

# **Analýza motivace zaměstnanců**

Lenka Hauerlandová

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

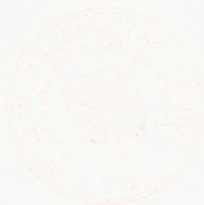
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka HAUERLANDOVÁ**  
Osobní číslo: **L09111**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza motivace zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivace zaměstnanců.
2. Analyzujte současný stav motivačního systému ve společnosti Zámecké vinařství Bzenec, s.r.o.
3. Na základě výsledků analýzy formulujte návrhy na zlepšení a zhodnoťte přínosy navržených změn pro společnost Zámecké vinařství Bzenec, s.r.o.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610333

[3] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

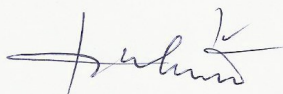
Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2011**

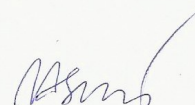
Termín odevzdání bakalářské práce:

**11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

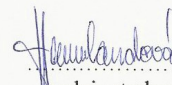
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 4.5.2012...

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce Analýza motivace zaměstnanců je analýza motivačních nástrojů používaných k řízení motivace pracovníků v daném podniku.

Teoretická část zahrnuje poznatky o motivaci, různé druhy motivace a její vliv na výkon zaměstnanců.

Praktická část se zaměřuje na podnik Zámecké vinařství Bzenec, s.r.o. Dotazníkovým šetřením jsou ověřené stanovené předpoklady o spokojenosti zaměstnanců v podniku a o jejich adekvátní motivaci ze strany podniku.

Na závěr je navrhnutý motivační program, který obsahuje změny, jež by měly přispět k lepší motivaci zaměstnanců v daném podniku.

Klíčová slova:

Lidské zdroje, motivace, teorie motivace, stimul

## **ABSTRACT**

The aim of this Bachelor thesis Analysis of motivation of employees is analysis of motivational tools used for employee motivation management in chosen company.

Theoretical part includes findings about motivation, various kind of motivation and its influence on effectiveness of employees.

Practical part is focused on company Zámecké vinařství Bzenec, s.r.o. By questionnaire survey are verified questions about satisfaction of employees in the company and about their sufficient motivation of company-side.

Lastly, there is suggested motivational program which contains changes that should contribute to better motivation of employees in chosen company.

Keywords:

Human resources, Motivation, Theory of motivation, Stimulus

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Bc. Janě Bilíkové za odborné rady, optimistický přístup a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Žanetě Spišiakové za poskytnuté informace.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 LIDSKÉ ZDROJE</b> .....	<b>11</b>
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	13
1.1.2 Hodnocení lidí .....	14
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>17</b>
2.1 TYPY MOTIVACE.....	18
2.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE .....	18
2.3 MOTIVAČNÍ FAKTORY.....	21
2.3.1 Negativní faktory.....	21
2.3.2 Pozitivní faktory.....	24
2.4 TEORIE MOTIVACE.....	26
2.4.1 Teorie instrumentality .....	26
2.4.2 Teorie zaměřené na obsah – teorie potřeb.....	27
2.4.3 Teorie zaměřené na proces .....	28
<b>3 STIMULY</b> .....	<b>31</b>
3.1 FINANČNÍ STIMULY .....	31
3.2 NEFINANČNÍ STIMULY .....	31
<b>II II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI ZÁMECKÉ VINAŘSTVÍ BZENEC S.R.O.</b> .....	<b>34</b>
4.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE PODNIKU ZÁMECKÉ VINAŘSTVÍ BZENEC S.R.O. ....	34
4.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZÁMECKÉ VINAŘSTVÍ BZENEC S.R.O. ....	34
4.2.1 Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. v číslech.....	35
4.2.2 Filozofie a vize.....	35
4.2.3 Organizační struktura .....	36
4.2.4 Zaměstnanecké benefity .....	36
<b>5 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM NA TÉMA SPOKOJENOST A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ZÁMECKÉM VINAŘSTVÍ BZENEC S.R.O.</b> .....	<b>37</b>
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	37
5.2 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	54
<b>6 NAVRHNUTÉ ZMĚNY V MOTIVAČNÍM PROGRAMU PODNIKU</b> .....	<b>56</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>63</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>
---------------------------	-----------



## ÚVOD

Podnikatelské klima se v současnosti vyznačuje vysokou mírou konkurence, neustále se měnícími trendy v každé oblasti podnikání, ale i značně omezeným množstvím zodpovědných zaměstnanců. Každá větší firma, ale i malý podnikatel, se snaží na trhu dosáhnout co největšího zisku, který by měl přicházet i s patřičným uznáním a upevněním postoje dané firmy na trhu.

Je pochopitelné, že každá nová firma přichází na trh s podobnými záměry. Proto je potřeba mít v tomto velkém konkurenčním boji něco navíc. Díky množství obchodních strategií, osvědčených postupů či rafinovaných taktik nám do pozadí ustupuje jeden z nejdůležitějších faktorů k dosažení stabilního postavení firmy na trhu.

A tím jsou právě lidské zdroje. I přes to, že ve vyspělých ekonomikách na správně motivované a neustále se vzdělávající zaměstnance nedají dopustit, v oblasti střední či východní Evropy se stále můžeme setkat s nedostatkem zájmu o kvalitní pracovníky. Jako by si firmy nechtěly uvědomit, že bez lidského potenciálu se výroba v jakékoliv sféře podnikání neobejde. Z čehož nám vyplývá poznatek, že čím více je zaměstnanci v podniku projeveno přiměřené uznání, čím více roste jeho spokojenost a čím lépe je ohodnocený, tím je i výroba kvalitnější.

Dosažení tohoto kroku je přitom velmi jednoduché. Hlavní krok spočívá ve zjištění, že nejdůležitějším prostředkem k vytvoření a udržení správné motivace zaměstnanců je přiměřená odměna za vykonanou práci, což může zahrnovat i různé finanční či nefinanční benefity. Na druhou stranu, přesvědčení, že čím vyšší budou poskytované odměny za práci, tím bude práce odvedená kvalitněji, rozhodně není správné. Každému zaměstnanci by se měl poskytnout právě takový systém odměňování, aby co nejvíce vyhovoval jeho potřebám, vzhledem ke zvyšování jeho motivace. Vytvoření správného odměňovacího systému je poměrně složitá úloha, a její náročnost roste hlavně ve větších společnostech, kde je potřebné přihlédnout na velké množství zájmů a potřeb zaměstnanců.

Hlavní bod, o který je nutné se při tvorbě systému hodnocení opřít, je správný rámec, který ovlivňuje všechny pracovněprávní vztahy v podniku. Vzhledem k tomu, že proces vytvoření adekvátní smlouvy, která zahrnuje přijatelné podmínky pro obě strany, je poměrně komplikovaný, je důležité detailně ho zanalyzovat.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

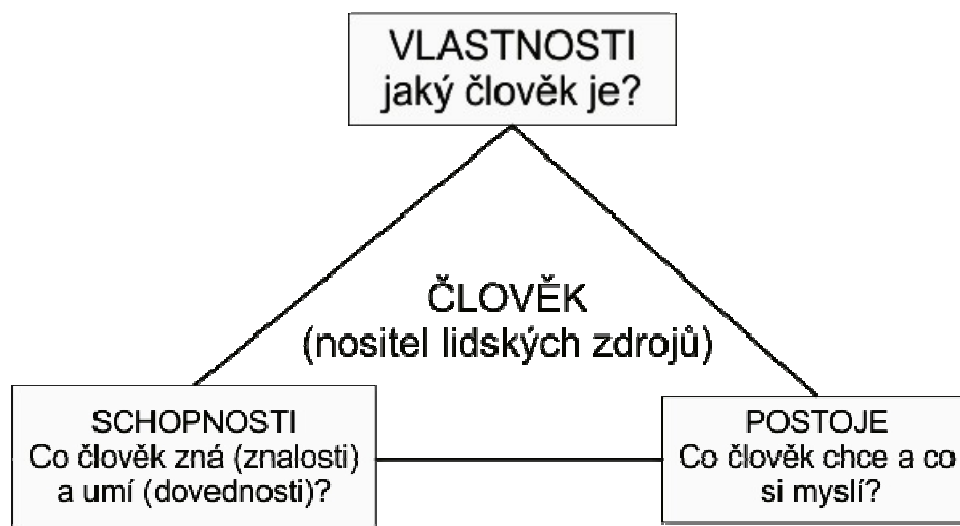
## 1 LIDSKÉ ZDROJE

Pokud položíme otázku, co mohou lidé poskytnout své firmě, dostane se nám mnoho odpovědí. Tyto odpovědi můžeme roztrždit do tří skupin, kterým obecně říkáme lidské zdroje. Za zdroj považujeme tedy nejen samotného člověka, ale i jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.

Schopnosti. Důležitým zdrojem je to, co člověk umí a ví, tedy znalosti a dovednosti člověka. Jde o potenciál člověka, kde můžeme jednotlivé schopnosti rozvíjet, například rekvalifikačními kurzy. Lidé však musí své schopnosti využívat ve prospěch společnosti, což ovlivňuje další kategorie lidských zdrojů – postoje. [3]

Postoje vyjadřují míru ochoty, snahy a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací. S postoji ovšem můžeme pracovat a měnit je, například motivačními programy.

Vlastnosti jsou třetí skupinou lidských zdrojů, kterou nelze změnit. Vlastnosti jsou obtížně měřitelné, neměnné rysy osobnosti člověka spojené s jeho podstatou. Jde spíše o zděděné než o naučené charakteristiky. Vlastnosti jsou na prvním místě v předmětu úvah, které probíhají při výběru uchazečů o určitou práci. Pro řízení lidských zdrojů je důležité vědět, že člověka s určitými vlastnostmi si nemůžeme vychovat, ale získáme ho již hotového. Při práci s lidmi musíme jednotlivé osobní vlastnosti akceptovat. [10]



Obrázek 1: Typy lidských zdrojů [10]

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří přispívají k dosažení cílů organizace. Řízení lidských zdrojů funguje díky systémům lidských zdrojů, které logickým způsobem propojují: [12]

- Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů definující směr, kterým chce řízení lidských zdrojů jít.
- Politiky lidských zdrojů, čímž máme na mysli zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy praktikované při řízení lidí.
- Programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, praxe a politika v oblasti lidských zdrojů realizovaly dle plánu. [2]

Řízení lidských zdrojů má charakteristické následující znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (tedy zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce a zaměření na dlouhodobou perspektivu).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (hlavně zájem o populační vývoj, trh práce, vnější ekonomické podmínky, hodnotové orientace lidí, jejich životní způsob a sociální rozvoj, osídlení a životní prostředí, legislativu).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar). [8]

- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou hlavní oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace).
- Personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace. Stává se ústřední manažerskou rolí.
- Personální vedoucí bývá členem nejužšího vedení organizace.
- Orientace na spokojenost pracovníků a na kvalitu pracovního života (sociální a personální rozvoj).
- Důraz na vytváření organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření kladné zaměstnavatelské pověsti organizace. [8]

### 1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem tohoto náročného procesu je především to, aby sloužil ke zvyšování výkonnosti v organizaci. Zabezpečit tento úkol lze cestou nepřetržitého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na stále zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Takovouto úlohu řízení lidských zdrojů popisuje následující obrázek. [8]



Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů [8]

V zájmu plnění úkolů se řízení lidských zdrojů věnuje např. následujícím aktivitám:

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – zde patří plánování a následná realizace vzdělávání pracovníků a stejně tak i rozvoj zaměřený na jejich znalosti, zručnosti či přístupy, které využívají při plnění své práce.
  - Organizační rozvoj – klade důraz na udržování dobrých vztahů na pracovišti, tedy ve vnitřním prostředí organizace a pomáhá pracovním týmům při zvládnutí změn, kterými daná společnost prochází.
  - Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur – tedy upřesnění toho, jak budou pracovní úkoly zorganizované a rozdělené do celé organizace.
  - Plánování lidských zdrojů – určení potřeb lidských zdrojů a hledání možností jakým způsobem tyto potřeby uspokojovat.
  - Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory – zabezpečení a udržování zdravých zaměstnaneckých vztahů ve vnitřku organizace.
  - Pomoc pracovníkům – poskytování pomoci pracovníkům, kteří se dostanou do osobních problémů, případné poskytnutí poradenské činnosti svým zaměstnancům.
- [4]

Do popředí se dostává vše, co slouží formování personálu organizace, efektivnosti a pružnosti organizace. Důraz se klade na dobré vztahy v organizaci i na péči o pracovníky. Koncepce předpokládá intenzivní komunikaci v organizaci, ať už v podobě zpětné vazby poskytované pracovníkům nebo podobu sdělení pracovníků vedení organizace. [4]

### 1.1.2 Hodnocení lidí

Při vedení lidí posuzujeme nejen plnění jednotlivých úkolů, ale věnujeme se i dlouhodobému rozvoji každého člověka a jeho lidské roli ve firemním systému. K účelu vlastních

hodnotících pohovorů se tedy nabízejí tři různá témata: výsledky, vztahy a vývoj.

Dokud firma nastavuje rovnováhu, může stačit strategické hodnocení. Hodnotíme to, jak konkrétní člověk plní fixní požadavky dané jeho rolí. Následně se požadavky začnou stále rychleji vyvíjet, a co nám postačuje v současnosti, nemusí být dostačující v budoucnosti. Rozvojové cíle vyžadují rozhovor, zpětné vazby a stálý monitoring plnění. [6]

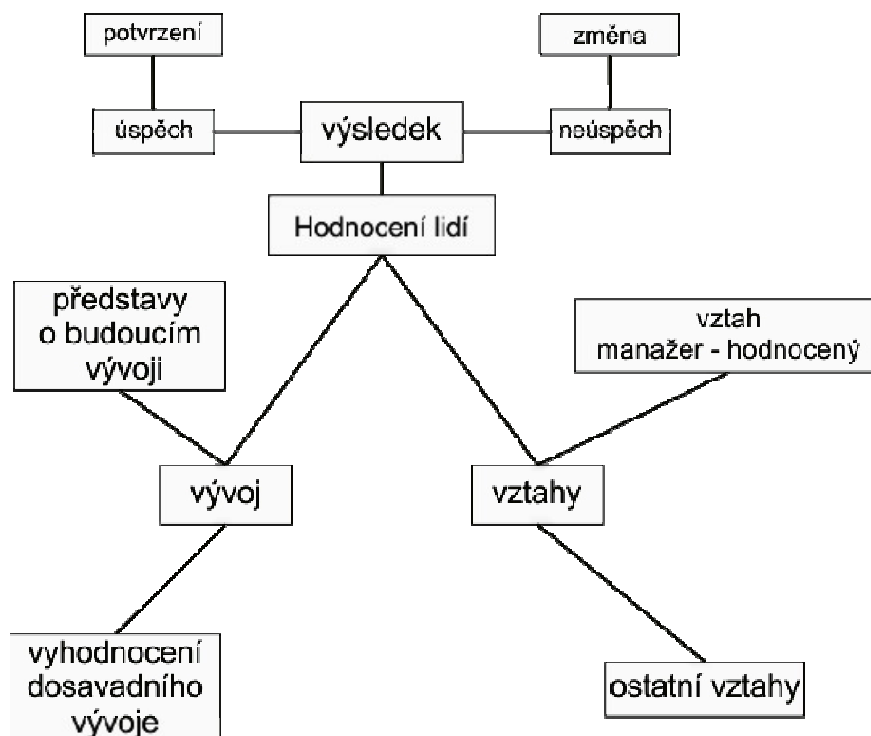
Operativní hodnocení se zabývá plněním konkrétních úkolů a respektování pravidel. Jako témata dominují diskuse o výsledcích a vztazích, i když se může dotknout i vývoje, což je jinak doménou strategického hodnocení.

Také musíme podávat informace o úspěchu a neúspěchu. Sdělení neúspěchu má smysl v tom, že neúspěch je námětem ke zlepšování, hledání nových postupů, celkově ke změně. Osobní formulací uvedeme hodnoceného k emotivním obranným reakcím a odvádíme jej od naslouchání racionální podstatě sdělení. Je vhodné se raději zaměřit na činnost, na výsledek práce, než na osobu neúspěšného vykonavatele úkolu. [10]

Informace, že práce byla provedena dobře, je stejně cenná. Informace o úspěchu by pro zaměstnance i manažera měla znamenat potvrzení postupu, který zvolili, a zároveň určitou jistotu, že stejnou věc mohou za shodných podmínek provést stejně.

Stejně tak důležité jsou vztahy. Nejméně umíme racionálně diskutovat o vztazích mezi lidmi ve firmě a především poskytovat informace o našem vztahu ke konkrétnímu zaměstnanci. [10]

## PRINCIP TROJITÉHO VÉ



Obrázek 3: Princip trojitého vé [10]

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím pracovníkům:

- motivaci pracovníků k dosažení vyššího výkonu,
- zřetelně vyjadřovat své názory na pracovníky, poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit přání a zájmy pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- eliminovat slabé stránky pracovníků a rozvíjet jejich přednosti,
- plánovat rozvojové aktivity (například vzdělávání, výcvik apod.),
- stanovit spravedlivou mzdu, zejména pohyblivé složky mzdy. [14]

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce,
- podnět k dalšímu úsilí,
- názor vedoucího na svou práci a cíle,
- příležitost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- možnost k vyjádření svých rozvojových nároků. [5]



## 2 MOTIVACE

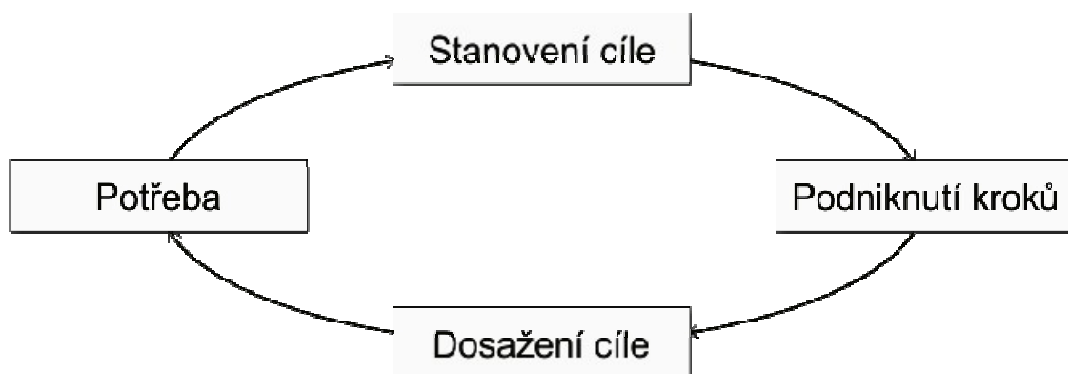
Motiv je důvod k tomu, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se nějakým způsobem chovali. Tři složky motivace podle jsou:

- směr – co se nějaká osoba snaží dělat,
- úsilí – s jakou pílí se o to snaží,
- vytrvalost – jak dlouho se o to snaží.

Motivování lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivaci lze definovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni za předpokladu, že očekávají, že určité kroky nejspíš povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – odměny, která uspokojuje jejich potřeby. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, což je nejlepší forma motivace, pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí. Většina lidí však potřebuje být motivována zvnějšku. Organizace jako celek může vytvářet prostředí, v němž je možné dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. [2]

Model procesu motivace spojený s potřebami ukazuje obrázek č. 4. Tento model napovídá, že motivace je iniciována vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout. Následně jsou stanoveny cíle, o kterých se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a zvolí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. [2]

### Proces motivace



Obrázek 4: Proces motivace [2]

## 2.1 Typy motivace

Jak zjistili Herzberg a kol., máme dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – faktory, které si my lidé sami vytváříme a které nás ovlivňují, abychom se určitým způsobem chovali, nebo abychom se vydali určitým směrem.  
Tyto faktory tvoří autonomie (volnost konat), odpovědnost (pocit, že práce důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), příležitost rozvíjet a využívat schopnosti a dovednosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- Vnější motivace – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Skládá se z odměn, například zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale také z trestů, například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. [2]

## 2.2 Motivační program organizace

Základní složku úspěšného fungování organizace představují lidé, zaměstnanecký kolektiv. Motivační program vychází z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cíleného působení na zaměstnance, pracovní skupiny a celý zaměstnanecký kolektiv tvořily jednotný celek a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace. Je orientován na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu. [3]

Motivační program organizace si můžeme představit jako vnitropodnikový dokument zahrnující souhrn všech skutečností, které ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními a jinými úkoly a záměry organizace. [9]

V dlouhodobém motivačním programu by mělo být tedy vyjádřené úsilí o motivaci zaměstnanců, k jejich nástupu a setrvání v podniku. „*Formuluje strategii podniku ve vztahu k zainteresovanosti jeho pracovníků na efektivním pracovním výkonu, a tím i na stabilizaci*“ [11, s. 53]

Informační základnu motivačního programu organizace představují poznatky o zaměstnaneckém kolektivu. Takový kolektiv má vždy znaky, které jsou specifické a kterými se liší od kolektivů zaměstnanců v jiných organizacích.

Během vytváření informační základny motivačního programu organizace je nutné věnovat pozornost znakům zaměstnaneckého kolektivu, které jsou poměrně málo proměnlivé. [9]

Řadíme mezi ně:

- *„profesní a kvalifikační struktura zaměstnaneckého kolektivu,*
- *převažující obsah vykonávané práce a na to vázané převažující formy zatěžování pracovníků,*
- *zastoupení mužů a žen v zaměstnaneckém kolektivu,*
- *převažující pracovní vazby v základních skupinách,*
- *pracovní režim v průběhu směny, pracovní režim a střídání směn v průběhu týdne a v průběhu delšího časového období,*
- *charakteristika informačních procesů probíhajících v rámci organizace, které se týkají rozdělování práce, kontroly, průběhu a výsledků práce, výrobních porad a dalších skutečností,*
- *uspořádání pracovního prostředí, uspořádání pracovních podmínek a zajištění sociální a hygienické vybavenosti pracovišť,*
- *organizační uspořádání a rozmístění zaměstnaneckého kolektivu a s tím související profesionální pozice a profesionální role lidí,*
- *hmotné a nehmotné oceňování dobrých pracovních výsledků a postihování špatné práce.“ [9, s. 77]*

Je vhodné věnovat pozornost i těm znakům zaměstnaneckého kolektivu organizace, které jsou proměnlivé. Mezi ně řadíme:

- *„věková struktura zaměstnaneckého kolektivu,*
- *úroveň stability jednotlivých pracovních skupin, zaměstnanců jednotlivých útvarů a provozů i kolektivu zaměstnanců celé organizace,*
- *sociální klima na jednotlivých pracovištích a v celé organizaci, převažující postoje mezi členy pracovních skupin, zejména ve vztahu k práci a ve vztahu k organizaci, veřejné mínění v zaměstnaneckém kolektivu organizace,*

- *převažující styl řídicí práce a míra jeho jednotnosti nebo srovnatelnosti mezi vedoucími pracovníky,*
- *neformální vztahy v zaměstnaneckém kolektivu a na to vázané převažující aktivity lidí,*
- *technická a vynálezecká tvořivost zaměstnanců a jejich účast na řízení v rámci organizace,*
- *převažující přístupy zaměstnanců organizace k různým inovacím a změnám,*
- *využití volného času a zájmová činnost zaměstnanců organizace.“ [9, s. 78]*

Kromě věcných informací o zaměstnaneckém kolektivu organizace jsou pro sestavení motivačního programu významné obecně platné poznatky o povaze pracovního jednání lidí v organizaci. Jedno shrnutí těchto poznatků tvrdí, že zaměstnanci jsou výkonní, disciplinovaní, iniciativní, stabilizovaní, ochotní pro organizaci obětavě pracovat a současně v práci spokojení, jestliže:

- *„vědí, že jejich práce má pro naplňování cílů organizace význam a že tedy stojí za námahu,*
- *práce je natolik náročná a samostatná, že vyvolává aktivní zájem vykonávat ji,*
- *mají při výkonu práce perspektivu finančního a společenského postupu, profesního vzestupu a odborného růstu,*
- *uvědomují si důslednou kontrolu své práce, resp. Dosahovaných pracovních výsledků, která má vyústění ve stabilizovaném a bezpodmínečně používaném souboru odměn a sankcí materiální i nemateriální povahy,*
- *získávají ekonomické a společenské hodnocení, které odpovídá množství a kvalitě odevzdávané práce,*
- *jsou přesvědčeni, že jejich práce je v souladu se zaměřením pracovní skupiny, které jsou členy,*
- *jsou přesvědčeni, že organizace má vysokou úroveň a dosahuje výborných výsledků (pověst organizace, prestiž značky),*
- *jsou přesvědčeni, že organizace průběžně usiluje o optimalizaci jejich sociálně ekonomického zařazení,*
- *jim práce poskytuje možnost osobního rozvoje a osobního uspokojení,*

- *mají pocit, že jsou dobře vedeni,*
- *v základní pracovní skupině převažuje vzájemná tolerance a je respektována důstojnost jednotlivých pracovníků,*
- *je spojuje společný zájem na úspěšných výsledcích organizace.“ [9, s. 80]*

## 2.3 Motivační faktory

Jde o klíčové faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci. Jedná se o následující:

- uznání,
- dosažení cíle,
- odpovědnost,
- práce sama o sobě,
- růst,
- postup.

Všechny tyto faktory, byť pozitivní či negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy a nabízejí vedoucím pracovníkům při zajišťování dobrého výkonu lidí ty nejlepší možnosti.

[7]

### 2.3.1 Negativní faktory

Máme k dispozici seznam faktorů, z nichž každým se musíme zabývat. Každý z nich dává zároveň vzniknout velkému množství dalších oblastí, nad kterými se musíme také zamyslet. Pokaždé přitom musíme postupovat tak, abychom minimalizovali všechny negativní efekty a také se snažili uplatnit veškerý možný pozitivní vliv. [1]

Politika a administrativní postup společnosti

Zde máme jako manažeři na starost dvě oblasti. Zaprvé situaci v našem oddělení. Zde je naším úkolem zvážit motivační důsledky každého strategického a administrativního postupu, který buď již existuje, anebo který prosazujeme. Každý formální postup, který zvyšuje efektivitu, může mít zároveň negativní vliv na lidi, kteří jej realizují. [1]

Další oblastí máme organizaci jako celek. Zde nejde ani tak o to, zda jsou systémy pro naše lidi to pravé, ale spíše o komunikaci. Může dojít k situaci, kdy bude nezbytné vysvětlit a prosazovat postupy vzešlé z centra. Zaměstnanci se na nás vždy budou dívat jako na slabého a bezcitného manažera, pokud se nebudeme viditelně zabývat problémy, které lidi

zjevně znevýhodňují nebo které jim výkon pracovních povinností skutečně komplikují. Udržovat motivaci tedy znamená bojovat i za vlastní oblast, i kdyby to mělo znamenat ztížení komunikace s vyšším vedením. [1]

#### Dohled

Naše práce a zvláště naše vztahy s lidmi ovlivní motivační klima, a tento vliv může být dobrý nebo špatný. Žádný manažer, ať už má o své osobnosti jakékoliv mínění, se nemůže domnívat, že pro něj lidé budou pracovat jen proto, že je to samo o sobě něco úžasného. Tato oblast vyžaduje pečlivé přemýšlení a také precizní postup. Ideální styl řízení by měl odpovídat lidem, kterých se přímo týká. [3]

#### Interpersonální vztahy

Jako manažer se musíme snažit vytvořit tým lidí, kteří budou rádi pracovat společně a zajistit, aby přesahy kompetencí mezi nimi nepůsobily problémy a nevytvářely napjatou atmosféru. I zde jde o komplexní úkol, obzvláště vezmeme-li v potaz lidskou přirozenost. Žádná skupina lidí není zcela oproštěna od konfliktů, a ačkoli konflikty mohou působit i konstruktivně, vždy je musíme udržovat v patřičných mezích. Podoba interpersonálních vztahů vzniká už tím, jakým způsobem dáváme tým dohromady, a dále se vyvíjí prostřednictvím každého aspektu společné práce. [3]

#### Pracovní podmínky

Efektivita a produktivita jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují, a to vyplývá z toho, jaké jsou jejich pracovní podmínky. Svou roli zde hraje vybavení, prostor a vše od klimatizace až po to, zda lidé sedí na pohodlných židlích. [2]

#### Osobní život

Jestliže zaměstnání zasahuje lidem nesmyslně do soukromého života, je to pocíťováno negativně. Organizace musí očekávat, že budou lidé tvrdě pracovat, ale vše má své hranice. Navíc, je-li něčeho příliš, produktivita klesá. Vzniká zde velký rozdíl mezi vynaloženým úsilím a dosaženými výsledky. Manažeři si musí uvědomit, že jejich zaměstnanci jsou lidé, kteří žijí i mimo pracovní prostředí. [5]

### Bezpečnost

Bezpečnost zaměstnání může i nemusí působit motivačně. Lidé mají rádi bezpečí na mnoho různých způsobů a v případě, že není těmito způsoby vyjádřeno, má to demotivační dopad. Míra bezpečí je dílem následujících faktorů:

- *„organizace s jasným cílem a dobrou úrovní komunikace,*
- *jasné popisy práce a vymezení kompetencí,*
- *znalost toho, co se od nás očekává a jak je to hodnoceno,*
- *práce v efektivním týmu,*
- *práce pro dobrého manažera,*
- *rozhodné vedení,*
- *žádný zbytečné utajování.“ [7, s. 91]*

### Společenský status

Lidé chtějí, aby je okolí vnímalo tak, že jsou důležití a dělají něco významného. V případě potřeby si svůj status i sami vymyslí. Děje se to i na výrobních linkách, kde lidé často hovoří o tom, jak zásadní význam má v celém procesu úsek, který mají na starost. Musíme se tedy zabývat tím, jak jsou lidé rozsazeni, jak je vyjádřena úcta k jejich věku, vyššímu postavení, pracovním výsledkům nebo odslouženým létům, jak jsou oslovováni apod. Manažer musí svým lidem zjednat úctu. [7]

### Plat

Stávající plat je jen málokdy motivační. Zda-li je nespravedlivý, neodpovídá podobným zaměstnáním v jiných organizacích a není možné o něm otevřeně diskutovat, pak se může stát silným demotivačním faktorem. Motivaci tedy nepodpoříme, pokud se ji budeme snažit podpořit pouze penězi. Plat a hodnocení jako celek jsou bezpochyby důležité. Musíme ho však zvažovat jako součást celku, která pouze svým dílem přispívá k dosažení konečného stavu. [6]

### 2.3.2 Pozitivní faktory

Dosažení cíle

Dosažený cíl je relativní hodnota, kde drobnosti mohou nabírat nepoměrný význam, přičemž lidé si své zadostiučinění mohou budovat sami. Proto je velmi důležité, abychom lidem poskytli dostatečné množství měřítek, kterými by mohli své úspěchy porovnávat. Zde patří i formální a neformální cíle:

- *„množství, které prodejce prodá,*
- *kvalita odvedené práce a čas, který zabrala,*
- *jak dobře jsou zaměstnanci instruováni nebo do jaké míry zachovávají své organizaci věrnost,*
- *úspora výdajů,*
- *rychlost a efektivita,*
- *měření produktivity,*
- *spokojenost zákazníka.“ [7, s. 94]*

Čím více způsobů při poměřování věcí používáme, tím snáze zaznamenáme změny a zároveň rozšíříme možnosti, jak zdůraznit dosažené úspěchy a v důsledku toho můžeme i motivovat. Úspěch je nejsilnější motivační prostředek, a proto i jeden z nejdůležitějších. [7]

Uznání

Uznání může být velmi prosté, stačí například říct dobrá práce. Může však být také výrazné a hmatatelné. [12]

Příklady:

- vyslovíme chválu veřejně a neschováváme si ji pro soukromý pohovor,
- chválu podpoří někdo ve vyšším postavení, a to písemně nebo osobně,
- chválu co nejvíce zviditelníme, například zveřejněním v podnikovém věstníku, oznámením na nástěnce nebo v interní elektronické síti,
- vyhlášení zaměstnance měsíce,
- certifikáty, odznaky, medaile,
- neformální vyjádření: darování květin nebo pozvání na oběd. [12]

Uznání vyjádřeno odměnami:



- Služební auta.
- Provize. Provize je definována jako platba nejčastěji přidávaná k pravidelné mzdě, jež se odvíjí od pracovních výsledků. Motivačně působí pouze tehdy, jestliže je správně stanovena. Provize musí být osobní, platba musí přímo navazovat na konkrétní aktivitu a výsledky a její výpočet musí být jednoduchý.
- Finanční výpomoc. Jedná se například o možnosti: půjčky na sezónní lístky na vlak, půjčky na dům a různé jiné půjčky na speciální úrok, příspěvky na zdravotní pojištění, životní pojistku, cestovní pojištění, kreditní karty apod. Takové výhody jsou obvykle ve všeobecné známosti a jsou-li udělovány jako odměna za dobrý výkon, mohou mít veliký vliv. [12]
- Důchod. V současné době se jedná o velice důležitou oblast, na jejímž významu se podílejí všechny okolnosti, které přispívají k dobrému důchodu.
- Hrazení výloh. Jedná se o platby, které pokrývají více než jen úhradu peněz utracených při pracovním výkonu. Může se jednat i o bezvýznamné věci, jako je hrazení knih zakoupených na čtení při cestách do zahraničí.
- Podíly na zisku, prémie nebo akcie. Tohle všechno může připoutat lidi k organizaci a propojit výkon s platbami. [12]
- Dovolená. V oblasti motivace je možné využít délku dovolené i data jejího výběru a rovněž způsob, jakým organizace nakládá s velkými veřejnými svátky, jako jsou například Vánoce. [12]

#### Práce sama o sobě

Všichni trávíme velkou část života v práci. Proto je důležité, aby měli lidé svou práci rádi.

Máme zde spoustu možností, jak učinit práci zajímavější. Zde uvedu pár příkladů:

- Vybavení. Jako je fax, přenosný počítač, mobilní telefon nebo pager, které je možné užívat i soukromě a které snižují pracovní zátěž.
- Funkčnost. Zde jde například o software. Pokud fungují věci dobře, získá na tom nejen produktivita, ale také zaměstnanci.
- Vymoženosti. Sem můžeme započítat taxíky domů v případě práce přesčas, místo na parkování, apod.
- Úspora času. Hodně času i peněz může ušetřit např. kantýna.

- Kouření či nekouření na pracovišti. [11]

### Odpovědnost

Lidi těší, když něco závisí jen na nich, proto přijímají odpovědnost rádi. Vkládají do práce mnohem více úsilí. Zatížíme-li lidi odpovědností, dosáhneme tím toho, že budou o své práci přemýšlet, a tím i větší produktivity, lepší efektivity, kvality a celkově jakéhokoli aspektu, kterým se může poměřovat míra úspěchu. Stejně tak to působí i na posílení kreativity. [7]

### Postup

Lidé rádi cítí, že jejich kariéra postupuje kupředu a tuto potřebu vnímají velmi silně. Dávejme lidem něco, o co budou moci usilovat, provádějme průběžné změny a poskytujme jim důkazy reálného postupu. Zůstanou u nás déle a budou pracovat efektivněji, než aby nabyli dojmu, že se jejich kariéra zasekla na mrtvém bodě. [7]

## 2.4 Teorie motivace

Přístupy lidí k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentalisty, která říká, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb.
- Teorie zaměřené na proces, které se soustředí na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. [2]

### 2.4.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, má to za důsledek věc jinou. Ve své podstatě tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk je motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo spjaty s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Používání tohoto přístupu k motivování pracovníků může být v některých případech úspěšné. Ale je založeno pouze na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších potřeb. Nepřijímá skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. Shrnutí této teorie

je, pokud děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. [1]

#### 2.4.2 Teorie zaměřené na obsah – teorie potřeb

Základem této teorie je to, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy a napětí. Abychom znovu nastolili rovnováhu, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování tak, abychom dosáhli uvedeného cíle. Každé chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. Tuhle teorii původně vytvořil Maslow. [1]

##### Maslowova hierarchie potřeb

Maslow měl domněnku, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to od základních fyziologických potřeb přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až po potřebu seberealizace. [9]

Maslowova hierarchie potřeb je:

- Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama a být respektován ostatními.
- Seberealizace – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace říká, že v případě uspokojení nižší potřeby se dominantní potřebou stává potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Ovšem potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Jen neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tak, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutný vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory na čas usnou, ale lidé se k dříve uspokojeným potřebám vracejí. Maslowova teorie je kritizována za svou nekompromisnost a nepružnost – různí lidé mají různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. [9]

Herzbergův dvoufaktorový model

Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. faktory, které vnitřně souvisejí s prací, nazýváme také vnitřní motivátory nebo satisfaktory, například úspěch, uznání, odpovědnost a růst, 2. faktory, které jsou mimo práci, tzv. vnější motivátory nebo hygienické faktory, jako je mzda/plat nebo pracovní podmínky. [8]

### 2.4.3 Teorie zaměřené na proces

Zde se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Jsou také známy jako kognitivní teorie, jelikož se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). [2]

Expektační teorie

Motivace a výkon jsou ovlivněny spojením mezi úsilím a výkonem, spojením mezi výkonem a výsledky a významem výsledku pro danou osobu, to vše jak sami vnímáme. Úsilí závisí na pravděpodobnosti, že po našem úsilí bude následovat odměna. Čím vyšší je tedy odměna a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude vyvinuto. Ale nestačí pouze úsilí. Máme dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí: [2]

- schopnost – individuální charakteristiky, například inteligence, manuální dovednosti, znalosti,
- vnímání role – zde jde o to, co si jedinec přeje dělat. Pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace přeje, aby jedinec dělal. Na druhou stranu je špatné, pokud se představy jedince a organizace rozcházejí. [2]

### Teorie cíle

Tato teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou silnější, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. „Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů“. [2, s. 534]

Náročné cíle musejí být odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením. Pro udržení motivace a hlavně pro dosahování stále vyšších cílů je velmi důležitá zpětná vazba. Čili motivace a výkon se zlepší, mají-li lidé náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby. [2]

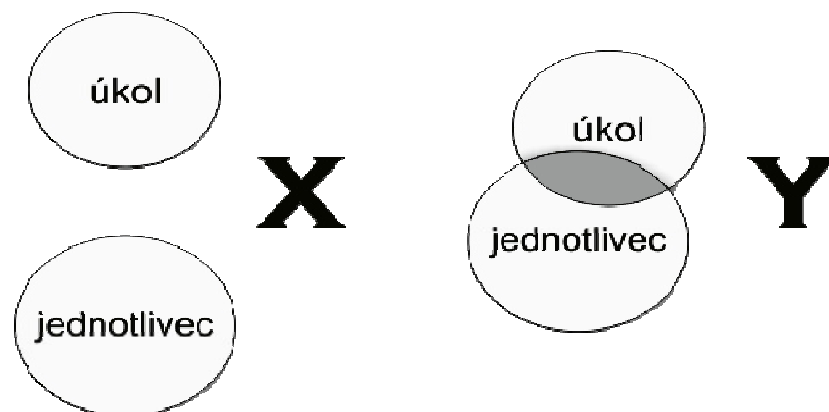
### Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob, jakým se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, naopak demotivováni, pokud tomu tak nebude. [2]

### Teorie X a teorie Y: člověk je líný – člověk je pracovitý

U teorie X se praktikuje tradiční pohled řízení a kontroly. Ti, kteří se orientují na teorii X, věří, že lidé mají malý nebo žádný zájem o organizaci, ve které pracují. Jsou hnáni hrozbami nebo strachem, nebo lákáni nabídkou finančních lákadel (metoda cukru a biče). [10]

Naopak teorie Y předpokládá určitou úroveň propojení mezi jednotlivcem a cíli organizace. Názorné vyjádření:



Obrázek 5: Teorie X a teorie Y [10]

V místech, kde se tyto dva kruhy nepřekrývají, můžeme pozorovat odcizení. Zcela odlišný druh vztahu představuje vystínovaná část, kde jsou oblasti úkolů a jednotlivců vnímány organizací i jednotlivcem jako překrývající se, podobá se to tedy mnohem více partnerství.

[10]

### 3 STIMULY

Pojem stimul představuje jistou okolnost podněcující či povzbuzující jedince do vykonávání určité činnosti. Je to v podstatě vnější děj, který vyvolává reakci jedince. Mezi motivací a stimuly je zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, stimuly přicházejí zvenčí. Tudíž motivy jsou „naše“, stimuly se „našimi“ teprve stávají. V poslední části mé práce se budu věnovat právě tomuto pojmu, který obsahuje všechny formy odměny od platby provizí, podporování motivace cestou nefinančních stimulů až po platbu provizí. Proto je nezbytné rozdělení stimulů na finanční a nefinanční. [13]

#### 3.1 Finanční stimuly

Jedna z největších výzev pro organizaci je vytvoření systému odměňování, který by správně motivoval zaměstnance. Jednou složkou tohoto systému jsou i peněžní odměny a to v neposlední řadě pevné a pohyblivé mzdy a platy. Plat je jeden z nejdůležitějších faktorů, které rozhodují při výběru zaměstnání. Což je pochopitelné, uvědomíme-li si, že plat zajišťuje lidem živobytí, výška platu ukazuje jistý úspěch, hovoří o našem postavení v zaměstnání, kterého jsme dosáhli. Nicméně na vysokou mzdu si každý lehce přivykne a bere ji jako samozřejmost, tím pádem není tak důležitý prvek motivace. [13]

To, co lidi povzbuzuje k vyššímu výkonu, nejsou jen materiální hodnoty, ale také pocit satisfakce, proto je potřeba přiblížit si i tyto stimuly. [13]

#### 3.2 Nefinanční stimuly

K těmto faktorům řadíme například neformální pracovní hodnocení činnosti i osobnosti zaměstnance, společenské ohodnocení práce jednotlivce i jeho pracovní skupiny, porovnávání výsledků z různých úloh mezi více zaměstnanci, přístup nadřízeného pracovníka, který by měl podporovat a rozvíjet aktivní účast zaměstnanců na výrobním procesu a mnoho dalších. [7]

Dalším důležitým faktorem, který výrazně ovlivňuje výkonnost zaměstnanců je jejich spokojenost. Tento faktor není až do takové míry ovlivněný objektivními podmínkami, ale spíše subjektivním pocitem každého jedince k práci a k prostředí, ve kterém pracuje. Na druhou stranu je úlohou vedení vytvořit právě takovou atmosféru na pracovišti, aby se zaměstnanci cítili příjemně, spokojeně a aby je práce naplňovala. Tohoto kroku můžeme

dosáhnout vybavením na pracovišti i mimo něj, vysvětlením smyslu práce či postavení zaměstnance ve výrobním procesu. V souvislosti se spokojeností by se měl zaměstnanec podílet na řešení různých otázek ve společnosti a dostávat nepřetržitou zpětnou vazbu. To zaměstnancům dodává pocit, že jsou přímou součástí pracovního procesu. V případě, že v podniku působí odborová organizace, mohou se jisté podněty tlumočit povoláním lidem právě prostřednictvím této organizace. Jiná realizace zjištění podnětů může být kupříkladu přes anonymní zaměstnanecký dotazník za určité časové období. Touto cestou můžeme zjistit maličkosti, kterých si vedení nemuselo všimnout, ale které snižují spokojenost zaměstnanců. [7]

Dalším stimulem při motivaci zaměstnanců může být i adekvátní přidělování úkolů zaměstnancům, které odpovídají jejich schopnostem, znalostem a možnostem a které můžeme po vykonání i hodnotit. V případě, že je tento proces vykonávaný chybně, může se stát, že zaměstnanec necítí potřebu se zdokonalovat a tím jeho motivace ustupuje do pozadí. [7]

Kombinací těchto stimulů je možné dosáhnout adekvátní míry motivace v každé společnosti. Ale je zřejmé, že ani osvědčené metody se nedají udržovat a opakovat neustále dokola. Po delší době už nepředstavují pro lidi nic nového. Proto je nutná změna. Změna je základním rysem tohoto celku, může spočívat v obměně služebních vozidel, v inovaci kancelářského zařízení, ve změně pracovního oděvu. Čili nastanou-li změny v motivačních metodách předtím, než zájem úplně opadne, dosáhneme toho, že zaměstnanci očekávají stále něco nového a to zvyšuje jejich motivaci a následně i výkonnost. [7]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI ZÁMECKÉ VINAŘSTVÍ BZENEC S.R.O.

### 4.1 Identifikační údaje podniku Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.

- Název firmy: Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.
- Sídlo: Zámecká 1508, 696 81 Bzenec
- Rok založení: 12. 11. 1992
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- IČ: 476 83 295

- Logo:



### 4.2 Představení společnosti Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.

Roku 2007 se Moravské vinařské závody Hukvaldy, vinařství s více než osmdesátiletou historií, přesunulo na novou, vinařsky více atraktivní adresu. Nové prostory vznikly v areálu bzeneckého zámku, kde došlo k obnově historických vinařských prostor, které již několik let zely prázdnou. [15]

I přes zavedený obchodní název Moravské vinařské závody Hukvaldy přijaly nový název své společnosti – Zámecké vinařství Bzenec. Jejich nová identita vykristalizovala díky přestěhování veškerých aktivit do historických sklepů na zámku v Bzenci.

Výroba vína měla na zámku dlouholetou tradici. V roce 2000 došlo po 150 letech, kvůli špatnému řízení vinařského podniku, k ukončení výroby vína a uzavření vinařského provozu. Po dalších sedmi letech, kdy se v prostorách zámku víno nevyrábělo, odkoupily Moravské vinařské závody Hukvaldy vinařské provozy v tomto zámeckém areálu a přesunuly své stávající provozy z arcibiskupských sklepů v Hukvaldech a výrobního závodu v Hrušovanech nad Jevišovkou do areálu bzeneckého zámku. Moravské vinařské závody Hukvaldy využily svého postavení na trhu s vínem, zkušeností a lidského

potenciálu ke znovuzrození vinařské tradice v Bzenci a pod novým názvem Zámecké vinařství Bzenec započaly novou kapitolu své vlastní historie a historie vinařství v Bzenci. [15]

Renovace vinařského provozu proběhla v letech 2007-2008. Provedenou rekonstrukcí se stal tento provoz jedním z nejmodernějších v České republice. Tímto se zajistila koncentrace výroby a distribuce do jednoho místa a byly získány optimální podmínky pro výrobu vysoce kvalitních vín, na která se Zámecké vinařství Bzenec zaměřuje.

V současné době Moravské vinařské závody sdružují významná vinařství moravského regionu, jako například Zámecké vinařství Bzenec, Vinařství Mikrovín Mikulov, Vinařství Mikulčice a Diana Moravia. [15]

#### **4.2.1 Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. v číslech**

Vinařství patří k největším výrobcům vína v České republice, proto je pro něj nutností mít zajištěn dostatek hroznů na zpracování. Prostřednictvím dceřiných společností kontrolují a obhospodařují 360 hektarů vinic, které jsou rozmístěny ve třech ze čtyř podoblastí Moravy. Na Znojemsku získávají surovinu ze 70 hektarů sprašových a šterkovitých vinic, Mikulovsko produkuje hrozny ze 180 hektarů minerálních poloh a na Slovácku disponují 110 hektary, z nichž 35 je v procesu certifikace Ekologická BIO vinice. Všechny jejich vinice jsou zařazeny do takzvané integrované produkce, což můžeme chápat jako výrazně omezené používání chemie. [15]

#### **4.2.2 Filozofie a vize**

Filozofie

Základem filozofie Zámeckého vinařství Bzenec s.r.o. je respekt k přírodě a jejím zákonitostem, a její součástí je vyrábět víno z nejlepších hroznů, z nejlepších poloh, na kterých jsou vysázeny odrůdy vhodné pro pěstování v dané lokalitě. K výrobě vína využívají progresivní a inovativní metody s jednoznačným zohledněním charakteru odrůdy, tak aby vína byla lahodně pitelná a zároveň v sobě nesla individuální charakter jednotlivých vinařských regionů. [15]

Vize

*„Chceme patřit k nejlepším vinařstvím v České republice. Naším přáním a posláním je, aby zákazník při koupi našeho vína byl vždy spokojen bez ohledu na to, z jaké cenové kategorie si víno vybere. Vyrábět vína vysoké kvality je nekončící proces, který chceme neustále zdokonalovat.“ [15]*

*„Naším cílem je přiblížit lidem víno v jeho nejkrásnější podobě a pozvednout kulturu jeho pití na co nejvyšší úroveň.“ [15]*

#### **4.2.3 Organizační struktura**

Na vrcholu v hierarchickém uspořádání této organizace je ředitel společnosti, pod kterého spadá asistentka ředitele a obchodního ředitele a celkem 5 vrcholových manažerů společnosti. K těmto manažerům patří ekonomický manažer, technologický a výrobní manažer, technický manažer, manažer jakosti a obchodní ředitel. V organizaci je dále 13 středních manažerů, 15 THP pracovníků a 26 dělníků.

#### **4.2.4 Zaměstnanecké benefity**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům určité výhody. K těmto výhodám patří: penzijní připojištění, deputát ve výši 2000 Kč/rok a stravenky ve výši 40 Kč, dále měsíční prémie, které jsou vypláceny dělníkům do maximální výše 10 % v závislosti na plnění svých pracovních povinností a čtvrtletní prémie, jež jsou vypláceny manažerům a THP pracovníkům a jsou určeny na základě mnoha faktorů. Mezi výhody patří i mimořádné odměny, jejichž vyplacení a výši určuje ředitel.

##### **Penzijní připojištění**

Společnost přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Nárok na příspěvek vzniká dnem podepsání pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Výše příspěvku činí 500 Kč/měsíc.

##### **Stravenky**

Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. poskytuje zaměstnanci možnost stravování. Zaměstnavatel umožní zaměstnanci nákup stravenek v hodnotě 40 Kč. Sám zaměstnanec si z této částky hradí 14 Kč.

## 5 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM NA TÉMA SPOKOJENOST A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ZÁMECKÉM VINAŘSTVÍ BZENEC S.R.O.

### 5.1 Dotazníkové šetření

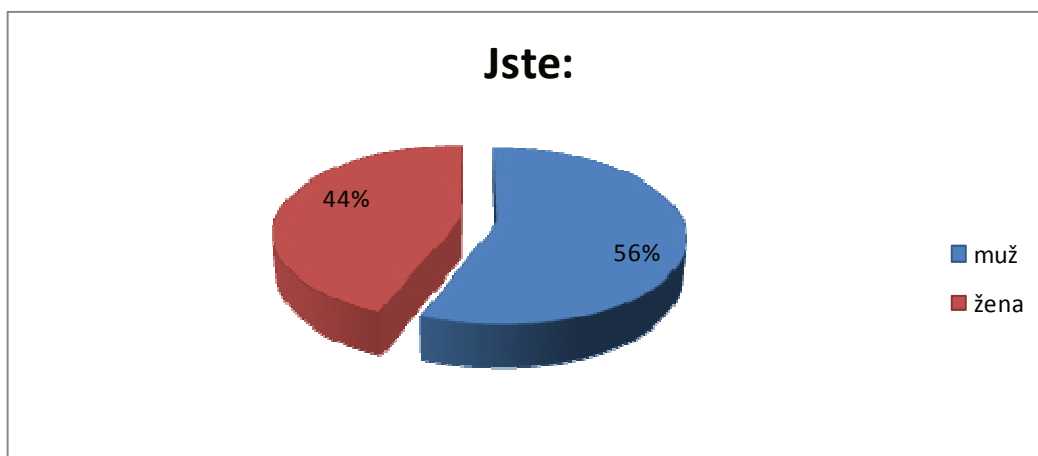
V této části jsou interpretovány výsledky z dotazníkového šetření. Každá otázka z dotazníku byla zhodnocena individuálně. V poslední části kapitoly se nachází vyhodnocení zjištěných výsledků, které slouží jako podklad pro možná řešení.

Jak jsem se již podrobněji zmínila v předcházejících kapitolách, v mé bakalářské práci jsem zkoumala motivaci v podniku Zámecké vinařství Bzenec, a.s. Výzkumný soubor tvořilo 28 zaměstnanců tohoto podniku, a to 15 THP a 13 střední management, což představuje 100 % vybraného vzorku. Návratnost dotazníků byla 89%.

#### I. Základní údaje

První část dotazníku sloužila ke zjištění základních údajů respondentů. To znamená otázky zaměřené na pohlaví, věk, dosažené vzdělání, délka pracovního poměru s uvedeným podnikem a jejich pracovní zařazení.

- 1) První otázka se zaměřuje na zastoupení jednotlivého pohlaví respondentů. Na následujícím grafu je znázorněné zastoupení žen a mužů v dotazníkovém šetření. Počet mužů a žen je vyrovnaný, to znamená 11 žen a 14 mužů.



Obrázek 6: Poměr mužů a žen v dotazníkovém šetření. [vlastní zdroj]

- 2) V druhé otázce se zajímám o věkovou strukturu respondentů, která je znázorněná na následujícím grafu. Můžeme vidět, že nejvíce zastoupená je věková skupina 18-30 let. Hned za ní následuje interval 31-40 let. Je tedy zřejmé, že v podniku je většinové zastoupení mladší generací, jejíž předností bývá vysoká flexibilita a adaptabilita.



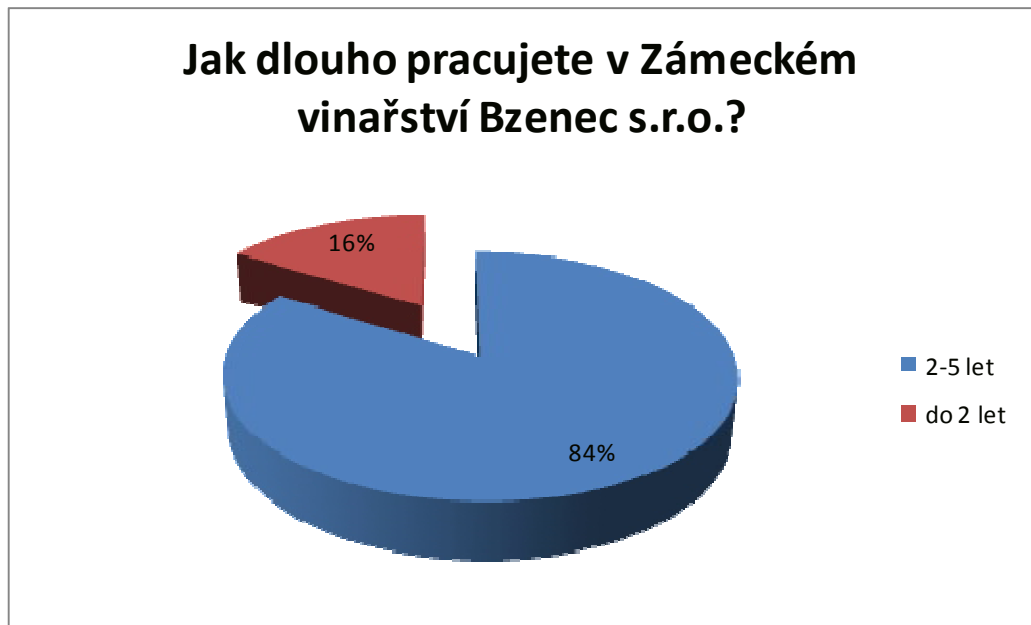
Obrázek 7: Věková struktura respondentů. [vlastní zdroj]

- 3) V následující otázce jsem se snažila zjistit dosažené vzdělání tázaných. Na grafu můžete vidět, že největší zastoupení má vysokoškolské vzdělání. Což se dá očekávat vzhledem k převaze věkové struktury v podniku. Za ním následuje skupina zaměstnanců, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou.



Obrázek 8: Dosažené vzdělání respondentů. [vlastní zdroj]

- 4) Ve čtvrté otázce se zaměřuji na délku doby, kdy je respondent zaměstnancem v Zámeckém vinařství Bzenec s.r.o. Jak můžeme vyčíst z grafu, většina zaměstnanců je u této firmy zaměstnaná v délce dvou až pěti let, případně méně než dva roky. Tato krátká doba je přirozeně daná dobou existence společnosti.



Obrázek 9: Délka pracovního poměru respondentů [vlastní zdroj]

- 5) Otázka, která uzavírá tento okruh, upřesňuje pracovní zařazení respondentů. Jak jsem se již zmínila, ve společnosti pracuje 13 středních manažerů, 15 THP pracovníků a 26 dělníků. Nicméně v dotazníkovém šetření jsem se zaměřila pouze na střední management a THP pracovníky. Z grafu je zřejmé, že 44 % tázaných pracuje jako střední manažeři a 56 % jako THP pracovníci.



Obrázek 10: Pracovní zařazení respondentů [vlastní zdroj]

## II. Informovanost a komunikace v podniku

Tato část dotazníku je zaměřená na komunikaci v podniku, na pracovišti i mezi vedením a zaměstnanci, dále na zpětnou vazbu, která je zaměstnancům poskytována, či průběh a spokojenost s poradami.

### 6) Komunikace s Vaším vedoucím pracovníkem nebo s vedením je podle Vás:

Více než polovina tázaných (52 %) považuje komunikaci s vedoucím pracovníkem za dobrou, 12 % za velmi dobrou a 36 % za dostatečnou. Názory, že je komunikace špatná, případně žádná komunikace není, se neobjevily. Proto mohu konstatovat, že zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací se svým vedoucím pracovníkem a v tomto směru není jejich motivace oslabená.





Obrázek 11: Komunikace s vedoucím pracovníkem, nebo s vedením.

[vlastní zdroj]

7) Komunikace mezi zaměstnanci ve Vašem okolí je:

Úplná většina tázaných se vyjádřila, že atmosféra je na pracovišti dobrá a vždy na přátelské úrovni. Z toho vyplývá, že mezi kolegy panuje poměrně příjemná pracovní atmosféra, a to je krok vpřed v procesu motivace.



Obrázek 12: Komunikace mezi zaměstnanci. [vlastní zdroj]

8) Máte možnost vyjadřovat se k činnostem a cílům organizace?

Pozoruhodných 76 % respondentů se vyjádřilo, že možnost mají, avšak jen málokdy a 16 % se domnívá, že takovouto možnost nemá vůbec. Pokud se zaměstnanec necítí jako součást organizace, nebo pokud nabývá pocitu, že o jeho názory nemá nikdo zájem, může se stát, že začne být demotivovaný.



Obrázek 13: Možnost vyjádření se k činnostem a cílům organizace.

[vlastní zdroj]

9) Pokud máte na dění v podniku jiný názor, vyjádřit se k vedení:

24 % tázaných si sice myslí, že svůj názor může vyjádřit vždy a bez obav, ale už celých 68 % obavy při prezentování svého názoru má a 8 % si myslí, že příležitost k vyjádření nemají. Z této i předcházející otázky můžete vycítit jistý problém v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Pro zlepšení by mělo vedení přijmout určitá opatření.

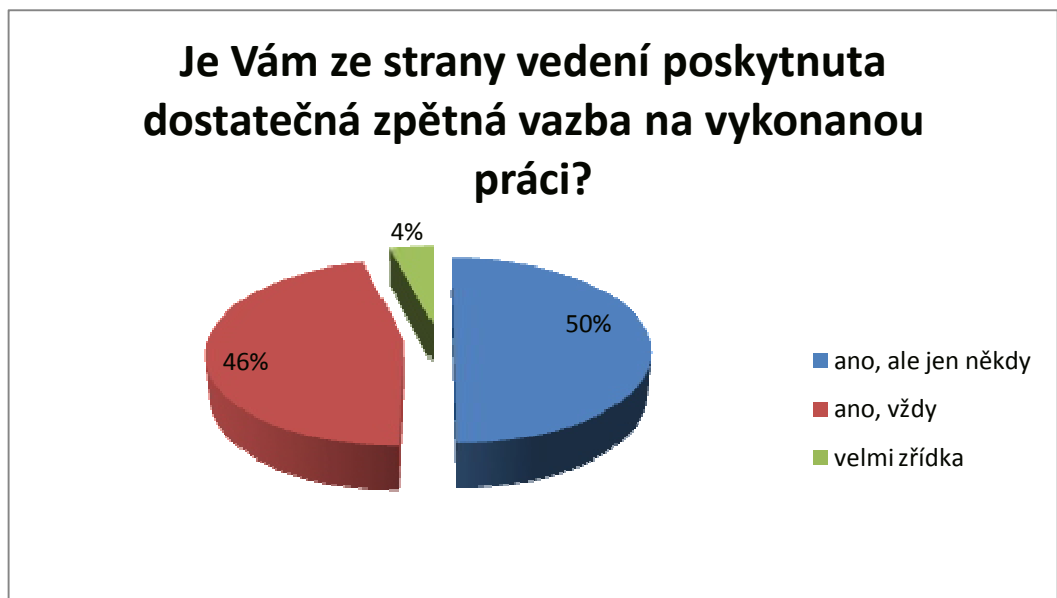


Obrázek 14: Možnost vyjádřit se vedení, pokud má zaměstnanec jiný názor.

[vlastní zdroj]

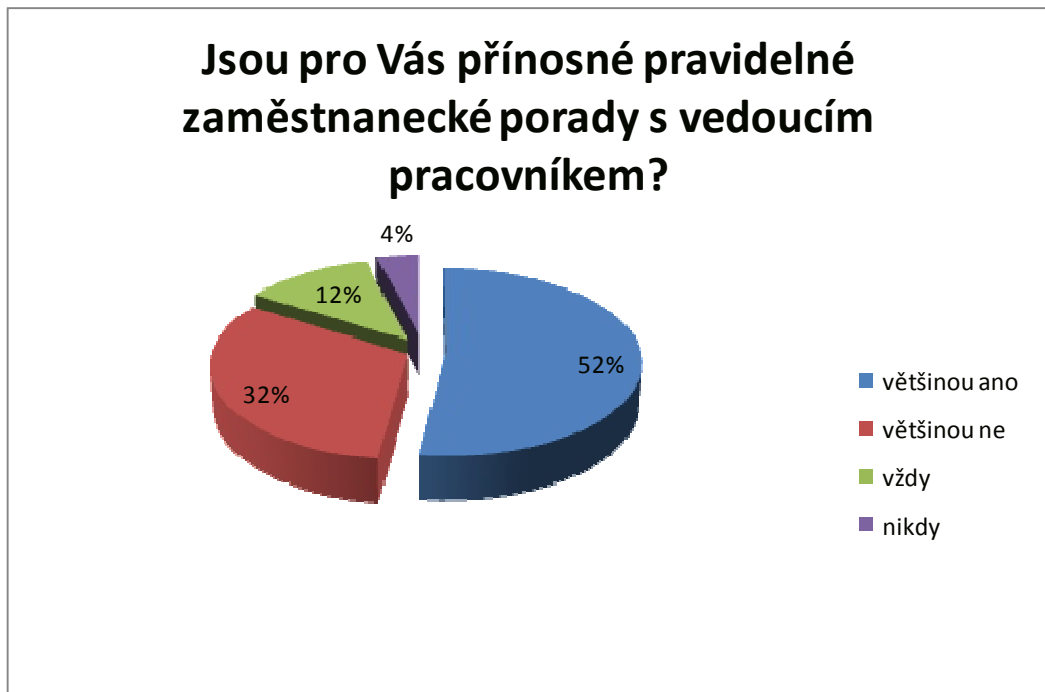
10) Je Vám ze strany vedení poskytnuta dostatečná zpětná vazba za vykonanou práci?

44 % respondentů označilo odpověď, že jim je zpětná vazba poskytnuta vždy, naopak celých 48 % respondentů si sice myslí, že jim zpětná vazba poskytnutá je, ale jen někdy, což nám opět naznačuje trhliny v komunikaci.



Obrázek 15: Zpětná vazba na vykonanou práci. [vlastní zdroj]

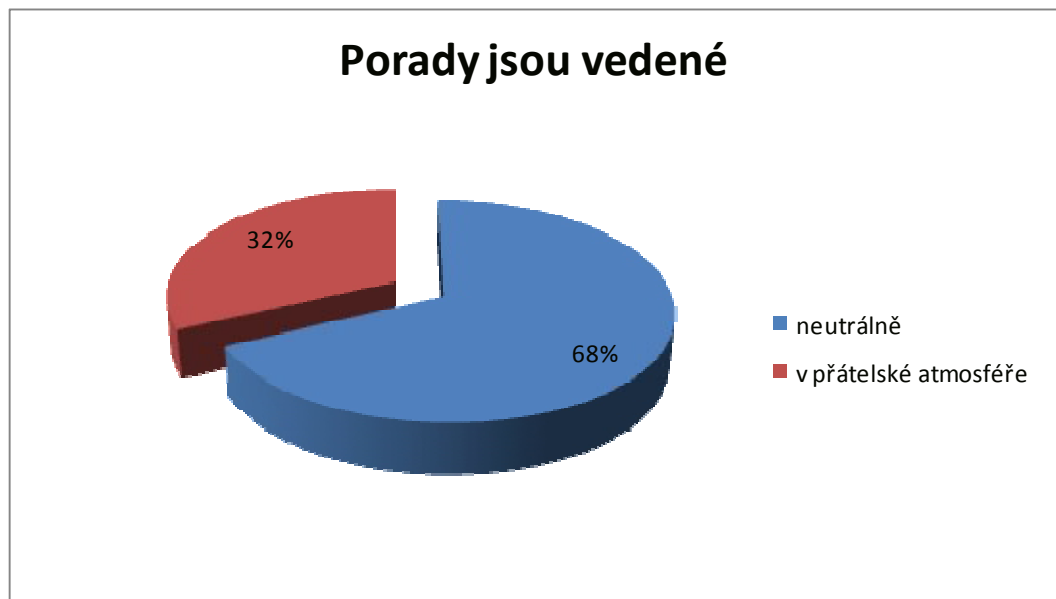
11) Jsou pro Vás přínosné pravidelné zaměstnanecké porady s vedoucím pracovníkem? 52 % respondentů se domnívá, že porady jsou pro ně většinou přínosné a 12 % si myslí, že porady jsou přínosné vždy. I když pro 32 % tázaných porady většinou přínosné nejsou, je tento výsledek pro vedoucí pracovníky, kteří porady vedou, poměrně pozitivní.



Obrázek 16: Pravidelné zaměstnanecké porady s vedoucími pracovníky a jejich efektivnost. [vlastní zdroj]

#### 12) Porady jsou vedené

32 % respondentů má pocit, že porady jsou vedené na přátelské bázi, ale 68 % cítí ze strany vedení jistou neutralitu. Každý zaměstnanec by jistě víc uvítal rovnější jednání a porady, na kterých může bez obav projevit svůj vlastní názor. Zlepšováním stylu vedení porad by se jistě přímo úměrně snižoval počet zaměstnanců, kteří se domnívají, že porady pro ně nejsou přínosné.



Obrázek 17: Vedení porad. [vlastní zdroj]

### III. Systém odměňování

V této části byly položeny otázky, které se zaměřují na otázky spojené s tím, jak zaměstnanci vnímají systém odměňování, který je vybudovaný ve firemní organizaci a jak vnímají ohodnocení své práce, i práce kolegů.

13) Systém odměňování ve společnosti Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. je podle Vás:

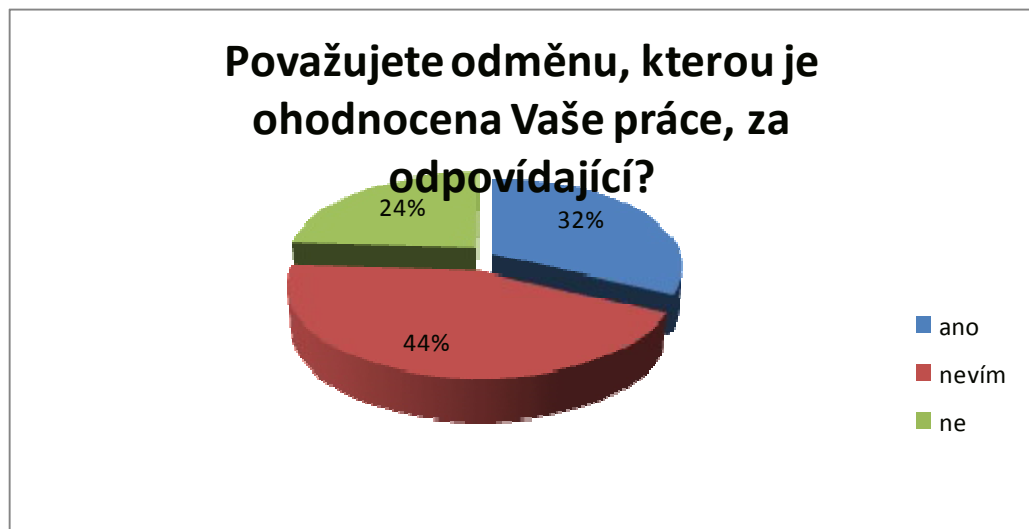
56 % respondentů považuje vybudovaný odměňovací systém za uspokojivý a 8 % za výborný. Oproti tomu celých 36 % tázaných považuje systém odměňování za neuspokojivý. I přes poměrně vysoké procento kladných odpovědí by se vedení mělo pokusit o eliminaci záporných odpovědí odstraněním některých negativních faktorů v systému odměňování.



Obrázek 18: System odměňování v dané společnosti. [vlastní zdroj]

14) Považujete odměnu, kterou je ohodnocena Vaše práce, za odpovídající?

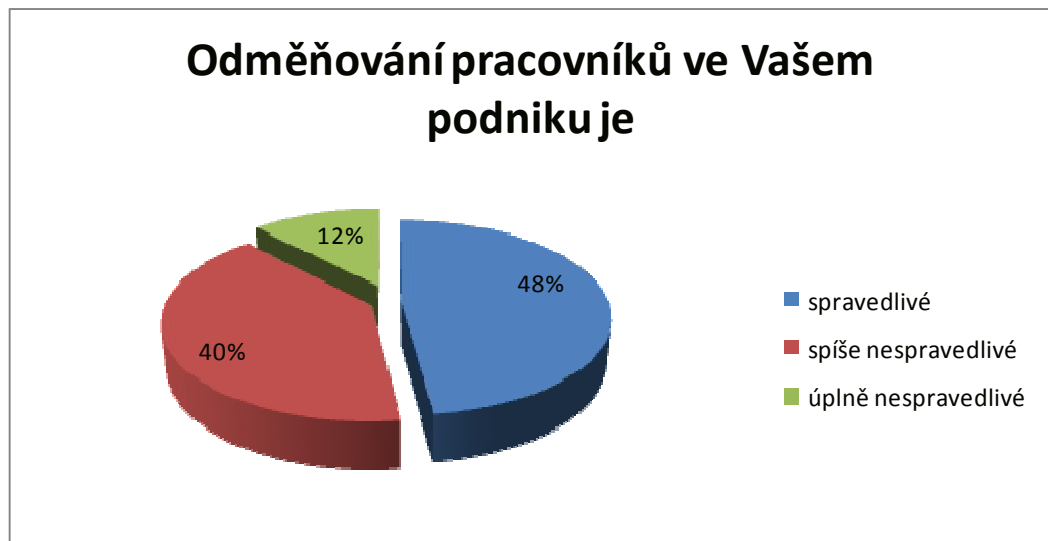
24 % tázaných se domnívá, že odměna za jejich vykonanou práci není odpovídající. A celých 44 % respondentů raději označilo odpověď neví. Svoji nespokojenost by zaměstnanci mohli vedení přednést např. prostřednictvím odborů při uzavírání kolektivní smlouvy.



Obrázek 19: Odměna za vykonanou práci. [vlastní zdroj]

15) Odměňování pracovníků ve Vašem podniku je:

Téměř polovina respondentů, tj. 48 %, považuje odměňování v jejich podniku za spravedlivé. Do pozornosti se nám ale dostává možnost odpovědi, která byla zastoupena ze 40 % a to odpověď spíše nespravedlivé a celých 12 % tázaných označilo odpověď úplně nespravedlivé. Je zřejmé, že pokud mají zaměstnanci pocit nespravedlivého ohodnocení, může se tento pocit změnit na silný demotivační faktor.



Obrázek 20: Odměňování pracovníků ve zmíněném podniku. [vlastní zdroj]

#### IV. Motivace ze strany vedení

Poslední část dotazníku tvořily přímé otázky na motivaci zaměstnanců, čímž byly odhaleny právě ty motivační faktory, které jsou pro zaměstnance důležité, jejich názor na vzdělávání v podniku a otevřené otázky zaměřené na zaměstnanecké výhody.

16) Pracovní atmosféra ve Vašem podniku je:

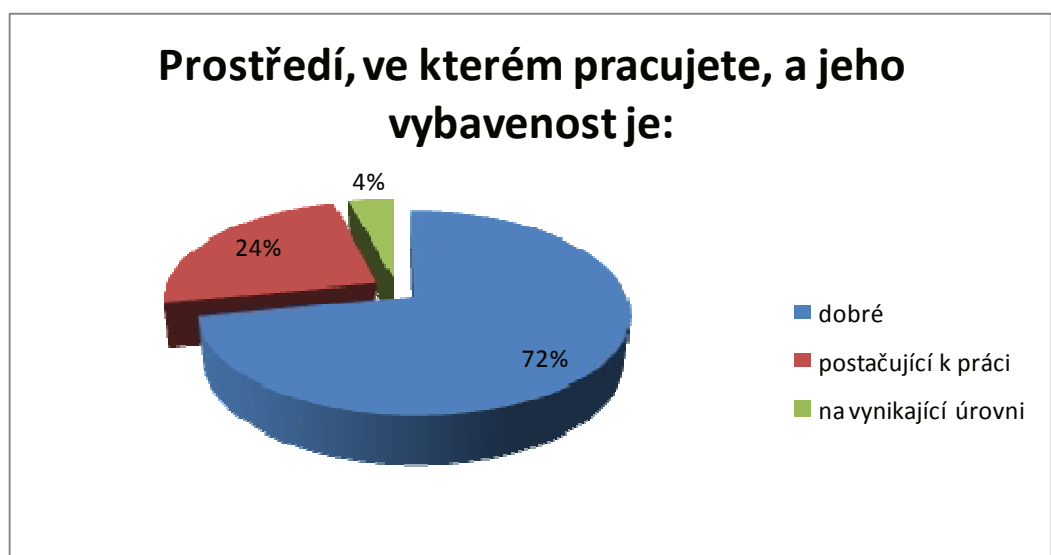
Atmosféra na pracovišti, pokud je dobrá či přátelská, pozitivně přispívá k pracovní motivaci zaměstnanců. Tvoří se spontánně mezi lidmi, a pokud by ji většina zaměstnanců považovala za špatnou, bylo by potřebné tento problém řešit ze strany vedení. To však není tento případ. 36 % má pocit, že atmosféra je dobrá, 60 % ji považuje stále za přijatelnou a 4 % za výbornou. To je pro podnik poměrně dobrý výsledek a není nutné navrhovat v této oblasti žádné změny.



Obrázek 21: Pracovní atmosféra v podniku. [vlastní zdroj]

17) Prostředí, ve kterém pracujete, a jeho vybavenost je:

Prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, je také velmi důležité k jejich pracovní motivaci. A právě 72 % zaměstnanců považuje pracovní prostředí za dobré a dalších 24 % za postačující k práci. Ani pracovní prostředí tedy není problémové a není potřeba žádných návrhů na zlepšení.

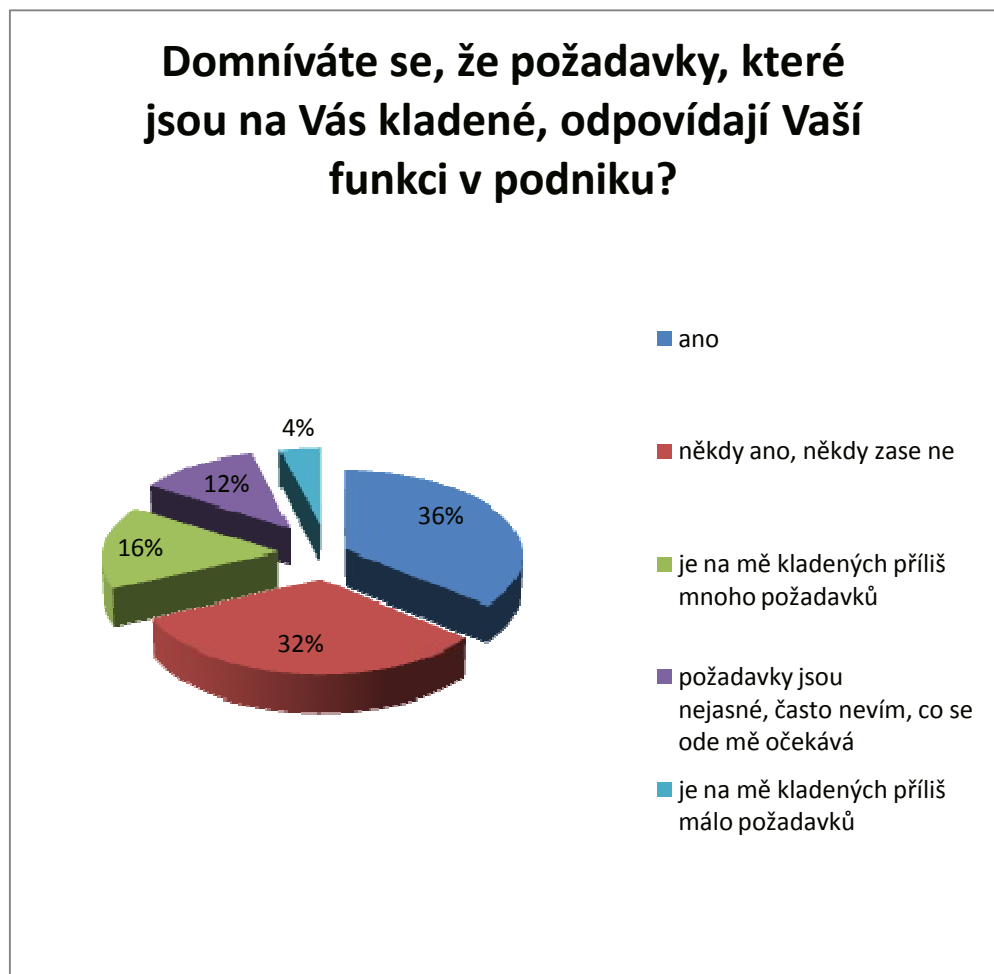


Obrázek 22: Pracovní prostředí a jeho vybavenost. [vlastní zdroj]



18) Domníváte se, že požadavky, které jsou na Vás kladené, odpovídají Vaší funkci v podniku?

36 % respondentů odpovědělo ano, na dalších 32 % jsou kladeny požadavky někdy odpovídající funkci, někdy zase naopak. 16 % tázaných má pocit, že je na nich kladeno příliš mnoho požadavků a 12 % si dokonce nejsou pokaždé jistí, co se od nich očekává. Z toho vyplývá, že by bylo vhodné jasně vymezit povinnosti zaměstnanců k vykonávání jejich funkce.



Obrázek 23: Požadavky kladené na zaměstnance. [vlastní zdroj]

19) Ke svému vedoucímu pracovníkovi máte:

Tato otázka byla zaměřená na pocit důvěry, který mají zaměstnanci vůči svému vedoucímu pracovníkovi. Z výsledku vidíme, že 76 % tázaných pociťuje důvěru a dalších 16 % absolutní důvěru. Oproti tomu je zde 8 % zaměstnanců, kteří zaznamenali spíše nedůvěru. Tento údaj se může vázat na výše probíraný problém s komunikací a je potřebné zaměřit na ni pozornost.



Obrázek 24: Důvěra k vedoucímu pracovníkovi. [vlastní zdroj]

20) Máte pocit, že motivace ze strany vedení je:

Otázka číslo 20 se přímo ptala na motivaci, resp. na to, jak motivaci vnímají zaměstnanci. Výsledek byl vcelku rozporuplný, 32 % respondentů označilo motivaci ze strany vedení za přijatelnou, ale také 32 % označilo odpověď, že je motivace slabá. Oproti tomu 20 % vnímá motivaci jako dobrou a dalších 8 % jako výbornou, ale 8 % ji naopak vnímá jako velmi slabou. Tudíž je třeba navrhnout jisté opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v oblasti motivace.

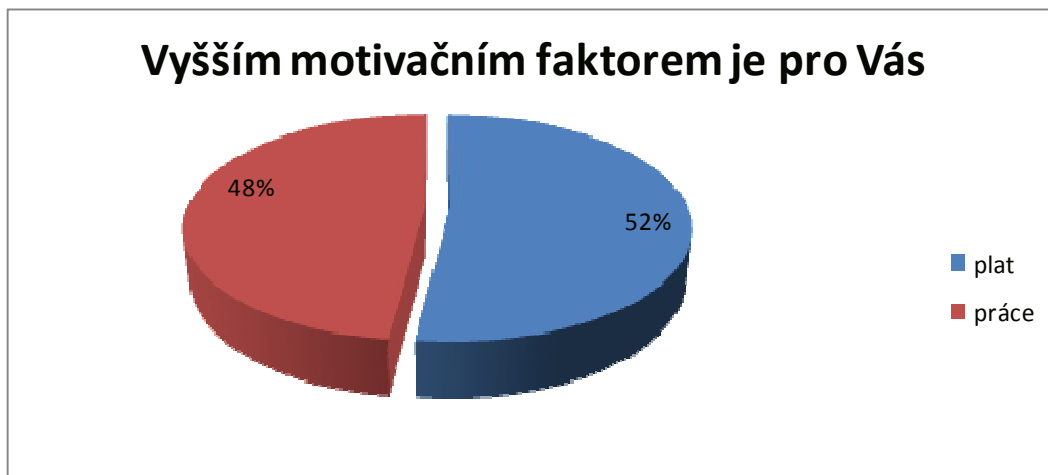


Obrázek 25: Motivace ze strany vedení. [vlastní zdroj]

21) Jaké jsou zaměstnanecké výhody v podniku, které Vás nejvíce motivují? Uveďte:  
U otázky č. 21 neodpovědělo 12 % respondentů. 32 % uvedlo, že je nemotivuje nic. Zbytek uvedl zaměstnanecké výhody jako: prémie, deputát, profesní růst, stravenky. Penzijní připojištění neuvedl ani jeden respondent. Je tedy zjevné, že finanční i nefinanční ohodnocení nemá v podniku vybudovanou téměř žádnou základnu.

22) Jaké výhody Vám naopak v podniku chybí a podpořily by Vaši motivaci? Uveďte:  
Tato otázka navazuje na předcházející. Snažila jsem se zjistit, co by vedení mohlo udělat pro to, aby se míra pracovní motivace v podniku zvýšila. Podobně jako v předcházejícím případě 14 % respondentů neodpovědělo. Zbytek uvedl i zajímavé nápady na zvýšení pocitu správně motivovaných zaměstnanců. Padly návrhy jako: setkání s jinými výrobci a konzultace jejich zkušeností, samostatné rozhodování, léčebný program, kurzy vzdělávání, příspěvky na dovolenou a přístup nadřízeného. Z těchto návrhů vyplývá, že ve společnosti nefunguje téměř žádná motivace a tím mohou zaměstnanci nabýt pocitu, že je o ně projevovaný nedostatečný zájem, že odezva na jejich požadavky bývá často nevyslyšena. Zaměstnanci se mohou cítit v podniku zbyteční a jejich práce se stává jen povinností a nenaplnuje jejich cíle.

23) Vyšším motivačním faktorem je pro Vás:  
U této otázky jsou odpovědi velmi vyrovnané. 52 % tázaných označilo odpověď, že je pro ně vyšším motivačním faktorem jejich plat, pro 48 % jejich práce. Podnik by se měl snažit práci svým zaměstnancům zatraktivnit, snažit se o jejich vzdělávání, víc naslouchat jejich potřebám a přáním a poskytovat jim adekvátní a rychlou zpětnou vazbu. Také by měl zařadit do motivačního programu finanční stimuly.



Obrázek 26: Vyšší motivační faktor pro zaměstnance. [vlastní zdroj]

24) Školení a vzdělávání je pro Vás:

V tomto případě si 56 % respondentů myslí, že vzdělávání je důležité, 32 % považuje vzdělávání za velmi důležité. Tyto údaje by se měly stát podmínkou na změnu. Je zřejmé, že systém vzdělávání v podniku není natolik dostačující, aby s ním byli zaměstnanci plně spokojeni. Vzdělávání se samozřejmě projevuje ve výkonnosti zaměstnanců, proto by se měl podnik snažit o změnu současného systému vzdělávání k lepšímu tak, aby víc motivoval své zaměstnance. Vždyť správně vyškolený zaměstnanec vykonává svoji práci s vyšším nadšením a samozřejmě je i více motivovaný.



Obrázek 27: školení a vzdělávání v podniku. [vlastní zdroj]

25) Úroveň a možnosti vzdělávání ve Vašem podniku jsou:

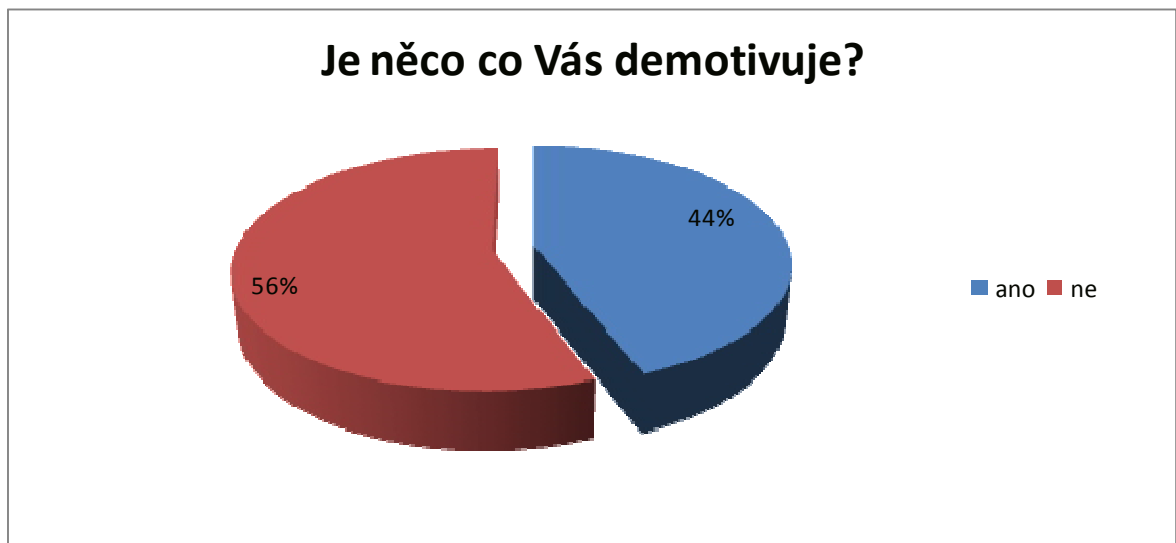
Zde se nám v podstatě potvrzují výsledky předcházející otázky. 56 % považuje úroveň vzdělávání za špatnou. Objevili se i zaměstnanci, kteří si myslí, že tato úroveň je velmi dobrá či výborná. Ale vzhledem k nadpoloviční většině je nutné zaměřit se na tuto oblast motivace zaměstnanců způsobem, který jsem zmínila právě v předcházející interpretaci výsledku.



Obrázek 28: Úroveň a možnosti vzdělávání v podniku. [vlastní zdroj]

26) Je něco, co Vás demotivuje?

Zde uvedlo 56 % tázaných, že ne, naopak alarmujících 44 % uvedlo, že ano. Za demotivující považují v převážné většině přístup vedení, neprojevení dostatečné důvěry svým zaměstnancům a to nejen řadovým, ale i k manažerům, také zde chybí jisté uznání za zásluhy. Dále byla uvedena arogance a nezodpovědnost některých zaměstnanců a také neplacené přesčasy.



Obrázek 29: Demotivace zaměstnanců. [vlastní zdroj]

## 5.2 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 28 zaměstnanců společnosti Zámecké vinařství Bzenec s.r.o., což se rovná 100 % vybraného vzorku. Návratnost dotazníků byla 89 %, z čehož můžeme usoudit, že zaměstnanci mají snahu vyjádřit se k podmínkám v podniku, ve kterém pracují. Dotazník byl rozdělený na čtyři hlavní části. Kromě základních údajů o zaměstnancích zde byly další tři celky, kde bylo hlavním účelem zjistit aktuální situaci v podniku. Na základě takto získaných informací z oblasti motivace zaměstnanců ve společnosti Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. mohou vypracovat návrhy ke zlepšení motivace. Je potřeba si uvědomit, že převážná většina pracovníků chodí do zaměstnání nejen pro peníze, ale také za účelem seberealizace. Pracovníci jsou povinni vykonávat určitou práci, za kterou nesou zodpovědnost, pohybují se na pracovišti, kde je určitá pracovní atmosféra, denně musí překonávat překážky a řešit nové úkoly. Další věc, kterou je třeba mít stále na paměti je, že zaměstnanci patří mezi nejcennější zdroje, které firma má. Firma si musí zaměstnanců vážit, pečovat o ně a umět ocenit vhodnými zaměstnaneckými benefity. Zaměstnanecké výhody ovlivňují nejen vnitřní prostředí společnosti, ale také působí i na vnější prostředí, dokážou pozdvihnout image a konkurenceschopnost firmy. Proto by se měla daná společnost aktivně zajímat o své zaměstnance, pečovat o ně a upevňovat tak vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Společnost by tedy měla mít vybudovaný pevný, fungující motivační systém, o kterém budou zaměstnanci informováni a který povede k vyšším výkonům, nižší fluktuaci a loajálnosti zaměstnanců.

## 6 NAVRHNUTÉ ZMĚNY V MOTIVAČNÍM PROGRAMU PODNIKU

Návrhy pro zdokonalení motivačního programu ve společnosti Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. vychází především z dotazníkového šetření, ale také z informací, které jsem měla možnost získat během mého pracovního působení ve jmenované společnosti v roce 2012.

Na základě získaných výsledků a po jejich důkladné analýze jsem vyčlenila jednotlivé oblasti, na které by měl podnik zaměřit svoji pozornost a vynaložit odpovídající úsilí směřující ke zlepšení systému motivace.

### a) Finanční motivace

Každý pracovník je velmi silně motivován finanční odměnou. Za svůj pracovní výkon by měl být náležitě a spravedlivě odměněn. Jestliže tomu tak není, pracovní morálka a výkonnost začne klesat. Je logické, že správně motivovaný pracovník vydává lepší výkony než pracovník, který není dostatečně motivován.

Z informací získaných přímo na pracovišti mohu uvést tu skutečnost, že pracovníci jsou sice odměňováni mimo základní fixní mzdu a to formou prémie, ale málokterý tuto skutečnost vnímá jako motivační faktor. Co se týče zpracování prémiového řádu, jsou jasně stanovená kritéria pro vyplácení prémie a odměn. Proto v této oblasti navrhuji zjednodušení zpracování prémiového řádu – čím jednodušší systém, tím snadnější pochopení všech kritérií a tím silnější motivace.

Vzhledem k mladému kolektivu je zde vysoký potenciál soutěživosti, který se dá využít ku prospěchu jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Proto si dovoluji navrhnout následující: pokud někdo přednese úspěšný návrh na úsporu nákladů, dostane určitý podíl z objemu ušetřených peněz. Takto interpretovaná motivace jasně povede ke kreativnímu zapojení všech pracovníků a odstraní případnou laxnost k vykonávané práci a jakýmsi způsobem oživí šedý pracovní výkon.

Resumé – navrhuji:

- a) Vypracovat stručný a srozumitelný prémiový řád, se kterým budou důkladně obeznámeni zaměstnanci, kterých se týká, a který vymezí základní pravidla pro stanovení:

1. měsíčních, čtvrtletních, odbytových a ročních prémie,



## 2. mimořádných odměn, včetně odměn za kreativitu (know-how)

### b) Zaměstnanecké výhody

#### Stravenky

Stravenky jsou silným motivačním faktorem, kdy část nákladů hradí zaměstnavatel a část sám zaměstnanec. Pozitivní stránkou pro zaměstnavatele je fakt, že příspěvek je uznatelnou daňovou položkou a to až do výše 55 % z ceny každé stravenky, za předpokladu, že cena stravenky nepřekročí zákonem stanovenou hodnotu.

Na druhou stranu pro zaměstnance je pozitivní stránkou to, že nemusí stravenky využívat pouze v restauračních zařízeních, ale také v různých obchodních centrech při nákupu potravin.

Je potřeba rozhodnout, jakou stanovit cenu stravenky, ze které se příspěvek počítá a kteří zaměstnanci mají na stravenky nárok. V současné době má každý zaměstnanec ve společnosti Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. nárok na stravenku ve výši 40 Kč/ks. Jelikož se převážná většina zaměstnanců stravuje v restauraci Beta, kde je polední menu za 57 Kč, navrhuji zvýšení stravenek na 60 Kč, kdy stravenka v této výši plně pokryje cenu za oběd.

Resumé – navrhuji:

- stanovit cenu jedné stravenky na 60 Kč/ks, tzn. příspěvek od zaměstnavatele ve výši 33 Kč a od zaměstnance 27 Kč.
- vyplácet příspěvek zaměstnancům pouze po zákonné zkušební lhůtě.

#### Penzijní připojištění

Penzijní připojištění je jeden z benefitů, který by měl být zaměstnanci vysoce ceněn, protože tím dává podnik najevo, že jim záleží na sociálním zabezpečení svých zaměstnanců. I přes to, že příspěvek na penzijní připojištění v podniku zavedený je, nikdo jej v dotazníkovém šetření nezmínil. Proto je třeba nastavit jistá pravidla v poskytování penzijního připojištění, aby se zesílil jeho účinek. Zároveň se může tento benefit stát silným nástrojem pro snížení či zabránění fluktuace.

Aby penzijní připojištění sloužilo jako nástroj pro snížení fluktuace, navrhuji jeho vyplácení v závislosti podle odpracovaných let. Čím déle zaměstnanec pracuje v dané společnosti, tím vyšší bude spořicí částka.

Resumé – navrhuji:

- vzhledem k finanční náročnosti tohoto benefitu navrhuji vytipovat profese, které je nutno v dané společnosti stabilizovat,
- pro tyto profese nastavit různé hodnoty měsíčních příspěvků v závislosti na odpracovaných letech.

Lázeňská léčba, wellness pobyty

V dnešní době patří wellness služby mezi velmi populární záležitosti a to nejen z důvodu odpočinku, relaxace a znovuzískání energie, ale také z důvodu preventivně – zdravotního. Ve společnosti není zaveden žádný wellness program, i když ho sami zaměstnanci vyžadují. Zaměstnanci, kteří tráví většinu času za počítačem, zabraní do papírování či za volantem, jistě s nadšením uvítají ohodnocení v podobě wellness pobytů, kde si mohou dopřát ozdravné procesy, masáže, koupele a mnoho dalšího.

Resumé – navrhuji:

- vytvořit slevový systém na ozdravné služby ve wellness zařízeních,
- daný systém odvíjet od skupin pracovního zařazení zaměstnanců,
- slevy umožnit pouze zaměstnancům po uplynutí zákonné zkušební lhůty tří měsíců.

Vzdělávací kurzy, výuka cizího jazyka

Vzdělávání je velmi žádanou zaměstnaneckou výhodou ze strany zaměstnanců. Cílevědomý pracovník má potřebu neustálého zlepšování se a rozšiřování vlastního potenciálu. Společnost by si takových zaměstnanců měla vážit a umožnit jim další vzdělávání, které bude souviset s jejich pracovním výkonem.

Resumé – navrhuji:

- na základě stávajícího i budoucího uplatnění zaměstnanců poskytnout každému školení a další formy zvyšování kvalifikace tak, aby byla zajištěna jeho optimální příprava pro danou práci i pracovní post
- s ohledem na tento fakt, zavést odpovídající systém vzdělávání a školení v podniku, který může být hrazen ve výši 70 % ceny s podmínkou, že pokud zaměstnanec odejde z vlastní vůle ze společnosti do dvou let po ukončení kurzu, bude povinen vrátit poměrnou část hrazenou společností,
- dotované vzdělávací kurzy umožnit pouze zaměstnancům po uplynutí zákonné zkušební lhůty tří měsíců

#### c) Vzájemná komunikace

Kvalita komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími, taktéž mezi zaměstnanci samotnými, je velmi důležitým aspektem motivace. Vlivem špatné komunikace či podávání nejasných informací mohou na pracovišti vznikat nežádoucí informační šumy, které mohou v krajním případě zaměstnance demotivovat.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou s komunikací vesměs spokojeni, i když mají jisté obavy vyjadřovat svůj názor směrem k vedoucímu pracovníkovi. Pro odstranění bariér navrhuji speciální schránku, kde mohou zaměstnanci anonymně a bez obav vyjádřit své připomínky a návrhy.

Pro utužování vztahů mezi pracovníky i mezi nimi a jejich vedoucími, navrhuji pořádání pravidelných exkurzí do příbuzně zaměřených podniků. Tímto si mohou jednak vyměňovat zkušenosti s pracovníky jiného podniku, ale také rozšířit si své obzory a nechat se inspirovat.

Resumé – navrhuji:

- umístit speciální schránku pro připomínky a návrhy na dobře přístupné místo
- pořádat pravidelné exkurze do příbuzných podniků

## ZÁVĚR

V současnosti se kladou mnohem vyšší nároky na zvyšování výkonnosti podniků, avšak bez toho, aby toto zvýšení bylo vykoupené neúměrně vysokými náklady. Mnoho manažerů či majitelů firem pátrá po možnostech, jak zvýšit výkon podniků, týmů i jednotlivců. To je důvod, proč se postupně obrací pozornost podnikatelských subjektů na motivaci a stimulaci.

Motivace zaměstnanců a navrhnutí účinného motivačního programu je tedy velmi aktuální a důležitý problém, jehož řešení by mělo být prioritou každého podniku. Právě efektivní využití lidských zdrojů dává podniku devizi k rozvoji a stabilitě celé společnosti. Hlavní úlohou motivačního programu je získání, udržení a neustálý rozvoj zaměstnanců. Aby se dal vytvořit ten správný motivační program, musí být zohledněna podniková spravedlnost, pohled na mzdy, komunikace v podniku či vztahy mezi zaměstnanci.

V této bakalářské práci, která sledovala motivaci zaměstnanců v podniku Zámecké vinnictví Bzenec s.r.o., byly odhaleny nedostatky v celém motivačním systému. Nejsilnější stránkou motivace v podniku jsou zajisté dobré vztahy na pracovišti a vedení porad, které jsou přínosné pro zaměstnance, což je poměrně slušná vizitka.

Slabých stránek jsme však odhalili více. Nedostačující komunikace vedení se zaměstnanci, málo pozornosti zaměřené na jejich názory, požadavky či návrhy na zlepšení. Také systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by bylo vhodné vylepšit.

Cílem bakalářské práce bylo zmapovat situaci ve vybraném podniku, identifikovat silné i slabé stránky v motivaci a také zjistit potřeby zaměstnanců. V závěru byl zpracovaný výstup, který by mohl posloužit jako podklad pro zavedení budoucích změn, ke zvýšení motivace zaměstnanců a zároveň i k efektivnější pracovní činnosti. Věřím, že tato práce přinese vedení společnosti informace, a tudíž i určitý nadhled, které ze svých pozic nejsou schopni zaznamenat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Rozšířené vydání. Praha: NT Publishing, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8
- [6] BROOKS, Ian *Firemní kultura*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- [7] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [9] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace, výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X
- [11] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5
- [12] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [13] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

- [14] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- [15] Zámecké vinařství Bzenec. *Profil společnosti* [online]. Bzenec, 2011 [citace 12. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.zameckevinarstvi.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Typy lidských zdrojů.....</i>	11
<i>Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....</i>	13
<i>Obrázek 3: Princip trojitého vé .....</i>	15
<i>Obrázek 4: Proces motivace .....</i>	17
<i>Obrázek 5: Teorie X a teorie Y .....</i>	29
<i>Obrázek 6: Poměr mužů a žen v dotazníkovém šetření.....</i>	37
<i>Obrázek 7: Věková struktura respondentů. ....</i>	38
<i>Obrázek 8: Dosažené vzdělání respondentů. ....</i>	38
<i>Obrázek 9: Délka pracovního poměru respondentů.....</i>	39
<i>Obrázek 10: Pracovní zařazení respondentů.....</i>	40
<i>Obrázek 11: Komunikace s vedoucím pracovníkem, nebo s vedením.....</i>	41
<i>Obrázek 12: Komunikace mezi zaměstnanci.....</i>	41
<i>Obrázek 13: Možnost vyjádření se k činnostem a cílům organizace. ....</i>	42
<i>Obrázek 14: Možnost vyjádřit se vedení, pokud má zaměstnanec jiný názor. ....</i>	43
<i>Obrázek 15: Zpětná vazba na vykonanou práci. ....</i>	43
<i>Obrázek 16: Pravidelné zaměstnanecké porady s vedoucími pracovníky a jejich efektivnost. ....</i>	44
<i>Obrázek 17: Vedení porad. ....</i>	45
<i>Obrázek 18: Systém odměňování v dané společnosti. ....</i>	46
<i>Obrázek 19: Odměna za vykonanou práci. ....</i>	46
<i>Obrázek 20: Odměňování pracovníků ve zmíněném podniku. ....</i>	47
<i>Obrázek 21: Pracovní atmosféra v podniku. ....</i>	48
<i>Obrázek 22: Pracovní prostředí a jeho vybavenost.....</i>	48
<i>Obrázek 23: Požadavky kladené na zaměstnance.....</i>	49
<i>Obrázek 24: Důvěra k vedoucímu pracovníkovi. ....</i>	50
<i>Obrázek 25: Motivace ze strany vedení. ....</i>	50
<i>Obrázek 26: Vyšší motivační faktor pro zaměstnance. ....</i>	52
<i>Obrázek 27: školení a vzdělávání v podniku.....</i>	52
<i>Obrázek 28: Úroveň a možnosti vzdělávání v podniku. ....</i>	53
<i>Obrázek 29: Demotivace zaměstnanců. ....</i>	54

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Dotazník pro zaměstnance společnosti Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.

Příloha II. Fotografie společnosti.



# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## Dotazník pro zaměstnance společnosti Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.

Vážená paní, vážený pane,

jsm studentka 3. ročníku fakulty Logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro moji bakalářskou práci na téma Analýza motivace zaměstnanců v Zámeckém vinařství Bzenec s.r.o. Na základě Vašich odpovědí se pokusím vyhodnotit úroveň Vaší pracovní motivace a spokojenosti ve Vašem podniku. Výsledkem bude navrhnout zlepšení systému motivace a odstranění případných nedostatků ve sféře finančního i nefinančního motivování zaměstnanců.

Dotazník je zcela anonymní, takže se nemusíte obávat jakéhokoliv zneužití Vašich odpovědí. Vyplněný dotazník slouží výhradně pro získání informací k vypracování bakalářské práce. Odpovídejte, prosím, pravdivě, aby získané informace byly maximálně věrohodné. Předem Vám děkuji za spolupráci a přeji Vám mnoho pracovních úspěchů.

S pozdravem Lenka Hauerlandová

### I. Základní údaje

1) Jste

- Muž
- Žena

2) Váš věk je

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 60 a víc

3) Vaše dosažené vzdělání je

- Základní
- Vyučený/á
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4) Jak dlouho pracujete v Zámeckém vinařství Bzenec s.r.o.?

- Do 2 let
- 2-5 let

- 5) Vaše pracovní zařazení je
- THP pracovník
  - Střední manažer společnosti

## II. Informovanost a komunikace v podniku

- 6) Komunikace s Vaším vedoucím pracovníkem nebo s vedením je podle Vás
- Velmi dobrá
  - Dobrá
  - Dostatečná
  - Špatná
  - Žádná komunikace není
- 7) Komunikace mezi zaměstnanci ve Vašem okolí je
- Vždy na přátelské úrovni
  - Dobrá
  - Většinou špatná
  - Velmi špatná až nepřátelská
- 8) Máte možnost vyjadřovat se k činnostem a cílům organizace?
- Ano, vždy
  - Ano, ale málokdy
  - Ne
- 9) Pokud máte na dění v podniku jiný názor, vyjádřit se k vedení
- Můžete vždy a bez obav
  - Můžete vždy, ale s obavami
  - Nemůžete
- 10) Je Vám ze strany vedení poskytnuta dostatečná zpětná vazba na vykonanou práci?
- Ano, vždy
  - Ano, ale jen někdy
  - Velmi zřídka
  - Nikdy
- 11) Jsou pro Vás přínosné pravidelné zaměstnanecké porady s vedoucím pracovníkem?
- Vždy
  - Většinou ano
  - Většinou ne
  - Nikdy
- 12) Porady jsou vedené
- V přátelské atmosféře
  - Neutrálně
  - Velmi neuspokojivě

### III. Systém odměňování

13) Systém odměňování ve společnosti Zámecké vinařství Bzenec s.r.o. je podle Vás

- Výborný
- Uspokojivý
- Neuspokojivý
- Velmi neuspokojivý

14) Považujete odměnu, kterou je ohodnocena Vaše práce, za odpovídající?

- Ano
- Ne
- Nevím

15) Odměňování pracovníků ve Vašem podniku je

- Vždy spravedlivé
- Spravedlivé
- Spíše nespravedlivé
- Úplně nespravedlivé

### IV. Motivace ze strany vedení

16) Pracovní atmosféra ve Vašem podniku je

- Výborná
- Dobrá
- Přijatelná
- Špatná
- Velmi špatná

17) Prostředí, ve kterém pracujete, a jeho vybavenost je

- Na vynikající úrovni
- Dobré
- Postačující k práci
- Špatné

18) Domníváte se, že požadavky, které jsou na Vás kladené, odpovídají Vaší funkci v podniku?

- Ano
- Požadavky jsou nejasné, často nevím, co se ode mě očekává
- Je na mě kladených příliš mnoho požadavků
- Je na mě kladených příliš málo požadavků
- Někdy ano, někdy zase ne

19) Ke svému vedoucímu pracovníkovi máte

- Absolutní důvěru
- Důvěru
- Spíše nedůvěru
- Absolutní nedůvěru

20) Máte pocit, že motivace ze strany vedení je

- Výborná
- Dobrá
- Přijatelná
- Slabá
- Velmi slabá

21) Jaké jsou zaměstnanecké výhody v podniku, které Vás nejvíce motivují? Uveďte:

22) Jaké výhody Vám naopak v podniku chybí a podpořily by Vaši motivaci? Uveďte:

23) Vyším motivačním faktorem je pro Vás

- Váš plat
- Vaše práce

24) Školení a vzdělávání je pro Vás

- Velmi důležité
- Důležité
- Je mi to jedno
- Nepodstatné

25) Úroveň a možnosti vzdělávání ve Vašem podniku jsou

- Výborné
- Velmi dobré
- Špatné
- Velmi špatné

26) Je něco, co Vás demotivuje?

- Ano
- Ne

27) Pokud ano, uveďte příklad

.....  
.....

Děkuji za Váš čas.

