

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci

**Motivation and Satisfaction of Employees in the
Organization**

Lukáš Sýkora

Cheb 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš SÝKORA**
Osobní číslo: **K15B0019P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte úvodní teoretickou část.
2. Vysvětlete význam motivování z hlediska zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců.
3. Analyzujte současný stav motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek v oblasti motivování zaměstnanců u vybraného podniku.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BLAŽEK, Ladislav.** *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- **FÍŠER, Roman.** *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli.* Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- **PAUKNEROVÁ, Daniela.** *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání.* Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- **URBAN, Jan.** *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

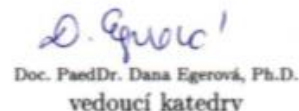
Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



L.S.


Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 17.4.2019

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D, za cenné rady, odbornou pomoc a konzultaci při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat jednatelce společnosti Daně Harantové za ochotu a poskytnutí všech potřebných informací o firmě NELAN s.r.o. Nakonec bych chtěl také poděkovat mé rodině a přítelkyni za jejich trpělivost a podporu.

Obsah

Úvod.....	7
1. Literární přehled	8
1.1 Motivace.....	8
1.1.1 Pravidla motivace	8
1.2 Motiv	9
1.2.1 Klasifikace motivů	9
1.2.2 Pracovní spokojenost a motivace	11
1.2.3 Motivace pracovního jednání	12
1.3 Stimulace a stimul	13
1.3.1 Stimulace pracovních skupin.....	15
1.4 Motivační faktory, jejich druhy a působení	16
1.4.1 Hierarchické třídění potřeb.....	16
1.4.2 Vnitřní a vnější faktory motivace	17
1.4.3 Motivace hmotná a nehmotná	18
1.4.4 Motivace, spokojenost a nespokojenost	19
1.4.5 Motivační program	19
1.5 Pracovní výkon a výkonnost	21
1.5.1 Charakterizace pracovního výkonu a výkonnosti	21
1.5.2 Motivace, pracovní spokojenost a výkonost	24
1.6 SWOT analýza	25
2 Praktická část.....	26
2.1 Charakteristika podniku	26
2.1.1 Organizační schéma společnosti	27
2.1.2 Počet a rozložení zaměstnanců v organizaci	27

2.1.3	Vzdělávání.....	28
2.2	Hodnocení a odměňování ve firmě NELAN.....	29
2.3	Hodnocení zaměstnanců a kariérní postup.....	29
3	Současný systém motivace společnosti NELAN	31
3.1	Vyhodnocení dotazníků	34
3.1.1	Výsledky dotazníkového šetření	40
3.2	SWOT analýza	42
3.2.1	SWOT analýza společnosti NELAN.....	42
3.2.2	SWOT analýza motivace společnosti NELAN	43
4	Doporučení pro firmu	44
	Závěr	48
	Seznam tabulek	49
	Seznam obrázků	50
	Seznam použitých zkratk	51
	Seznam použité literatury.....	52
	Seznam ostatních zdrojů	53
	Seznam příloh	54

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou motivace a spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. Hlavním cílem práce je ekonomické zhodnocení stimulačních prostředků, zjistit jejich dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců, a poté navrhnout určité doporučení pro podnik. Vedlejším cílem bakalářské práce je zjištění, zda zaměstnance nejvíce motivuje finanční odměna a zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným motivačním programem společnosti.

Pracovní motivaci a spokojenost můžeme považovat za proces, který lze do určité míry ovlivnit. Z tohoto důvodu je proces pracovní motivace a spokojenosti významný pro management každého podniku. Motivace je však velice složitým a subjektivním faktorem. Kvůli tomu je velice obtížné rozlišit nebo určit, jaké motivační faktory působí na vybrané zaměstnance. Každého zaměstnance může motivovat jiný faktor, a to od zvýšení platu až po kratší pracovní dobu. Proto by měl management volit nástroje podle motivačního profilu daného zaměstnance. I když je velice obtížné krátce pospat pracovní motivaci, můžeme tvrdit, že dobře motivovaný pracovník podá v práci kvalitnější výkon než pracovník bez motivace.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část je teoretická. V této části jsou vysvětleny základní pojmy, které se týkají tématu motivace a spokojenost zaměstnanců. Práce definuje pojem motiv, stimul, pracovní výkon, motivaci ve vazbě na pracovní výkon a vybrané motivační teorie.

V praktické části se práce zabývá konkrétní společností NELAN s r.o., ve které byl díky rozhovorům zjištěn momentální stav motivace a spokojenosti zaměstnanců s benefity a dalšími faktory ovlivňující spokojenost ve firmě. Na základě těchto informací jsou vytvořeny dvě SWOT analýzy, jedna je zaměřená obecně na společnost a druhá se zaměřuje konkrétně na motivaci ve firmě. Ve firmě NELAN je provedeno dotazníkové šetření, které by mělo odpovědět na vedlejší cíle bakalářské práce. Pro zjištění současného stavu ve firmě NELAN je využito dotazníkové šetření, které proběhne formou rozhovorů se zaměstnanci společnosti a je doplněno rozhovorem s jednatelkou společnosti. Zjištěná data povedou k analýze současného motivačního programu společnosti.

Po zjištění současného stavu ve firmě NELAN budou navržena opatření, která by měla společnosti pomoci se zlepšením motivačního plánu.

1. Literární přehled

1.1 Motivace

Pojem motivace je odvozen z latinského slova “motus“, které znamená pohyb. Existuje mnoho definic pojmu motivace, avšak jednotlivé definice jsou značně rozdílné.

„Motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv.“ (Blažek, 2014)

„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměřňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a trvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály.“ (Mikuláščík, 2015)

Motivace může být velice výhodná v tom případě, že se trefíte do motivů, které člověka nebo pracovníka velice motivují a tím lze zvýšit jeho pracovní výkon i bez příkonu vnějších podnětů. Tento člověk bude vykonávat zadaný úkol, protože ho to baví nebo jelikož to považuje za významné a důležité. Ovšem k tomu, abychom věděli, co přesně a maximálně motivuje daného člověka, je třeba o něm hodně vědět, znát jeho zájmy a preference. (Plamínek, 2010)

Základem motivačního chování jsou lidské pudy. V případě, kdy jedinec trpí nějakou psychickou poruchou, může dojít k tomu, že pud ztrácí svůj význam a může dojít k sebezničení, nebo například týrání vlastních dětí. Všeobecně se uznávají tyto pudy: obživný, sexuální, mateřský, agresivní a únikový. (Mikuláščík, 2015)

1.1.1 Pravidla motivace

Mezi pravidla motivace podle Plamínka (2010) patří: zlaté pravidlo motivace, pravidlo motivační kotvy, pravidlo diferencovaných podnětů, pravidlo dvojí cesty, pravidlo snadnějších alternativ, pravidlo diagnostické triády. Dále popisují podrobněji zlaté pravidlo motivace.

Zlaté pravidlo motivace: Někdy se může stát, že si úkol a člověk nemusí vzájemně vyhovovat. Tento problém můžeme vyřešit dvěma způsoby, a to, že vyjdeme vstříc lidem nebo úkolům. Můžeme se pokusit přizpůsobit lidi úkolům a tím je vlastně donutit, aby dělali to, co po nich chceme, včetně toho co se jim na daném úkolu nelíbí. Aby lidé dělali i to, co se jim nelíbí, je potřeba vynaložit určitou míru stimulace, tedy jakéhosi nátlaku

zvenčí. Problém může vzniknout v tu chvíli, kdy přestaneme lidi dostatečně stimulovat, tak přestávají mít důvod daný úkol plnit. Lepší variantou je, pokud je to možné, vyjít vstříc lidem. Nejlepší variantou je vybírat úkoly lidem přesně na míru a to tak, aby jim co nejvíce vyhovovali svým obsahem i časovou náročností. Potom už je připravena pro využití motivů. Ovšem ne vždy si můžeme dovolit vybrat úkol tak, aby seděl konkrétnímu člověku, kterého máme k dispozici. Obsah úkolu změnit nemůžeme, co ale můžeme změnit je to, jak tento úkol danému pracovníkovi zadáme. Je potřeba zvolit správná slova, správný tón řeči i správnou řeč těla. (Plamínek, 2010)

1.2 Motiv

Motiv je určitá pohnutka, která je zaměřená na uspokojování určitých lidských potřeb. Je to určitá tendence, která chce narovnat nebo vylepšit určitý stav jedince. Tento stav může pramenit buď z nedostatku, nebo naopak z přetlaku. (Studium psychologie, 2017)

- **Nedostatek**

Jedinec má pocit určité prázdnoty, jako je například žízeň nebo hlad, ale také může „hladovět“ po penězích nebo po informacích. (Studium psychologie, 2017)

- **Přetlak**

Tento stav je opak nedostatku a to proto, že jedinec po ničem neprahne, ale chce se něčeho zbavit. Může chtít například vybít ze sebe vztek nebo se odreagovat od stresu. (Studium psychologie, 2017)

1.2.1 Klasifikace motivů

Motivy můžeme dělit podle různých hledisek. Mezi základní dělení patří rozdělení na biologické motivy, psychické motivy a sociální motivy. Jednotlivé motivy si nyní podrobněji popíšeme. (Studium psychologie, 2017)

- **Biologické motivy**

Biologické motivy také nazýváme primárními, nebo vrozenými. Jedná se o fyziologické potřeby, jako je například potřeba kyslíku nebo potravy. Ale do této skupiny řadíme také tužbu nebo fantazii. (Studium psychologie, 2017)

- **Psychické motivy**

Tyto motivy jsou také nazývány jako sekundární nebo získané. Jedná se o interní motivaci, která směřuje k tomu, abychom se pokusili nastolit stav duševní pohody. Mezi tyto potřeby řadíme například sebeurčení, nalezení smyslu života, ale také dokázat si, že máme schopnost řešit určité problémy a překonávat překážky. (Studium psychologie, 2017)

- **Sociální motivy**

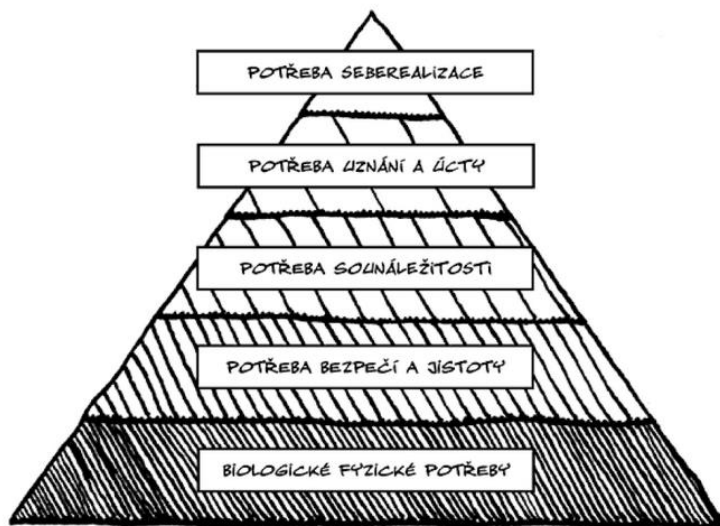
Též nazývané jako sekundární nebo získané. Do této skupiny, jak již název napovídá, řadíme mezilidské vztahy a jejich prožívání. Můžeme sem zařadit například dosažení určitého výkonu, sdružování se s ostatními lidmi, nebo potřeby intimity.

Motivy můžeme nadále dělit na primární a sekundární. Mezi primární motivy patří fyziologické potřeby a mezi sekundární projev mozkové aktivity.

Avšak mezi dvěma, či dokonce více, motivy může nastat a často také nastává konflikt. Tento konflikt může nastat z důsledku, že bychom se chtěli věnovat více věcem, ale máme čas jen na jednu. (Studium psychologie, 2017)

S tímto tématem úzce souvisí řada motivačních teorií. Jedna z nejznámějších je Maslowova hierarchie potřeb, kde americký psycholog Abraham Maslow definoval pět základních lidských potřeb, které tvoří pyramidu, kterou můžete vidět na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Nevolová, 2015

Maslowovou hierarchií potřeb a také dalšími motivačními teoriemi se podrobněji zabývám v kapitole 1.4 Motivační faktory, jejich druhy a působení.

1.2.2 Pracovní spokojenost a motivace

Vychází výklad motivace pracovního jednání z těchto obecných předpokladů:

- Práce je součástí lidské podstaty. Život každého jednotlivce a existence lidské společnosti jsou bez práce nesmyslné
- Práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Za významnou součást vzdělání mladého člověka, se považuje pracovní a profesní příprava a zvládnutí určitých pracovních úkolů. Práce uspokojuje potřebu aktivní činnosti člověka a v mnohých případech také potřebu tvořivého rozvoje člověka.
- Pro momentální společnost je typický kooperativní ráz pracovní činnosti. Člověk pracuje v rámci určité skupiny lidí. Jeho úkoly jsou zasazeny do určitých technických, organizačních a personálních struktur.
- Práce je prostředkem, kterým člověk zajišťuje materiální existenci a společenské postavení své vlastní i své rodiny. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Motivace se v pracovním procesu projevuje tím, jaký má člověk vztah ke svojí práci. To znamená, jaké místo práce v životě člověka zaujímá a jak vykonávanou práci hodnotí. Tento Vztah člověka k práci je většinou vyjadřován úrovní pracovní spokojenosti. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Pracovní spokojenost je výsledkem působení různorodých činitelů. Jednání člověka se z hlediska procesní spokojenosti určuje dvěma základními tendencemi, a to tendencí vyhnout se strastem a tendencí vyhledávat to, co je příznivé. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Podle Kociánové (2010) psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to intrinsické motivy neboli přímo související s prací, a extrinsické motivy neboli mimo vlastní práci.

Nejvýznamnější intrinsické motivy práce:

- Potřeba činnosti, zbavit se „nadbytečné energie“;
- Potřeba kontaktu s dalšími lidmi (hlavně u profesí, ve kterých je důležitý kontakt s dalšími lidmi);
- Potřeba výkonu (získat nějaké uspokojení z podaného výkonu);
- Touha po moci (moc umožňuje většinou v určité míře vyšší postavení v hierarchii organizace);
- Potřeba smyslu života a seberealizace (práce nám umožňuje příležitost k smysluplným činnostem a ty vedou k hodnotným výsledkům).

Nejvýznamnější extrinsické motivy práce:

- Potřeba peněz;
- Potřeba jistoty (souvisí s potřebou peněz, ale je více spojená s budoucností člověka);
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti (bývá často spojený s prestiží zastávané pracovní či společenské pozice);
- Potřeba sociálních kontaktů (v souvislosti s pracovní činností);
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (pracovní prostředí umožňuje navazovat kontakty).

1.2.3 Motivace pracovního jednání

Postupem času se v lidské společnosti stala práce přirozenou činností člověka. Výsledky práce mohou jedinci zajistit určitou úroveň postavení ve společnosti, nebo uspokojí různé lidské přání a potřeby. Je velice důležité, aby člověk byl ve své práci cílevědomý a snažil se zvládnout úkol, který mu byl udělen. „*Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.*“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012). Motivace však může být jak pozitivní, tak ale i negativní. To znamená, že správná, neboli pozitivní motivace, může vést k optimálnímu splnění úkolu. Naopak špatná motivace neboli negativní motivace, může vést k nesplnění daného úkolu.

Podle Vochozky, Mulače a kol. (2012) motivy které působí na pracovní jednání člověka, můžeme rozdělit takto:

- Aktivní motivy – přímo ovlivňují pracovní výkon např. motiv „být úspěšný“
- Podporující motivy – vyjadřují prostor pro účinné působení aktivních motivů např. dobré vztahy se spolupracovníky na pracovišti.
- Potlačující motivy – odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem např. účast na rozhovoru se svými spolupracovníky.

Na vztahu člověka a práce působí mnoho faktorů. Jedním z nich je například to, jak společnost hodnotí danou práci. Dále také záleží na tom, jak práci přijala rodina jedince, na tom jaké místo práce ve společnosti zaujímá, na společenském postavení a na životních plánech a snech. „*Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka.*“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

1.3 Stimulace a stimul

Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. (Pauknerová a kol., 2012)

Jako stimul můžeme chápat každý podnět, který vyvolá změny v motivaci člověka. Tyto podněty můžeme členit na impulzy (vnitřní podněty), což je například bolest zubu a incentivy (vnější podněty), jako je například finanční odměna. (Pauknerová a kol., 2012)

Pod pojmem stimulace si tedy můžeme představit vnější působení na prožívání a jednání člověka, vědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na zvýšení perspektivy úspěchu, což lze stimulovat kladným hodnocením, nebo vyšší odměnou. Naopak můžeme zvýraznit hrozby neúspěchu a z něj poté záporné důsledky, jako je stimulace záporným hodnocením, nebo trestem. Žádoucí účinek může mít jen taková stimulace, která je v souladu s motivováním jedince. Stimulace k práci znamená, že cíleně a úmyslně ovlivňujeme pracovní motivaci pracovníků. Pracovní motivace je optimální tehdy, kdy osobní cíle a zájmy pracovníka jsou stejné jako zájmy a cíle daného podniku. Je potřeba, aby každý manažer znal velice dobře své pracovníky a to z toho důvodu, aby mohl uplatnit stimulační prostředky ve

shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. Aplikovatelné postupy, které mohou ovlivnit ochotu lidí pracovat, musí být zaměřeny na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Můžeme říci, že pracovníka můžeme kladně motivovat tím, co uspokojuje jeho aktuální nebo krátkodobé potřeby. Naopak negativně na pracovníka může působit to, co brání v uspokojování jeho aktuálních nebo krátkodobých potřeb. (Pauknerová a kol., 2012)

Podle Pauknerové a kol. (2012) stimulační význam může mít následující skutečnosti:

- **Hmotná odměna**

Tento činitel je velice významný a to zejména proto, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění postavení ve společnosti a k určité životní úrovni. Je žádoucí, aby manažer mohl mít vliv na hmotné odměňování pracovníků. Ovšem silnějším stimulačním účinkem než zvýšení fixní částky platu, je zvýšení nebo přidání pohyblivé složky platu jako je například prémie, nebo různé odměny. Mezi další formy odměny můžeme zařadit nefinanční benefity, mezi které řadíme například služební auto, mobilní telefon, firemní produkty.

- **Obsah práce**

Mezi významné stimulační účinky také patří obsah práce. Mezi významné faktory zde řadíme odpovědnost, samostatnost, tvořivost apod.

- **Manažer**

Mezi nejvýznamnější stimulační prostředek patří styl vedení, uplatňovaný nadřízeným, formálně a neformálně hodnocení zaměstnanců, přístup k řešení konfliktů a problémů, předávání informací, a správně zvolená forma komunikace. Úroveň pracovní ochoty řízených pracovníků závisí na lidskosti i odbornosti manažera a také na důvěře, kterou manažer má u členů pracovní skupiny. Velice důležité je také to, aby se členové skupiny účastnili na řízení činnosti pracovní skupiny.

- **Atmosféra pracovní skupiny**

Úroveň pracovních a osobních vztahů v rámci pracovní skupiny velice významně ovlivňuje spolupráci a výkon pracovní skupiny

- **Pracovní podmínky a režim práce**

Podnik může zvýšit pracovní výkon zaměstnanců, posílit vztahy mezi pracovníky a organizací pomocí zlepšování pracovních podmínek a pokusit se přizpůsobovat režim práce svým zaměstnancům.

- **Další faktory**

Stimulační vliv může mít i image podniku, nebo například aktuální politická a ekonomická situace.

1.3.1 Stimulace pracovních skupin

Podle Pauknerové a kol., (2012) pro optimální stimulační působení manažera ve vztahu ke skupině je důležité, aby respektoval tyto zásady:

- Skupinové cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům skupiny;
- Všechny vztahy jsou průhledné a otevřené;
- V jednání se členy skupiny se postupuje spravedlivě;
- Vznikající problémy se řeší okamžitě;
- Kooperativní chování má podporu;
- Pokud je to možné, je adresně stanovena odpovědnost jednotlivých členů skupiny za konkrétní úkoly;
- Skupině je ponechána autonomie v rozhodování o skupinových záležitostech;
- Skupině je poskytována zpětná vazba a zpětná vazba se vyžaduje i od skupiny.

V pracovních skupinách si lidé navzájem porovnávají své pracovní výkony. Proto je velice důležité průběžně posilovat soudržnost skupiny a to nejlépe mezilidskými vztahy na pracovišti, podněcováním skupinového řešení problému, může se zde také vytvořit prostor proto, aby se zaměstnanci mohli spolu neformálně setkávat, nebo zorganizovat nějaký společný výlet. Pomocí těchto věcí, může manažer ve skupině po určitou dobu udržovat dobrou atmosféru a zdravou soutěživost mezi pracovními skupinami, nikoliv mezi členy jedné pracovní skupiny, což by mohlo vést spíše demotivačně, ale soutěživost mezi jednotlivými pracovními skupinami může působit kladně i z dlouhodobého hlediska. (Pauknerová a kol., 2012)

V této souvislosti autoři (Pauknerová a kol., 2012) uvádějí, že pro manažera je důležité poznání těchto základních skupinových fenoménů:

- Jakou roli má každý jednotlivec ve skupině;
- Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje;
- Jaká je hierarchie členů ve skupině
- Jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění;
- Jaká je soudržnost skupiny;
- Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila;
- Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jaké případné skupinové sankce používá.

1.4 Motivační faktory, jejich druhy a působení

Faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, a to příznivě či nepříznivě, existuje velká řada. Můžeme je však třídit do určitých skupin, a to podle několika hledisek. Maslowovo třídění motivačních faktorů se opírá o hierarchický model lidských potřeb. Je zde pět skupin s potřebami sahající od základních fyziologických potřeb až po potřeby seberealizace. Motivační faktory také můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Toto rozdělení vychází z toho, zda zdrojem uspokojení potřeb je práce jako taková, nebo její výsledek. Velice podobné rozdělení je hmotné a nehmotné. Důležité třídění také podává Herzbergova dvoufaktorová teorie, podle které se motivační faktory dělí podle toho, zda vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost. Nyní si tyto základní motivační teorie popíšeme podrobněji. (Urban, 2017)

1.4.1 Hierarchické třídění potřeb

Jedná se o jeden z nejčastěji používaných modelů, pracovní motivace. Autorem toho modelu je americký psycholog Abraham Maslow, který vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu. To znamená, že jsou uspokojovány postupně a to tak, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby „hierarchicky nižší“ a až poté mohou být uspokojeny potřeby „hierarchicky vyšší“. (Urban, 2017)

Podle Urbana (2017) k pěti skupinám motivačních faktorů, na kterých je Maslowova „pyramida“ potřeb založena, patří:

- Potřeby fyziologické, jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Uspokojuje je především mzda za práci.
- Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a prostředí pracoviště
- Potřeby sociální, tj. přátelství, sounáležitosti, společenského přijetí apod., k jejichž uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje.
- Potřeby uznání, tj. ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních apod., označované též jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí.
- Potřeby seberealizace, ke kterým spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod.

Z Maslowovy teorie plyne, že to, co hlavně ovlivňuje pracovní motivaci, jsou potřeby neuspokojené. Maslow tvrdil, že „uspokojená potřeba přestává motivovat“. Toto však neplatí pro nejvyšší hierarchickou potřebu, protože ta podle něj nemůže být nikdy uspokojena. Ačkoliv Maslowův model nám podává velmi dobrý přehled o motivačních faktorech, které působí na pracovišti, tak hierarchie těchto faktorů nemusí platit vždy. Již Maslow si uvědomil, že uspokojení nižších potřeb nemusí automaticky vést k potřebám vyšším. Někteří pracovníci zůstávají u potřeb nižších, i když je tato potřeba již splněna a mohli by se přesunout k potřebám vyšším. Dále také k uspokojování některých vyšších potřeb může dojít i tehdy, kdy nejsou uspokojeny potřeby nižší. (Urban, 2017)

1.4.2 Vnitřní a vnější faktory motivace

Tato teorie, na rozdíl od té Maslowovy, pohlíží na motivaci jako na proces. K vnitřním faktorům motivace řadí ty, které souvisí s prací. Jedná se o potřeby, které si lidé uspokojují již při výkonu práce. Vnější motivační faktory jsou to, co získáme za provedení své práce. (Urban, 2017)

Nyní si podrobněji popíšeme vnitřní faktory motivace podle Urbana (2017). Důležité vnitřní faktory jsou ty, které navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie a jsou čtyři. Patří k nim tyto:

- **Samostatnost**

Motivuje především proto, jelikož vychází z lidské potřeby řídit svou činnost. Samostatnost neznámá to, že necháme pracovníky, aby si o své práci rozhodovali zcela samostatně, ale můžeme jim přenechat některé rozhodovací pravomoci. Například aby si sami určili způsob výkonu práce, načasování jednotlivých kroků. Toto rozhodování jim můžeme ještě usnadnit tím, že jim včas poskytneme naši zpětnou vazbu.

- **Nové schopnosti**

Stejně účinný vnitřní faktor jako samostatnost. Tato motivace odráží také jednu ze základních lidských potřeb a to konkrétně zdokonalovat se ve své činnosti. Působí hlavně v tu chvíli, když zvyšujeme schopnosti, na kterých nám záleží nebo které posilují naše sebevědomí.

- **Viditelné výsledky**

Bývá jedním z nejsilnějších vnitřních faktorů. To, že lidé vidí, konkrétní výsledky za svoji odvedenou práci zvyšuje jejich sebevědomí a sebedůvěru.

- **Společenský význam**

Smyslem práce, která podporuje motivaci je přínos vykonávaných činností pro určité osoby, například zákazníky organizace.

Mezi vnější faktory patří to, co zaměstnanci za svoji odvedenou práci získají jako je mzda, prémie či bonus, nebo také šance na povýšení. K vnějším motivačním faktorům patří také pochvala, uznání nebo odborná prestiž, která je s prací spojena.

1.4.3 Motivace hmotná a nehmotná

Z Maslowova modelu i z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů motivace plyne, že velice důležitá část motivace je založena na okolnostech nehmotných. (Urban, 2017)

K nehmotným faktorům motivace patří především faktory vnitřní, ale i část vnějších. Ve většině případů bývá význam nehmotných motivačních faktorů značně podceňován. Tyto okolnosti jsou pro některé zaměstnance důležité, chtějí být dostatečně

ocenění za svou práci a to ne jen penězi. Například chtějí zvednout své sebehodnocení, tedy považovat sám sebe za schopného zaměstnance v daném oboru. (Urban, 2017)

Mezi hmotné faktory motivace řadíme hlavně peníze, které lze využít pro uspokojení velkého množství potřeb. Ale i u peněz platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá. To znamená, že další zvýšení příjmu, již není tak motivující. (Urban, 2017)

1.4.4 Motivace, spokojenost a nespokojenost

Důležité dělení motivačních faktorů podle Fredericka Herzberga vychází z toho, že některé z motivačních faktorů zvyšují jak pracovní motivaci, tak i spokojenost. Příkladem může být zajímavá práce, projevené uznání nebo možnost osobního růstu. Jiné, odstraňují pracovní nespokojenost či demotivaci pracovníků, k vyšší motivaci však samy o sobě nevedou. (Urban, 2017)

1.4.5 Motivační program

Motivační program organizace není jednoznačně vymezen ani v teorii managementu, tak ani v manažerské praxi. Motivačním programem můžeme rozumět dílčí, nebo ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit nebo upevnit pozitivní postoje zaměstnanců k dané organizaci. V tomto směru se jedná hlavně o snahu identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele. Dále také formování zájmů zaměstnance, jeho rozvoj dovedností a schopností. Vychází se z předpokladu, že nejlepší zárukou splnění základních cílů organizace je fakt, že se rozvíjí tvořivé schopnosti lidského kapitálu a zapojí se ve prospěch organizace. (Dvořáková a kol., 2012)

Pokud má být motivační program účinný, měl by vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie této organizace.

Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu:

1. *„Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (možná je forma dotazníkového šetření či osobní rozhovory a analýza signálů úrovně motivace k práci v jednání zaměstnanců u jednotlivých kategorií zaměstnanců a jejich*

vyhodnocení). V této činnosti je pro většinu organizací zpravidla nezbytná odborná pomoc psychologů a poradců na vedení lidí.

2. *Charakteristika motivačního klimatu organizace vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli (organizační identita).*
3. *Stanovení cílů motivačního, tj. určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, kterých je žádoucí dosáhnout jako předpokladu splnění cílů organizace.*
4. *Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jsou to opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Motivační program, má-li být účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného provýkonnostního klimatu a s ním spojené organizační kultury zahrnuje celou řadu opatření nejen v oblasti působení hmotných podnětů (odměňování a zaměstnaneckých výhod), ale i v oblasti výběru, hodnocení pracovníka, rozmisťování zaměstnanců (motivování pracovními funkcemi), zvyšování odborných znalostí a pracovních schopností a posilování vědomí osobních perspektiv spojených s organizací. Navrhovaná opatření je možno členit na následující oblasti:*
 - *zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců pro další plánování profesního rozvoje a kariéry,*
 - *tvorba účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod akceptující kvality osobnosti i pracovního výkonu zaměstnance na základě objektivních metod hodnocení,*
 - *systémy péče o sociální rozvoj zaměstnance vč. aktivit volného času,*
 - *opatření v oblasti rozvoje zaměstnanců (rozvoj sociálních dovedností a schopností zaměstnanců),*
 - *opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli (identita, organizační kultura),*

- v návaznosti na předchozí nástroje zpracování systému účasti na výsledcích organizace a spoluúčasti na rozhodování o zásadních otázkách organizačního rozvoje.

5. Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

Realizace motivačního programu předpokládá seznámení vedoucích zaměstnanců s jejími výsledky a instruktáž o způsobech a formách reakce na zjištěné skutečnosti při řízení pracovníků, v základních oblastech personální práce a přípravu vedoucích pro realizaci motivačních rozhovorů s podřízenými.“ (Dvořáková a kol., 2012)

1.5 Pracovní výkon a výkonnost

1.5.1 Charakterizace pracovního výkonu a výkonnosti

„Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek“ (Pauknerová a kol., 2012)

Výkony lidí se liší ve vnějších i vnitřních projevech, a to i za stejné situace. Výkon jedince se může v poměrně krátkých časových úsecích měnit. Nelze tedy měřit každý výkon ztrátou energie za určitou dobu, ale vhodnější je zabývat se celkovou výkonností.

„Výkonnost je schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy.“ (Pauknerová a kol., 2012)

V případě pracovního procesu tvoří výkonnost pracovníků složení jejich vlastností a dispozic, které mají podíl na splňování pracovních úkolů.

Podle Pauknerové a kol. (2012) je výkonnost ovlivněna mnoha faktory vnitřního a vnějšího charakteru, které si podrobněji popíšeme:

- **Technické, ekonomické a organizační podmínky**

Patří mezi determinanty výkonu, které ovlivňují jednotlivé pracovníky a také berou ohled na jejich osobnostní předpoklady a další faktory ovlivňující výkonnost. Mezi technické, ekonomické, a organizační podmínky patří např.:

- Technická úroveň vybavení pracoviště, strojů, nástrojů, výrobního zařízení;
- Celková úprava a uspořádání pracoviště; pracovní nábytek;
- Uspořádání sdělovačů a ovladačů u strojů a strojních zařízení;
- Používané technologické postupy;
- Fyzické podmínky práce

- **Společenské podmínky**

Tyto podmínky působí na pracovníka jako pravidla, nebo tradice, které ukazují širší celospolečenské podmínky z hlediska právních aspektů a názorů. Mezi společenské podmínky patří například.:

- Způsob práce s lidmi uplatňovaný v určité firmě;
- Úroveň a kvalita vedení lidí jednotlivými vedoucími pracovníky;
- Pozice pracovníka v profesi a ve společnosti, prestiž a spokojenost pracovníků v určité pozici a profesi;
- Úroveň a kvalita sociálních vztahů na pracovišti;
- Podmínky osobního a rodinného života pracovníků;
- Kvalita a kvantita interakcí a komunikace mezi pracovníky na pracovišti a ve firmě jako celku;
- Úroveň aspirací jednotlivých pracovníků a možnosti jejich realizace v práci či v soukromém životě

▪ **Osobnostní determinanty pracovníka**

Výkonnosti pracovníka zahrnují vnitřní činitele, kteří ovlivňují výkonnost. Jde o individuální předpoklady pracovníka zejména v těchto oblastech:

- Tělesných a duševních předpokladů;
- Odborné připravenosti a kvalifikace;
- Osobnostních vlastností; morální bezúhonnosti;
- Motivovanosti k práci
- Zdravotního stavu pracovníka, a to i z časového pohledu

▪ **Situační podmínky**

Výkonnosti zahrnují mnoho vlivů, které působí na pracovníka, např.:

- Celospolečensky významné události – politické a hospodářské;
- Firemní změny; podnikové vlivy;
- Inovace výroby či techniky;
- Reorganizace;
- Rekvalifikace;

Výkonnost pracovníků se v průběhu dne různě mění. Děje se tak v průběhu směny, dne, týdne v závislosti na ročním období nebo na typu práce. Parametry výkonu se liší podle toho, jakou práci vykonáváme. Rozdílné parametry budou u prací, kde se jedna soustřeďuje hlavně na svalovou stránku člověka, druhá na smyslovou a třetí na duševní stránku člověka. (Pauknerová a kol., 2012)

Každá práce má daný určitý pracovní rytmus. Tento rytmus je dán tím, že určitá pracovní činnost je rozdělena do několika dílčích úkolů, které mají určitou dobu trvání. Osobní rytmus člověka je velice individuální a je určen souhrnem fyziologických a psychických procesů člověka. Pokud tyto procesy nejsou v rovnováze, nastane u jedince nepříjemný stav a v některých případech může dokonce dojít k poruchám organismu. Pokud dojde k nesouladu osobního rytmu člověka a pracovního rytmu, dochází ke snížení výkonnosti a ke zvýšení únavy. Také rozlišujeme dva druhy pracovních temp, a to tempo spontánní a tempo vnucené. O spontánním pracovním tempu mluvíme v tom případě, kdy si do určité míry toto tempo určuje sám jedinec. U vnuceného pracovního tempa, si tempo určuje stroj jako je například pohyb pásu. (Pauknerová a kol., 2012)

1.5.2 Motivace, pracovní spokojenost a výkonost

O výkonu člověka můžeme obecně říci, že je to výsledek jeho činnosti. Podle vzorce součinu motivace, schopností a podmínek či možností. Pomocí experimentů bylo však prokázáno, že tento vztah platí pouze do optimální hodnoty. Pokud by se motivace neustále zvyšovala, a to za hranici optimální hodnoty, výkon člověka přestává stoupat a v některých situacích může dokonce začít klesat. Z toho vyplývá, že vyšší motivace, než je optimální hladina, ovlivňuje výkon člověka negativně. Ovšem k tomuto jevu dochází v pracovním životě jen velmi málo. (Kocianová, 2010).

Pro vztah člověka a práce je velice důležitá míra tím, jaké jsou nároky ve vykonávané práci a mezi předpoklady pracovníka. Mezi tyto předpoklady patří jak schopnosti jedince, tak ale i motivace. To vše má vliv na optimální výkon pracovníka. Na výkonost pracovníka má také vliv spousta objektivních a subjektivních faktorů, dlouhodobých i situačních. Člověk postupem času získává ke své práci subjektivní vztah, jelikož to, co na něj působí při práci, se promítá nejen do jeho pracovních výkonů, ale také se odráží v jeho prožívání. Některé z těchto skutečností si člověk ani neuvědomuje. (Kocianová, 2010).

Mnoho pojetí pracovní spokojenosti vycházejí z předpokladu, že spokojení pracovníci jsou výkonnější než nespokojení. Avšak vztah mezi pracovní spokojeností a výkoností může mít i podobu spokojenosti s nízkými nároky na výkon. Tato skutečnost stojí proti klasickým krajním tvrzením školy lidských vztahů i navazujících koncepcí, které bez výhrad staví na pozitivním vlivu pracovní spokojenosti na produktivitu. Ani identifikace pracovníka s prací není vždy přímo úměrná výkonu. Výkon mnoha lidí je limitován jejich schopnostmi a nezvýší ho ani jejich silná vazba k pracovní činnosti. Stejně tak platí, že lidé, kteří pracují ve velké míře nad rámec pracovní doby, nemusejí mít zdaleka nejlepší výsledky. (Kocianová, 2010).

Podle Kocianové (2010) mezi typické stimuly pracovní motivace patří:

- Finanční odměna;
- Pracovní hodnocení (ocenění výkonu člověka);
- Pracovní podmínky a režim práce;
- Hodnocení skupinou (projevy uznání nebo respektu);

- Porovnání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení a sebe ocenění);
- Možnost samostatné práce spoluúčast na rozhodování;
- Úroveň sociálních výhod.

1.6 SWOT analýza

SWOT analýzu řadíme mezi jednu z nejznámějších analýz prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat a specifikovat silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a také hrozby. (Jakubíková, 2013)

SWOT analýzu původně tvoří dvě analýzy, a to analýza SW a analýza OT. Doporučuje se začínat s analýzou OT, která popisuje vnější prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po dokončení analýzy OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy. (Jakubíková, 2013)

SWOT analýza je shrnuta v tabulce č.1, s názvem SWOT analýza.

Tabulka č. 1: SWOT analýza

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíková, 2013

2 Praktická část

2.1 Charakteristika podniku

Společnost NELAN byla založena v roce 1991 a má 38 zaměstnanců. Sídlo firmy se nachází v Chebu, přesněji Třebeň – část Horní Ves 1. Hlavními činnostmi této firmy jsou výroba, prodej, montáž plastových oken a dveří včetně příslušenství. Celý nabízený sortiment je o dost větší, například okenní doplňky, podokenní profil, přístupové systémy, stínící prvky jako jsou markýzy, žaluzie a další.

Společnost NELAN má 3 dceřiné společnosti:

- CZ Gemini s.r.o. – ta se zaměřuje na výrobu atypických oken a dveří, rolet, hliníkových oken a dveří, a hliníkové prvky s požární odolností.
- NELBYS s.r.o. – tato dceřiná společnost se zabývá stavebními činnostmi
- IQ SYSTEME s.r.o. – záměrem této dceřiné společnosti je výroba, prodej a montáž plastových oken a dveří.

Firma má jasně stanovené cíle, které se snaží plnit. Pokouší se vždy zajistit vysokou kvalitu nabízených výrobků a služeb. Ke každému zákazníkovi přistupuje individuálně a díky tomu také dostane každý zákazník přesně to, co chce. Nabízí servis svých výrobků na vysoké úrovni.

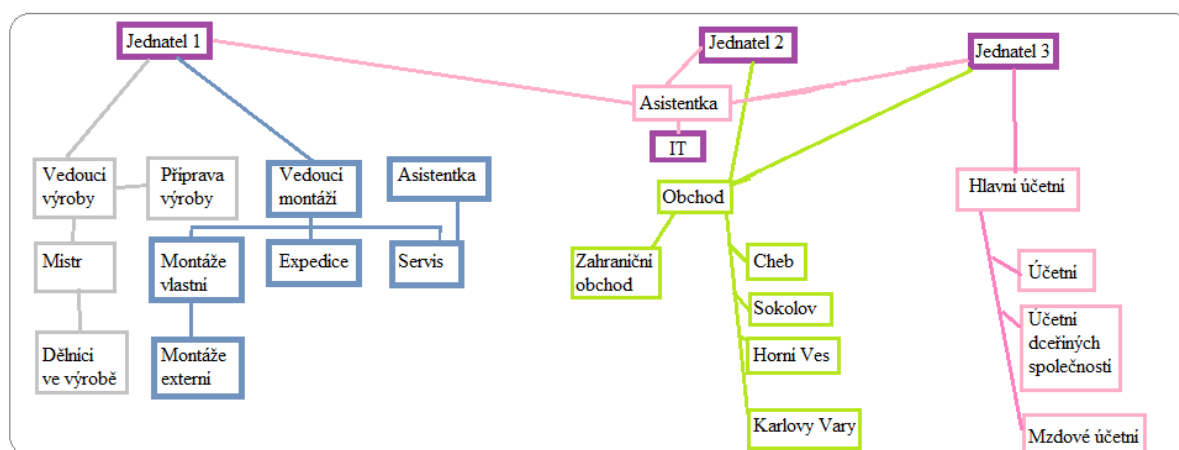
Pro své zaměstnance chce zajistit dobré pracovní podmínky, dobré pracovní prostředí, co největší bezpečnost při práci, snaží se pracovníky ocenit odpovídajícím finančním ohodnocením a nabízí svým zaměstnancům možnost profesního růstu.

Dalším cílem firmy je aktivně se podílet na dění v Karlovarském kraji. Snaží se spolupracovat s různými školami například pomocí různých exkurzí nebo praxe.

2.1.1 Organizační schéma společnosti

Firmu NELAN řídí 3 jednatele, kteří spolu komunikují prostřednictvím asistentky. Společnost se dělí na 4 úseky: výroba, montáž, obchod a účetnictví. Úsek výroby se zabývá zpracováním materiálu, který dále putuje do úseku montáže. V tomto úseku se dokončuje finální výrobek, který dále postupuje k prodeji cílovému zákazníkovi. Organizační schéma společnosti je zpracováno na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Organizační schéma společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.2 Počet a rozložení zaměstnanců v organizaci

Ve firmě NELAN je 38 zaměstnanců, z toho je zde 29 mužů a pouze 9 žen. Vedoucí pozice zastupují 2 ženy a 5 mužů. Vedoucí pozice, kterou zastupují ženy, jsou vedoucí účetní a marketing manažer. Muži zastupují vedoucí pozice jako jednatele a obchodní vedoucí, jednatele a vedoucí ekonomického úseku, vedoucí výroby, vedoucí montáží a vedoucí zodpovídající za německý trh. Největší pohlavní rozdíl může být viděn na pracovní pozici dělník, na které pracují pouze muži. Naopak pohlavně nejvyváženější pozice je obchodní zástupce/zástupkyně, kde jsou 2 muži a 2 ženy. Z tohoto rozložení můžeme vidět, že nejvyšší posty jednatele a technické pozice zastávají muži. Hlavním faktorem tohoto rozdělení je fakt, že se jedná o malou rodinnou firmu, kde jsou možnosti kariérního růstu dost omezené, a týkají se především technických profesí. Zaměstnanci, kteří prošli procesem výroby a montáže mohli postoupit na vedoucí technické pozice. Také jednatele či obchodní vedoucí mají zkušenosti s výrobou.

Profesní pozice ve firmě jsou skoro všude rozděleny na typicky ženské a mužské. To znamená, že muži pracují především na technických pozicích a ženy na administrativních. Pozice v montáži je velice fyzicky náročná práce, proto ženy o tuto profesi neprojevují zájem. Na druhou stranu, na dělnické pozici by žena mohla pracovat, jelikož už není tak moc fyzicky náročná. Nicméně ani v jedné z pozic žádná žena nepracuje, jelikož se žádná nikdy nepřihlásila. Z rozhovoru vyplynulo, že by bylo vhodné mít ve výrobě také ženy. Jedním z důvodů je, že by mohli upevnit kolektiv v dílně a také zlepšit atmosféru. Ženy mohou být také zručnější nebo se lépe soustředit na více úkolů najednou.

Z tohoto rozložení zaměstnanců jednoznačně vyplývá, že by se firma NELAN měla zaměřit na přijímání žen jako nových pracovních sil a to hlavně do oblastí výroby. Také by bylo vhodné při hledání nových zaměstnanců například pomocí inzerátů uvádět, že je daná pozice vhodná jak pro muže, tak i pro ženy.

2.1.3 Vzdělávání

Firma NELAN rozvíjí pracovní sílu a snaží se zajišťovat pravidelné vzdělávání svých zaměstnanců. Probíhá zde každoročně v lednu školení, které je stanovené zákonem. A to požární ochrana a bezpečnost práce. V prvním čtvrtletí také probíhá školení ve specifických znalostech v oboru. Průběžně ve firmě také probíhá školení v oboru obchodních a komunikačních dovedností pro obchodní zástupce a zástupkyně. Firma NELAN také podporuje individuální školení u některých z pracovních pozic. Zaměstnanci si sami mohou vyhledat kurz, který je pro jejich profesi potřebný a firma jej pak zaplatí. Tohoto postupu využívají zejména účetní. Ve firmě je také vstupní vzdělávání, kterým musí projít nový zaměstnanci.

Ve firmě jsou dostupné různé programy vzdělávání. Oznámení o těchto vzdělávacích programech se zaměstnanci mají možnost dozvědět z různých informačních kanálů s dostatečným předstihem. Tyto školení se konají v pracovní době a to v souladu s časovými možnostmi všech zaměstnaných.

Tyto informace o různých vzdělávacích programech se dostanou ke všem potenciálním zájemcům, bohužel s výjimkou rodičů na mateřské nebo rodičovské dovolené. Pro zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené to může znamenat, že budou ztrácet na své kvalifikaci. To se také může projevit po jejich návratu do firmy

například nižším výkonem. Poté by firma musela vynaložit další náklady na to, aby vyškolila zaměstnance vracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené.

Firma by měla získat školení i pro rodiče na mateřské nebo rodičovské, aby si udrželi svoji kvalifikaci a firma po jejich návratu nemusela vynakládat nějaké náklady na jejich školení.

2.2 Hodnocení a odměňování ve firmě NELAN

Základní plat ve firmě NELAN je tvořen u většiny zaměstnanců třetinou až polovinou celkové odměny. Zbytek odměny tvoří pohyblivá složka, která se odvíjí od výkonu. Celý mechanismus výpočtu výkonnosti a pohyblivé složky mzdy je uveden v pracovní smlouvě.

Ve firmě můžeme pozorovat fakt, že průměrná mzda žen je vyšší než průměrná mzda celé firmy. Tento fakt je dán především tím, že ženy nepracují na nižších pozicích, které jsou méně finančně ohodnoceny (jako jsou například dělnické pozice).

Všichni zaměstnanci mají stejný typ pracovní smlouvy. Zaměstnanci mají možnost vyjednávat o výši svého platu při ročním hodnocení, které vedení firmy pravidelně stanovuje každý rok a to na základě ekonomických výsledků firmy. Je nutné si uvědomit, že tento typ vyjednávání o výši platu nemusí být pro zaměstnance vždy pozitivní. Pokud bude ekonomická situace firmy za daný rok špatná, bude to mít negativní vliv na platy zaměstnanců.

Firma nesleduje přidělování mimořádných prémie, které rozděljuje za určitý časový úsek podle svých možností. V tomto případě by zde mohlo teoreticky docházet k tomu, že se budou více odměňovat ta oddělení, kde je přímo vidět vliv na celkový výkon firmy, na rozdíl například od oddělení účetnictví.

Zde by mohlo být pro firmu výhodné, aby si vedla určité statistiky mimořádných prémie. Z nich by poté mohla vidět, zda některá oddělení nedostávají více prémie než jiná.

2.3 Hodnocení zaměstnanců a kariérní postup

Firma NELAN se snaží věnovat pozornost tomu, zda jsou zaměstnanci spokojeni s prací, kterou vykonávají. Další snaha je podporovat zaměstnance v kariérním růstu, i když u malé velikosti firmy jsou možnosti kariérního růstu dosti omezené. Spokojenost s aktuální pozicí zaměstnanců, zjišťuje firma počátkem roku.

Každý nový zaměstnanec dostane plán zácviku a postupuje přesně podle něj. U všech zaměstnanců je kladen velký důraz na zvyšování jejich kvalifikace a jejich vzdělávání. Ti zaměstnanci, kteří se chtějí vzdělávat, rozvíjet a zdokonalovat svoje schopnosti, jsou firmou velice podporováni – viz kapitola 2.1.3

Jak už bylo zmíněno, možnost kariérního růstu je ve firmě omezená. I přesto dochází k přesunům na kvalifikovanější pozici na stejné úrovni firemní hierarchie nebo také na vyšší úroveň. Základnou firmy je dílna a také proto je kariérní postup možný pouze pro ty zaměstnance, kteří v dílně pracují.

Firma by měla zjišťovat, zda jsou mezi zaměstnanci lidé, kteří mají zájem o kariérní posun a těmto lidem nějakým způsobem kariérní postup umožnit.

3 Současný systém motivace společnosti NELAN

Následující text shrnuje systém motivace, odměňování a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti NELAN.

Firma NELAN má celou řadu benefitů. Jedním z hlavních benefitů je příspěvek na obědy, jejichž dovoz firma také zajišťuje. Tyto obědy využívají téměř všichni zaměstnanci s výjimkou těch, kteří nepracují v centrále firmy jako obchodní zástupci na pobočkách nebo montážní pracovníci. Nejvíce vyhovující je pro pracovníky ve výrobě teplý oběd, kvůli jejich fyzicky náročnější práci. Vzhledem k tomu, že montážní pracovníci na obědy nechodí, mají jako náhradu zohledněn příspěvek na oběd v platu.

Jako další benefit ve firmě je příspěvek na penzijní a životní pojištění. Tento příspěvek využívá více jak polovina zaměstnanců. Kritéria pro získání tohoto benefitu jsou jasně stanovena. Pro poskytnutí benefitu je nutné, aby pracovní poměr trval déle než 1 rok a byl uzavřen na dobu neurčitou. Výše benefitu se odvíjí podle odpracované doby a je určena směrnicí pro poskytování příspěvků na penzijní a životní pojištění. Ukončení poskytování tohoto benefitu může nastat v případě, když dojde k hrubému porušení pracovní kázně nebo k výpovědi ze strany zaměstnance.

Mezi další benefity firmy patří služební automobil a telefon. Tento benefit je určen pouze pro vybrané zaměstnance pracujících na určité pracovní pozici. Pro některé pozice také platí benefit flexibilní pracovní doby (například práce z domova). Tento benefit opět nemohou využít všichni zaměstnanci, například zaměstnanci ve výrobě.

Dalším benefitem je nárok na 5 dní dovolené nad rámec stanovený Zákoníkem práce. Na tento benefit mají nárok všichni zaměstnanci. Všichni zaměstnanci mají také nárok na vstupenky zdarma nebo mají zvýhodněnou cenu na akci, která podporuje firmu NELAN. Zaměstnanci mohou volně vstupenky použít na kulturní a sportovní akce v rámci FKSP společnosti.

Za určitý benefit můžeme také považovat, že zaměstnanci ve výrobě jsou placeni za každou vyrobenou okenní jednotku. Za měsíc se sečte počet vyrobených okenních jednotek a z toho se vypočítá následná prémie. Dále mají zaměstnanci prémii za splnění týdenního plánu, jehož norma je 0,6 okenní jednotky za 1 hodinu na člověka. Obchodní zástupci jsou motivováni prémie, které mnohdy tvoří až 50% jejich platu.

Jako další benefit, který je nově zavedený u zasklívače (poslední operace ve výrobě), je prémie za kontrolu kvality. To znamená, čím nižší bude zmetkovost, tím vyšší prémie získá. Po zavedení tohoto benefitu bylo při interních kontrolách zaznamenáno zvýšení kvality.

Společnost NELAN vynakládá veliké množství finančních prostředků na motivaci a spokojenost svých zaměstnanců. Kromě nákladů na mzdy, přispívá zaměstnancům na obědy, což společnost stojí cca 800 Kč na jednoho člověka na jeden měsíc. Dále přispívá finanční částkou kolem 1.000 Kč/rok na masáže, sportovní a kulturní aktivity. Tento benefit využívá jen kolem 50 % zaměstnanců. Dále to jsou náklady na penzijní a životní pojištění, kde se náklady odvíjí od délky pracovního poměru. Tento benefit využívá také cca 50 % zaměstnanců. Další nákladem pro firmu je 5 dní dovolené nad rámec Zákoníku práce. V současné době společnost NELAN neplánuje žádné rozšíření benefitů, dostává se totiž do problému s daňovou uznatelností nákladů a se zdaněním benefitů u zaměstnanců.

Společnost NELAN vynaložila v letech 2015 – 2017 stejné náklady na benefity pro zaměstnance. V roce 2018 zavedla nové benefity, a to finanční odměnu za zkontrolování správnosti výrobku. Náklady na benefity jsou znázorněny v následující tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Náklady na benefity

Rozmezí let	Typ benefitu	Náklady pro firmu za rok
2015 – 2017	Příspěvek na obědy	364.800 Kč
	Příspěvek na sportovní a kulturní akce	38.000 Kč
	Příspěvek na penzijní a životní pojištění	240.000 Kč
2018	Příspěvek na obědy	364.800 Kč
	Příspěvek na sportovní a kulturní akce	38.000 Kč
	Příspěvek na penzijní a životní pojištění	240.000 Kč
	Finanční odměna (kontrola správnosti výrobků)	360.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost NELAN vynaložila od roku 2015 do roku 2017 náklady na benefity pro zaměstnance 642.800 Kč za rok. Během těchto let nedošlo k žádné změně ve velikosti nákladů na benefity.

V roce 2018 firma začala poskytovat nový benefit, a to finanční odměnu za zkontrolování správnosti finálního výrobku, a to ve výši 2.000 Kč měsíčně pro každého zaměstnance, který je kontrolou pověřen. Pokud po jeho kontrole nedojde k žádné reklamaci ze strany zákazníka kvůli faktoru, který mohl ovlivnit (například vydal zákazníkovi již prasklé, nebo špatně zpracované okno), tak zaměstnanec má nárok na tento benefit. Pokud dojde k reklamaci z důvodu, který nemohl zaměstnanec odhalit (například špatné kování) tak i přesto na tento benefit má nárok. Když reklamační bude způsobena špatnou kontrolou zaměstnance, tak zaměstnanec tento benefit ztrácí.

Důvodem zavedení benefitu za zkontrolování správnosti výrobku, byla vysoká cena za velký počet reklamací, kdy jedna reklamační stála firmu cca 5.000 Kč a počet reklamací za rok byl cca 3 %. Po zavedení benefitu za zkontrolování správnosti výrobku ve výši 2.000 Kč pro jednoho zaměstnance, který má kontrolu na starosti, se procenta reklamací snížila na 0,02 %.

Jelikož není znám přesný počet výrobků, které firma za rok vyrobí, stanovíme si pro náš výpočet počet výrobků 10.000 za rok. S tímto počtem výrobků by počet reklamací byl $10.000 * 0.03 = 300$, tedy náklady na reklamace by činily $300 * 5.000 = 1.500.000$ Kč. Se zavedením benefitu náklady na reklamaci by byly $10.000 * 0,0002 * 5.000 = 10.000$ Kč. K této částce 10.000 Kč musíme přičíst $360.000 - 4.000 = 356.000$ Kč, které jsou jako odměna zaměstnancům za zkontrolování správnosti výrobku. Celkové náklady při zavedení benefitu jsou $356.000 + 10.000 = 366.000$ Kč. Díky benefitu za zavedení kontroly správnosti výrobku při počtu výrobků 10.000 by firma ušetřila $1.500.000 - 366.000 = 1.134.000$ Kč.

3.1 Vyhodnocení dotazníků

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 respondentů. Dotazník byl proveden formou rozhovoru, ve kterém byly položeny otázky z příloženého dotazníku, viz Příloha A.

Byly určeny 2 hypotézy, které pomocí dotazníkového šetření budou potvrzeny nebo vyvráceny.

Výzkumný předpoklad číslo 1

Zaměstnance nejvíce motivuje finanční odměna.

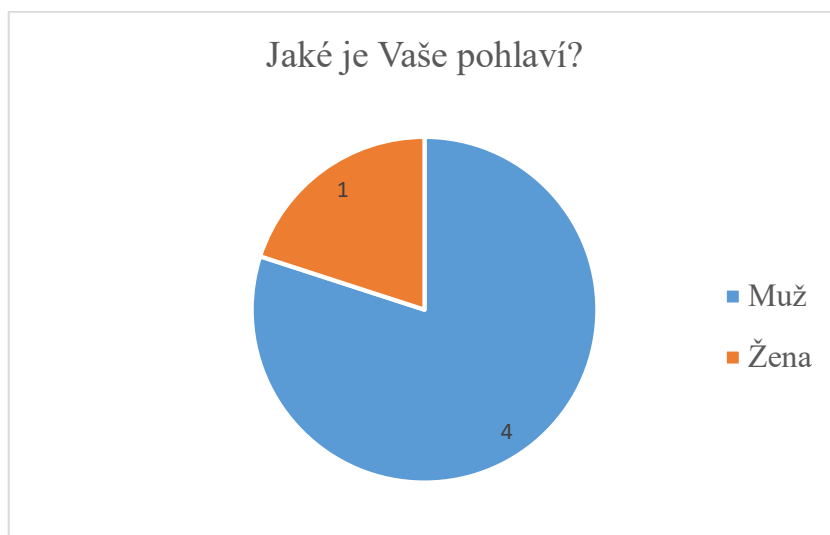
Výzkumný předpoklad číslo 2

Zaměstnanci jsou spokojeni se současným motivačním plánem firmy.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Na obrázku č. 3 vidíme, že z 5 respondentů, kteří se zúčastnili rozhovoru, jsou 4 muži a 1 žena. Toto zjištění není až tak nečekané, jelikož se jedná o firmu na výrobu oken a dveří, kde převažuje fyzická práce, která je vhodnější pro muže, kteří pracují na pozicích ve výrobě.

Obrázek č. 3: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

2. Máte možnost osobního růstu ve Vašem stávajícím zaměstnání?

Z obrázku č. 4 je zcela zřejmé, že více zaměstnanců má možnost kariérního růstu. Je to dáno tím, že více zaměstnanců pracuje ve výrobě, kde je možnost osobního růstu oproti zaměstnancům, kteří pracují na vedoucí pozici, kde možnost kariérního růstu není tak dostupná.

Obrázek č. 4: Možnost osobního růstu

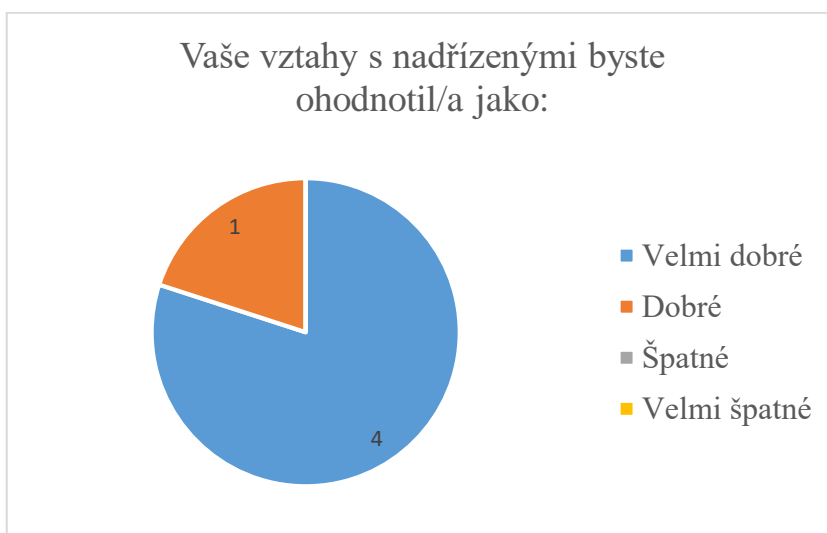


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Vaše vztahy s nadřízenými byste ohodnotil/a jako:

Výstupem této otázky by měl být vztah mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Zaměstnanci měli na výběr ze 4 možností od velmi dobrých vztahů až po velmi špatné. Na obrázku č. 5 vidíme, že velmi dobré vztahy s nadřízenými mají 4 respondenti a jeden respondent považuje svůj vztah s nadřízeným jako dobrý. Žádný z dotazujících nepovažuje vztah s nadřízeným za špatný, nebo dokonce velmi špatný.

Obrázek č. 5: Vztahy s nadřízenými



Zdroj: Vlastní zpracování

4. Vaše vztahy se spolupracovníky byste hodnotil/a jako:

Podle výsledku této otázky na obrázku č. 6 můžeme vidět, že většina dotazovaných má vztahy s ostatními spolupracovníky dobré. Pokud porovnáme otázky, jaký mají zaměstnanci vztah se svým nadřízeným a jaký mají vztah se svými spolupracovníky, můžeme vidět, že vztahy s nadřízenými jsou lepší jak se svými spolupracovníky.

Obrázek č. 6: Vztahy se spolupracovníky

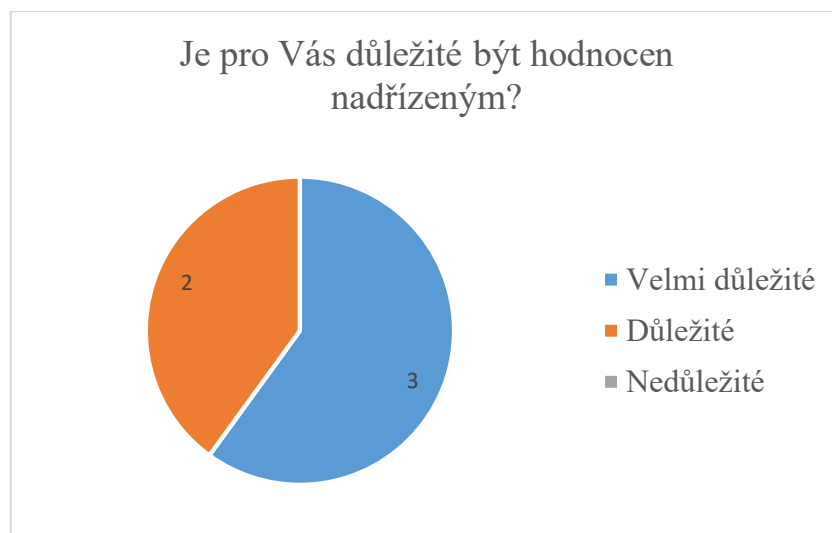


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Je pro Vás důležité být hodnocen nadřízeným?

Na tomto obrázku č. 7 můžeme vidět, že pro 3 zaměstnance je hodnocení od nadřízeného velmi důležité a pro 2 důležité. Z toho vyplývá, že zaměstnanci se zajímají o to, jestli jsou ve své práci dobří a také ví, že se o ně nadřízení zajímají.

Obrázek č. 7: Hodnocení nadřízenými



Zdroj: Vlastní zpracování

6. Jsou pro Vás vaše pracovní podmínky vyhovující?

V tomto případě měli dotazující odpovědět pouze ano, zda jim jejich pracovní podmínky vyhovují. V opačném případě, tedy pokud by pro ně vyhovující nebyli, uvést důvod proč pro ně vyhovující nejsou. Pro 4 odpovídající jsou pracovní podmínky naprosto vyhovující a pro 1 dotazovaného jsou vyhovující tak na 85 %, bohužel sám nevěděl, čím by podmínky zlepšil tak, aby byli 100%.

7. Myslíte si, že je Váš plat odpovídající Vaším výkonům?

U této otázky, stejně jako u otázky číslo 6 měli dotazující odpovědět pouze ano, zda jim přijde jejich plat odpovídající pracovním výkonům. V opačném případě uvést důvod, proč odpovídající není. U této otázky se odpovědi různě lišili. Pro 1 odpovídajícího je plat odpovídající pouze v některých případech, jindy si myslí, že by odměna měla být větší. 3 dotazující jsou se svým platem naprosto spokojeni a 1 neví, jestli je plat jeho výkonům odpovídající.

8. Bojíte se ztráty Vašeho zaměstnání?

Odpovědi u této byli téměř jednomyslné. 4 dotazující odpověděli, že strach ze ztráty zaměstnání nemají a myslí si, že o svoje místo nepřijdou. Pouze 1 se bojí o ztrátu zaměstnání.

9. Máte nějakou osobní zkušenost s firemními benefity?

Výstupem této otázky by mělo být zjištění, zda zaměstnanci dostávají benefity které firma nabízí. U této otázky všichni dotazující odpověděli, že nějakou zkušenost s benefity mají.

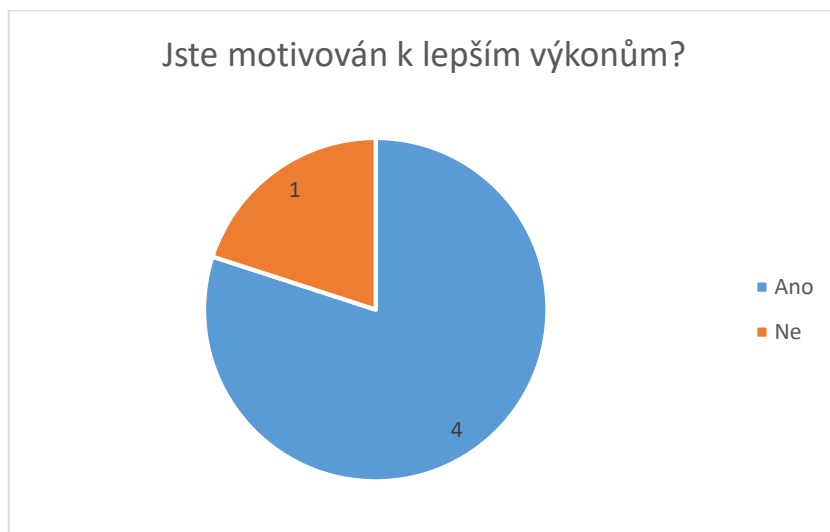
10. Jaké benefity byste chtěli od zaměstnavatele získat?

Cílem této otázky by mělo být zjištění, jaké benefity zaměstnancům chybí, nebo jaké další benefity by si ke svým stávajícím představovali. Jeden zaměstnanec odpověděl, že má vše potřebné a další benefity nepotřebuje. Ostatní by chtěli více dovolené, pracovní automobil nebo wellness.

11. Jste motivován k lepším výkonům?

U této otázky na obrázku č. 8 můžeme vidět, že 4 zaměstnanci z 5, kteří na otázku odpovídali, jsou motivováni k lepším výkonům. Pouze 1 z nich motivován k lepším výkonům není. Jakým způsobem jsou motivováni, můžeme vidět u následující otázky.

Obrázek č. 8: Motivace k lepším výkonům



Zdroj: Vlastní zpracování

12. Pokud jste u předchozí otázky číslo 11 zaškrtnul/a ANO, uveďte prosím, jak jste motivován k lepším výkonům

U této otázky se každá odpověď lišila. Jeden zaměstnanec je motivován k lepším výkonům hodnocením finančním a ústním, další potom finančně, prémie z obratu nebo také mzdou, pracovním prostředím a pružnou pracovní dobou.

3.1.1 Výsledky dotazníkového šetření

Zaměstnance nejvíce motivuje finanční odměna.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že finanční odměna ve firmě NELAN není hlavním motivačním faktorem zaměstnanců. Samozřejmě můžeme předpokládat, že zaměstnanci by bez jisté finanční odměny nepracovali.

U otázky číslo 7 můžeme vidět, že pro 3 zaměstnance je plat naprosto odpovídající jejich výkonům 1 zaměstnanec neví, jestli je jeho plat odpovídající a poslední dotazující si myslí, že jeho plat je odpovídající pouze někdy. Dále u otázky číslo 10, kde bylo dotázáno, jaké další benefity by zaměstnanci chtěli, žádný z respondentů nevedl, že by chtěl větší finanční odměnu.

Z šetření vyplynulo, že zaměstnanci by místo finanční odměny chtěli více benefitů v podobě více wellness, pracovního automobilu či více dovolené.

Zaměstnanci jsou spokojeni se současným motivačním plánem firmy.

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se současným motivačním plánem firmy. U otázky číslo 9, kde jsem se ptal, jestli mají zaměstnanci nějakou osobní zkušenost s firemními benefity, tak všichni zaměstnanci odpověděli, že ano. Dále u otázky číslo 10, pouze 1 zaměstnanec má veškeré benefity, které chce od firmy dostávat. Další 4 zaměstnanci by chtěli získat buď pracovní automobil, více wellness pobytů nebo více dovolené. Tyto benefity však firma nabízí a to 5 dnů dovolené navíc nad rámec Zákoníku práce, na wellness a kulturní akce firma vynakládá 1.000 Kč na 1 zaměstnance na 1 rok a pracovní automobil mají zaměstnanci pouze na některých pozicích.

3.2 SWOT analýza

Na základě informací o firmě plynoucích z rozhovoru s jednatelkou společnosti byla sestavena SWOT analýza pro společnost NELAN a poté SWOT analýza zaměřená na motivaci. Struktura SWOT analýzy je sestavena podle teoretického popisu v kapitole 1.6 s názvem SWOT analýza.

3.2.1 SWOT analýza společnosti NELAN

Silné stránky

- Díky individuálnímu přístupu k zákazníkům má společnost NELAN dobré vztahy se svými zákazníky;
- Kladné reference od zákazníků;
- Dlouholetá tradice;
- Společnost NELAN získala spousty osvědčení a certifikátů, jako je například „Zelená úsporám“;
- Dokáže se přizpůsobit požadavkům zákazníka;
- Široký výrobní sortiment.

Slabé stránky

- Informovanost o školení se zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Příležitosti

- Uvedení nových produktů na trh;
- Navázání kontaktů s novými partnery;
- Možnost expandovat na nové trhy.

Hrozby

- Lepší nabídka konkurence;
- Mnoho konkurenčních firem;
- Cenová válka s konkurencí.

3.2.2 SWOT analýza motivace společnosti NELAN

Silné stránky

- Příspěvek na obědy;
- Příspěvek na kulturní a sportovní akce;
- 5 dnů dovolené nad rámec stanovený Zákoníkem práce;
- Pro některé pozice pružná pracovní doba nebo práce z domova;
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění;
- Podíly na zisku.

Slabé stránky

- Příspěvek na penzijní a životní pojištění možný až poté, co pracovní poměr trvá alespoň 1 rok;
- Informovanost o tom, jaké benefity může kdo získat, aby zaměstnanci věděli, že žádné oddělení není znevýhodněné oproti jinému.

Příležitosti

- Sponzoring na benefity;
- Dotace.

Hrozby

- Lepší nabídka benefitů od konkurence.

4 Doporučení pro firmu

V následujícím textu jsou shrnuta doporučení pro firmu z oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců. Tato doporučení by mohla vést ke zlepšení motivování zaměstnanců ve firmě NELAN a zlepšení podmínek pro tuto firmu.

Společnost NELAN má velice propracovaný motivační plán. Chyby můžeme nalézt pouze v detailech. Současný motivační plán vede k tomu, aby lidé měli zájem ve společnosti pracovat a neodcházel ke konkurenci, bohužel však nijak výrazně nezvyšuje zisk firmy. Proto by bylo vhodné, aby bylo více benefitů poskytnuto za zlepšení výkonu v práci, aby benefity dostali pouze ti zaměstnanci, kteří si ho zaslouží. Například více apelovat na menší zmetkovost ve výrobě, kdy za méně vadných výrobků by se zvyšovala zaměstnancům prémie, kterou dostanou. Bylo by vhodné, aby si firma NELAN zpracovávala záznamy o zmetkovosti a tím mohla stanovit nižší hranici, při které by zaměstnanci získávali peněžitou prémie. Jelikož firma má v plánu zvýšit náklady na benefity v roce 2020 cca o 100.000 Kč, tak by si firma měla vypočítat, jakou výši prémie by zaměstnanci měli získat z vyhrazené částky 100.000 Kč, aby výše prémie byla pro firmu výhodná a zároveň dostatečně motivovala zaměstnance ke snížení zmetkovosti.

V interních směrnících podniku by bylo vhodné uvést kapitolu o tom, jaké benefity, kdo může získat. Toto by vedlo k tomu, aby zaměstnanci byli informováni napříč společnostmi, že žádné oddělení není znevýhodněno oproti jinému.

Pro zvýšení výroby, a tím zvýšením zisku, by bylo vhodné zavést náborový příspěvek pro nové zaměstnance. Firma by také mohla poskytnout bonus za doporučení nového zaměstnance. Tím by se zvýšil počet zaměstnanců a firma by mohla plnit více zakázek.

Pro lepší spokojenost zaměstnanců, by firma měla zavést firemní akce, jako jsou například vánoční večírek či letní posezení. Zaměstnanci by spolu mohli lépe vycházet, více se poznat jak po pracovní, tak osobní stránce.

Zaměstnanci po delší dovolené, například po mateřské nebo rodičovské, jsou často nespokojeni s probíhajícím školením během této doby, jelikož se o něm nemají možnost nijak dozvědět. Proto musí po návratu do zaměstnání absolvovat školení samostatně. Firma by měla umožnit účastnit se na školeních i zaměstnancům, kteří jsou

během školení na mateřské či rodičovské dovolené, pokud o to budou zaměstnanci mít zájem. Popřípadě je motivovat k tomu, aby školení absolvovali.

Náborový příspěvek novému zaměstnanci

U náborového příspěvku jde firmě o jediný cíl, a to zisk nových zaměstnanců. Výše tohoto finančně motivujícího benefitu je vždy na zaměstnavateli, který by měl být dostatečně informován o tom, kolik lidí je nezaměstnaných a hledá práci, dále jaký náborový příspěvek nabízí konkurence a jak velký náborový příspěvek si firma může dovolit. Výše náborového příspěvku se může pohybovat od několika tisíc až po několik desítek tisíc. Nejčastěji se náborový příspěvek využívá pro získání zaměstnanců na pozici dělník, operátor výroby skladník a programátor.

Bližší informace o tom, jak bude zaměstnanci náborový příspěvek vyplacen, jsou ve smlouvě. Je více možností jak může být náborový příspěvek vyplacen, a to například v okamžiku uzavření smlouvy, vyplacen po uplynutí zkušební doby, nebo po odpracování určité předem sjednané doby. Smlouva o náborovém příspěvku také obsahuje velice podstatnou část pro zaměstnavatele, a to ujednání o vrácení náborového příspěvku při porušení podmínek jeho poskytnutí. Zaměstnavatel by měl hledat takovou variantu poskytování náborového příspěvku, u které by byla možnost vrácení náborového příspěvku, při porušení podmínek, co nejméně komplikovaná. Jako nejvíce nebezpečná varianta se jeví vyplacení celého náborového příspěvku hned při uzavření smlouvy. Oproti tomu vyplácení náborového příspěvku postupně spolu se mzdou se jeví jako nejméně nebezpečná.

Pro výpočet nákladů a budoucího zisku za 1 nového zaměstnance byl zvolen náborový příspěvek ve výši 20.000 Kč. Hrubá mzda jednoho zaměstnance za měsíc je 25.000 Kč. Náklady firmy na jednu okenní jednotku jsou 3.896 Kč. Marže firmy na jedné okenní jednotce je 15 %. Jednoduchým výpočtem $0,15 * 3.896$ zjistíme, že zisk firmy za jednu okenní jednotku činí zaokrouhleně 584 Kč.

Nyní vypočítáme náklady na jednoho nového zaměstnance, kterého by firma NELAN přijala. Zaškolení nového zaměstnance v tomto případě budeme počítat jako beznákladové, jelikož firma momentálně využívá dotace na školení soft skills, takže jsou zdarma. Co se týká ostatního, většinou jsou v režii dodavatelů. Náklady na cestovné jsou vzhledem k obratu zanedbatelné. Školení jsou naplánována min. na rok dopředu. Náklady na mzdu jsou 25.000 Kč, náborový příspěvek 20.000 Kč, příspěvek na obědy 800 Kč a

84 Kč příspěvek na masáže, sportovní a kulturní aktivity. Pro první měsíc jsou tedy náklady pro firmu na jednoho zaměstnance $25.000 + 20.000 + 800 + 84 = 45.884$ Kč.

Pracovní doba je 40 hodin týdně, takže výnosy pro firmu z jednoho zaměstnance by byly následující. Norma ve výrobě je 0,6 okenní jednotky za hodinu. Jednoduchým výpočtem zjistíme, kolik okenních jednotek vyrobí jeden zaměstnanec za 1 měsíc: $0,6 * 40 * 4 = 96$ okenních jednotek. To znamená, že výnosy za 1 měsíc je $96 * 584 = 56.064$ Kč. Nyní musíme výnosy odečíst od nákladů, které firma musí vynaložit. První měsíc má firma větší náklady, jelikož musí zaplatit jednorázový výdaj na náborový příspěvek.

Tedy $56.064 - 45.884 = 10.180$ Kč. Druhý měsíc bude již firma mít větší zisk a to $56.064 - 25.000 - 800 - 84 = 30.180$ Kč. Každý další měsíc bude firma mít zisk za tohoto nového zaměstnance $56.064 - 25.000 - 800 - 84 = 30.180$ Kč.

Pokud by firma zavedla náborový příspěvek ve výši 20.000 Kč, měla by do pracovní smlouvy přidat dodatek o podmínce, že kdyby nový zaměstnanec odešel z práce dříve jak za 2 měsíce, neměl by na náborový příspěvek nárok.

Motivační příspěvek za získání nového zaměstnance

Motivační příspěvek za získání nového zaměstnance funguje při vyplácení obdobně jako náborový příspěvek. Může se zaměstnanci, který nového zaměstnance doporučí, vyplatit při uzavření smlouvy s novým zaměstnancem, nebo až po uplynutí nějaké odpracované doby.

Proč by firma měla uspořádat firemní večírek, dělat různé meetingy ve firmě a komunikovat se svými zaměstnanci.

Pro návrh na realizaci firemního večírku jsem vybral salonek v Penzionu Dolíček, který má pro firmu vhodné umístění, jelikož se nachází také v Chebu. Salonek je velice dobře vybaven, například wi-fi připojením zdarma, plátnem a projektorem, který firma může využít na promítání firemních úspěchů za uplynulý rok. Kapacita salonku může být až pro 50 lidí, což je pro firmu NELAN dostačující. Uspořádání stolů v salonku má více variant, avšak nejvhodnější si myslím, že je banket uspořádání. Jsou zde 2 varianty občerstvení, a to varianta A bez oběda a varianta B s obědem.

- Varianta A obsahuje: džbán s vodou, džbán s džusem, kávu, čaj, chlebiček, zákusek.
- Varianta B obsahuje: vodu, džus, kávu, čaj, chlebiček, zákusek, oběd.

Tabulka č. 3: Firemní večírek

	Varianta A bez oběda	Varianta B s obědem
Počet osob	38	38
Cena za osobu	160	260
Pronájem	2.000	2.000
Celkem	8.080	11.880

Zdroj: Vlastní zpracování podle konfi.cz, 2019

Finanční náklady pro firmu jsou vyčísleny na 11.880 Kč nebo 8.080 Kč, viz tabulka č. 3. Tato hodnota se firmě NELAN nevrátí v přímé peněžitě formě, ale vrátí se formou lepších sociálních vztahů na pracovišti, které vedou ke zvýšení pracovního výkonu, a tím ke zvýšení zisku firmy. O důležitosti dobrých sociálních vztahů na pracovišti pojednávají internetové stránky Regus, které říkají, že tlak na zaměstnance dokáže vyvolat v pracovníkovi pracovní výkon, ovšem z dlouhodobého hlediska se toto jednání odráží negativně na zdraví a spokojenosti zaměstnanců. Přátelství, podpora laskavost patří mezi hlavní faktory, které přispívají k pozitivní podnikové kultuře. Je prokázáno, že pokud jsou na pracovišti dobré sociální vztahy mezi pracovníky, tak to vede k snižování zmeškaných dnů pracovníků z důvodu nemoci. Je vhodné, aby se na vzniku pozitivního a přátelského pracovního prostředí podílelo i vedení firmy, které k tomu má vhodné prostředky. Nepříjemné chování a špatné vztahy na pracovišti jsou spojené s negativními emocemi, které mohou trvat až jeden rok a odrazit se na pracovním výkonu zaměstnanců. Ve firmě je velice vhodné mít zavedenou otevřenou podnikovou kulturu, která podporuje diskuzi různými formami. Měly by probíhat jednou za čas pracovní porady, kde by zaměstnanci mohli projevit svůj názor v rámci návrhů a inovací. Nemuseli by se bát negativních důsledků při projevech nespokojenosti. A dále Časopis „Harvard Business Review“ zaznamenal, že společnosti, ve kterých je vysoce stresující prostředí mají o 50 % vyšší náklady související se zdravotním stavem zaměstnanců.

Závěrem můžeme říci, že zaměstnanci k optimálnímu výkonu potřebují otevřené a upřímné prostředí, kde na zaměstnance není vyvíjen nadměrný tlak. Musí se cítit v práci dobře, měli by mít přátelské vztahy s kolegy i s vedením.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou motivace a spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. Hlavním cílem práce bylo ekonomické zhodnocení stimulačních prostředků, zjistit jejich dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců a poté navrhnout určité doporučení pro podnik. Vedlejším cílem bakalářské práce bylo zjištění, zda zaměstnanec nejvíce motivuje finanční odměna a zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným motivačním programem společnosti.

Na začátku bakalářské práce byly popisovány základní pojmy, které souvisí s tématem motivace a spokojenosti zaměstnanců. Mezi, které řadíme například motiv a motivace, stimul a stimulace. Důležitou roli v bakalářské práci má také Maslowova teorie lidských potřeb. Tato teorie rozděluje potřeby člověka na pět základních. Tyto potřeby jsou seřazeny od nejnižších po nejvyšší. Ty nezákladnější potřeby jsou ty, které jsou v pyramidě nejnižší a jsou důležité pro vznik uspokojení vyšších potřeb.

Praktická část začíná představením společnosti NELAN s.r.o., která se zabývá výrobou oken, dveří a dalších. Byly vytvořeny dvě SWOT analýzy. První SWOT analýza se týkala obecně celé firmy a druhá SWOT analýza byla zaměřena přesně na problematiku motivace zaměstnanců. Výzkum této práce byl proveden na pobočce v Chebu. V této společnosti proběhlo dotazníkové šetření pomocí strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a rozhovor s jednatelkou společnosti.

Z šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je spokojena jak se vztahy se svými spolupracovníky i nadřízenými, spokojeni jsou také se systémem odměňování, i když někteří zaměstnanci by chtěli získat některé další benefity.

Dále bylo doporučeno a prokalkulováno konkrétní opatření pro podnik, mezi které patří: informace ve směrnících o benefitech, zavést náborový příspěvek a zavést firemní akce a další.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza	25
Tabulka č. 2: Náklady na benefity	32
Tabulka č. 3: Firemní večírek	47

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb	10
Obrázek č. 2: Organizační schéma společnosti	27
Obrázek č. 3: Pohlaví.....	35
Obrázek č. 4: Možnost osobního růstu	36
Obrázek č. 5: Vztahy s nadřízenými	36
Obrázek č. 6: Vztahy se spolupracovníky	37
Obrázek č. 7: Hodnocení nadřízenými	38
Obrázek č. 8: Motivace k lepším výkonům	40

Seznam použitých zkratk

cca	cirka
č.	číslo
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
kol.	kolektiv
resp.	respektive
tj.	to je

Seznam použité literatury

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

NEVOLOVÁ, Monika. *Dotýkání dovoleno!: jak zatočit s nedomazleností a být spokojený*. Praha: Grada, 2015. 112 s. ISBN 978-80-247-5008-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Seznam ostatních zdrojů

Jak může psychologie na pracovišti zlepšit produktivitu | Regus. Cit. 25.03.2019, dostupné z: <https://www.regus.cz/work-czechrepublic/workplace-psychology-improve-productivity/>

Nelan Okna pro život. Cit. 08.04.2019, dostupné z: <https://www.nelan.cz/>

Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. Cit. 29.03.2019, dostupné z: <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>

Salonek, Penzion Dolíček | Konfi.cz. Cit. 29.03.2019, dostupné z: https://www.konfi.cz/konference/hajenska-restaurace-v-dolicku/salonek_1497294018/

Studium psychologie. Cit. 26.11.2017, dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

SWOT analýza. Cit. 08.04.2019, dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

Získejte nové zaměstnance pomocí motivačního a náborového příspěvku - Podnikatel.cz. Cit. 08.04.2019, dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ziskejte-zamestnance-pomoci-motivacniho-naboroveho-prispevku/>

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha A: Dotazníkové šetření

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Máte možnost osobního růstu ve Vašem stávajícím zaměstnání?

- Ne
- Ano

3. Vaše vztahy s nadřízenými byste ohodnotil/a jako:

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

4. Vaše vztahy se spolupracovníky byste hodnotil/a jako:

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

5. Je pro Vás důležité být hodnocen nadřízeným?

- Velmi důležité
- Důležité
- Nedůležité

6. Jsou pro Vás vaše pracovní podmínky vyhovující?

- Ano
- Ne, důvod? _____

7. Myslíte si, že je Váš plat odpovídající Vaším výkonům?

- Ano
- Ne, důvod? _____

8. Bojíte se ztráty Vašeho zaměstnání?

- Ano, důvod? _____
- Ne

9. Máte nějakou osobní zkušenost s firemními benefity?

Ano

Ne

10. Jaké benefity byste chtěli od zaměstnavatele získat?

Ano

Ne

11. Jste motivován k lepším výkonům?

Ano

Ne

12. Pokud jste u předchozí otázky číslo 11 zaškrtnul/a ANO, uveďte prosím, jak jste motivován k lepším výkonům.

Abstrakt

SÝKORA, Lukáš. *Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci*. Cheb, 2019. 54 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: motivace, spokojenost zaměstnanců, stimulace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci. Správná motivace zaměstnanců může firmě významně pomoci se spokojeností zaměstnanců, ale také se ziskem firmy. Základní pojmy spojené s tématem motivace jsou popsány v teoretické části. Dále se bakalářská práce zabývá vybranou společností, jejím motivačním plánem a benefity, které poskytuje svým zaměstnancům. V závěru bakalářské práce je navrženo opatření, jak by firma mohla lépe využít své zdroje pro motivaci zaměstnanců.

Abstract

SÝKORA, Lukáš. *Motivation and Satisfaction of Employees in the Organization*. Cheb, 2019. 54 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: motivation, employee satisfaction, stimulation

This Bachelor thesis is focused on motivation and satisfaction of employees at the organization. The right motivation can help the company with satisfaction of employees, but even more with profit for the company. Basic concepts associated with the theme of motivation are described in the theoretical part. Furthermore, the Bachelor thesis deals with the selected company, its motivation plan and the benefits that provides to its employees. In the conclusion of the thesis is proposed measure how the company could better use its resources to motivate employees.