaměstnanců nevyužívajících závodní stravování	21
Doporučená hodnota stravenky	60,00 Kč
Náklady na 1 ks hrazené zaměstnancem	28,00 Kč
Náklady na 1 ks hrazené zaměstnavatelem	32,00 Kč
Roční náklady na nákup stravenek	286 020,00 Kč
Roční náklady na straně zaměstnanců	133 476,00 Kč
Roční náklady na straně zaměstnavatele	152 544,00 Kč
Provize společnosti Edenred, s. r. o. za 12 objednávek	1 200,00 Kč
Celkové roční náklady zaměstnavatele	153 744,00 Kč

Poukázky na kulturu a sport

Dále zaměstnanci projevili velký zájem o poukázky na sport a kulturu. Tyto poukázky jsou také nabízeny společností EDENRED CZ, s. r. o. pod názvem Ticket Multi. Tyto poukázky lze uplatnit ve sportovních, kulturních a vzdělávacích zařízeních, cestovních kancelářích, lékárnách atp. Zaměstnanci by tedy za ně mohli navštěvovat fitness, divadlo či kino a pro ty, kteří neprahnou po sportu či kultuře je možnost využít těchto poukazů např. na nákup dovolené či různého lékárenského zboží. Vzhledem k tomu, že společnost Eurom, s. r. o. pravidelně dává svým zaměstnancům nepeněžitě vánoční dary, mohou být poukázky na sport a kulturu vhodným darem pro tuto příležitost.

Tyto poukázky jsou vydávány v nominální hodnotě od 30 Kč do 1000 Kč. Za zprostředkování si společnost EDENRED CZ, s. r. o. účtuje provizi v hodnotě 3 % z nominální hodnoty poukázky. Platnost je 21 měsíců. Zaměstnavatel z těchto poukázek neplatí odvody na sociální a zdravotní pojištění. U zaměstnanců nepodléhají dani

⁴⁹ Vlastní zpracování

z příjmů fyzických osob ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Poukázka je uznanou formou nepeněžního plnění.



Obr. 6: Poukázka Ticket Multi od společnosti Edenred CZ, s. r. o. (zdroj: www.edenred.cz)

Ekonomické zhodnocení:

Navrhuji darovat každému ze zaměstnanců poukázku v hodnotě 1000,- Kč. V případě, že by se zaměstnavatel rozhodl část prostředků určených na nákup vánočních darů použít na nákup poukázek na sport, budou náklady následující:

Tab. 21: Náklady na nákup poukázek na kulturu a sport⁵⁰

Počet zaměstnanců	66
Nominální hodnota poukázky	1000 Kč
Provize pro zprostředkovatele z jedné poukázky	30 Kč
Daň z příjmů právnických osob 19 %	190 Kč
Celkový náklad na jednu poukázku	1220 Kč
Celkové náklady na nákup všech poukázek	80520 Kč

3. Možnost řešení – kombinace předchozích dvou návrhů

Další možností řešení je ponechání stávajících výhod i poskytnutí nějakých nových. Předpokladem je opět informovanost o přínosech stávajících výhod.

⁵⁰ Vlastní zpracování

3.2 Návrh na usnadnění dopravy do zaměstnání

Z dotazníkového průzkumu vyplynula značná nespokojenost zaměstnanců v oblasti dopravy do zaměstnání. Ta je v současné době nesnadná a zároveň finančně náročná.

Společnost Eurom, s. r. o. sídlí v nově vystavěné budově na pomezí Brno – Slatina a obce Podolí. Nejbližší zastávka je vzdálená asi 500 m od budovy společnosti, ale bohužel zde není vybudován chodník. Zaměstnanci se velmi často dopravují do zaměstnání vlastním automobilem, popř. jsou nuceni chodit od zastávky pěšky po krajnici vozovky. Společnosti sídlící v této oblasti již několikrát usilovali o vybudování chodníku a vyvolali jednání se starostou obce Podolí, do jejíhož katastrálního území pozemky těchto společností spadají. Starosta přislíbil, že chodník bude vybudován, avšak doposud tomu tak není.

Je nutné pokračovat v jednání se starostou obce Podolí o výstavbě chodníku a případně zavedení nové zastávky, popř. vyvolat jednání společně s okolními firmami, které řeší stejný problém.

Do doby než bude chodník vystavěn, je nutné zajistit pro zaměstnance bezpečnější formu dopravy. Někteří zaměstnanci používají pro dopravu do zaměstnání svá soukromá vozidla a jsou zde tací, kteří mají i dodávkové vozy. Za příslibu finanční odměny by se dalo těchto vozů a řidičů využít k dopravě ostatních zaměstnanců od poslední zastávky do firmy a zpět. Vyřešil by se tak problém s dopravou do zaměstnání a takový řidič by měl další možnost si přivydělat, což by možná ocenil. Pokud by společnost chtěla k tomuto návrhu přistoupit, bude nutné tuto záležitost řešit i po stránce právní (tj. bezpečnost přepravovaných osob, pojištění atp.)

Ekonomické zhodnocení:

Předpokládané náklady za takové řešení jsou přibližně 2000 Kč měsíčně, což je při riziku, které pracovníci každodenně podstupují docela nevýrazná částka.

3.3 Podporovat kariérní růst zaměstnanců

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že kariérní růst je pro zaměstnance společnosti Eurom, s. r. o. velmi důležitým faktorem, který by výrazně ovlivnil jejich pracovní motivaci. Avšak vyplynulo z něj také, že většina zaměstnanců je přesvědčena o tom, že jim v podniku není umožněno profesně růst. O nemožnosti kariérního postupu je přesvědčeno 76 % respondentů, což není malé číslo. Společnost Eurom, s. r. o. se neustále rozvíjí a počet zaměstnanců spíše roste. Přirozeně se zde vytvářejí i nová pracovní místa nebo se uvolňují stávající. Jelikož kariérní růst je motivačním faktorem, jenž výrazně ovlivňuje motivaci pracovníků a může je tedy stimulovat k lepším pracovním výkonům, ke snaze se i nadále vzdělávat a získávat nové dovednosti a zkušenosti, mělo by se vedení společnosti nad touto oblastí zamyslet a podporovat růst zaměstnanců. Pokud stávající zaměstnanci, kteří prostředí podniku již znají, mají snahu se i nadále rozvíjet a získávat nové dovednosti, může to v konečné fázi přinést společnosti nové hodnoty, které v podstatě nic nestojí.

Navrhují tedy upozorňovat stávající zaměstnance na nově poptávaná pracovní místa či na pracovní pozice, které se aktuálně uvolňují, tak aby se o ně mohli ucházet. To dle mého názoru stačí provést i pouhým umístěním této informace na firemní nástěnky, které jsou dle dotazníkového průzkumu čteny valnou většinou zaměstnanců či rozesláním prostřednictvím firemní emailové komunikace. Nabídky nových pracovních míst by také měly být vždy umístěny na firemních webových stránkách. Společnost následně na volné pozice může obsadit stávající zaměstnance, kteří již znají prostředí firmy a budou se na těchto pozicích lépe orientovat a snadněji zapracovávat než nově přicházející lidé. Zároveň tak společnost ovlivní motivaci zaměstnanců a přesvědčí je o příležitosti kariérního růstu v podniku.

Ekonomické zhodnocení:

Tato změna opět není finančně náročná. Náklady jsou v tomto případě jen korunové položky.

3.4 Nastavení spravedlivého systému odměňování

Odměna za pracovní výkon je jedním z nejdůležitějších parametrů pracovního poměru a má tedy i velkou váhu ve vztahu k motivaci jednotlivých pracovníků. Z dotazníkového průzkumu probíhajícího ve společnosti Eurom, s. r. o. vyplynula nespokojenost v následujících oblastech:

- Většina pracovníků je nespokojena s výší mzdy za odvedenou práci, je tomu tak u 53 % respondentů.
- Zaměstnanci hodnotí systém odměňování jako nespravedlivý. Za nespravedlivý považuje systém odměňování konkrétně 64 % dotázaných
- Nemalý počet zaměstnanců také nezná měřítka pro hodnocení jejich pracovního výkonu. Přesněji řečeno 38 % zaměstnanců.
- Zaměstnanci dále žádají o proplácení přesčasů. Ve společnosti nejsou přesčasy u režijních pracovníků nařízeny, avšak někteří režijní zaměstnanci pracují přesčas z vlastní iniciativy a tito žádají jejich proplácení.

Nastavení spravedlivého systému odměňování není pro manažery lehký úkol. Mzdy se mohou lišit z několika hledisek jako např. pracovní pozice, vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, zkušenosti, oblasti podnikání, náročnosti shánění kvalifikovaných lidí, nezaměstnanosti v daném kraji, nákladů na živobytí v daném kraji či městě atp. Nejjednodušší je v této oblasti kontaktovat některou z mnoha pracovních agentur, které mají největší zkušenosti a znalosti z oblasti odměňování. Existuje také mnoho specializovaných firem, zabývajících se přímo nastavením odpovídajícího systému odměňování v konkrétním podniku.

Vzhledem k tomu, že z dotazníkového průzkumu vyplynula nespokojenost zejména v oblasti, která naráží na spravedlnost v odměňování, je třeba nastavit systém odměňování tak, aby byl pro všechny zaměstnance jasný a průhledný. Každý zaměstnanec pak bude znát měřítka hodnocení a možnosti, jak lze na sobě více pracovat a získat tak odpovídající odměnu. Spravedlivost v odměňování zajišťuje i to, že nedochází k nabourávání teamové práce a nevznikají zbytečné spekulace a pomluvy.

Doporučuji tedy vedení společnosti se zamyslet nad touto oblastí, kontaktovat specializovanou firmu či pracovní agenturu a snažit se nastavit systém odměňování tak, aby byl pro všechny jasný a transparentní. Takový systém by měl mít také motivační charakter, tedy určitou variabilní složku mzdy, která je poskytována na základě vyhodnocení plnění pracovních úkolů či jiných měřítek.

Ekonomické zhodnocení:

Zde je velmi náročné určit finanční náročnost návrhu. V tomto případě se může jednat pouze o přerozdělení nákladů. V případě konzultací s personální agenturou či specializovanou společností pro tuto oblast si dokážu představit velkou finanční náročnost. Vše se také odvíjí od složitosti nového systému odměňování. Věřím však, že máme dostatek schopných manažerů, pro které nebude problém vyřešit tuto oblast s co nejnižšími náklady.

V případě realizace tohoto řešení bude vhodné provést analýzu nákladů. Tato by se měla provést přibližně 1 až 2 roky po změně systému odměňování.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zmapování problematiky motivace a stimulace zaměstnanců v konkrétním podniku a návrh možných změn, které by mohli přispět ke zvyšování pracovní motivace zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. V první části jsou uvedeny teoretické znalosti z oblasti motivace a stimulace. Věnuji se zde základním pojmům, tedy motivaci, stimulaci, zaměstnaneckým výhodám a odměňování v podniku. Jsou zde popsány různé teorie motivace, stimulační prostředky, vliv emocí na motivaci člověka a není zde opomenut ani důležitý význam komunikace.

Ve druhé části mé diplomové práce popisuji současný stav ve společnosti Eurom, s. r. o. Věnuji se zde tématům jako je např. pracovní doba a dovolená, počet pracovníků a jejich vývoj, odměny poskytované společností, stravování, informovanost v podniku, společenské akce pořádané podnikem, zaměstnanecké výhody, vzdělávání atp.

Následně byl v této společnosti proveden dotazníkový průzkum, který byl zaměřen právě na oblast motivace a stimulace pracovníků. Dotazník byl rozdělen na dvě části. První část byla zaměřena na různé oblasti, které mohou ovlivnit pracovní motivaci a stimulaci zaměstnanců. Obsahovala uzavřené i otevřené otázky a zaměstnanci tedy měli možnost se k daným tématům vyjádřit. Druhá část dotazníku obsahovala údaje nutné pro statistické zpracování výsledků dotazníku. Dotazníkového šetření se zúčastnilo téměř 91 % oslovených zaměstnanců. Návratnost dotazníků má tedy dobrou vypovídací schopnost. Následně byly všechny otázky vyhodnoceny a na základě tohoto vyhodnocení jsem se rozhodla definovat slabá a silná místa podniku v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců.

Třetí část se pak věnuje konkrétním návrhům, které by v případě jejich realizace mohly přispět ke zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců. První návrh se týká zaměstnaneckých výhod. Některé současné výhody nejsou na základě výsledků dotazníkového šetření oceňovány, ba dokonce nejsou ani často vnímány jako benefit.

Doporučuji tedy vedení společnosti v první fázi informovat pracovníky o přínosech těchto zaměstnaneckých výhod a o možnostech jak je lze získat. Ve druhé fázi navrhuji nabídnout místo těchto opomíjených zaměstnaneckých výhod jiné, které by pracovníci ocenili více. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v podniku Eurom, s. r. o. by zaměstnanci velmi ocenili zavedení dnů zdravotního volna, neboli sick days. Dalším přáním jsou pak stravenky a poukázky na sport a kulturu. Informuji tedy vedení společnosti o přínosech plynoucích z těchto výhod a o možnostech jejich realizace.

Druhý návrh se týkal usnadnění dopravy do zaměstnání. Současná situace v oblasti dopravy je pro zaměstnance velmi náročná a to jak časově, tak i finančně. Navrhuji zde tedy zajištění snadnější dopravy za pomoci firemního vozu.

Třetí návrh se týká podpory profesního růstu v podniku. Dotazníkový průzkum poukázal na skutečnost, že příležitost profesně růst má pro zaměstnance velmi výrazný motivační charakter. Zaměstnanci v podniku Eurom, s. r. o. jsou však přesvědčeni o nemožnosti kariérně růst. Navrhuji tedy vedoucím pracovníkům se zamyslet nad tímto faktorem motivace a podporovat své zaměstnance v rozvoji. Měli by být tedy informováni o nově vznikajících či volných pozicích, aby se o ně mohli ucházet. V konečné fázi obsazování těchto volných pozic stávajícími zaměstnanci přinese určité výhody i podniku. Stávající zaměstnanci již znají prostředí podniku a budou se snadněji zapracovávat než lidé přicházející zvenku. V případě, že budou pracovníci přesvědčeni o možnosti kariérně růst, budou motivováni se nadále vzdělávat, získávat nové dovednosti a zkušenosti a třeba budou podávat i lepší pracovní výkony.

Čtvrtý návrh se týkal odměňování. Nespokojenost v oblasti odměňování vyslovila většina zaměstnanců. Zaměstnanci projeví nespokojenost se mzdou, jež považují za neodpovídající jejich pracovním výkonům. Dále považují systém odměňování za nespravedlivý a neznají měřítko, dle kterých jsou hodnoceni. Vzhledem k tomu, že odměna je jedním z nejdůležitějších parametrů pracovního poměru, navrhuji nastavit systém odměňování tak, aby byl co nejvíce spravedlivý a jasný všem zaměstnancům. Jelikož je to úkol nelehký, je zde možnost se obrátit na pracovní agenturu, která má v oblasti odměňování mnohaleté zkušenosti. Případně je také možné spolupracovat se specializovanou firmou, jež je schopna v této oblasti vedoucím pracovníkům poradit či přesně definovat a nastavit systém odměňování. V případě, že bude systém odměňování nastaven odpovídajícím způsobem, zvýší se spokojenost

zaměstnanců, což bude také mít příznivý vliv na teamovou spolupráci. Zamezí se také zbytečným spekulacím a pomluvám. Nový systém odměňování by měl mít také motivační charakter. Měl by tedy obsahovat variabilní složku mzdy, která bude poskytována na základě vyhodnocení plnění pracovních úkolů či jiných měřítek.

Věřím, že návrhy plynoucí z mé diplomové práce budou pro vedoucí pracovníky přínosem. Jsem přesvědčena o tom, že v případě jejich realizace dojde ke zlepšení v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců společnosti Eurom, s. r. o. Cíl práce považuji za splněný.

Seznam použitých zdrojů

- MANAGEMENTMANIA.COM LLC. In: *Rotace práce: Job rotation* [online]. 29.4.2013. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: www.managementmania.com
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BRANHAM, Leigh. *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. 2nd ed. New York: American Management Association, 2012, 250 s. ISBN 08-144-1758-2.
- FRANĚK, Petr. *Filosofie úspěchu*. In: *Jak motivovat zaměstnance* [online]. 3.8.2012. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: www.filosofie-uspechu.cz
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NIERMEYER, Rainer. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-247-1223-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- SEQUENSOVÁ, Helena. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005, 218 s. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5053-3.
- STUHLÍKOVÁ, Iva. *Základy psychologie emocí*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 80-736-7282-0.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav a Ivan NOVÝ. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

EDENRED CZ, s. r. o. *EDENRED CZ, s. r. o.: Ticket Multi* [online]. 2010. vyd. Praha, 2010 [cit. 2014-05-25].

EDENRED CZ, s. r. o. *EDENRED CZ, s. r. o.: Stravenky Ticket Restaurant* [online]. 2010. vyd. Praha, 2010 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/>

EUROM, s. r. o. *Vnitropodniková směrnice: Pracovní doba a docházka*. Brno, 2013.

EUROM, s. r. o. *Vnitropodniková směrnice: Prémiové hodnocení zaměstnanců*. Brno, 2014.

Motivační program: Strategický přístup k odměňování. In: *ŠTAINER consulting* [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: www.stainerconsulting.cz

EUROM, s. r. o. *Eurom, s. r. o.: Profil společnosti* [online]. Brno [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.eurom.cz/cz/home>

Seznam obrázků, grafů, tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Vztah motivace a výkonu – tzv. obrácená U-křivka (Provazník a kol., 2004, s.104)

Obr. 2: Pyramida potřeb A. Maslowa (zdroj: www.filosofie-uspechu.cz)

Obr. 3: Vroomova teorie očekávání (zdroj: www.stainerconsulting.cz)

Obr. 4: Vliv kvality motivace na emocionální stav (Bedrnová, Nový, Jarošová a kol, 2012, s. 146, volně podle Stuchlíková, 2002)

Obr. 5: Poukázka Ticket Restaurant od společnosti Edenred CZ, s. r. o. (zdroj: www.edenred.cz)

Obr. 6: Poukázka Ticket Multi od společnosti Edenred CZ, s. r. o. (zdroj: www.edenred.cz)

Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 až 2014

Tab. 2: Pohlaví respondentů

Tab. 3: Věk respondentů

Tab. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Tab. 5: Pracovní zařazení zaměstnanců

Tab. 6: Nejdůležitější faktory

Tab. 7: Nejdůležitější faktory motivace s ohledem na věk respondentů

Tab. 8: Faktory podstatně ovlivňující motivaci, umístěné jako druhé v pořadí

Tab. 9: Faktory podstatně ovlivňující motivaci, umístěné jako třetí v pořadí

Tab. 10: Přepočet faktorů motivace dle váhy přiřazené pro jednotlivé úrovně

Tab. 11: Nejvíce oceňované zaměstnanecké výhody

Tab. 12: Zaměstnanecké výhody, oceňované jako druhé v pořadí

Tab. 12: Zaměstnanecké výhody, oceňované jako třetí v pořadí

Tab. 13: Důležitost zaměstnaneckých výhod pro respondenty dle váhy přiřazené pro jednotlivé úrovně

- Tab. 14: Zaměstnanecké výhody – neposkytované
- Tab. 15: Vnímání nedostatku zakázek
- Tab. 16: Obavy zaměstnanců ze ztráty zaměstnání
- Tab. 17: Znalost měřítek pro hodnocení pracovního výkonu
- Tab. 18: Ocenění dobrého pracovního výkonu.
- Tab. 19: Pokárání za špatný pracovní výkon
- Tab. 20: Náklady na nákup stravenek
- Tab. 21: Náklady na nákup poukázek na kulturu a sport

Seznam grafů

- Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2003 až 2014
- Graf 2: Pohlaví respondentů
- Graf 3: Pohlaví respondentů
- Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
- Graf 5: Pracovní zařazení zaměstnanců
- Graf 6: Faktory ovlivňující pracovní motivaci – nejdůležitější
- Graf 7: Faktory ovlivňující pracovní motivaci – druhé v pořadí
- Graf 8: Nejvíce oceňované zaměstnanecké výhody
- Graf 9: Zaměstnanecké výhody, oceňované jako druhé v pořadí
- Graf 10: Zaměstnanecké výhody, oceňované jako třetí v pořadí
- Graf 11: Důležitost zaměstnaneckých výhod pro respondenty dle váhy přiřazené pro jednotlivé úrovně
- Graf 12: Zaměstnanecké výhody – neposkytované
- Graf 13: Vnímání stability a prosperity podniku ze strany zaměstnanců
- Graf 14: Vnímání nedostatku zakázek podniku ze strany zaměstnanců
- Graf 15: Obavy zaměstnanců ze ztráty zaměstnání
- Graf 16: Ochota zaměstnanců i nadále pracovat pro společnost Eurom, s. r. o.
- Graf 17: Zájem zaměstnanců o zpětnou vazbu od nadřízeného
- Graf 18: Zájem nadřízeného o pracovní výkon a výsledky práce podřízených
- Graf 19: Možnost sdělit problémy či názory nadřízenému.
- Graf 20: Srozumitelnost zadávaných úkolů

- Graf 21: Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy
- Graf 22: Hodnocení systému odměňování
- Graf 23: Možnost kariérního růstu v podniku
- Graf 24: Možnost zvyšování odborné kvalifikace
- Graf 25: Vztahy na pracovišti
- Graf 26: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod
- Graf 27: Spokojenost s rozvržením pracovní doby
- Graf 28: Doprava do zaměstnání

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Eurom, s. r. o.

Příloha 2: Formulář pro zlepšovací návrhy

Příloha 3: Dotazník