



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

MOTIVATION AND STIMULATION OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUKÁŠ DĚDOCH

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lukáš Dědoch

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, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a stimulace zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Motivation and Stimulation of Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
BĚLOHLÁVEK F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.


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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.





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



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

V Brně, dne 31.3.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku motivace a stimulace zaměstnanců ve firmě Gala, a. s. Prostějov. Cílem práce je zhodnotit současný motivační systém v podniku a navrhnout doporučení, která přispějí ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců a dále k jejich spokojenosti. Teoretická část práce popisuje základní pojmy spojené s motivací zaměstnanců. Praktická část se následně zabývá analýzou současné situace v daném podniku, jeho zhodnocením a návrhem jednotlivých doporučení pro zlepšení.

Abstract

This thesis focuses on the issues of motivation and stimulation of employees in company Gala Prostějov, and the goal is to evaluate current motivation system in the company and propose recommendations that will help to increase work motivation of employees, and also their satisfaction. The theoretical part describes the basic concepts associated with employee motivation. The practical part analyzes the current situation of the company, its evaluation and proposal of recommendations for improvement.

Klíčová slova

Motivace, motiv, motivační teorie, stimulace, stimul, hodnocení, odměňování.

Key Words

Motivation, motive, motivation theory, stimulation, stimulus, evaluation, remuneration.

Bibliografická citace práce

DĚDOCH, L. *Motivace a stimulace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 82 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 19. 05. 2014

.....

podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval paní PhDr. Emilii Frankové, Ph.D., pod jejímž vedením byla tato diplomová práce vypracována, za přínosné připomínky a rady, spolupráci, odborné vedení a konzultace při vytváření této práce. Dále děkuji panu Ing. Ivanu Dostálovi a všem zaměstnancům Galy, a. s., kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a poskytli tak relevantní informace a možnost vypracovat tuto diplomovou práci. V neposlední řadě chci také poděkovat své rodině za podporu v době celého mého studia.

Obsah:

1	Úvod	12
2	Cíl práce.....	14
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	15
3.1	Motiv.....	15
3.2	Motivace.....	17
3.2.1	Typy motivace	17
3.3	Teorie motivace.....	18
3.3.1	Teorie instrumentality.....	19
3.3.2	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	20
3.3.3	Teorie zaměřené na proces	23
3.4	Pracovní motivace.....	25
3.4.1	Teorie X a Y	26
3.5	Demotivace	28
3.6	Motivace a výkon.....	30
3.7	Stimulace.....	31
3.7.1	Stimul.....	32
3.8	Hodnocení práce.....	32
3.8.1	Přístupy hodnocení práce.....	33
3.9	Odměňování	36

3.9.1	Složky systému odměňování	37
4	Charakteristika společnosti Gala, a. s.....	40
4.1	Historie.....	40
4.1.1	Předchůdci Galy Krasice	41
4.1.2	Začátky v Krasicích	41
4.1.3	Výstavba nových provozních budov.....	41
4.1.4	Privatizace.....	42
4.1.5	Moderní etapa podniku	42
4.2	Organizační struktura	43
4.2.1	Vývoj počtu zaměstnanců.....	43
4.2.2	Organizační schéma společnosti Gala, a. s.	44
5	Analýza současné úrovně motivace a stimulace zaměstnanců v Gala, a. s.....	45
5.1	Současné motivační prvky	45
5.1.1	Pracovní doba	45
5.1.2	Dovolená.....	45
5.1.3	Mzdy a obdobná plnění.....	46
5.1.4	Péče o zdraví zaměstnanců	47
5.1.5	Závodní stravování	48
5.1.6	Ostatní sociální služby	48
5.1.7	Prémiový řád.....	49
5.2	Analýza stávající motivační úrovně	50

5.2.1	Vyhodnocení výsledků dotazníku.....	50
5.3	Celkové zhodnocení současného stavu	61
6	Návrhy ke zlepšení motivačního programu.....	63
6.1	Zlepšení organizace práce a komunikace se zaměstnanci.....	63
6.1.1	Zavedení krátkých porad	63
6.1.2	Individuální pohovory.....	64
6.1.3	Schránka pro návrhy a připomínky.....	64
6.1.4	Vyhlašování nejlepších zaměstnanců	65
6.1.5	Kontrola nastavení norem.....	65
6.1.6	Kurzy pro manažery.....	66
6.2	Zaměstnanecké benefity a složky mzdy.....	67
6.2.1	Penzijní připojištění	67
6.2.2	Příspěvek na dopravu.....	68
6.2.3	Slevy na zboží vyrobené v závodě.....	70
6.2.4	Příspěvek na sport a kulturu.....	70
7	Závěr	72
	Seznam literatury.....	74
	Knihy:	74
	Elektronické zdroje:	75
	Seznam zkratk	76
	Seznam tabulek	77

Seznam obrázků	77
Seznam grafů.....	77
Seznam příloh.....	78

1 Úvod

Podnik je organizační celek tvořený lidmi, kteří mají za úkol zhodnotit vložený kapitál, čímž se podílí na tvorbě zisku. Cílem každé firmy by tedy měla být snaha maximalizovat tržní hodnotu společnosti včetně maximalizace zisku. K tomu, aby mohla firma svých vytyčených cílů dosáhnout, je nezbytné provádět celou řadu navzájem propojených činností.

Nejdůležitější je vykonávání tzv. hlavní činnosti. Je to činnost podniku, pro kterou byl založen, přičemž všechny ostatní činnosti jsou vykonávány v souvislosti se zabezpečením hlavní činnosti. Prostřednictvím hlavní činnosti, tedy prodejem svých výkonů, získává podnik tržby, které následně umožňují krytí nákladů a případné vytváření zisku. V podmínkách dnešní ekonomické situace a stále větší míře tržní konkurence tak nestačí sledovat jen ziskovost, nebo ztrátovost, ale je třeba se zaměřit i na jiné ukazatele. V současné době platí, že pokud chce podnik dlouhodobě dosahovat stanovených cílů (tvorba zisku, konkurenceschopnost, spokojenost zákazníků atd.), musí včasné a efektivně reagovat na různou a stále se měnící situaci na trhu.

Tato diplomová práce se zabývá motivací a stimulací zaměstnanců ve společnosti Gala, a. s., která se specializuje na výrobu a distribuci sportovních potřeb té nejvyšší kvality. Další uplatnění firma našla ve výrobě nosičů pro zahradní a záchrannářskou techniku. Společnost Gala působí na trhu již 65 let a v současné době je distributorem do 37 zemí světa. Udržet si dobré a stabilní postavení na tomto trhu se stává každým rokem stále obtížnějším úkolem. Největší hrozbu pro podnik představují levnější výrobky z Asie, které díky stále větší míře otevřenosti ekonomiky v zahraničním obchodě proudí do země. Je nesmírně těžké konkurovat těmto importérům a je potřeba najít konkurenční výhody, které zaručí stabilní postavení na tomto trhu. Nalezení takové výhody zcela jistě představují kvalitní a spokojení zaměstnanci, kteří díky efektivnímu motivačnímu systému mohou společnosti přinést nové myšlenky a návrhy na zlepšení. Dobře motivovaní zaměstnanci také odvádějí kvalitnější práci, jejímž výsledkem jsou produkty o požadované kvalitě. Řízení lidských zdrojů se v současné době stává stále významnějším faktorem a je zapotřebí si uvědomit, jak velký význam představuje právě lidský potenciál.

Získat a především udržet kvalitní pracovní síly představuje neustálou pozornost v oblasti péče o své zaměstnance. Je zapotřebí vytvořit pro zaměstnance takové prostředí, díky kterému budou v práci spokojeni a budou odvádět co možná nejlepší výkony. Je důležité si uvědomit, že každý člověk má jiné požadavky a potřeby. Z pohledu motivace a stimulace zaměstnanců je tedy důležité, aby manažeři dobře znali své podřízené a věděli, jakým způsobem je nejefektivněji motivovat.

2 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zjistit, zda je současný motivační systém ve společnosti Gala, a. s. dostatečně motivující nebo naopak, zda netlumí aktivitu zaměstnanců a tím snižuje efektivitu podniku. Na základě zjištěných dat, pomocí zhodnocení současných motivačních prvků a výsledků z dotazníkového šetření, navrhnout doporučení pro zlepšení současného systému, která povedou ke zvýšení efektivity práce a spokojenosti zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou základních částí. V teoretické části je cílem shromáždit dostupné informace z literatury, elektronických zdrojů, článků, apod., které vymezí problematiku motivace a stimulace zaměstnanců. Všechny tyto informace budou následně využity při zpracování analytické části, ve které pomocí dotazníkového šetření zjistíme aktuální úroveň motivace zaměstnanců a dle zjištěných informací navrhneme případné kroky pro zlepšení současného systému.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Motiv

Klíčovým pojmem motivační teorie je slovo „motiv“. Tento termín byl, jako většina dalších, převzat z latiny, kde slovo motus znamená pohyb. V přeneseném slova smyslu můžeme říci, že motiv uvádí věci a osoby do pohybu. Cílem působení motivu na člověka je uspokojení nějaké potřeby. *Potřeba* znamená pocit nedostatku, který je vrozený nebo získaný. Může se jednat například o dosažení určitého psychického stavu, vnitřního uspokojení či naplnění z dosažení předem definovaného cíle.¹

Mnoho vedoucích pracovníků se v dnešní době domnívá, že jedinou motivací zaměstnanců jsou peníze. Mzda má zcela jistě značný a nezastupitelný význam, ale tvrzení, že se jedná o jediný způsob jak motivovat své zaměstnance, je určitě mylné. Pro některé z nich je kromě mzdy nebo platu důležitý konkrétní výsledek pracovní činnosti, který pozitivně ocení okolí (spolupracovníci, zákazníci, vedoucí pracovníci) a přinese radost z práce, potěšení a motivuje zaměstnance k další kreativní činnosti. Finanční odměna za práci – nezbytná k životu a k uspokojování potřeb, je určitě silnou motivací, ale určitě ne jedinou. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům. Z výše uvedeného lze usoudit, že znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce managementu a pozitivnímu ovlivňování pracovní aktivity zaměstnanců firmy.²

Jaké tedy máme motivy?²

1. **Peníze** - jsou významným motivem pro mnoho lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvlášť silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Takto silně motivovaní lidé znamenají pro vedoucího značný přínos, pokud má k dispozici dostatečné finanční prostředky. V takovém případě z těchto lidí vytěží maximum.

¹ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v Pohybu*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

2. **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věci i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka.
3. **Pracovní výsledky, výkon** - tento typ motivu je z hlediska firmy velice důležitý. Zaměstnanci, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní určitým způsobem vyniknout, jsou motorem a energií firmy. Ve většině případů se jedná o soutěživé lidi, kteří se rádi srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.
4. **Přátelství** - pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Zakládají si především na dobrém kolektivu kolem sebe a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Určitým rysem je také to, že se neradi hádají a spíše volí cestu ústupu.
5. **Jistota** - lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení v dané společnosti. Vyhledávají raději něco jistého (zaručeného) i za cenu toho, že se budou muset spokojit s málem. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
6. **Odbornost** - představuje pracovníka, který se snaží vyniknout profesionálním rozvojem a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
7. **Samostatnost** - jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Takovou situaci těžko snášejí, protože chtějí o všem rozhodovat sami a z pozice podřízeného jim to není umožněno. Často se u takových pracovníků setkáváme se situací, že i když jim do toho někdo mluví, nakonec si to stejně udělají po svém.
8. **Tvořivost** (kreativita) - vyznačuje se potřebou vytvářet něco nového. Takový člověk má rád práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Máme-li své zaměstnance efektivně motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.³

³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8

Na psychiku člověka působí v daný okamžik zpravidla celý soubor motivů. Ty mohou představovat stejný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, odlišnou perzistenci.⁴

3.2 Motivace

„Slovo motivace je termín odvozený z lat. *motivus*, což je forma slova *moveo* – „hýbám“ a *movere* – „pohybovat“. Vyjadřuje tak přeneseně **hybné síly** jednání. Motivy jsou tedy *hybnými silami* našeho jednání. V obecném slova smyslu se motivace vysvětluje jako *cílené chování*.“⁵

Motivaci definujeme jako pojem, který vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly. Jedná se o tzv. pohnutky, které určitým směrem orientují činnost člověka (tj. chování, resp. jednání i prožívání). Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. V podobě motivovaného jednání.⁶

3.2.1 Typy motivace

Motivace může mít hned několik různých podob. Mezi ty základní řadíme:⁷

- vnitřní a vnější;
- primární a sekundární.

O vnitřní motivaci hovoříme v případě, že aktivita jedince vychází z jeho zálib či koníčků a to bez ovlivňování vnějších stimulů. U vnitřní motivace leží motiv, který vyvolává jednání, v sobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu.⁸

⁴ BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁵ HANUŠ, R. A CHYTILOVÁ, L. *Zážitkově pedagogické učení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 63. ISBN 978-80-247-2816-2.

⁶ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-245-0703-X.

⁷ Mikuláščík, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada publishing. a. s., 2007. OSBN 978-80-247-1349-6.

⁸ Daigeler, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada publishing. a. s., 2008. 112s. ISBN 978-80-247-2158-3.

Na základě několika provedených výzkumů vyšlo najevo, že vnitřní motivace se nejčastěji objevuje u lidí s vyšším vzděláním. Tito lidé nejdříve věnují čas a úsilí studiu, aby jej využili pro lepší uplatnění na trhu práce a dosahovali mimo jiné i vyšších příjmů, což je zcela jistě silný motivační stimul k dosažení nejvyššího vzdělání. Jako další příklad vlastní motivace bych uvedl sport. Pokud nejde člověku pouze o dosažení vítězství, aby splnil očekávání trenéra či rodiny, případně svého okolí, dělá tuto činnost, z důvodu, že ji má rád a baví ho to. Hovoříme zde o faktorech, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují k určitému chování. Mezi ně řadíme odpovědnost, autonomii (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčním postupům.⁹

Oproti tomu vnější motivace představuje ty stimuly, které vycházejí z okolí a nutí jedince jednat určitým směrem. Jako typický příklad můžeme uvést peníze, po kterých člověk může toužit tolik, že vymění svůj volný čas za práci. Dále sem však můžeme zařadit například hrozbu trestu, strach, pochvalu, povýšení. Vnější motivace je tedy to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Vnější motivátory mohou mít značný význam i účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality vnitřního života, budou mít zpravidla hlubší a dlouhodobější účinek, protože nejsou nucené z vnějšku, ale jsou součástí jedince.⁹

U primární motivace se pak jedná o pocit radosti a štěstí ze samotné prováděné činnosti. Naproti tomu u sekundární motivace neuspokojí člověka pouze vykonávaná činnost, ale k uspokojení dojde teprve například až v podobě prestiže, nebo dobrého pocitu z vyřešení složitého úkolu. Samotná činnost je zde chápána jako prostředek k dosažení vytyčených cílů. Může nastat i situace kdy je primární motivace zcela vyrušena sekundární.¹⁰

3.3 Teorie motivace

Jednotlivé přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mezi ty nejznámější řadíme:⁹

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰ Mikuláščík, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada publishing. a. s., 2007. OSBN 978-80-247-1349-6.

- **teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem;
- **teorie zaměřené na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „satisfactory“;
- **teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

3.3.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrušší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se poprvé objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. V této teorii je motivace založena na odměnách a trestech, které jsou přímo provázány s výkonem práce. Kořeny instrumentality bychom potom našli v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten tvrdí, že je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v daném okolí, pokud nebude zajištěné značné a stále zvyšování jejich peněžní odměny. Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněným Skinnerovou koncepcí podmiňování - teorií, že lidé mohou být motivováni k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Často se také nazývá zákonem příčiny a účinku. Motivování pracovníků touto formou bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Problémem je, že neakceptuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.¹¹

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je mínění, že obsah motivace tvoří potřeby. V případě neuspokojení těchto potřeb dochází u člověka k utvoření nerovnovážného stavu. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Také je důležité podotknout, že ne všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité. Některé vyvolávají mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Současně však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb. Například nový telefon poskytuje jak možnost telefonovat, tak i příležitost jak zapůsobit na své okolí, pořídit snímek či přehrávat písničky.¹²

*"Teorii potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův (1957) dvoufaktorový model nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb. Kromě nich vytvořil svou ERG teorii Alderfer (1972). Ta se týká potřeby existence, příslušnosti a růstu. Maslowova teorie však až dosud měla největší vliv."*¹²

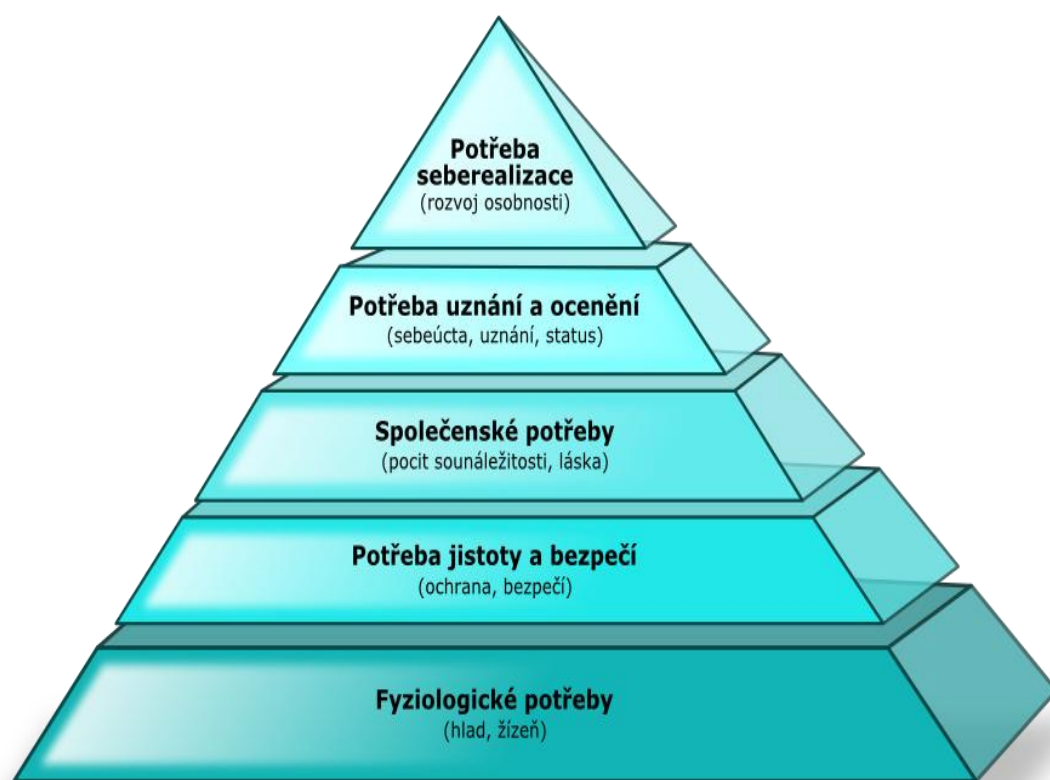
Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o nejslavnější klasifikaci potřeb, kterou formuloval Maslow v roce 1954. Tehdy se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Maslowova hierarchie potřeb obsahuje:¹²

1. **Fyziologické potřeby** - jedná se o například o kyslík, potraviny či vodu.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** - ochrana proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 223. ISBN 978-80-247-1407-3.

3. **Potřeby sociální** - představují lásku, přátelství a akceptaci jako příslušníka skupiny.
4. **Potřeby uznání** - znamená mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby můžeme zařadit do dvou doplňujících se skupin. V první skupině se vyskytuje touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, v druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. **Potřeby seberealizace (sebenaplnění)** - rozvíjení schopností a dovedností, stát se tím, v co člověk věří, čím je schopen se stát.



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (zdroj: Halek, Info. Prezentace k přednáškám z předmětu marketing [online]. s 19).

Maslowova teorie motivace tvrdí, že při uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší

potřeby. Nejvyšší pátá potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby nikdy nevyzmizí, i když jako motivátory dočasně usnou. Platí zde pravidlo, že lidé se k dříve uspokojeným potřebám stále vrací. Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší stupně jako jsou uznání a seberealizace, poskytují motivaci nejsilnější stimul. Pokud dochází k jejich naplnění, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv i přes to, že nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost - různí lidé mohou mít různé priority.¹³

Herzbergův dvoufaktorový model

Tento model vypracovali Herzberg a kol. v roce 1957 na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Existoval zde předpoklad, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Byli také požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně. Součástí bylo také monitorovat, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly pouze obsahu práce (úspěch, uznání, odpovědnost). Na druhé straně popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce (podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky).

Výsledkem tohoto výzkumu bylo, že přání pracovníků se dělí do dvou následujících skupin:¹³

- 1. První skupina** - zahrnuje potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- 2. Druhá skupina** - funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů.

Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu: jednu tvoří satisfaktory neboli motivátory (motivují člověka k vyššímu výkonu a úsilí). Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Tyto faktory také nazýváme jako hygienické faktory.¹⁴

Z této teorie vyplývá fakt, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů nerozzlobit svoje zaměstnance, ale nemohou počítat s tím, že je to něco, co je požene směrem k vytyčenému cíli.

3.3.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, které zkoumají, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Podle Gesta (1992) poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslowova a Herzbergova teorie. Obecně jsou tyto teorie pro manažery užitečnější, jelikož poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí.¹⁴

Máme tři základní druhy teorií zaměřených na proces:¹⁴

- 1. Očekávání** (expektační teorie).
- 2. Dosahování cílů** (teorie cíle).
- 3. Pocity spravedlnosti** (teorie spravedlnosti).

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence - instrumentalita - expektace (VIE) formulované Vroomem. Valence nám vyjadřuje určitou hodnotu, instrumentalita je přesvědčení o tom, že pokud vykonáme jednu věc, povede to k jiné a expektace (očekávání) představuje pravděpodobnost, že čin povede u určitému úsilí.¹⁵

Tato teorie připouští motivaci pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To nám vysvětluje fakt, proč vnější peněžní motivace - například nějaká forma peněžní odměny - funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné. Dále také, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace. Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem v roce 1968, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:¹⁵

- a) hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;
- b) pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci.

Z výše uvedeného vyplývá fakt, že čím větší je hodnota odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. Oba autoři však poukazují na skutečnost, že samotné úsilí nestačí. Jsou zde velice důležité dvě proměnné a to schopnost (inteligence, manuální dovednosti) a vnímání role (soulad mezi co si myslí jedinec a organizace).¹⁵

Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) se zakládá na tom, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Takto stanovené

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

náročné cíle je nutné projednat a odsouhlasit. Důležitou roli pro správné udržení motivace zde hraje zpětná vazba.¹⁶

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se věnuje tomu, jak lidé vnímají rozdíly mezi tím, jak je s nimi v porovnání s jinými lidmi zacházeno. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí. Podstatou této teorie je fakt, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, naproti tomu budou demotivováni, jestliže pocítí pravý opak. Jak zmiňuje Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti:¹⁶

- distributivní spravedlnost - týká se porovnání odměňování s ostatními;
- procedurální spravedlnost - definuje, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných v dané společnosti. Jedná se o oblasti hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinární záležitosti.

3.4 Pracovní motivace

Pokud budeme uvažovat o motivaci v manažerském kontextu, jejím účelem bude vzbudit v ostatních touhu a přání dělat nebo udělat něco takovým způsobem, který bude v souladu se zájmy a cíli celé organizace. Pokud se zaměříme na slovíčka přesvědčovat a donucovat, zjistíme, že mají podobný účel, jako je motivace. Jedná se taktéž o to, aby chování zaměstnanců bylo v souladu se zájmy organizace. V tomto případě nám však chybí „touha a přání“. Dále pak nadšení, zaujetí, zápal či také emocionální zapojení člověka do dané činnosti. Je zřejmé, že v obou situacích může daná činnost navenek vypadat stejně, ale rozdíl nastává ve vnitřním prožívání. Tento fakt se nejčastěji projevuje ve výsledcích z dané práce. Výsledky můžeme rozdělit na materiálové a na vnitřní pocit konkrétního vykonavatele. Materiálové výsledky mohou být v obou případech stejné, ale vnitřní pocit se výrazně liší. U motivace je pozitivní, v případě přesvědčování spíše o neutrální a v případě donucení jde o výrazně negativní pocit.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

To má svůj značný význam při opakování dané činnosti. Jedná-li se o dlouhodobou a často opakovanou činnost, je vhodnější motivovat než nutit.¹⁷

Obecně známým faktem je, že chování jedince není určeno pouze motivací, ale je také ovlivňováno dalšími aspekty. Mezi ty řadíme například biologické, kulturní nebo situační aspekty. Z uvedeného vyplývá, že pouhá motivace pracovníků nám vysoký výkon nezaručí. Aby manažer dosahoval u svých podřízených vysokého výkonu, je kromě motivace velice důležité zjistit i něco navíc. Výkon je totiž ovlivněn i řadou dalších nemotivačních vnějších a vnitřních faktorů. Z vnějších jsou to například pracovní nástroje, procesy, systémy. Z vnitřních jsou to pak znalosti, dovednosti, přesvědčení a hodnoty. To vše znamená, že pokud máme ve firmě sebelepšího motivátora, tak pracovníci nemusí automaticky dosahovat vytyčených cílů. V opačném případě, jsou-li vysoké znalosti a dovednosti, budou slabě motivovaní lidé těžko dosahovat vynikajících výsledků.¹⁷

Pro podnik jako takový je klíčovým krokem v motivaci svých zaměstnanců rozpoznat u jednotlivých pracovníků jejich motivy. Víme, že každý člověk má prioritní různé motivy. Pro některé lidi jsou nejvíce důležité peníze, pro někoho třeba kariérní růst, sláva, určitá jistota, pohodlnost, bezstarostnost, volný čas atd. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího třeba služební telefon nebo počítač. Valence odměny může být i záporná a pak působí proti úsilí. Dělník, kterému vedení slíbí za dobrou práci povýšení a on o něj nestojí, protože se raději spokojí s nižším platem, než by si přidělával nové starosti. Pro úspěšný motivační proces je prvotním cílem manažera zjistit, jaký motiv u konkrétního pracovníka převažuje a na základě toho rozhodnout, jakým způsobem jej bude motivovat. Jedině takový postup zaručí efektivní motivaci a velice se tak sníží riziko, že požadovaný cíl nebude splněn.¹⁷

3.4.1 Teorie X a Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor, který přišel s touto teorií v roce 1960. Podstatou této teorie je pracovní motivace, na kterou nahlížel ze dvou úhlů pohledu.

¹⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

McGregor vychází z předpokladu, že v každé organizaci pracují dva typy protikladných zaměstnanců, které musí vedoucí pracovník vést. Tyto dva typy zaměstnanců označujeme právě písmeny X a Y.¹⁸

Teorie X

Základními předpoklady této teorie jsou:¹⁸

1. Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
2. Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni svými manažery.
3. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
4. Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby se stali řídicími členy a kontrolovali ostatní.

Teorie Y

Základní předpoklady této teorie jsou:¹⁸

1. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou, jako je například zábava nebo odpočinek, oblíbený koníček apod.
2. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
3. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
4. Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

Jak je patrné z definic jednotlivých teorií, v první se jedná o dosti pesimistickou představu pracovní morálky a lidského snažení. Pravým opakem je druhá humanistická teorie označovaná jako Y, která je postavená na důvěře v člověka a jeho pozitivní vztah k práci. Sám McGregor byl stoupencem teorie „Y“. Ukazuje se však, že pro určité

¹⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

pracovníky a za určitých okolností je přístup „X“ vhodnější. Realita je totiž taková, že existují lidé, kteří pracují s vysokým pracovním nasazením zcela sami, a jiní musejí být do práce poháněni. To z velké míry záleží především na vztahu člověka k práci. Pokud zaměstnanec vykonává činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel nějak pohánět či motivovat (teorie Y). Na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tzv. motivovat a popohnat směrem k vytyčenému cíli (teorie X).¹⁹

3.5 Demotivace

Tento pojem nejlépe charakterizujeme, pokud si položíme otázku: Proč jsou lidé demotivováni? Tento problém nastává v okamžiku, kdy se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, která následně vyvolává stav frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Činnost, způsobená potřebou, vede k **uspokojení potřeby**. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Jejich neuspokojením vzniká **frustrace**. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Následná reakce lidí na takovou situaci má nejružnější podoby:¹⁹

- snaží se zvýšit své úsilí, aby překážku překonali (energizace);
- vzdávají se svého záměru (únik);
- jsou násilní vůči svému okolí (agrese);
- hledají alternativu (sublimace);
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace);
- snižují své nároky (regrese).

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

Z hlediska firmy je kromě prvního případu tento stav nežádoucí a úkolem manažerů je, aby potřeby zaměstnanců byly uspokojeny. Co všechno může způsobit ze strany vedení frustraci a demotivaci pracovníků:²⁰

- neocení dobrých pracovních výsledků vedoucím pracovníkem;
- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům;
- špatně zvolená organizace práce;
- nespravedlivé odměňování;
- nespravedlivá pochvala jiného pracovníka;
- neoprávněná kritika;
- hrubé jednání nebo zesměšňování;
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti;
- nezájem o nápady podřízených;
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených;
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených;
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků;
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

3.6 Motivace a výkon

Výsledek dané činnosti (konkrétní výkon) vyplývá ze vzájemného vztahu motivace a schopnosti. Tuto skutečnost můžeme jednoduše vyjádřit pomocí vzorce:²¹

$$V = f(M \cdot S)$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvality a kvantity)

M = úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon)

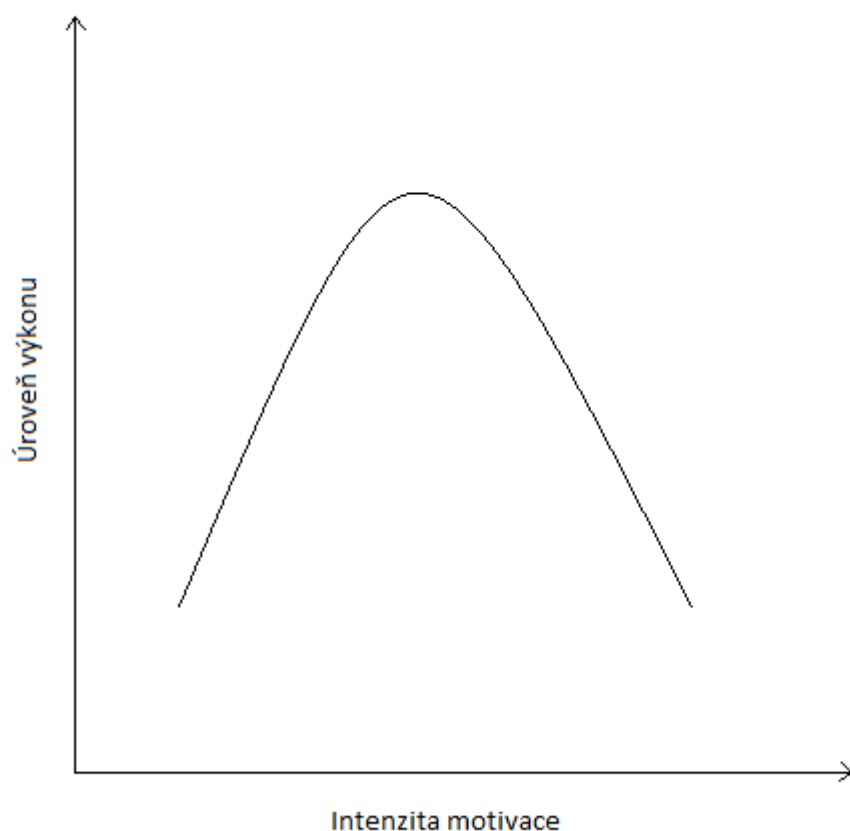
S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

Na první pohled vypadá vztah motivace a schopnosti velice prostý a jednoduchý. Mohlo by se zdát, že čím více bude motiv silnější, tím lepších výsledků dosáhneme. Tohle tvrzení však nemusí platit ve všech případech. Z logiky věci je jasné, že nízká či žádná motivace způsobí nedosažení požadovaných cílů. Pokud se člověku nechce (postrádá motivaci), věci se nedaří a finální výsledek tudíž nemůže být uspokojivý. V opačném případě nadměrné motivace však taktéž jedinec není dostatečně uspokojen. Jedná se o paradoxní jev, který znázorňuje skutečnost, že nadměrná motivace se u jedince projevuje vysokou mírou vnitřního napětí, který negativně ovlivňuje jeho psychiku a výsledkem je snížení výkonu.²¹

Tento jev, vyjadřující vztah mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu, bývá často zobrazován pomocí tzv. Yerkes-Dodsonova zákona.²²

²¹ BEDRNOVÁ, E. A NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

²² NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.



Obrázek 2: Vztah mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu (zdroj: NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. s. 119).

3.7 Stimulace

Slova stimulace a motivace se velice často zaměňují a jejich definice a rozdělení nejsou vždy úplně správné. Základním rozdílem těchto dvou pojmů je, že stimulace působí na naše chování prostřednictvím vnějších podnětů a naopak motivace je působení vnitřních zdrojů.

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti a to především prostřednictvím změny psychických procesů a motivace.²³

²³ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-245-0703-X.

U stimulace hovoříme o jakémsi vnějším působení na psychiku člověka. Pokud dojde ke změně psychických procesů, dochází také ke změně dané činnosti. Jedná se o vědomé a účelné ovlivňování činností jedince. Tento proces ovlivňování druhého člověka probíhá na základě poskytování vnějších stimulů, kterými můžeme jedinci kompenzovat nepříjemnosti spojené s konkrétním úkolem. Pokud pracovníkovi poskytneme některé z výhod, budou jím zadané úkoly plněny. V okamžiku, kdy přestaneme stimuly poskytovat, pracovní výkon klesá. Práce tedy probíhá pouze do okamžiku, kdy jsou stimuly aktivní.²⁴

3.7.1 Stimul

Tento pojem vyjadřuje kterýkoliv podnět působící z vnějšku, který má za následek změnu motivace. Stimuly mají zejména za následek zvýšení výkonnosti člověka a tím zvýšení konkrétního výkonu. Můžeme si pod nimi představit odměny či pobídky, které představují iniciátory pracovní aktivity člověka. Stimuly rozdělujeme na dva základní druhy:²⁴

- impulzy (endogenní podněty) - jedná se o tzv. intrapsychické podněty, které jsou zapříčiněné určitou změnou v těle, například bolest hlavy;
- incentivy (exogenní podněty) - týká se podnětů, které přicházejí z vnějšího prostředí. Tyto podněty aktivují určitý motiv u člověka (finanční odměna, dovolená, pochvala).

3.8 Hodnocení práce

"Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami."²⁵

²⁴ PLAMÍNEK J., *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s 28. ISBN 978-80-247-1991-7.

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 540. ISBN 978-80-247-1407-3.

Mezi cíle hodnocení práce řadíme:²⁶

- stanovení relativní hodnoty práce, která je založená na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení;
- získání potřebných informací pro vytvoření a udržování spravedlivého a obhajitelného mzdového či platového systému;
- možnost snadného a správného porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
- transparentnost - východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

3.8.1 Přístupy hodnocení práce

Přístupů, jak hodnotit pracovní výkon, existuje celá řada. V následující tabulce jsou popsány jak analytické, tak i neanalytické (sumární) přístupy, včetně přisuzování hodnoty s odvoláním na tržní sazby, ve kterém se jedná o tzv. tržní oceňování.²⁶

²⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 540. ISBN 978-80-247-1407-3.

Metoda	Charakteristiky	Výhody	Nevýhody
Bodovací	Analytický přístup, v němž se bodují jednotlivé faktory, a součet tohoto bodování tvoří celkovou hodnotu práce, kterou lze použít pro účely porovnávání a zařazování do stupňů.	Pokud je založena na řádné analýze práce na pracovních místech, poskytuje bodovací metoda hodnotitelům měřítko, které může zvýšit objektivitu a důslednost posuzování a omezit příliš zjednodušené posuzování charakteristické pro neanalytické přístupy k hodnocení práce. Poskytuje ochranu před stížnostmi týkajícími se stejné hodnoty, pokud ovšem sama nějak nediskriminuje.	Může být složitá a vyvolávat nesprávný dojem vědecké přesnosti - při bodování práci je třeba používat úsudek. V případě změn podmínek, priorit nebo hodnot není snadné tento systém přizpůsobovat.
Analytické porovnávání	Jsou vypracovány profily stupňů, které definují charakteristiky práce v každém stupni stupňovité struktury z hlediska výběru definovaných faktorů. Vedle toho jsou vypracovány profily rolí pro práce, které mají být hodnoceny a to se provádí na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Profily rolí jsou pak „porovnávány“ s řadou profilů stupňů nebo úrovní tak, aby se dosáhlo co nejlepší shody a práce se zařadila do stupně.	Jestliže proces porovnávání je opravdu analytický a provádí se s velkou péčí, pak tento přístup šetří čas tím, že umožňuje hodnocení velkého počtu prací, zejména druhových, a to rychle a způsobem, který vyhovuje požadavkům souvisejícím se stejnou hodnotou.	Proces porovnávání může být povrchnější a tedy podezřelejší než bodovací metoda. V novějším přístupu existují definice úrovní faktorů, které poskytují návod k posuzování, a výsledné skóre vytváří základnu pro určení pořadí a stupňů, které nepatří do analytického porovnávání. Když porovnávání na této základně může být považováno za analytické, může být obtížné to prokázat v případech, kdy se řeší záležitosti stejné hodnoty.
Klasifikační	Neanalytická (sumární) metoda - je definována hierarchická struktura stupňů podle úrovně odpovědnosti. Práce (pracovní místa) jsou zařazovány do stupňů pomocí porovnávání popisu práce (pracovního místa) s popisem stupně (klasifikování práce).	Snadno se s ní pracuje; definice stupňů poskytují určité standardy pro posuzování.	Jestliže definice stupňů jsou příliš propracované, může být obtížné zařadit složité práce do nějakého stupně; stupně mají tedy sklon k obecnosti, která nepomáhá při hodnocení hraničních případů.

Pořadí	Neanalytická (sumární) metoda - porovnávají se práce/pracovní místa jako celek za účelem vytvoření pořadí.	Snadnost použití a srozumitelnost.	Nejsou definovány standardy pro posuzování; neměří se rozdíly mezi pracemi; neposkytuje to ochranu před nařčením z porušování rovného přístupu.
Vnitřní benchmarking	Pracovní místa nebo role se porovnávají se vzorovými rolemi, které byly zařazeny do stupňů na základě metody pořadí nebo klasifikační metody, a je jim přiřazován stupeň, který jim nejlépe odpovídá. Popisy pracovních míst mohou být analytické v tom smyslu, že berou v úvahu řadu standardů a definovaných prvků.	Snadné používání; usnadňuje přímé porovnávání, zejména tehdy, když byla pracovní místa analyzována pomocí řady společných kritérií.	Do značné míry spoléhá na úsudek a může vést k neustálému opakování (reprodukování) existujících relací; závislá na přesné analýze pracovního místa/role; nemusí poskytovat ochranu před nařčením z porušování rovného přístupu.
Tržní oceňování	Mzdové / platové sazby jsou provázány s tržními sazbami - vnitřní relace jsou tedy určeny pomocí relací na trhu. Přísně vzato není to vlastně metoda hodnocení práce.	Je v souladu s názorem, že „práce má takovou cenu, jakou uzná trh“. Zabezpečuje konkurenceschopnost odměňování.	Spoléhání na přesné informace o tržních sazbách není vždy na místě; relace na trhu nemusejí odpovídat způsobem odrážet vnitřní relace; do organizace se může přenášet případná diskriminace.

Tabulka 1: Porovnání přístupů k hodnocení práce (zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. s. 550–551).

Volba přístupu by měla vycházet z kritérií, která jsou uvedena v tabulce výše, a mělo by se také přihlídnout k výše uvedeným výhodám a nevýhodám jednotlivých přístupů. Podle šetření *e-reward* je volba přístupu dosti jasná a převyšují právě analytické metody hodnocení práce. Z provedeného výzkumu vyplynul fakt, že 70 % respondentů provádějících hodnocení práce používá právě bodovací metodu a také ostatní, kteří používali analytické porovnávání, jej často spojovali s bodovacím systémem.²⁷

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.9 Odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělený mobilní telefon, počítač, apod.). Stále více se setkáváme s odměnami zaměřenými na vzdělávání. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty již nemají hmotnou povahu a souvisejí především se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, a také samozřejmě příjmem.²⁸

System odměňování má za úkol:²⁸

1. Přilákat dostatečný a kvalitní počet uchazečů o případné zaměstnání v podniku.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Spravedlivě odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, odvedenou práci, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.
4. V ziskových společnostech napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musí být racionální a v souladu s organizací jako celek.
6. Být akceptován pracovníky.
7. Správně motivovat pracovníky, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními ustanoveními.

²⁸ KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

9. Poskytovat pracovníkovi příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro rozvoj zaměstnanců.
11. Zajistit jednoduchý a kvalitní přehled vynaložených nákladů.

3.9.1 Složky systému odměňování

V podnikové praxi se často setkáváme s odměňováním finančním (peněžním) a nefinančním. Specifickým způsobem odměňování jsou zaměstnanecké benefity. Peněžní odměny se zaměstnaneckými výhodami spoluvytvářejí celkovou odměnu pro zaměstnance.

Peněžní odměny

Základní sazbou je množství peněz (konkrétně mzda či fixní plat), které je tvořeno sazbou neboli tarifem za určitou práci či pracovní místo. Základní úrovně peněžní odměny za pracovní místo odrážejí jak vnitřní, tak vnější faktory. Vnitřní faktory je možné měřit některou z forem hodnocení práce, přičemž vnější faktory hodnotíme na základě sledování sazeb na trhu práce. Alternativně mohou být úrovně peněžních odměn dohodnuty prostřednictvím kolektivního vyjednávání s odborovými svazy nebo individuálními dohodami. K základní peněžní odměně lze poskytovat další peněžní odměny, a to na základě dovedností, schopností nebo délky praxe, či jinak koncipované příplatky a odměny. Celkový výdělek je pak dán úhrnem základní odměny a dodatečných odměn a příspěvků.²⁹

Nepeněžní odměny

Jsou odměnami, které neobsahují žádné přímé platby, přičemž jejich význam spočívá převážně v motivaci zaměstnanců k práci. Jedná se zejména o různé formy uznání, vzdělávání, kariérního postupu, osobního růstu či vědomí stabilního zaměstnání.²⁹

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Zaměstnanecké výhody - benefity

Zaměstnanecké výhody jsou takovými prvky odměn, které zaměstnavatelé poskytují nad rámec své zákonné povinnosti. Mohou často sloužit i jako prostředek k rozvoji zaměstnanců. Mezi základní zaměstnanecké benefity obvykle řadíme stravenky, příspěvky na životní pojištění či penzijní připojištění nebo využití služebního automobilu pro soukromé účely.³⁰

Benefity slouží i k rozvoji zaměstnanců - různé formy dalšího vzdělávání. Vhodným způsobem doplňují a podporují celkový systém odměňování v podniku.

Základní odměnou za vykonanou práci však zůstává mzda, která může nabývat nejrůznějších forem.

Základní složky mzdy

- **Časová mzda** - je mzda vyplácená za odpracovaný měsíc či hodiny.
- **Úkolová mzda** - je stanovena dle počtu vyrobených produktů.
- **Podílová mzda** - je určena podílem na tržbách za určité období.
- **Směšovaná mzda** – kombinace např. časové a podílové mzdy.
- **Smluvní mzda** – dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Pohyblivé složky mzdy

- **Osobní ohodnocení.**
- **Prémie** – závisí na dosažení určitého předem stanoveného výsledku.
- **Odměny** – např. za vynikající pracovní výsledky, pracovní obětavost, plnění mimořádného úkolu.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

- **Příplatky** - práce přesčas, v noci, v sobotu, neděli, ve svátek a ve ztíženém pracovním prostředí.

Ostatní příjmy zaměstnance

- **Náhrady mzdy nebo platu** - za dovolenou, za státem uznané svátky, při překážkách v práci.
- **Peněžité dávky nemocenského pojištění.**
- **Odstupné.**

Každý zaměstnanec má nárok na tzv. zaručenou mzdu. Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou má zaměstnanec právo podle zákoníku práce, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového nebo platového výměru. Její výše nesmí být nižší než vládním nařízením stanovená základní sazba minimální mzdy.

4 Charakteristika společnosti Gala, a. s.

Firma Gala, a. s. je akciovou společností specializující se na výrobu a distribuci sportovních potřeb té nejvyšší kvality. V rámci jejího sportovního sortimentu je nabízena celá řada špičkových míčů pro volejbal, beachvolejbal, basketbal, fotbal, házenou a poslední kategorií jsou medicínální míče. Dále nabízí celou řadu doplňků pro volejbal a fotbal jako jsou tašky, vaky a vozíky pro míče, nákolenice, pumpičky, volejbalové sítě a další. Kromě sportovního sortimentu pro míčové sporty zahrnuje nabídka tréninkové boxovací pytle, desky a lapy pro francouzský řetězec Decathlon a zakázkovou výrobu batohů. Veškeré produkty pro sportovní využití jsou určeny jak pro profesionální sportovce, tak i pro rekreační využití. Samozřejmostí je splnění veškerých přísných předepsaných technických parametrů. Zárukou nejvyšší kvality míčů jsou mezinárodní certifikáty FIVB a FIBA.³¹

Další uplatnění firma našla ve výrobě nosičů pro zahradní a záchranářskou techniku. Zahradní nosiče dodává společnosti Stihl, která patří s Decathlonem mezi nejvýznamnější odběratele. Záchranářská technika v podobě nosičů dýchací techniky a upínacích systémů na plynové masky je určena pro hasiče, profesionální zásahové jednotky, civilní zásahové jednotky a armádu.³¹

Společnost Gala, a. s. působí na trhu již 65 let a v současné době distribuuje své produkty do 37 zemí světa. Převážnou část tvoří evropské země, do kterých exportuje většinu svých produktů. Firma je, mimo mezinárodní certifikáty FIVB a FIBA, držitelem certifikátu pro management jakosti ČSN EN ISO 9001 a certifikátu pro systém environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001.³¹

4.1 Historie

Následující kapitola popisuje historický vývoj společnosti od jejího založení až po současnost. Veškerá data byla převzata z podnikového dokumentu „*Gala Krasice - Od minulosti k dnešku*“. Autorem dokumentu je Oldřich Václavík.

Gala byla založena 4. července roku 1949 v Šumperku jako národní podnik Gala. Vznikla reorganizací podniku KOZAK, kožedělné závody Klatovy. V té době

³¹ *Gala, a.s.* [online]. 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.gala.cz>.

se výrobní sortiment zaměřoval na výrobu koženého, brašnářského a sedlářského zboží. Vedlejší činností bylo zpracování umělých hmot a výroba kufrů. Do podniku v Šumperku byly včleněny závody Ostrava, Střítež, Prostějov, Vlkoš u Kyjova, Měřín, Znojmo a Vizovice. O spojení Galy a Krasic u Prostějova můžeme hovořit až od roku 1951, i když již v roce 1950 začala složitá příprava k přesunu závodu.

4.1.1 Předchůdci Galy Krasice

Jako jiné národní podniky, tak i Gala, moravské kožedělné závody Šumperk, vznikly uskupením několika znárodněných podniků a jejich vzájemným propojením (patřily sem např. firma Ing. K. Brettschneider, továrna koženého zboží v Šumperku; firma Výroba koženého zboží a kufrů v Ostravě a další). Střední Morava byla v oblasti kožedělné výroby a výroby houněné obuvi zastoupena podniky z Prostějova a Krasic. Dochované dokumenty podnikového archivu naznačují, že místní firmy sice patřily k menším a středním typům továren, avšak specializací a kvalitou výrobků patřily k nejlepším. Součástí národního podniku se firmy staly buď přímo znárodněním do národního podniku Gala, nebo znárodněním a začleněním pod národní podnik Kotva Krasice. Majetková podstata Kotvy Krasice byla sloučena s majetkovou podstatou Galy Šumperk s účinností od 1. ledna 1951.

4.1.2 Začátky v Krasicích

Padesátá léta se nesla v celém Československu v duchu budovatelského nadšení. Vše bylo spojeno s plněním pětiletých plánů a tak tomu bylo i v případě Galy. Tehdejší výrobní sortiment obsahoval pouzdra na nože a doklady, aktovky, tašky a samozřejmě sportovní potřeby jako byly kamaše, různé typy chráničů a už v padesátých letech to byly boxovací pytle a především míče. Výraznou změnu ve výrobě představovala modernizace a mechanizace, která vedla k odstraňování ruční práce, jež byla částečně nahrazována stroji a novými technologiemi.

4.1.3 Výstavba nových provozních budov

S růstem podniku bylo nutné rozšíření stávajících prostor pro výrobu. To se uskutečnilo v šedesátých letech, kdy v roce 1968 byla započata výstavba nových budov v závodě Prostějov. V témže roce byla také zahájena výstavba pětipatrové výrobní haly, ve které je v současnosti soustředěna největší část výroby podniku. Stavba byla dokončena

v roce 1973. Dokončením stavby mohla Gala zvýšit svoji výrobní kapacitu a stát se druhým největším vývozcem koženého zboží v Československu.

4.1.4 Privatizace

Zlomovým rokem se stal rok 1989, kdy došlo ke změně politických a ekonomických poměrů. Gala přišla o část svých odbytových trhů. Přerušily se obchodní styky s armádou a největší hrozbou se stala konkurence v podobě levného zboží z asijských zemí. Charakter státního podniku přestal být schopný reagovat na tržní mechanismus. Právě z toho důvodu byl vypracován projekt na vytvoření akciové společnosti cestou zrušení bez likvidace státního podniku a vložení jeho majetku jako celku do akciové společnosti s názvem Gala Prostějov-Krasice. Za vypracováním projektu na přechod státního podniku na formu akciové společnosti je třeba hledat zejména snahu o vytvoření základních předpokladů pro privatizaci organizace, potřebu vytvořit kapitálově silnou společnost, nutnost rozšíření činnosti a umožnění přímého vstupu zahraničního kapitálu. V průběhu roku 1993 začaly intenzivní přípravy na privatizaci státního podniku v Krasicích. Protože nebyly vyřešeny všechny restituční návrhy a také nebylo zcela jasné, jak velká část podniku bude zahrnuta do privatizace, muselo být vypracováno vedením podniku několik projektů. Výsledkem bylo vypracování privatizačního projektu č. 21194, který svým usnesením ze dne 11. srpna 1993 č. 432 schválila vláda České republiky. Od 1. ledna 1994 byla v obchodním rejstříku evidována Gala jako akciová společnost.

4.1.5 Moderní etapa podniku

Po privatizaci byla Gala, a. s. tvořena jediným hlavním závodem v Prostějově v Krasicích s vlastním jměním 56 mil. Kč a s více než 400 zaměstnanci. K největším úspěchům patří rok 1995, který posílil image značky získáním homologace světové volejbalové asociace FIVB na míč Pro-line a získání titulu nejlepší výrobek výstavy Sport Prague podzim 95 pro tento míč. V polovině roku 1995 se po řadě ozdravných kroků podařilo konsolidovat finanční situaci podniku a zrealizovat další opatření ke zlepšení technického stavu majetku. V současné době podnik zaměstnává 249 zaměstnanců a obrat společnosti dosáhl 9 mil. EUR. Výrobní závody dnes najdeme v Prostějově a Rýmařově.

4.2 Organizační struktura

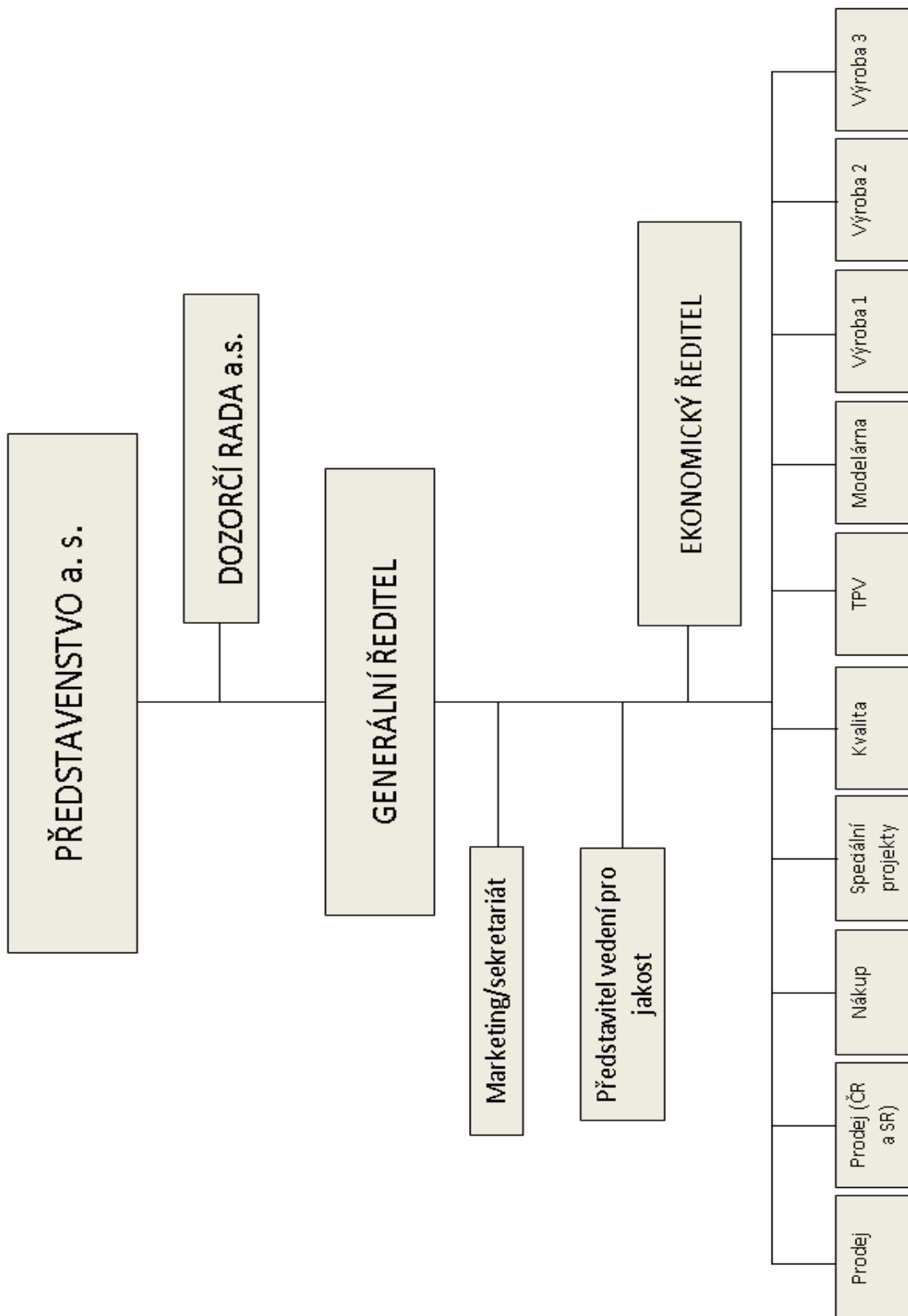
Společnost je složená z jednotlivých nákladových středisek, která jsou samostatná a vykazují vlastní hospodářské výsledky. Samozřejmostí je propojenost jednotlivých středisek, které spolupracují na všech činnostech. V rámci zvýšení efektivity a možnosti evidence jednotlivých nákladů a výnosů jsou střediska propojena centrálním informačním systémem.

Společnost řídí generální ředitel, kterým je v současné době Mgr. Michal Preiniger. Pod generálního ředitele spadají marketing, sekretariát, prodejní útvary, nákup, speciální projekty, vývoj, TPV a představitel vedení pro jakost. Zástupcem generálního ředitele je pak ekonomický ředitel, pod kterého spadají útvary informatiky, financování, personalistiky, péče o areál a celá výroba.

4.2.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Pokud se podíváme na vývoj počtu zaměstnanců Galy, zjistíme, že docházelo jak k výraznému nárůstu, tak i k velkému poklesu celkového počtu. Zlomovým rokem byl rok 1989, kdy došlo ke změně politických a ekonomických poměrů a Gala přišla o část svých odbytových trhů. Před tímto rokem Gala zaměstnávala okolo 2500 zaměstnanců v sedmi závodech na Moravě a jednom závodě ve východních Čechách. Vzhledem k vývoji podmínek a situaci na trhu však byla nucena tento počet výrazně snížit a do roku 1995 zaměstnávala již jen 500 zaměstnanců. V dalších letech naštěstí nedocházelo k tak velkému snižování počtu zaměstnanců, ale i nadále byla společnost nucena propouštět a v současné době Gala, a. s. zaměstnává okolo 249 pracovníků. Společnost plánuje mírný nárůst vzhledem ke zvyšující se poptávce po jejích produktech.

4.2.2 Organizační schéma společnosti Gala, a. s.



Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Gala, a. s. (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů)

5 Analýza současné úrovně motivace a stimulace zaměstnanců v Gala, a. s.

Celý motivační a stimulační systém vychází především z kolektivní smlouvy (včetně příloh a dodatků), pracovního řádu a dále z vnitřních předpisů generálního ředitele (příkazy a směrnice). Tyto dokumenty určují, jak jsou pracovníci motivováni, odměňováni, jaké mají povinnosti, jaká je náplň jejich práce apod. Cílem této kapitoly je popsat jednotlivé motivační prvky a zhodnotit jejich vhodnost a efektivitu.

5.1 Současné motivační prvky

Jednotlivé motivační prvky vycházejí především z kolektivních smluv společnosti, které jsou každý rok aktualizovány. Následující body jsou vypracovány na základě kolektivní smlouvy pro rok 2014.

5.1.1 Pracovní doba

Délka pracovní doby je v souladu s právními předpisy stanovena na 37,5 hodin týdně. Do délky pracovní doby nejsou započteny přestávky na jídlo a oddech v celkové denní délce 30 minut. Začátek a konec přestávek stanoví v souladu s § 88 ZP vedoucí střediska. Přestávky se neposkytují na začátku a konci pracovní doby.

Denní směna je stanovena včetně přestávek od 6 hodin do 14,00 hodin. V návaznosti na dopravní spoje a dle provozních podmínek je v pravomoci příslušného vedoucího střediska pracovní dobu posunout. Při uplatnění vícesměnného provozu jsou začátky směn stanoveny takto: 1. směna pracovního týdne od 6 do 14 hodin, 2. Směna od 14 do 22 hodin a 3. směna od 22 do 6 hodin. V současné době využívá firma dvousměnného provozu, a to především z důvodů využití jednotlivých strojů tak, aby pracovaly co nejefektivněji. Zaměstnavatel je povinen vypracovat písemný rozvrh stanovené týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance nejpozději 2 týdny před začátkem období, na něž je pracovní doba nerovnoměrně rozvržena.

5.1.2 Dovolená

Základní výměra dovolené činí pro všechny zaměstnance 4 týdny. Podnik využívá metodu celopodnikové dovolené, která je v délce dvou týdnů. Byla tak stanovena již

před několika lety, a to především z provozních důvodů. Termín celopodnikové dovolené bývá předem stanoven (zpravidla přelom července a srpna). Pro rok 2014 je stanoven termín od 28. 7. 2014 do 8. 8. 2014.

5.1.3 Mzdy a obdobná plnění

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda. Mzdou se rozumí tarifní mzda, mzdové příplatky a ostatní složky vyplývající ze zákoníku práce, platných vnitropodnikových mzdových předpisů a kolektivní smlouvy.

Mzdové formy

V Gala, a. s. se uplatňují následující mzdové formy:

- Časová mzda – určuje se jako součin hodinového tarifu a odpracované doby. Uplatňuje se převážně u zaměstnanců, kde se přednostně požaduje plnění povinností, jako jsou kvalita (přejímka materiálu, opravy, reklamace), dále povinnosti plnit stabilní výkon, který je např. určen strojním časem, nebo se jedná o povinnosti vyplývající z technicko-organizačních podmínek.
- Úkolová mzda – vyplácí se jako tarifní mzda za skutečně vyprodukované normohodiny, ve výši odpovídající osobní třídě zaměstnance.
- Smluvní (mimotarifní) mzda – uplatňuje se u technicko-hospodářských zaměstnanců, režijních dělníků a nezastupitelných odborníků v dělnické kategorii pevně a nekrátí se o svátky. Uzavírá se na základě individuální smlouvy.

Mzdové tarify

Základem pro zařazování zaměstnanců podle povolání a funkcí do tarifních stupňů jsou katalogy prací, které u zaměstnanců dělnických kategorií využívají pro hodnocení prací 6 tarifních stupňů, které jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 2: Mzdové tarify

Tarifní stupeň	Hodinový tarif	Zaručená hodinová mzda
1.	63,80	70,2
2.	64,90	71,4
3.	67,20	73,9
4.	70,20	77,2
5.	75,80	83,4
6.	81,20	89,3

Výše hodinových tarifů je stanovena pro pracovní dobu 37,5 hodin týdně. Výše zaručené hodinové mzdy představuje hrubou mzdu celkem, tj. hodinový tarif a část kolektivní prémie.

Doplňkové formy mzdy

Mezi doplňkové formy mzdy řadíme mzdové příplatky za vykonanou práci, jako je práce na odpolední směně, práce v noci, o víkendech či ve státní svátek. Dále se jedná o formy mzdových příplatků za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí apod.

Zajímavou složku pro zaměstnance představují mimořádné odměny a odměny při významném jubileu. Mimořádné odměny oceňují práce vykonávané nad rámec popisu činností pracovního místa zaměstnance, nebo jsou vypláceny za přínos do hospodaření Gala, a. s.. Odměnu pro zaměstnance navrhuje přímý nadřízený, schvaluje ekonomický nebo generální ředitel. Odměny při významném jubileu zaměstnavatel poskytne zaměstnancům při významných životních jubileích (50 let věku a první skončení pracovního poměru po nabytí nároku na důchod) a dále odměnu za dobře vykonávanou práci. O výši odměny rozhoduje zaměstnavatel na návrh příslušného vedoucího zaměstnance, přičemž se přihlíží k nepřetržité délce pracovního poměru ve společnosti Gala, a. s. a pracovní morálce jubilanta.

5.1.4 Péče o zdraví zaměstnanců

Zaměstnavatel se zavazuje zajistit:

- Zdravotnické zařízení poskytující pracovně lékařské služby.

- Zdravotní vyšetření zaměstnanců na rizikových pracovištích dle rozhodnutí Krajské hygienické stanice, a to na náklady zaměstnavatele.
- Výstupní zdravotní prohlídky u všech zaměstnanců.
- Pracovně lékařské služby zaměstnanců v Prostějově zajišťuje ordinace Praktik, s. r. o., MUDr. Dominika Vaverková v budově FTL, a. s., na Letecké ul. č. 8. Pro zaměstnance pracoviště v Rýmařově provádí pracovně lékařské služby praktická lékařka MUDr. Kristina Volková. Pro zaměstnance je zajištěn provoz rekondičního střediska.

5.1.5 Závodní stravování

Zaměstnavatel nabízí možnost zaměstnancům pracoviště v Prostějově stravování v jídelně v areálu Gala, a. s. a zaměstnancům z odloučených pracovišť zajišťuje stravenky. Cena stravenky pro zaměstnance je stanovena v závislosti na ceně stravenky stanovené dodavatelem obědů a na výši příspěvku zaměstnavatele na stravování. Pro rok 2014 se zaměstnavatel zavazuje uhradit minimálně 50 % ceny stravenky. Pro zaměstnance v Prostějově je další možnost stravování v závodní kantýně.

5.1.6 Ostatní sociální služby

Zaměstnavatel se v kolektivní smlouvě zavazuje přihlížet při uvolňování zaměstnanců z pracovního poměru z titulu organizačních změn k jejich stáří a sociálním poměrům. Dále poskytuje osamělým ženám a mužům majícím v trvalé péči děti do 10 let vedle dovolené na zotavenou pracovní volno bez náhrady mzdy v kalendářním roce v době školních prázdnin, pokud tomu nebrání provozní důvody.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v kalendářním roce 5 dnů zdravotního volna za podmínky nahrazení vyčerpaných hodin do konce následujícího měsíce.

Zaměstnancům slouží k přechodnému bydlení v Prostějově ubytovna v areálu závodu. Zásady pro ubytování jsou stanoveny v domovním řádu a ve smlouvě o ubytování.

Na základě písemné žádosti lze poskytnout zaměstnancům návratnou půjčku na koupi bytového zařízení do výše 10 000,- Kč. Podmínkou je trvání pracovního poměru ve společnosti Gala, a. s. nejméně 2 roky.

Firma přispívá na dětské rekreace a ozdravné pobyty pro děti. Při dětské rekreaci nebo ozdravném pobytu může být hrazeno až 1.000,- Kč na jedno dítě. Příspěvek je možné uplatňovat do ukončení povinné školní docházky (max. do 15 let věku dítěte). Příspěvek bude poskytován pouze 1x ročně (dětská rekreace nebo ozdravný pobyt). Podmínkou pro čerpání příspěvku je délka zaměstnání v Gala, a.s. minimálně 1 rok.

Sociální náklady a jejich rozpočet na rok 2014

- Příspěvek na činnost odborů 140.000,- Kč.
- Příspěvek na letní dětskou rekreaci 30.000,- Kč.
- Odměny jubilantům 30.000,- Kč.
- Rehabilitační lázeňská péče Skalka 60.000,- Kč.
- Čerpání nákladů 260.000,- Kč.

5.1.7 Prémiový řád

Prémiový řád se vztahuje na všechny zaměstnance akciové společnosti s výjimkou generálního ředitele a dalších generálních ředitelem určených zaměstnanců. Zahrnuje zásady pro poskytování prémie všem kategoriím zaměstnanců s plnou odpovědností jednotlivých vedoucích za jejich uplatnění.

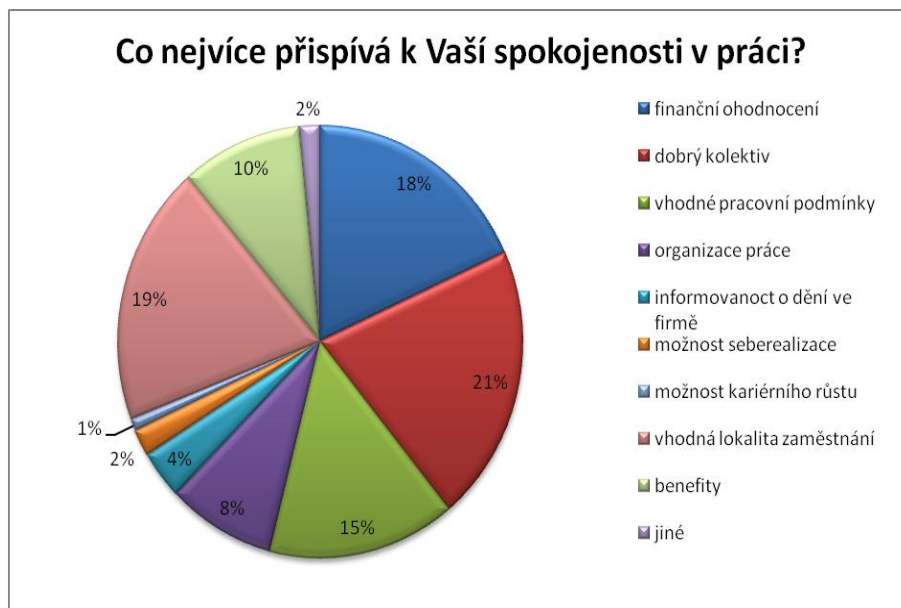
5.2 Analýza stávající motivační úrovně

Ve své diplomové práci jsem k analýze současného stavu motivace a stimulace zaměstnanců Gala, a. s. využil metodu **dotazníkového šetření**, která vzhledem k možnostem a vysokému počtu zaměstnanců ve společnosti byla tou nejvhodnější. Dotazník je tvořen 18ti otázkami, které mají za cíl analyzovat přednosti a nevýhody stávajícího systému, zda je dostatečně motivační nebo naopak jestli netlumí aktivitu zaměstnanců a tím snižuje efektivitu podniku. Firma v současné době zaměstnává 249 zaměstnanců a dotazníky vyplnilo a odevzdalo celkem 200 dotázaných (80 %), a to jak na pozici výrobních dělníků, tak i režijních pracovníků. Výzkumu se zúčastnili zaměstnanci závodu v Prostějově (celkem 153 respondentů, 76 %) a v Rýmařově (celkem 47 respondentů, 24 %).

5.2.1 Vyhodnocení výsledků dotazníku

Otázka č. 1

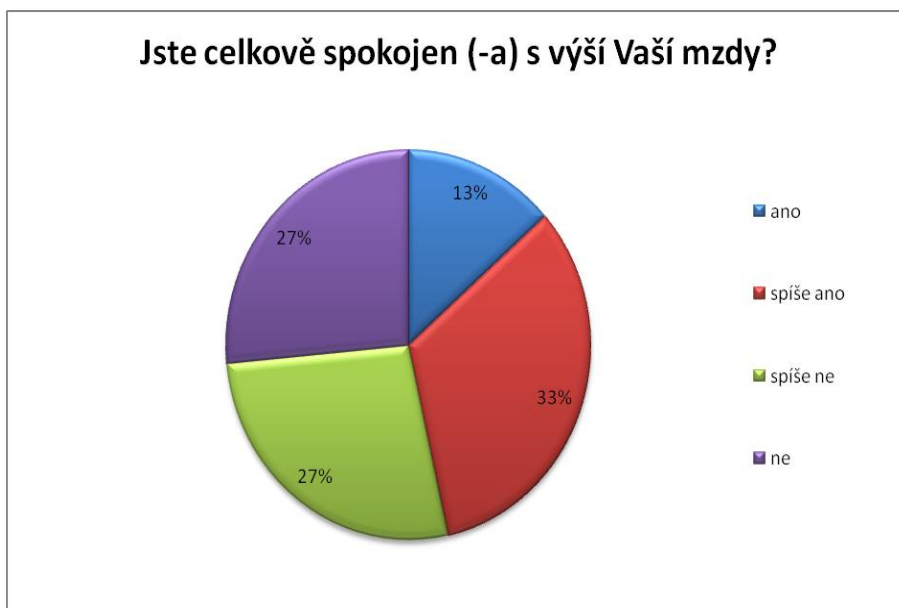
Cílem otázky bylo zjistit, co nejvíce přispívá ke spokojenosti zaměstnanců v práci. Z celkových 10ti možností mohli respondenti vybrat maximálně 5. Ke spokojenosti pracovníků dle získaných odpovědí nejvíce přispívá dobrý kolektiv (21 %), vhodná lokalita zaměstnání (19 %), finanční ohodnocení (18 %) a značnou část spokojenosti ovlivňují benefity (15 %). Spokojenost je částečně ovlivněna vhodnými pracovními podmínkami a organizací práce.



Graf 1: Co nejvíce přispívá ke spokojenosti zaměstnanců?

Otázka č. 2

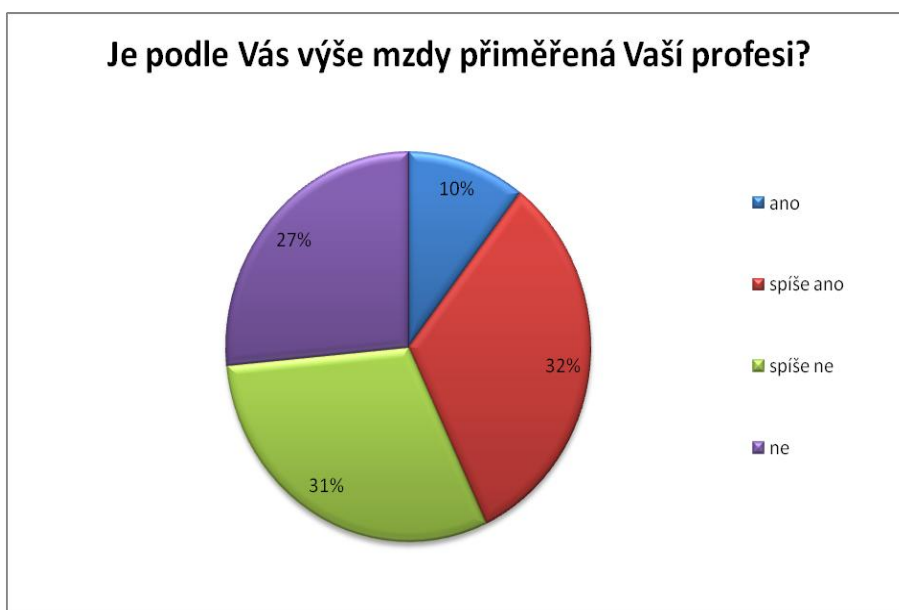
Oblast odměňování za práci je celkově zaměstnanci vnímaná mírně negativně. Ze všech respondentů je se mzdou nespokojeno celkem 54 % a spokojeno 46 %.



Graf 2: Jste celkově spokojen (-a) s výší Vaší mzdy?

Otázka č. 3

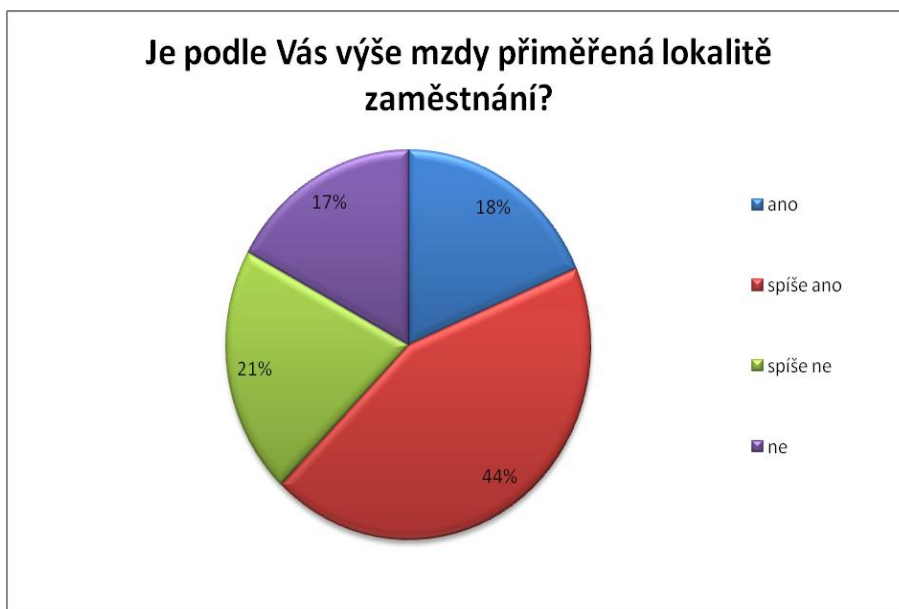
Tato otázka navazovala na předchozí a respondenti z větší části vnímají finanční ohodnocení své práce v rámci dané profese jako nepřiměřenou. Nespokojenost vyjádřilo 58 % a spokojenost celkem 42 %.



Graf 3: Je podle Vás výše mzdy přiměřená Vaší profesi?

Otázka č. 4

V předchozí otázce zaměstnanci porovnávali výši mzdy vzhledem k dané profesi a vyjádřili mírnou nespokojenost. V této otázce byla mzda porovnávána vzhledem k dané lokalitě a 18 % považuje mzdu za přiměřenou, velká část (celkem 44 %) za spíše přiměřenou, 21 % za spíše nepřiměřenou a 17 % za nepřiměřenou.



Graf 4: Je podle Vás výše mzdy přiměřená lokalitě zaměstnání?

Otázka č. 5

Cílem šetření bylo zjistit, jak pracovníci vnímají ohodnocení své práce vzhledem ke svým spolupracovníkům. Z dotázaných ho vnímá 61 % jako spravedlivé a 39 % má pocit, že jejich práce je v porovnání s ostatními ohodnocena nespravedlivě.



Graf 5: Jste dle Vašeho názoru ve srovnání s Vašimi spolupracovníky spravedlivě ohodnoceni?

Otázka č. 6

V pořadí šestá otázka měla za úkol zjistit, zda má nadřízený možnost dodatečně odměnit dobře odvedenou práci a jestli jsou si toho vědomi sami zaměstnanci. Ano odpovědělo 63 %, 20 % si myslí, že spíše ano a pouze 17 % vyjádřilo nesouhlas.

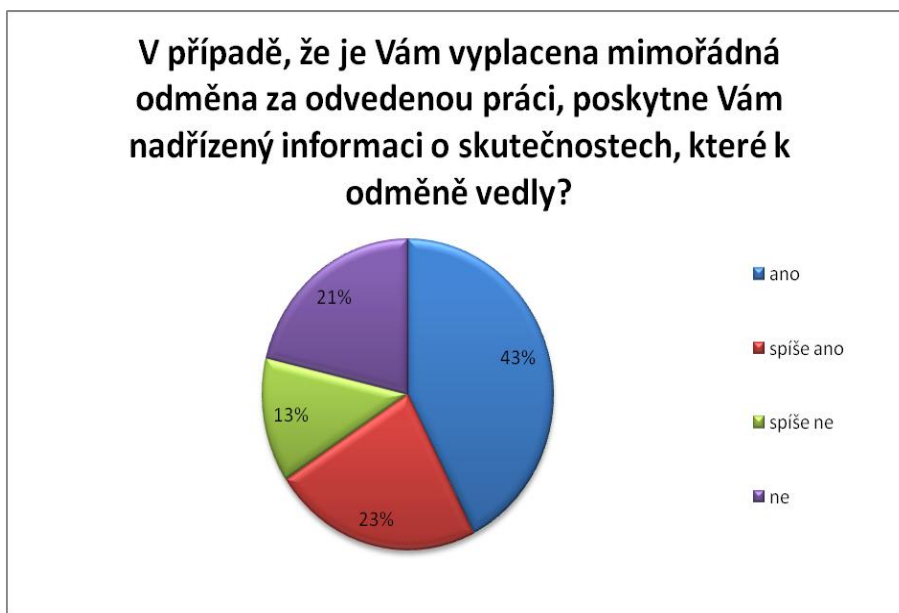


Graf 6: Má Váš nadřízený možnost dodatečně odměnit dobře odvedenou práci?

Otázka č. 7

V případě motivace pracovníků odměňováním je zcela nepochybně nutné, aby dotyčný, který odměnu dostane, měl informace o skutečnostech, které k odměně vedly.

To zjišťovala následující otázka, kde 43 % uvedlo, že tomu tak je, 23 % odpovědělo, že spíše ano, 13 % spíše ne a 21 % není poskytnuta informace, která k odměně vedla.



Graf 7: Poskytně Vám nadřízený informace o skutečnostech, která k odměně vedly?

Otázka č. 8

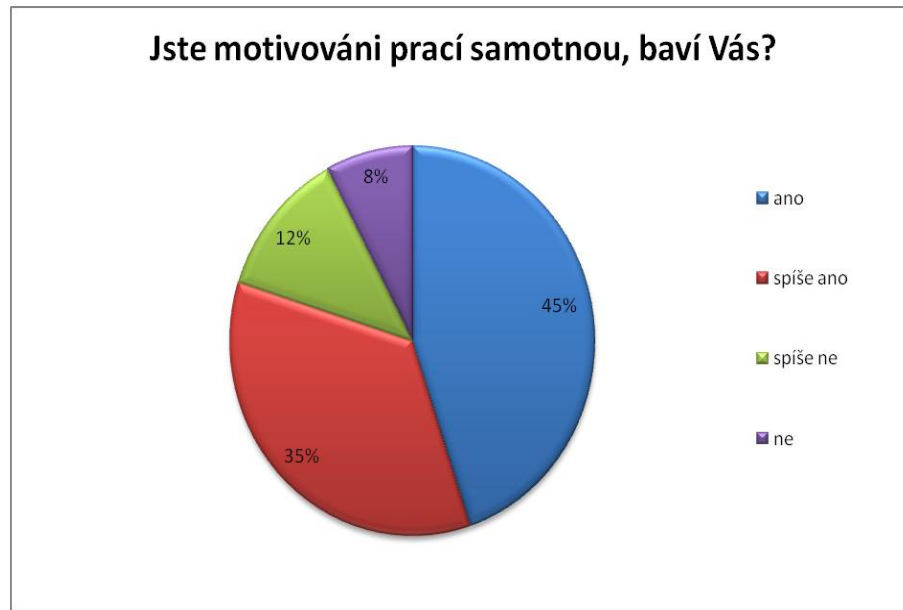
V této otázce jsme hodnotili, jestli je pochvala nebo jiné uznání od nadřízeného pro zaměstnance důležité. Pro 78 % pracovníků je dle výsledků uznání od svých vedoucích pracovníků důležité a pro pouhých 22 % důležité není.



Graf 8: Je pro Vás pochvala nebo jiné uznání od nadřízeného důležité?

Otázka č. 9

Jak je patrné z grafu, u otázky č. 9, kde jsme zjišťovali, jak samotná práce motivuje zaměstnance, 45 % odpovědělo, že je zcela motivuje práce samotná, 35 % pak spíše motivuje. Pouhých 12 % práce spíše nebaví a v neposlední řadě 8 % nebaví vůbec.



Graf 9: Jste motivováni prací samotnou, baví Vás?

Otázka č. 10

Následující graf znázorňuje, jestli zaměstnanci mají možnost kariérního růstu. Pouze 13 % dotázaných zastává názor, že jim společnost kariérní růst umožňuje, a převážná část (celkem 87 %) si myslí, že kariérní růst ve firmě není možný.



Graf 10: Máte možnost kariérního růstu ve Vaší společnosti?

Otázka č. 11

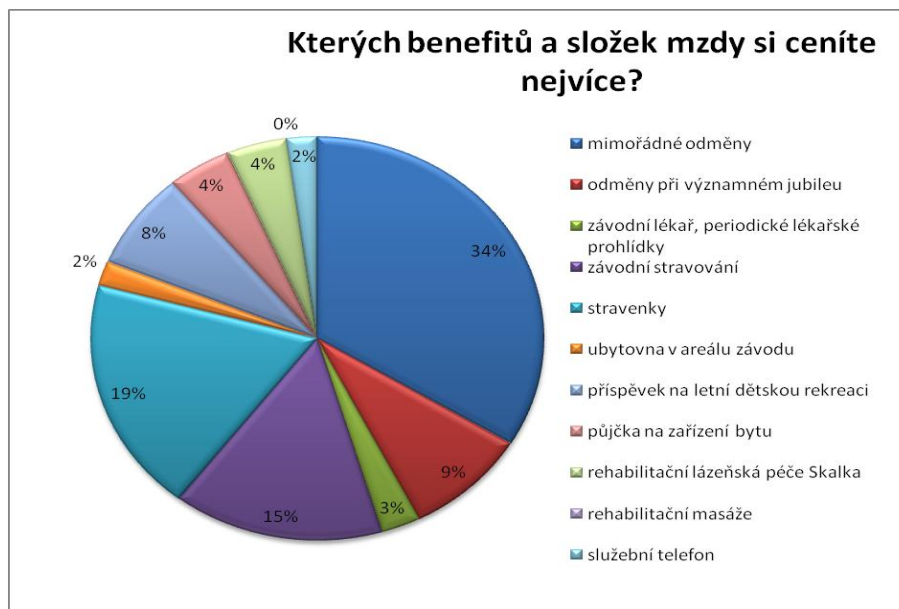
Vážít si kvalitních a dobrých zaměstnanců by mělo být určitě cílem každé společnosti, která chce dlouhodobě uspět na trhu. V našem případě dotazníkového šetření jsme identifikovali skutečnost, že více jak polovina zaměstnanců se přiklání k názoru, že tomu tak je, ovšem celkem 43 % si myslí pravý opak.



Graf 11: Vází si firma kvalitních zaměstnanců?

Otázka č. 12

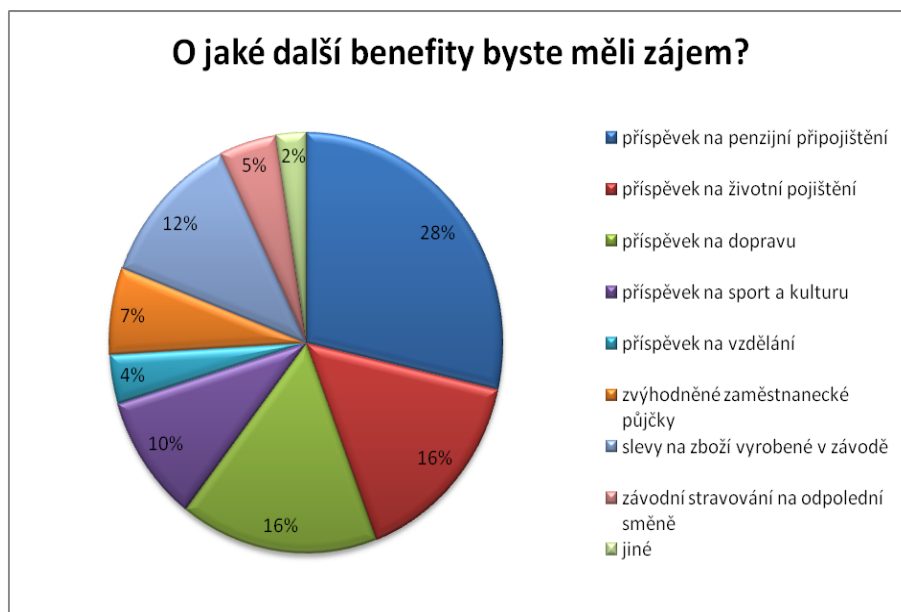
Cílem této otázky bylo zjistit, kterých současných benefitů a složek mzdy si pracovníci cení nejvíce. Z následujícího grafu lze vyčíst, že 34 % zaměstnanců zaznamenalo mimořádné odměny, 19 % stravenky, 15 % závodní stravování, 9 % odměny při významném jubileu a 8 % příspěvek na letní dětskou rekreaci. Mezi pracovníky THP byl důležitým benefitem služební telefon.



Graf 12: Kterých benefitů a složek mzdy si ceníte nejvíce?

Otázka č. 13

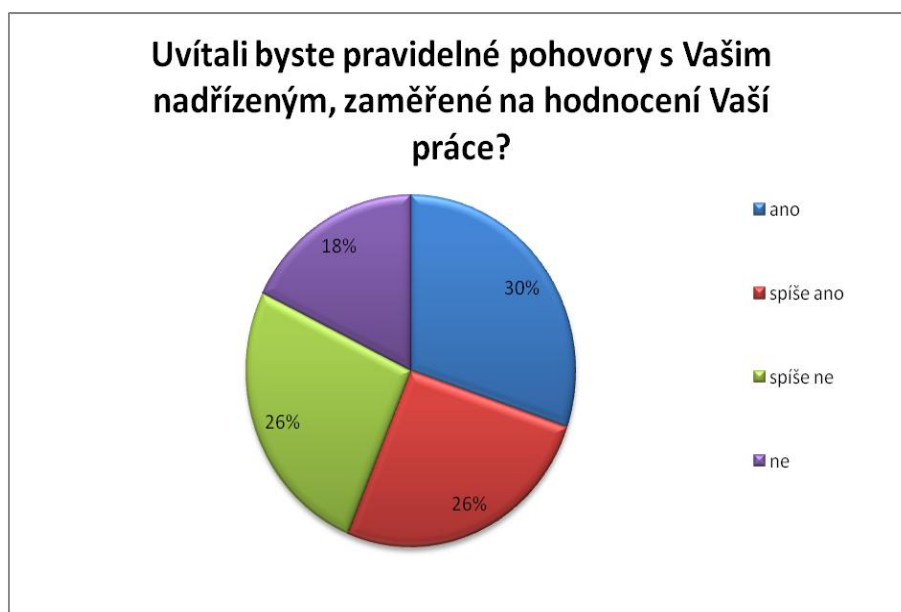
Cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit, o jaké další benefity by zaměstnanci měli zájem. Největší ohlas zaznamenal příspěvek na penzijní připojištění (28 %), dále příspěvek na životní pojištění (16 %), příspěvek na dopravu (16 %) a slevy na zboží vyrobené v závodě (12 %). Dále by ocenili příspěvek na sport a kulturu.



Graf 13: O jaké další benefity byste měli zájem?

Otázka č. 14

Pravidelné pohovory s nadřízeným by z respondentů uvítalo 56 % a 44 % nemá zapotřebí se svým nadřízeným danou problematiku rozebírat.

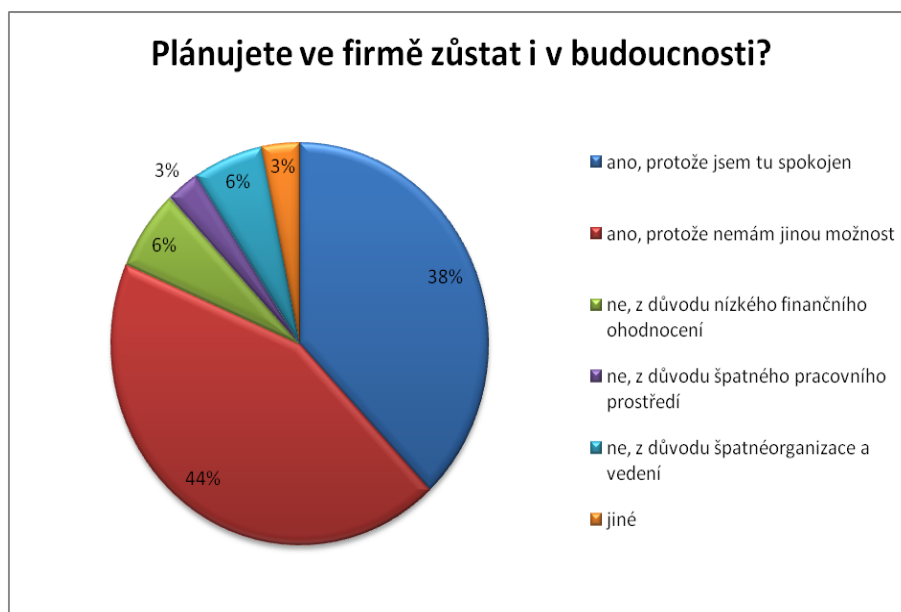


Graf 14: Uvítali byste pravidelné pohovory s nadřízeným?

Otázka č. 15

Kolik zaměstnanců plánuje zůstat ve společnosti i v budoucnu, nám odhalila patnáctá otázka. Značná část (38 %) odpověděla, že jsou spokojeni a i nadále chtějí pracovat ve společnosti. Naproti tomu ještě větší část (44 %) plánuje zůstat, ale jen z důvodu,

že nemají jinou možnost, což zcela jistě není dobrý výsledek. 6 % dotázaných chce firmu opustit z důvodu nízkého finančního ohodnocení, 6 % kvůli špatnému vedení a organizaci práce a 3 % z důvodu špatného pracovního prostředí.



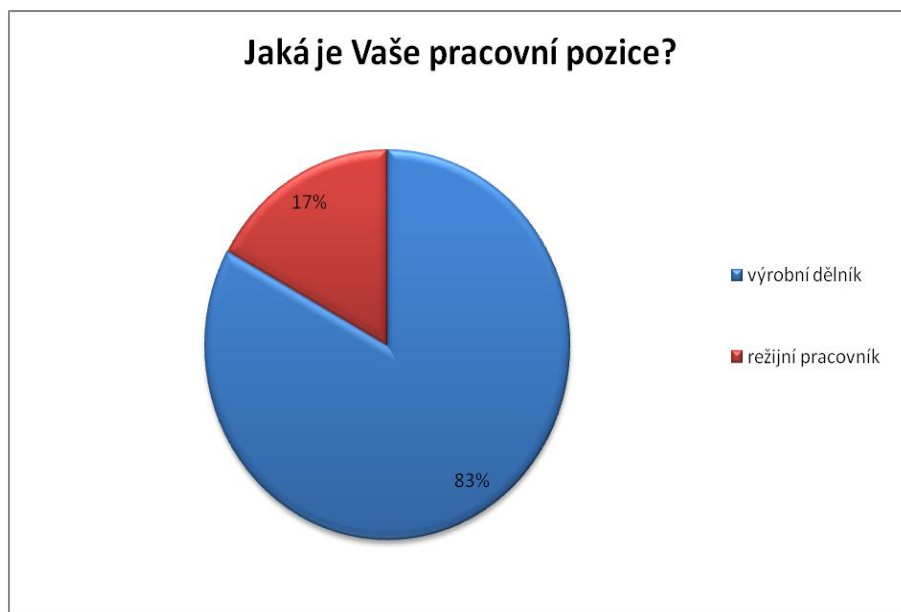
Graf 15: Plánujete ve firmě zůstat i v budoucnosti?

Otázka č. 16

Jak by sami pracovníci motivovali své podřízené, je těžké identifikovat, ovšem v rámci dotazníkového šetření jsme nechali zaměstnance, aby se sami vyjádřili a třeba i navrhli možné postupy. Jednotlivé odpovědi se lišily a část respondentů také vyjádřila nesouhlas s aktuálním systémem norem a organizací práce. Mezi nejčastější odpověď patřila finanční odměna, pomocí které by své podřízené motivovali. Dalšími motivačními prvky byla lepší organizace práce, komunikace s podřízenými, spravedlivé rozdělování práce a její následné hodnocení, vycházet vstříc problémům podřízených a v poslední řadě pořádání akcí a soutěží, které by přispěly jak ke zvýšení efektivity, tak k vytvoření lepšího prostředí, které je pro zaměstnance velice důležité.

Otázka č. 17

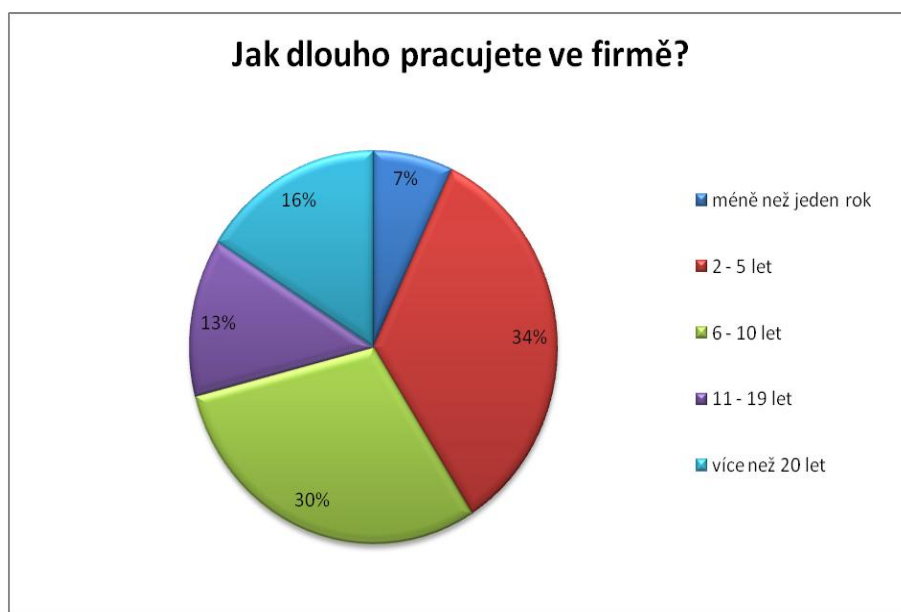
Dotazníky celkem odevzdalo 166 výrobních dělníků (83 %) a 34 režijních pracovníků (17 %).



Graf 16: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Otázka č. 18

Jak můžeme vidět na následujícím grafu, společnost v současné době nabrala nové zaměstnance, kteří pracují pro společnost méně než jeden rok (7 %). Nejpočetnější část tvoří zaměstnanci, kteří pracují v Gale, a. s. od 2 do 5 let (34 %), dále od 6 do 10 let (30 %) a celých 16 % pracovníků je firmě oddaných více jak 20 let.



Graf 17: Jak dlouho pracujete ve firmě?

5.3 Celkové zhodnocení současného stavu

Cílem analytické části bylo zjistit, zda je aktuální motivační systém ve společnosti dostatečně motivační nebo zda naopak tlumí aktivitu zaměstnanců a tím snižuje efektivitu podniku. K celkovému zhodnocení nám posloužily dvě předchozí kapitoly, kde jsme charakterizovali současné motivační prvky a analyzovali data z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku. Na základě získaných informací jsou v následujícím textu popsány klady i zápory současného systému, které dále posloužily jako podklad pro návrhovou část této diplomové práce.

Aby byl motivační systém efektivní, je nutné znát, co nejvíce přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Pro zaměstnance Galy, a. s. je nejvíce důležitý dobrý kolektiv v práci, vhodná lokalita zaměstnání a až na třetí místo pracovníci staví finanční ohodnocení. Dále ke spokojenosti přispívají zaměstnanecké benefity, dobrá organizace práce a vhodné pracovní podmínky. Motivační systém by tedy měl být zaměřen především na tyto části.

Pokud se zaměříme na finanční ohodnocení, tak 54 % zaměstnanců hodnotí svou mzdu jako nedostatečnou, a to i v rámci porovnání mezd v dané profesi. Kladnější postoj zastávají pracovníci v porovnání s lokalitou zaměstnání a pozitivně hodnotí spravedlivost ohodnocování. Většina zaměstnanců si je vědoma a má pocit, že za dobře odvedenou práci mohou být dodatečně odměněni a to je vzhledem k motivaci zaměstnanců velice pozitivní výsledek. Právě takových odměn si zaměstnanci nejvíce cení. Ke zlepšení finanční situace zaměstnanců by pak velice ocenili příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění a příspěvek na dopravu, jež budou následně předmětem návrhové části práce.

Velice pozitivním faktem je, že až 80 % procent pracovníků je motivováno prací samotnou. To z pohledu zaměstnavatele představuje velice dobrý výsledek a značí kvalitní pracovní náplň, která velice přispívá k vyšší efektivitě odvedené práce.

Z pohledu motivace však hraje důležitou roli i pohled pracovníka do budoucnosti. Negativním zjištěním je fakt, že 44 % zaměstnanců zůstane ve společnosti pracovat pouze z důvodu, že nemá jinou možnost, a dokonce 18 % pracovníků plánuje opustit současné zaměstnání (například z důvodů špatného finančního ohodnocení, špatného

pracovního prostředí nebo špatné organizace práce). Pouze 38 % zaměstnanců plánuje zůstat u firmy i v budoucnosti, protože jsou tu spokojeni. Tato skutečnost představuje pro podnik velkou hrozbu v podobě ztráty kvalitních zaměstnanců. Je tedy nutné učinit opatření, která povedou k zamezení odchodu zaměstnanců. Opatření, které povedou ke snížení tohoto rizika, budou předmětem návrhové části a vycházejí především z dotazníkového šetření, kde zaměstnanci měli možnost napsat vlastní názor, co jim v motivačním systému chybí a jakým způsobem by oni sami motivovali své podřízené. Nesouhlas zaměstnanci projeví s nedávným zvýšením norem práce. Někteří respondenti dokonce uvedli, že takto nově nastavené normy snižují kvalitu odvedené práce díky časovému zatížení. To pro podnik vyrábějící top produkty na daném trhu představuje reálné riziko zvýšeného počtu zmetkových či méně kvalitních výrobků. Dále uvedli, že rozdělení přesčasových hodin nebývá často spravedlivé, ocenili by lepší komunikaci s nadřízenými a zlepšili by organizaci a spravedlivé rozdělování práce. Zaměstnanci by také uvítali možnost koupit zlevněné zboží vyrobené v závodě či příspěvek na sport a kulturu. Všechny návrhy a připomínky respondentů posloužily jako podklad pro návrhovou část práce.

Ke zvýšení vypovídací schopnosti dotazníkového šetření pro potřeby společnosti je zajímavé srovnání odpovědí podle lokality závodů, kdy můžeme porovnat hodnoty získané v Prostějově a v Rýmařově. Obecně můžeme vzhledem k datům získaným z dotazníků říci, že zaměstnanci pracující v Rýmařově odpovídali kladněji a hodnotí aktuální podmínky lépe než zaměstnanci v Prostějově. Důvodem vyšší spokojenosti s finančním ohodnocením bude nejspíše lokalita zaměstnání a problémy s nezaměstnaností v Rýmařově a okolí. Gala, a. s. zde představuje jednoho z největších zaměstnavatelů. Dalším faktorem bude patrně i užší kolektiv, kde se všichni zaměstnanci lépe znají, a tím je na pracovišti vytvářena lepší atmosféra, která vzhledem k získaným odpovědím výrazně přispívá ke spokojenosti a následné motivaci zaměstnanců. Aktuální motivační prvky a benefity dosáhly v obou závodech téměř stejného hodnocení a i zájem o další benefity byl stejného charakteru.

6 Návrhy ke zlepšení motivačního programu

Provedením analýzy současných motivačních prvků ve společnosti a dotazníkovým šetřením byly odhaleny nedostatky motivačního systému, které byly popsány v předešlé kapitole. Těmto nedostatkům a především návrhům zaměstnanců, které respondenti uvedli ve svých odpovědích, je třeba věnovat pozornost a zavést taková opatření, aby došlo ke zlepšení současného motivačního systému.

Následující část práce je věnována návrhům, díky kterým by měl zaměstnavatel, na základě získaných dat, vytvořit lepší podmínky pro své zaměstnance, zvýšit jejich spokojenost v práci a motivaci, která povede k lepším výkonům jak jednotlivců, tak i celé společnosti.

6.1 Zlepšení organizace práce a komunikace se zaměstnanci

Z analýzy současného stavu vyplynuly skutečnosti poukazující na nutnost zlepšit komunikaci s nadřízenými a pracovat na zlepšení organizace práce. Někteří zaměstnanci projeví nesouhlas s rozdělováním ranních a odpoledních směn, se způsobem, jakým jsou informováni o práci přesčas (např. práce v sobotu) či nerovnoměrností rozdělení přesčasových hodin mezi zaměstnanci. Zaměstnanci by taktéž ocenili vstřícnější přístup nadřízených v případě rodinných problémů zaměstnanců. Z odpovědí vyplynul i fakt, že by větší část respondentů ocenila pravidelné individuální pohovory s nadřízeným.

6.1.1 Zavedení krátkých porad

Tyto krátké pracovní porady by byly na začátku každé směny, trvaly by přibližně 5 minut a jejich cílem by bylo zlepšení organizace práce a zvýšení informovanosti zaměstnanců. Na těchto krátkých poradách by mistři informovali dělníky o cílech dané směny, o novinkách, případných změnách ve výrobě, plnění plánu a krátce by zhodnotili předešlou směnu.

Vzhledem ke skutečnosti, že dle odpovědí je pro zaměstnance pochvala nebo jiné uznání velice důležité, tak by těchto pár minut posloužilo jako poděkování zaměstnancům za dobře odvedenou práci a dále jako pochvala nejlepších zaměstnanců za nejlepší výkony za danou směnu. Dále by tyto meetingy měly sloužit jako prostor pro

zaměstnance, kde mohou vyjádřit svůj názor ohledně organizace práce, zadávání úkolů, návrhů pro zlepšení apod. Tento návrh nepředstavuje pro podnik žádné dodatečné finanční náklady spojené s jeho realizací.

6.1.2 Individuální pohovory

Jednou z otázek dotazníkového šetření byla otázka, zdali by zaměstnanci uvítali pravidelné pohovory s nadřízeným zaměřené na hodnocení jejich práce. Nadpoloviční většina respondentů by tyto pohovory uvítala, a tak bychom vedle krátkých pracovních schůzek doporučili zavedení i těchto individuálních pohovorů.

Tyto pohovory by vždy vedl přímý nadřízený a doporučujeme, aby probíhaly minimálně jednou ročně. Jejich náplní by bylo především poděkování za odvedenou práci a zhodnocení výkonu každého zaměstnance za dané období. Zaměstnancům se tak naskytuje možnost vyjádřit svůj názor k organizaci práce, ke komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými a byl by vytvořen prostor pro sdělení návrhů na zlepšení podmínek v práci, kde by měl pracovník prostor vyjádřit svůj názor. Tento návrh nepředstavuje pro podnik žádné dodatečné finanční náklady spojené s jeho realizací. Cílem je individuální přístup k zaměstnancům a podpora jejich pracovní motivace.

6.1.3 Schránka pro návrhy a připomínky

Další možností, jak zlepšit stávající komunikaci se zaměstnanci a dosavadní systém, je vytvořit možnost pracovníkům zcela anonymně a bez obav z případných následků vyjádřit svůj názor, své připomínky, stížnosti, nebo také konkrétní návrhy, jak zlepšit dosavadní systém a tím zvýšit jeho efektivitu.

Jednou z možností je právě instalace schránky, do které by zaměstnanci měli možnost vložit v tištěné formě a hlavně anonymně svoje poznatky a návrhy. Jedná se o nízkonákladové řešení, které představuje další možnost, jak zapojit pracovníky do systému zvýšení efektivity práce, spokojenosti a motivace.

Společnost již takovou možnost využívá v Prostějově, kde je taková schránka zaměstnancům k dispozici. Aby byla tato možnost sdělit anonymně a v písemné formě své návrhy a připomínky pro všechny zaměstnance, doporučujeme instalaci schránky i v závodě v Rýmařově. Náklady vynaložené na tento návrh souvisejí pouze

se zakoupením jedné schránky. Cena schránky se pohybuje okolo 400 Kč vč. DPH. Instalace by proběhla za pomoci interních pracovníků, kteří se starají o údržbu areálu. Sběr návrhů by pak byl v kompetenci sekretariátu a podle připomínek a návrhů by byly následně konzultovány s vedením společnosti a daným subjektem, jehož se návrh či připomínka týká, jak je tomu doposud v případě závodu v Prostějově.

6.1.4 Vyhlašování nejlepších zaměstnanců

Z dotazníkového šetření jsme zjistili, že pro 78 % respondentů je pochvala nebo jiné uznání od nadřízeného důležité. Jako důvod nejčastěji uvedli, že je to motivuje k další práci, potěší, mají dobrý pocit z dobře odvedené práce, pocit zadostiučinění apod. Jedná se tedy o velice kvalitní a účelný motivační nástroj.

Prostor, kde může nadřízený udělit pochvalu nebo jiné uznání za odvedenou práci, jsme vytvořili díky krátkým poradám a individuálním pohovorům. Dále navrhujeme, na začátku každého měsíce, vyhlašování nejlepších zaměstnanců, kdy by vedoucí pracovníci vybrali za každý kalendářní měsíc ze svého oddělení nejlepšího zaměstnance. Ti by byli vyhlášeni na začátku měsíce na krátkých poradách. Dále doporučujeme zřízení nástěnky, která poslouží pro vyvěšení fotografií a jmen nejlepších pracovníků. Z hlediska nákladů to pro společnost znamená nákup dvou nástěnek (jedna do Prostějova a druhá do Rýmařova). Cena jedné nástěnky se pohybuje okolo 600 Kč vč. DPH, pro podnik to tedy představuje náklad ve výši 1 200 Kč vč. DPH.

Jedná se o nízkonákladové řešení, které však představuje velice efektivní nástroj pro zvýšení pracovní motivace. Především motivuje zaměstnance a dodává jim pocit, že jejich dobře odvedeného výkonu si okolí, včetně jejich nadřízených, všímá a také je ocení. Zároveň rozšiřuje povědomí o tom, že i nekvalitní práce je monitorována.

6.1.5 Kontrola nastavení norem

Část respondentů ve svých odpovědích vyjádřila nesouhlas s nedávným zvýšením výkonových norem. Někteří respondenti dokonce uvedli, že takto nově nastavené normy snižují kvalitu odvedené práce kvůli časovému omezení, které je nutné pro jejich splnění. To pro podnik vyrábějící vysoce kvalitní produkty na daném trhu představuje

potenciální riziko zvýšeného počtu zmetkových či méně kvalitních výrobků, a tak je nutné se tímto problémem zcela jistě zabývat.

Aby byla zjištěna správnost nastavení norem, navrhujeme porovnat časové období od zavedení nových norem až po současnost s hodnotami z výroby před jejich zvýšením. Tato kontrola by se měla zaměřit především na kontrolu kvality a bezpečnosti práce. Cílem je zjistit skutečnost, zdali jsou nově nastavené normy reálně splnitelné za dodržení veškerých bezpečnostních norem a také nároků na kvalitu výsledných produktů. Výsledkem takové kontroly by měla být podrobná analýza a zhodnocení současné situace, která by buď potvrdila správnost nově nastavených norem a jejich zachování, nebo v opačném případě jejich neadekvátnost a následné návrhy pro korekci. Tento návrh nepředstavuje pro podnik žádné dodatečné finanční náklady spojené s jeho realizací.

6.1.6 Kurzy pro manažery

Efektivně řídit a komunikovat se svými podřízenými představuje obtížný úkol, přičemž ne každý ho zvládne. Vzhledem k některým připomínkám respondentů ke komunikaci mezi zaměstnanci by firma mohla využít kurzu motivace zaměstnanců. Tyto kurzy nabízí například společnost Top Vision a cena tohoto kurzu je 4234 Kč za osobu. Účastníci tohoto kurzu se naučí, jak vytvořit základní motivační systém, zjistí míru vlivu vlastního rozvoje na motivační procesy, jak efektivně motivovat zaměstnance a pracovní týmy, osvojí si principy koučování a delegování v praxi. Tohoto kurzu by se mohli zúčastnit celkem 3 zaměstnanci společnosti. Doporučujeme účast manažerů výroby, která je rozdělená na výrobu I (šitá), výrobu II (míče) a výrobu III (plánování + box pytle).

Program kurzu:³²

- firemní nástroje motivace;
- hmotná a nehmotná motivace;
- motivace optimálním stylem vedení;
- koučování a delegování;

³² Top vision. Motivace zaměstnanců. [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/motivace-zamestnancu>.

- účinné využití motivačních teorií v praxi;
- zpětná vazba jako základ komunikace a motivace.

Ekonomické zhodnocení návrhu

Cena kurzu za osobu	4234 Kč
Počet účastníků	3
Množstevní sleva	10% z ceny
Náklady na stravné	180 Kč
Náklady na dopravu	1 752 Kč
Celkové náklady	13 364 Kč

Tabulka 3: Kalkulace nákladů na kurz Motivace zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování).

6.2 Zaměstnanecké benefity a složky mzdy

Pomocí dotazníkového šetření jsme zjišťovali, jakých benefitů a složek mzdy si zaměstnanci Galy, a. s. cení nejvíce. Ze současně nastaveného systému jsou pro respondenty nejvíce důležité mimořádné odměny, stravenky, závodní stravování, odměny při významném jubileu a příspěvek na dětskou rekreaci. Abychom systém učinili více efektivní a dospěli k vyšší efektivitě práce, zjišťovali jsme také, o jaké další benefity by zaměstnanci měli zájem. Největší ohlas zaznamenaly příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na dopravu, slevy na zboží vyrobené v závodě a příspěvek na sport a kulturu. Veškeré získané informace se staly východiskem pro sestavení návrhů na zlepšení současného stavu.

6.2.1 Penzijní připojištění

Respondenti vyjádřili potřebu finančního zabezpečení se na důchodový věk. Jsou si vědomi současné situace a nutností jejího řešení do budoucna. Vhodným řešením, jak tento problém vyřešit, je právě možnost penzijního připojištění. Jedná se o výhodnou formu spoření, která nabízí možnost finančního zajištění se na důchodový věk. Výhody penzijního připojištění se však nevztahují pouze

na zaměstnance, ale nabízí výhody i pro samotnou společnost, jež by tento příspěvek podporovala.

Jedná se o způsob, kdy nepřímo navyšujeme mzdu zaměstnance a tyto příjmy jsou osvobozené od daně. Další výhodou je, že příspěvek nevstupuje do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění. Výhodou pro zaměstnavatele pak představuje skutečnost, že tento příspěvek je daňově uznatelná položka, je-li tento příspěvek sjednán v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu či individuálně (např. v pracovní smlouvě). Pro společnost tedy představuje možnost, jak zlepšit motivační prvky s výhodami pro obě strany. Přesné ekonomické zhodnocení návrhu nebylo možné provést kvůli neposkytnutí interních finančních ukazatelů.

6.2.2 Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu je jedním z benefitů, který jistě ocení každý zaměstnanec. To prokázalo i dotazníkové šetření, kdy respondenti často odpovídali, že by o tuto formu příspěvku měli zájem, a z tohoto důvodu jsme se v návrhové části zaměřili i na tuto problematiku.

Pohled zaměstnavatele

Zákon o daních z příjmu příspěvek na dopravu zaměstnanců nijak speciálně neřeší, a to ani restriktivně. Z pohledu zaměstnavatele představuje tento výdaj daňově uznatelnou položku, kde podmínkou pro jeho uplatnění je jeho úprava v kolektivních předpisech společnosti. Daňová uznatelnost se týká nejen nepeněžitých forem zajištění dopravy zaměstnanců do práce (např. smluvním autobusovým dopravcem), ale rovněž peněžitého účelového příspěvku ke mzdě.³³

Pohled zaměstnance

V případě příspěvku na dopravu z pohledu zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, ať už má peněžitou nebo nepeněžitou formu. Případné nepeněžité plnění se pro daňové účely ocení aktuální cenou tohoto benefitu, tedy zpravidla částkou odpovídající ceně

³³ Stormware. *Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce*. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.stormware.cz/podpora/LegServis/prispevek-na-dopravu-zamestnancu-do-prace.aspx>.

adekvátní veřejné hromadné dopravy osob. Dle zákona o daních z příjmu se tyto příjmy považují za příjmy ze závislé činnosti, obdobně jako klasická mzda za práci. Úhrn příspěvků na dopravu je tedy běžným způsobem zdaněn spolu se mzdou a dalšími případnými zdanitelnými příjmy ze závislé činnosti od dotyčného zaměstnavatele. Dále tyto příspěvky spadají do pojistných vyměřovacích základů, takže se z nich odvádí nejen daň z příjmů, ale i pojistné na sociální a zdravotní pojištění.³⁴

Vzhledem k faktu, že pro vypracování diplomové práce nebyly poskytnuty informace o trvalém bydlišti každého zaměstnance (pro určení vzdálenosti dojíždění), nemohli jsme určit, jak vysoké náklady by příspěvek na dopravu pro společnost představoval.

Daňové řešení příspěvku na dopravu u zaměstnance

V následujícím příkladu si ukážeme, jaký dopad má příspěvek na dopravu z pohledu zaměstnance. Uvažujeme hrubou mzdu zaměstnance ve výši 12 000 Kč a příspěvek na dopravu ve výši 500 Kč.

V první tabulce je znázorněno daňové řešení u zaměstnance bez příspěvku.

Zaměstnanec bez příspěvku	
Hrubá mzda	12 000 Kč
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34%)	4 080 Kč
Superhrubá mzda	16 080 Kč
Zaokrouhlení superhrubé mzdy	16 100 Kč
Záloha na daň z příjmů	2 415 Kč
Sleva na dani na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po slevě	345 Kč
Pojistné hrazené zaměstnancem (11%)	1 320 Kč
Čistá mzda	10 335 Kč

Tabulka 4: Daňové řešení u zaměstnance bez příspěvku (zdroj: vlastní zpracování)

V následující tabulce je znázorněno daňové řešení u zaměstnance s příspěvkem na dopravu ve výši 500 Kč. Díky příspěvku se zvýšila hrubá mzda zaměstnance a tím i výše pojistného a zálohy na daň z příjmu. Čistá mzda zaměstnance se tak zvýšila o 340 Kč.

³⁴ Stormware. *Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce*. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.stormware.cz/podpora/LegServis/prispevek-na-dopravu-zamestnancu-do-prace.aspx>.

Zaměstnanec s příspěvkem	
Hrubá mzda + příspěvek na dopravu (500 Kč)	12 500 Kč
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34%)	4 250 Kč
Superhrubá mzda	16 750 Kč
Zaokrouhlení superhrubé mzdy	16 800 Kč
Záloha na daň z příjmů	2 520 Kč
Sleva na dani na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po slevě	450 Kč
Pojistné hrazené zaměstnancem (11%)	1 375 Kč
Čistá mzda	10 675 Kč

Tabulka 5: Daňové řešení u zaměstnance s příspěvkem (zdroj: vlastní zpracování)

6.2.3 Slevy na zboží vyrobené v závodě

Zájem respondenti projevili i o zboží vyrobené v závodě. Jelikož společnost vyrábí vysoce kvalitní a značkové výrobky, je zřejmý zájem o možnost koupě těchto produktů za zvýhodněnou cenu.

Pro výpočet konkrétní možné slevy je zapotřebí znát nákladovost jednotlivých produktů a jejich konečnou prodejní cenu. Poté by bylo možné určit rozpětí ziskové přírážky pro konkrétní produkty a stanovit výši slev pro zaměstnance na tyto produkty. Tyto podklady však pro vypracování této diplomové práce nebyly k dispozici, a tak nemůžeme určit konkrétní výši možných slev pro jednotlivé produkty. Tento návrh pro zaměstnavatele představuje možnost, jak učinit systém benefitů účinnějším prostřednictvím jednoduchého kroku. Představuje také možnost dobrého marketingového zacílení na propagaci vyráběných produktů.

6.2.4 Příspěvek na sport a kulturu

Na základě získaných dat by pracovníci ocenili benefit ve formě příspěvku na sport a kulturu. Jelikož se společnost zabývá výrobou sportovních potřeb, byl by takový příspěvek přínosem jak pro zaměstnance, tak pro společnost.

Formu takového příspěvku by mohl představovat pronájem sportovních prostor v místě závodu. Touto cestou by bylo zaměstnancům zdarma umožněno sportovní vyžití. Pronájem víceúčelových prostor by umožnil široký výběr sportů, které by se mohly provozovat, a zároveň by se využívalo výrobků vyrobených v závodě. Tím by se také

zvýšila propagace vyráběných produktů formou jejich užívání zaměstnanci v rámci benefitu.

Ekonomické zhodnocení návrhu

Nákladovost takového projektu bude představovat pronájem sportovních prostor v Prostějově a Rýmařově. Dalším nákladem pro společnost bude dodání sportovních pomůcek pro dané sporty (míč na volejbal, basketbal, fotbal). Cena pronájmu jednotlivých prostor se liší v závislosti na lokalitě a velikosti sportovní haly. Pro začátek doporučujeme pronájem tělocvičny v Prostějově v prostorách Melantrichovy školy a v Rýmařově v prostorách střední odborné školy. Ceny za pronájem prostor jsou v Prostějově 600 Kč/hodinu a v Rýmařově 300 Kč/hodinu. Pronájem sportoviště by byl k využívání jednou týdně po dobu jedné hodiny. Celkové roční náklady jsou ve výši 43 200 Kč za pronájem hal a náklady spojené s dodáním míčů, které díky neposkytnutým informacím o nákladových cenách produktů nemůžeme přesně určit.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda je současný motivační systém ve společnosti Gala, a. s. dostatečně motivační nebo naopak, zda netlumí aktivitu zaměstnanců a tím snižuje efektivitu podniku. Na základě zjištěných dat, pomocí zhodnocení současných motivačních prvků a výsledků z dotazníkového šetření následně navrhnout doporučení pro zlepšení současného systému, která povedou ke zvýšení efektivitu práce a spokojenosti zaměstnanců.

První kapitola se věnovala teoretickým východiskům daného tématu, kde jsme definovali základní pojmy, jako jsou motivace, motiv, stimulace, hodnocení práce apod. Veškeré tyto informace byly použity jako podklad pro vypracování následné praktické části.

Následně jsme se věnovali charakteristice samotné společnosti, kde jsme uvedli předmět podnikání, nabízené služby, historii společnosti a organizační strukturu.

V další kapitole jsme se již věnovali analýze současné úrovně motivace zaměstnanců. Zde jsme popsali aktuální motivační prvky vycházející především z kolektivní smlouvy pro rok 2014 a provedli jsme dotazníkové šetření, kde zaměstnanci mohli současný systém ohodnotit, vyjádřit svůj názor a sdělit návrhy, jak jej zlepšit. Gala, a. s. v současné době zaměstnává 249 zaměstnanců ve dvou závodech (v Prostějově a Rýmařově) a dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 200 zaměstnanců (80 %) a to jak na pozici režijních pracovníků, tak i výrobních dělníků. Získané odpovědi jsme vyhodnotili pomocí programu Microsoft Excel, ve kterém jsme efektivně a přehledně znázornili veškerá získaná data. Následně byly použity jako podklad pro vypracování návrhové části práce.

Současný motivační systém jsme vyhodnotili jako účinný, ale analýza poukázala na některá slabá místa, kde je prostor pro zlepšení. Především se jedná o zlepšení komunikace se zaměstnanci a organizací práce pomocí krátkých porad, individuálních rozhovorů, schránky pro návrhy a připomínky, vyhlašování nejlepších zaměstnanců, kontroly norem a kurzů pro manažery. Dále se jedná o doplnění současných benefitů, které by zaměstnanci rádi uvítali. Navrhujeme zavést příspěvek na penzijní připojištění,

příspěvek na dopravu, slevy na zboží vyrobené v závodě a příspěvek na sport a kulturu. Veškerá doporučení jsou předmětem předešlé kapitoly. Pevně věříme, že implementací navrhovaných doporučení se stane motivační systém efektivnějším a tím přinese společnosti růst produktivity práce spojený s vyšší spokojeností zaměstnanců.

Seznam literatury

Knihy:

- 1) ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BEDRNOVÁ E., A NOVÝ I., A KOL., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 3) BĚLOHLÁVEK F., *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- 4) BĚLOHLÁVEK F., *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- 5) DAIGELER T., *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada publishing. a. s., 2008. 112s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- 6) HANUŠ R., A CHYTILOVÁ L., *Zážitkově pedagogické učení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2816-2.
- 7) KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- 8) MIKULÁŠTÍK M., *Manažerská psychologie*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada publishing. a. s., 2007. OSBN 978-80-247-1349-6.
- 9) NAKONEČNÝ M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- 10) PLAMÍNEK J., *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- 11) PROVAZNÍK V., A KOMÁRKOVÁ R., *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-245-0703-X.

12) ŘÍČAN P., *Psychologie osobnosti: obor v Pohybu*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

Elektronické zdroje:

- 1) *Gala, a.s.* [online]. 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.gala.cz>.
- 2) Halek, Info. *Prezentace k přednáškám z předmětu marketing* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=05>.
- 3) Stormware. *Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce*. [online]. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z: <http://www.stormware.cz/podpora/LegServis/prispevek-na-dopravu-zamestnancu-do-prace.aspx>.
- 4) Top vision. *Motivace zaměstnanců*. [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/motivace-zamestnancu>.

Seznam zkratk

apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
FIVB	Mezinárodní volejbalová federace
FIBA	Mezinárodní basketbalová federace
kol.	kolektiv
např.	například
resp.	respektive
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzv.	takzvaně

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání přístupů k hodnocení práce (zdroj: ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i> . s. 550–551).	35
Tabulka 2: Mzdové tarify	47
Tabulka 3: Kalkulace nákladů na kurz Motivace zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 4: Daňové řešení u zaměstnance bez příspěvku (zdroj: vlastní zpracování)	69
Tabulka 5: Daňové řešení u zaměstnance s příspěvkem (zdroj: vlastní zpracování)	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb (zdroj: Halek, Info. Prezentace k přednáškám z předmětu marketing [online]. s 19).....	21
Obrázek 2: Vztah mezi intenzitou motivace a úrovní výkonu (zdroj: NAKONEČNÝ, Milan. <i>Motivace pracovního jednání a její řízení</i> . s. 119).....	31
Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Gala, a. s. (zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	44

Seznam grafů

Graf 1: Co nejvíce přispívá ke spokojenosti zaměstnanců?	50
Graf 2: Jste celkově spokojen (-a) s výší Vaší mzdy?	51
Graf 3: Je podle Vás výše mzdy přiměřená Vaší profesi?	51
Graf 4: Je podle Vás výše mzdy přiměřená lokalitě zaměstnání?	52

Graf 5: Jste dle Vašeho názoru ve srovnání s Vašimi spolupracovníky spravedlivě ohodnoceni?	53
Graf 6: Má Váš nadřízený možnost dodatečně odměnit dobře odvedenou práci?	53
Graf 7: Poskytne Vám nadřízený informace o skutečnostech, která k odměně vedly? ..	54
Graf 8: Je pro Vás pochvala nebo jiné uznání od nadřízeného důležité?	54
Graf 9: Jste motivováni prací samotnou, baví Vás?	55
Graf 10: Máte možnost kariérního růstu ve Vaší společnosti?	56
Graf 11: Váží si firma kvalitních zaměstnanců?	56
Graf 12: Kterých benefitů a složek mzdy si ceníte nejvíce?	57
Graf 13: O jaké další benefity byste měli zájem?	58
Graf 14: Uvítali byste pravidelné pohovory s nadřízeným?	58
Graf 15: Plánujete ve firmě zůstat i v budoucnosti?	59
Graf 16: Jaká je Vaše pracovní pozice?	60
Graf 17: Jak dlouho pracujete ve firmě?	60

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Dotazník**Dotazník**

Vážení zaměstnanci,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se zabývá motivací zaměstnanců ve firmě GALA, a. s. Výsledky průzkumu poslouží k analýze současného stavu a zároveň jako podklad pro jednotlivé návrhy ke zlepšení.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Bc. Lukáš Dědoch, VUT Brno, Fakulta podnikatelská.

1. Co nejvíce přispívá k Vaší spokojenosti v práci? (zaškrtněte maximálně 5)

- finanční ohodnocení
- dobrý kolektiv
- vhodné pracovní podmínky
- organizace práce
- informovanost o dění ve firmě
- možnost seberealizace
- možnost kariérního růstu
- vhodná lokalita zaměstnání
- benefity (telefon, stravenky, příspěvek na dovolenou,)
- jiné
(uveďte).....

2. Jste celkově spokojen (-a) s výší Vaší mzdy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

3. Je podle Vás výše mzdy přiměřená Vaší profesi?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

4. Je podle Vás výše mzdy přiměřená lokalitě zaměstnání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. Jste dle Vašeho názoru ve srovnání s Vašimi spolupracovníky spravedlivě ohodnoceni?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Má Váš nadřízený možnost dodatečně odměnit dobře odvedenou práci?
(mimořádná odměna)
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
7. V případě, že je Vám vyplacena mimořádná odměna za odvedenou práci, poskytnete Vám nadřízený informaci o skutečnostech, které k odměně vedly?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
8. Je pro Vás pochvala nebo jiné uznání od nadřízeného důležité?
- ano
 - ne
- Svoji odpověď zdůvodněte.....
9. Jste motivováni prací samotnou, baví Vás?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
10. Máte možnost kariérního růstu ve Vaší společnosti?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
11. Váží si firma kvalitních zaměstnanců?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
12. Kterých benefitů a složek mzdy si ceníte nejvíce? (zaškrtněte maximálně 5)
- mimořádné odměny
 - odměny při významném jubileu
 - závodní lékař, periodické zdravotní prohlídky
 - závodní stravování
 - stravenky
 - ubytovna v areálu závodu
 - příspěvek na letní dětskou rekreaci
 - půjčka na zařízení bytu
 - rehabilitační lázeňská péče Skalka
 - rehabilitační masáže
 - služební telefon

13. O jaké další benefity byste měli zájem? (zaškrtněte maximálně 4)

- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na dopravu
- příspěvek na sport a kulturu
- příspěvek na vzdělání
- zvýhodněné zaměstnanecké půjčky
- slevy na zboží vyrobené v závodě
- závodní stravování na odpolední směně
- jiné

(uveďte).....

14. Uvítali byste pravidelné pohovory s Vaším nadřízeným, zaměřené na hodnocení Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Plánujete ve firmě zůstat i v budoucnosti? (můžete zaškrtnout více možností)

- ano, protože jsem tu spokojen
- ano, protože nemám jinou možnost
- ne, z důvodu nízkého finančního ohodnocení
- ne, z důvodu špatného pracovního prostředí (pracovní podmínky, kolektiv,.....)
- ne, z důvodu špatné organizace a vedení
- jiné důvody

(uveďte).....

16. Pokud v současné době nepracujete jako vedoucí pracovník, jakým způsobem byste jako vedoucí pracovník motivoval své podřízené?

.....

Jaká je Vaše pracovní pozice?

- výrobní dělník
- režijní pracovník

17. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- méně než jeden rok
- 2 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 19 let
- více než 20 let

Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka	Možnost																					
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %	Počet	v %
1.	100	18,25%	114	20,80%	82	14,96%	47	8,58%	20	3,65%	11	2,01%	5	0,91%	107	19,53%	53	9,67%	9	1,64%		
2.	27	13,50%	66	33,00%	54	27,00%	53	26,50%														
3.	21	10,50%	65	32,50%	61	30,50%	53	26,50%														
4.	37	18,59%	87	43,72%	41	20,60%	34	17,09%														
5.	42	21,76%	75	38,86%	43	22,28%	33	17,10%														
6.	123	63,08%	39	20,00%	20	10,26%	13	6,67%														
7.	82	42,49%	45	23,32%	25	12,95%	41	21,24%														
8.	147	77,78%	42	22,22%																		
9.	87	44,85%	68	35,05%	24	12,37%	15	7,73%														
10.	8	4,15%	17	8,81%	65	33,68%	103	53,37%														
11.	49	25,39%	61	31,61%	41	21,24%	42	21,76%														
12.	156	33,69%	41	8,86%	13	2,81%	70	15,12%	87	18,79%	9	1,94%	36	7,78%	21	4,54%	20	4,32%	0	0,00%	10	2,16%
13.	128	28,57%	70	15,63%	73	16,29%	44	9,82%	17	3,79%	30	6,70%	54	12,05%	21	4,69%	11	2,46%				
14.	58	30,21%	50	26,04%	50	26,04%	34	17,71%														
15.	94	37,90%	108	43,55%	16	6,45%	7	2,82%	15	6,05%	8	3,23%										
16.																						
17.	166	83,00%	34	17,00%																		
18.	14	7,00%	68	34,00%	60	30,00%	26	13,00%	32	16,00%												