

Projekt zlepšení systému motivace zaměstnanců v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s.

Bc. Petra Šnajdrová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Šnajdrová**
Osobní číslo: **M12770**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení systému motivace zaměstnanců
v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop
1883, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska práce týkající se motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný systém motivace zaměstnanců v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s.
- Na základě provedené analýzy navrhnete projekt zlepšení systému motivace v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. *Effective Motivation: How to Get the Best Results From Everyone*. London: Pan Macmillan, 2009, 256 s. ISBN 978-0-330-50421-8.
COMELLI, G. und L. ROSENSTIEL. *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. 4. Auflage. München: Vahlen, 2009, 337 s. ISBN 978-3-8006-3542-9.
FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, c2009, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Blahuš
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce počítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené zájemcem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla učelit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení cizího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2014

Šmajdlová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, a právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1

ABSTRAKT

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců. Jejím cílem je zlepšení systému motivace zaměstnanců v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s.

Diplomová práce je členěna na dvě části. První část práce popisuje teoretické poznatky získané na základě prostudování odborné literatury a jiných dostupných materiálů, zabývajících se především pracovní motivací. V úvodu druhé části práce se lze seznámit s výše uvedenou společností a její provozovnou. V této části je také na základě dotazníkového šetření analyzována současná úroveň motivace v uvedené provozovně. Výstupem této druhé části práce je vypracovaný projekt, který obsahuje několik návrhů jak zlepšit úroveň motivace pracovníků ve zmíněné provozovně. Tento projekt je následně podroben časové, rizikové a nákladové analýze.

Klíčová slova: motivace, stimulace, zdroje motivace, motivační faktory, motivační teorie, intrinsické a extrinsické motivy k práci, nástroje pracovní motivace, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

This thesis is focused on the issue of employee motivation and its aim to improve the system of motivating the employees of the company L.A.Bernkop 1883, a.s. in their operation in Koryčany.

The thesis is divided into two parts. The first part introduces the theoretical knowledge gathered from issue specific literature and other materials, devoted to the issue of motivating of employees, that were available. The second part firstly briefly describes the company L.A.Bernkop 1883, a.s. and its operation in Koryčany. The current motivation level in this operation is analyzed with a questionnaire survey. The output of the second part is a project, which contains several suggestions how to improve the level of motivation of the employees in the company's operation in Koryčany. This project is then submitted for a time, risk and cost analysis.

Keywords: motivation, stimulation, sources of motivation, motivation factors, motivation theories, intrinsic and extrinsic work motivation, tools of employee motivation, employee benefits

Poděkování

Na tomto místě bych ráda vyjádřila poděkování všem lidem, kteří se významně podíleli na výsledku mé diplomové práce.

Chtěla bych velmi poděkovat především vedení společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s. za to, že mi umožnilo v rámci jejich provozovny v Koryčanech zpracovat tuto diplomovou práci. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům provozovny, kteří mi vždy poskytli veškeré potřebné informace a také velmi ochotně spolupracovali při vyplnění předložených dotazníků.

Můj srdečný dík patří také panu ing. Radku Blahušovi, který byl vedoucím mé práce. Velmi mi pomohly jeho zkušenosti, cenné rady a připomínky, které mou práci vedly tím správným směrem.

Poděkovat bych zde chtěla také svým rodičům, kteří mi po celou dobu studia vyjadřovali svou podporu a byli mi vždy oporou.

„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevyalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“

(Tomáš Baťa)

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 MOTIVACE	15
1.1 DEFINICE MOTIVACE.....	16
1.2 STIMULACE A MOTIVACE	17
1.2.1 Stimulace	17
1.2.2 Motivace	17
1.3 ZDROJE MOTIVACE	18
1.3.1 Potřeby.....	18
1.3.2 Hodnoty	18
1.3.3 Zájmy.....	18
1.3.4 Návyky	18
1.3.5 Ideály	18
1.4 MOTIVAČNÍ FAKTORY.....	19
1.4.1 Úspěch	19
1.4.2 Uznání	19
1.4.3 Ocenění formou odměny	19
1.4.4 Náplň práce.....	20
1.4.5 Odpovědnost.....	20
1.4.6 Možnost kariérního postupu	21
1.4.7 Možnost růstu	21
2 MOTIVAČNÍ TEORIE	22
2.1 MASLOWOVA HIERARCHICKÁ TEORIE POTŘEB.....	22
2.2 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	23
2.3 ADAMSOVA TEORIE SPRAVEDLNOSTI.....	24
2.4 ALDERFEROVA TEORIE MOTIVAČNÍCH POTŘEB ERG	24
2.5 MCCLELLANDOVA TEORIE ZÍSKANÝCH POTŘEB	25
2.6 MCGREGOROVA TEORIE XY	26
2.7 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ	26
2.8 SKINNEROVA TEORIE ZESÍLENÍ	27
3 PRACOVNÍ MOTIVACE	29
3.1 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	29
3.1.1 Intrinsické motivy k práci.....	29
3.1.2 Extrinsické motivy k práci	30
3.2 VZTAH MOTIVACE A VÝKONU.....	31
3.3 OSVĚDČENÉ ZÁSADY MOTIVACE LIDÍ	32
3.3.1 Doporučená pravidla pro motivaci zaměstnanců	32
3.4 NÁSTROJE PRACOVNÍ MOTIVACE	33
3.4.1 Sociální výhody (zaměstnanecské benefity).....	33
3.4.2 Peníze	35
3.4.3 Pracovní postavení a postup	36
3.4.4 Pracovní kolektiv	37

3.4.5	Informovanost	37
3.4.6	Chvála a kritika	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
4	L.A.BERNKOP 1883, A. S. – PROVOZOVNA KORYČANY	41
4.1	HISTORIE PROVOZOVNY V KORYČANECH	41
4.2	SOUČASNOST PROVOZOVNY V KORYČANECH.....	42
4.2.1	Výrobní sortiment v provozovně Koryčany	42
4.2.2	Organizační struktura provozovny v Koryčanech.....	43
5	ÚROVEŇ MOTIVACE V PROVOZOVNĚ KORYČANY SPOLEČNOSTI L.A.BERNKOP 1883, A. S.	44
5.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	44
5.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	46
5.2.1	Vyhodnocení společných otázek v obou dotaznících.....	47
5.2.2	Vyhodnocení odlišných otázek v obou dotaznících	57
5.3	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	60
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI L.A.BERNKOP 1883, A. S.....	65
6.1	NÁVRHY PRO SPOLEČNOST JAKO CELEK	66
6.1.1	Pořádání firemních akcí pro zaměstnance.....	66
6.1.2	Zlepšení informovanosti o změnách a cílech společnosti	68
6.1.3	Zlepšení přístupu nadřízených pracovníků k jejich podřízeným.....	68
6.1.4	Pravidelné hodnocení pracovníků	69
6.1.5	Poskytnutí tzv. sick days	70
6.1.6	Stravenky	71
6.1.7	Penzijní přípojištění.....	72
6.2	NÁVRHY NA MOTIVACI THP PRACOVNÍKŮ	72
6.2.1	Vzdělávání.....	72
6.2.2	Možnost uplatnit své návrhy	75
6.3	NÁVRHY NA MOTIVACI DĚLNÍKŮ	76
6.3.1	Nápoje na pracovišti	76
6.3.2	Variabilní složka mzdy.....	76
7	ČASOVÁ ANALÝZA ČÁSTI PROJEKTU	78
8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	82
8.1	OPATŘENÍ K ODSTRANĚNÍ RIZIK	86
8.1.1	Doporučená opatření na odstranění nízkých rizik.....	86
8.1.2	Doporučená opatření na odstranění středních rizik.....	88
8.1.3	Doporučená opatření na odstranění vysokých rizik	90
9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	94
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	103
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	108
	SEZNAM OBRÁZKŮ	109
	SEZNAM TABULEK.....	111
	SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

Pojem motivace – motivovat je v současné době skloňován ve všech pádech a to čím dál častěji. Důležitým faktorem úspěchu je být sám dobře motivovaný a zároveň umět motivovat druhé ke stále vyšším výkonům. V případě, že k motivaci dozrají lidé i podmínky, tak s velkým úspěchem konkuruje primitivnějším nástrojům, jako je direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí apod. Za předpokladu, že je citlivě užívána, vnáší do mezilidských vztahů důvěru a noblesu.

Motivace byla, je a bude vždy velmi individuální skutečností. Nelze nalézt správnou odpověď na to, jak motivovat lidi kolem sebe v plošném rozsahu. Pokud chceme správně motivovat lidi k výkonnosti, je třeba poznat jejich individuální hodnoty, potřeby a očekávání. Pro všechny mezinárodně uznávané společnosti je vhodně nastavený, bohatý a fungující motivační systém základním pilířem jejich úspěchu. Avšak v současné době, kdy se mnoho společností dostalo do finančních potíží, prvním místem, kde se snažily o snížení nákladů, bylo oslabení a zúžení motivačního systému. Tímto příkladem je také provozovna v Koryčanech společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s. Východiskem ze značné finanční tísně se stala až změna majitele provozovny, která nyní patří společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s. Tato společnost se nyní snaží především o znovuoživení výroby v provozovně a o zajištění lukrativních zakázek. Zaměstnanci provozovny jsou však velmi dotčeni potížemi z minulosti. Vzhledem k tomu, že společnost dosud nemá zavedený žádný motivační systém, je cílem této diplomové práce zlepšit tuto situaci a nastavit pro společnost takový motivační systém, který pro ni bude i nyní v době znovuoživení výroby přijatelný.

První částí práce je shrnutí teoretických poznatků zabývajících se problematikou motivace. Je zde definován především pojem motivace a podrobněji rozebrány zdroje motivace a motivační faktory, kterými je například úspěch, uznání, možnost kariérního růstu apod. Uvedeno je zde také osm motivačních teorií, jejichž autoři na danou problematiku nahlíží z různých úhlů pohledu. Dále se teoretická část práce zabývá konkrétně pracovní motivací, kde jsou mimo jiné uvedeny osvědčené zásady motivace lidí a také podrobněji rozpracováno šest nástrojů pracovní motivace.

V úvodu praktické části práce se lze podrobněji seznámit s provozovnou v Koryčanech, s její historií, současným výrobním sortimentem a organizační strukturou provozovny. Pro zjištění současné úrovně motivace v provozovně je využito dotazníkového šetření

a to konkrétně dvou dotazníků (THP pracovníci, dělníci) uvedených v přílohách práce. Na základě výsledků dotazníků je v projektové části práce navrženo několik doporučení a návrhů jak zlepšit úroveň motivace v provozovně a docílit tak vyšších výkonů zaměstnanců. Vypracovaný projekt je následně podroben časové, rizikové a nákladové analýze.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování.“
(Mikuláščík, 2007, s. 136)

Motivaci je možné chápat jako sílu, která stanoví určitou aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Není vždy jednoduché za činy lidí najít konkrétní motivy, protože tyto motivy mohou být skryté a také nevědomé. Pokud jsou lidé motivováni, tak se vyznačují tím, že dělají, hledají, budují; zkrátka se snaží něčeho dosáhnout. V případě, že motivace chybí, jsou neteční, neaktivní. (Mikuláščík, 2007, s. 136)

Motivovat znamená nejen brát, ale i dávat. Jedná se o proces, kdy člověku, od kterého je něco požadováno, je nabízeno uspokojení jeho zájmů. Aby nedošlo k ponížení motivace na pouhou manipulaci, je nutno chápat zájmy druhých lidí a rozumět jim. (Plamínek, 2010, s. 11)

Správná motivace zvyšuje efektivitu, účinnost, produktivitu. Bez ohledu na povahu plánovaných výsledků se díky motivaci zvýší i pravděpodobnost dosažení těchto výsledků. V případě, že skupina lidí motivovaná není, odrazí se to v níže uvedených oblastech:

- Dochází ke zvýšení:
 - absence;
 - plýtvání časem v podobě přestávek; rozhovorů, které nesouvisí s prací; vyřizování soukromých záležitostí;
 - pomlouvání, šíření fám či neustálé vyrušování ostatních při práci;
 - zpochybňování zaběhnuté politiky;
 - byrokracie. (Forsyth, 2000, s. 2)
- Sníží se:
 - zájem i kvalita práce;
 - tempo práce;
 - ochota přijmout zodpovědnost;
 - úroveň kreativních připomínek;
 - dochvilnost;

- pozornost;
- osobní podíl na rozvíjení kultury dané organizace. (Forsyth, 2000, s. 2)

1.1 Definice motivace

Slovo motivace vychází z motivu a je odvozeno od latinského slova „movere“, tzn. hýbati, pohybovati. Motiv je něco co jedince posune k výkonu nějaké akce. Může to být potřeba, touha nebo emoce – je to něco, co člověka vede k tomu jednat určitým způsobem. (Adair, 2009, s. 3)

„Motivace je vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí, vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání.“ (Tureckiová, 2004, s. 55)

Pojmem motivace lze také rozumět skutečnost, *„že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy“* (Provazník a Komárková, 1998, s. 32).

Podstatou motivace je vytvořit nenásilně pozitivní přístup k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Pojmem motivace se zpravidla označuje jak proces, tak jeho výsledek. Tzn. skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), také ale jako fakt, že něco existuje (konkrétně výše uvedený pozitivní přístup). (Plamínek, 2010, s. 14)

Motivace obsahuje následující tři složky:

- **směr** – co se člověk snaží dělat;
- **úsilí** – s jak velkou pílí se o to snaží;
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to snaží. (Plevová, 2012, s. 149)

Rozeznáváme několik typů motivace:

- **vnitřní** – jedná se o faktory, které jsou vytvářeny lidmi samotnými a které je ovlivňují (např. příležitost k pracovnímu postupu, odpovědnost, zajímavá práce a příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti);
- **vnější** – to, co člověka motivuje k práci zvnějšku (odměny – zvýšení platu, pochvala atd., ale i tresty – kritika, odejmutí platu);

- **vědomá a nevědomá** – základem je psychoanalýza (lidé málokdy znají své skutečné motivy);
- **primární** – vyznačuje se radostí ze samotné činnosti;
- **sekundární** - v případě, že potěšení vychází z výdělku, prestiže nebo jiného důvodu. (Plevová, 2012, s. 149)

1.2 Stimulace a motivace

Kladný vztah k zadané úloze vzniká z některé z následujících dvou příčin:

- a) splnění úlohy je spojeno se získáním nějakých hodnot přicházejících z venku (např. finanční odměna),
- b) nebo je její splnění ve shodě s vnitřním vyladěním člověka, vykonávajícího danou úlohu.

Lze tedy konstatovat, že úloha je plněna buď při působení vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Obojí však může působit společně a vzájemně se i posilovat. (Plamínek, 2010, s. 14)

1.2.1 Stimulace

Má velkou výhodu a je poměrně jednoduchá. Dokud je vyplácena odměna, dokud je nějakými hodnotami kompenzováno nepohodlí, ke kterému při výkonu dochází, je možné počítat s tím, že práce bude odváděna. Avšak za předpokladu, že zmíněné hodnoty přestanou být nabízeny, může dojít k zastavení práce. Nevýhodou stimulace tedy je, že práce je odváděna jen po ten čas, pro který působí stimuly. (Plamínek, 2010, s. 15)

1.2.2 Motivace

Důležité je, strefit se právě do těch motivů, které daný člověk má. V takovém případě může práce pokračovat i bez pomoci vnějších podnětů, protože danou úlohu člověk vykonává z důvodu, že ho to baví nebo je to pro něj důležité. Správná motivace však není vůbec jednoduchá. Je nutné dobře znát toho, kdo má být motivován a také znát proces samotné motivace.

Zlatým pravidlem motivace je „*Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.*“ (Plamínek, 2010, s. 15)

1.3 Zdroje motivace

Pod pojmem zdroje motivace je možné rozumět veškeré podněty či skutečnosti, které motivují člověka. Je důležité ptát se, jaké existují lidské motivy v praxi. A to především proto, aby pak bylo možno s nimi účelně pracovat. (Comelli und Rosenstiel, 2009, s. 5)

Mezi zdroje motivace lze zařadit potřeby, hodnoty, zájmy, návyky, ideály. (Plevová, 2012, s. 150)

1.3.1 Potřeby

Na začátku motivace stojí potřeby, které existují u nás všech. Jedná se o nejčastější a nejvýznamnější zdroj motivace. Pod pojmem potřeba je možné představit si nedostatek něčeho důležitého a je pociťována jako stav napětí. V případě, že potřeby nejsou uspokojeny, člověk si stanoví cíl, ať už vědomě či nevědomě, a chová se tak, aby dosáhl daného cíle. Spouštěcím mechanismem motivačního procesu je právě ono zmíněné napětí. Následuje vyvíjení činnosti, pomocí které je odstraněno napětí a dojde k naplnění potřeby. (Armstrong, 1995, s. 191; Plevová, 2012, s. 150)

1.3.2 Hodnoty

Hodnotou nazýváme cokoliv, čeho si člověk cení. Jedinec je ve větší míře motivován k těm činnostem, které souvisí s jeho hodnotovým systémem. (Plevová, 2012, s. 150)

1.3.3 Zájmy

Lze je charakterizovat jako trvalejší zaměření jedince na specifickou oblast předmětů. (Plevová, 2012, s. 150)

1.3.4 Návyky

Opakované způsoby chování člověka v určitých situacích. Vznikají buď jako vedlejší produkt častých forem činnosti, nebo si je člověk vytvoří i vědomě. (Plevová, 2012, s. 150)

1.3.5 Ideály

Ideálem je možné rozumět vzor, podle kterého člověk upravuje své jednání. (Plevová, 2012, s. 150)

1.4 Motivační faktory

Tak jako je třeba se vyhnout velkému množství potenciálních negativních oblastí, tak existuje i mnoho pozitivních faktorů, díky kterým lze aktivně posílit motivační pocity. Níže uvedený seznam faktorů byl vytvořen Herzbergem. (Forsyth, 2009, s. 31)

1.4.1 Úspěch

Úspěch je považován za nejsilnější motivátor. Je důležité nabídnout lidem vhodné měřítko k tomu, aby mohli své úspěchy s něčím porovnat. Čím více různých způsobů měření věcí existuje, tím více změn je možno zavést a rozšiřovat způsoby, pomocí kterých lze zdůraznit úspěch za účelem motivace. Zaměstnání, ve kterých lidé nemají pocit dobře odvedené práce, jsou vždy méně uspokojující.

Pokud mohou být stanovovány hmatatelné cíle, pak za pozitivní motivaci můžeme považovat zaměření se na vysoké cíle – a v případě, že lidé dosáhnou úspěchu, cítí se i oni spokojeně. (Forsyth, 2009, s. 31)

1.4.2 Uznání

Uznání výkonu je nezbytnou částí dobré motivace. Vyjádření uznání jde velmi prostě a zabere jen krátký okamžik. Nejjednodušším způsobem je říci: „Dobrá práce.“, „Skvělá práce.“, „Tak to má být.“. Uznání může mít například formu pochvaly, vyhlášením zaměstnance měsíce, certifikáty, odznaky, ceny, kravatové spony nebo prostřednictvím neformálních znaků – přímo jít a předat kytici apod. (Forsyth, 2000, s. 34-35; Forsyth, 2009, s. 32)

1.4.3 Ocenění formou odměny

Když se spojí uznání s dosaženými výkony, vzniká vhodná příležitost se zamyslet nad hmatatelnou odměnou. Touto odměnou může být cokoli od výplaty až po bonusový balíček.

Příkladem mohou být firemní auta, provize (v peněžní formě nebo i v podobě dárků, vstupenek do divadla apod.), finanční pomoc (půjčky, železniční roční jízdenky, platba zdravotního pojištění, životního pojištění, kreditní karty, apod.), penzijní zajištění, úhrada výdajů (nejedná se jen o náklady na pracovní účely – platby za benzin, cestovní pojištění zdarma, knihy zakoupené zaměstnancem v průběhu zámořské cesty apod.), podíl na zisku, bonusy, podílová schémata, dovolená, pohyblivá pracovní doba. (Forsyth, 2009, s. 33-35)

1.4.4 Náplň práce

Velkou část života člověk tráví v práci. Velmi tedy pomáhá, když lidé mají svou práci rádi. Dobře působí i to, když lidé znají své místo ve společnosti a jsou si vědomi toho, že jejich práce je užitečná a důležitá. Například program na kontrolu kvality, nebo vítané nápady a podněty, probouzí u zaměstnanců pocit důležitosti jejich práce a oni tak budou mít větší motivaci k vytvoření něčeho užitečného. (Forsyth, 2009, s. 35-36)

Návrh jak zvýšit pracovní nasazení:

- Vybavení – např. notebook, mobilní telefon a jiné věci, které mohou být užívány také k soukromým účelům. Dochází tak k účinné sebemotivaci.
- Funkčnost - souvisí s vybavením, ale i s funkčností počítačového softwaru.
- Komfort – např. taxíky v případě, že zaměstnanec pracuje dlouho, parkovací prostory, jesle, či hlídání dětí. Jedná se o vyjádření uznání pilné práce a poskytnutí jisté kompenzace.
- Ostatní vybavení vedoucí ke zlepšení pracovních podmínek – klimatizace, v zimě topení, možnost otevřít okno, dobré osvětlení.
- Prostředí – hezká recepce, jednací prostory, přehledné označení, komunikace uvnitř organizace. (Forsyth, 2009, s. 36-37)

Když člověk v práci nenajde nic, co by ho jen trochu bavilo, vzniká problém. Naopak pokud něco takové najde, existuje naděje, že se smíří i s ostatními povinnostmi. To, co jedince při práci baví, je možné nazvat jakousi kotvou, která ho poutá k výkonu a znemožňuje okolním vlivům, aby odváděly jeho pozornost od práce, či vedly k úvahám o změně zaměstnání. Kdo se v práci baví, ten udělá více. (Plamínek, 2010, s 17-18)

1.4.5 Odpovědnost

Většina lidí má ráda zodpovědnost. Mají pocit, že něco je jejich a vkládají do toho více sami sebe. Příjem odpovědnosti působí pozitivně. Přináší lidem pocit větší důležitosti, zvyšuje se jejich produktivita, ale také efektivita, kvalita i kreativita.

Nestačí však, aby byla odpovědnost udělena. Je důležité, aby byla přijata za své. Manažer může dát někomu příležitost k převzetí zodpovědnosti. Záleží, ale na člověku samotném jaký k tomu zaujme postoj. Ambiciózní člověk bude takové příležitosti nejspíše vyžadovat

a může to být pro něj vhodným motivačním nástrojem. (Forsyth, 2000, s. 42; Forsyth, 2009, s. 38)

1.4.6 Možnost kariérního postupu

Lidé rádi postupují v kariérním žebříčku nahoru a pocit takovéto potřeby je i motivací. Pravidelné změny a možnosti reálného posunu jsou vodítkem, jak si udržet zaměstnance a jak docílit jeho efektivnějšího výkonu. (Forsyth, 2009, s. 39)

1.4.7 Možnost růstu

V motivační teorii lze najít dva druhy postupu – povýšení/postup a růst. Povýšení/postup je postup v jedné společnosti. Růst znamená postup z jednoho zaměstnání do lepšího.

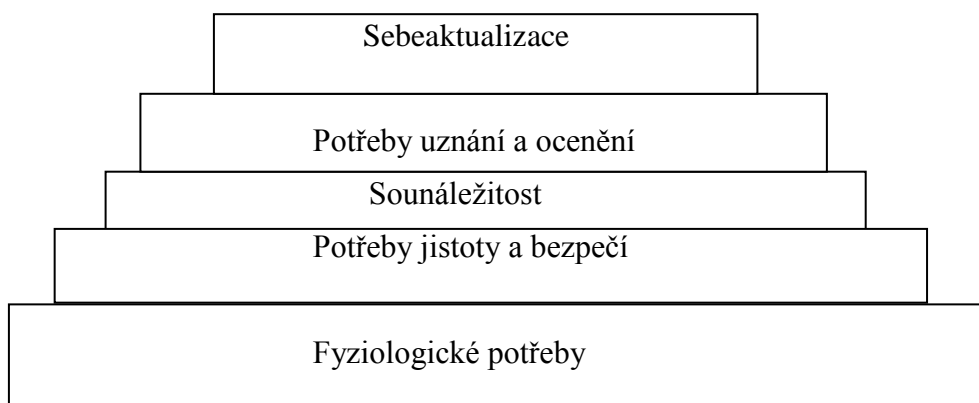
Je důležité, aby manažer byl schopen vytvořit skvěle fungující tým a udržet si tyto lidi a maximalizovat jejich výkon po co nejdelší dobu. Toto se týká například kvalitních odborníků z oblasti techniky či obchodu. Pokud se podaří tyto pracovníky díky motivační činnosti udržet místo dvou let alespoň tři roky, pak čas, který na to byl vynaložen, bude velmi dobře zaplacen. (Forsyth, 2009, s. 40)

2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Teorií, které se zabývají motivací, je mnoho. V této práci jsou však uvedeny jen ty nejznámější.

2.1 Maslowova hierarchická teorie potřeb

Motivace začíná potřebami. Americký psycholog Abraham Maslow se pokusil setřídít lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Výsledkem byla jednoduchá teorie, že základní lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky. Maslow určil 5 skupin potřeb, které jsou seřazeny od nejnižších po nevyšší. Uvádí, že za předpokladu, že je uspokojena jedna úroveň potřeb, tak pak člověk přechází k uspokojování druhé úrovně potřeb. Pro představu je možné si to vyložit jako stoupání po schodech. (Bělohlávek, 2000, s. 40; Eggert, 2005, s. 15; Adair a Reed, 2009, s. 20)



Obr. 1. Uspořádání potřeb dle Maslowa (Bělohlávek, 2000, s. 41)

- 1. Fyziologické potřeby** – jejich uspokojení je nutné pro přežití (hlad, žízeň, vzduch, vhodné klimatické podmínky, atd.).
- 2. Potřeby jistoty a bezpečí** – potřeba být chráněn před jakoukoliv újmou a nebezpečím (přístřeší, oblečení, osobní bezpečnost, apod.).
- 3. Sounáležitost** – začlenění se do nějaké skupiny, dobré vztahy s lidmi (láska, přátelství).
- 4. Potřeby uznání a ocenění** – sebeocenění, respekt a uznání od druhých.
- 5. Sebeaktualizace** – dle Maslowa „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“. (Bělohlávek, 2000, s. 40; Eggert, 2005, s. 17)

Nejprve se člověk zaměřuje na uspokojení základních potřeb a nakonec až na ty, které reflektují uspokojení z vlastní realizace. Je však nutné rozpoznat, do jaké míry jsou tyto základní instinkty ovlivněny pracovním prostředím. Příkladem může být pokles významu jistoty zaměstnání, oproti minulosti a naopak růst důležitosti jiných jistot. Podobně požadavky lidí na práci a kontakt s ostatními může mít vliv na pohled na týmy, skupiny atd. (Forsyth, 2000, s. 16)

5 úrovní Maslowova systému je třeba využít k tomu, aby ve firmě došlo k uspokojení potřeb jejích pracovníků:

- *„Fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti;*
- *Potřeby jistoty a bezpečí – dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti;*
- *Potřeba sounáležitosti – vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutají pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce, atd.;*
- *Potřeba uznání a ocenění – peníze, pochvala;*
- *Potřeba sebeaktualizace – dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti.“ (Bělohávek, 2000, s. 41)*

2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Mezi představitele sociálně-psychologických přístupů patří i Frederick Herzberg. Tento americký psycholog je autorem teorie dvou faktorů, někdy též nazývanou Herzbergova dvoufaktorová teorie. Tato teorie vhodně doplňuje Maslowovu pyramidu. (Kocianová, 2012, s. 47; ManagementMania, 2013)

Herzberg vymezil dvě skupiny faktorů následovně:

1. **Hygienické faktory** – K těmto faktorům patří: politika a administrativní procesy ve společnosti, bezpečnost práce, pracovní podmínky, plat, vztahy s kolegy, vliv práce na osobní život, společenský status, a jiné. Jedná se o vnější faktory (faktory prostředí), které mají na člověka určitý dopad. V případě, že dojde k nenaplnění hygienických faktorů, vyvolá to sice nespokojenost, ale jejich naplnění nevzbudí ani pocit spokojenosti. Jsou považovány za samozřejmé. Hygienické faktory nejsou motivátory. Pokud však chybí, způsobí nespokojenost a demotivaci.

Např. Nefunguje parkovací systém firmy a pracovník na svém vyhrazeném místě vždy najde auto někoho jiného. Dokonce to může být auto výše postaveného člověka, kterého není snadné nějakým způsobem vyhodit. Pracovníka to pak rozčiluje a tento pocit v něm zůstává.

- 2. Motivační faktory** – zde jsou zahrnuty klíčové faktory pro pozitivní motivaci: dosažení cíle, uznání, práce sama o sobě, odpovědnost, postup a růst. Jsou považovány za nezbytnou podmínku motivace k vyšším výkonům. Příkladem je udělená pochvala. (Forsyth, 2000, s. 17-18; ManagementMania, 2013)

Souvislost Herzbergovy a Maslowovy teorie je možné vidět v tom, že hygienické faktory se více týkají základních potřeb v Maslowově hierarchii.

Vedoucí pracovníci by se měli snažit naplňovat hygienické faktory a tyto doplnit o motivační faktory, které budou zvyšovat výkonnost pracovníků. (ManagementMania, 2013)

2.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Tuto teorii spravedlnosti zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Jejím základem je tzv. fenomén sociálního srovnání a zabývá se tím, jak lidé vnímají poctivost, s jakou se s nimi jedná v porovnání s ostatními. Pracovník posuzuje jeho pracovní úsilí a dosažené výsledky (uznání, prémie, apod.) s úsilím a výsledky ostatních. V případě, že pociťuje, že jeho vklad je vyšší a zisk nižší než u jiných, pak dochází buď ke snížení jeho přispívání, nebo se snaží dosáhnout zvýšení zisku. Z toho lze vyvodit závěr, že pokud je s lidmi zacházeno slušně, jsou motivováni, pokud ne, dochází k demotivaci. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 150; Pauknerová, 2006, s. 178; Wagnerová, 2008, s. 15-16; ManagementMania, 2013)

2.4 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Tuto teorii motivace zveřejnil Clayton Paul Alderfer jako další rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb. Pět Maslowových úrovní přetvořil pouze na 3 úrovně potřeb.

- 1. Existenční potřeby (E – Existency)** – jedná se o materiální a fyziologické potřeby (plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky).
- 2. Vztahové potřeby (R – Relatedness)** – jsou vztahy k lidem, které potkáváme (hněv, či nenávisť, ale také lásku a přátelství). Neuspokojení způsobí spíše

emocionální odstup a opomíjení jedince. Uspokojení těchto potřeb závisí na procesu vzájemnosti a sdílení.

- 3. Růstové potřeby (G – Growth)** – stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí. Zakládají se na tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí. (Kocianová, 2010, s. 28-29; Bělohlávek, 2000, s. 42)

V případě uspokojení existenčních potřeb roste význam vztahových potřeb a jejich uspokojením se zvyšuje význam růstových potřeb. Naopak neuskokojením růstových potřeb vzrůstá důležitost potřeb vztahových, případně existenčních. (ManagementMania, 2014)

2.5 McClellandova teorie získaných potřeb

David C. McClelland je řazen k americkým behaviorálním a sociálním psychologům. Je autorem teorie získaných potřeb, známé také jako teorie tří potřeb, nebo teorie naučených (osvojených) potřeb.

V této teorii McClelland uvádí tři základní potřeby, které jsou doplňkem fyzických stimulů:

- 1. Potřeba úspěchu** – vyznačuje se touhou neustále plnit podněcující úkoly, které zahrnují odpovědnost a uplatnění schopností.
- 2. Potřeba moci** – zde je pocíťována potřeba ovládnání lidí a kontroly nad nimi.
- 3. Potřeba sounáležitosti** – dobré sociální a osobní vztahy s lidmi.

Uvedené potřeby jsou získané a utváří se v průběhu života. (Hospodářová, 2008, s. 103)

Lidé s těmito potřebami jsou odlišni pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb. Dle toho je možné rozdělit tyto jedince následovně:

- **Achiever** – je takový člověk, který chce hlavně něčeho dosáhnout. Snaží se excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Achiever se vyhýbá riziku, které nepřináší zisk, nebo kde je velká pravděpodobnost neúspěchu.
- **Affiliation seeker** - chce hlavně někam patřit. Vyhledává především dobré vztahy s ostatními lidmi. Je pro něj důležitý spíše souhlas, než uznání.
- **Power seeker** – se vyznačuje silnou potřebou moci. Nejde mu ani o uznání, ani o ocenění, ale stačí mu pouze souhlasná dohoda. (Šamánková, 2011, s. 29)

2.6 McGregorova teorie XY

Známou teorii XY vyvinul americký psycholog Douglas McGregor v roce 1960. Tuto teorii popsal ve své knize *The Human Side of Enterprise*. McGregor rozdělil lidské chování v organizaci na dva protichůdné způsoby. Teorie X a teorie Y popisují dva velmi odlišné názory na motivaci pracovníků a z nich vyplývající modely jejich řízení. (Horská, 2009, 25; Lauby, 2005, s. 4)

- **Teorie X** – je založena na předpokladu, že pracovníka je třeba k práci nutit. Předpokládá se, že lidé jsou líní a nezodpovědní, nemají žádnou ctižádost a při každé příležitosti by se práci i odpovědnosti vyhnuli. Z tohoto důvodu je nutná pravidelná kontrola zaměstnanců, protože jim nelze důvěřovat. Je nutné, aby si organizace zavedla efektivní kontrolní systém na každé úrovni řízení. Má-li být něčeho smysluplného dosaženo, musí k tomu být zaměstnanci pobízeni a tlačeni. Je třeba zavést systém lákavých pobídek, které umožní snazší a dlouhodobou motivaci k práci. Takovou pobídkou může být odměna, benefity, pochvala a ocenění aj.
- **Teorie Y** – opak teorie X. Teorie Y předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Předpokládá, že pracovníci disponují motivací, ctižádostí, ochotou převzít odpovědnost a jsou připraveni zaručit kvalitu své práce. McGregor uvádí, že podle této teorie je možné pracovníka motivovat jak formou odměn a trestů, tak také projevením důvěry a poskytnutím větší volnosti při plnění úkolů. Tento model by měl být v organizaci podporován. (Horská, 2009, 25-26; Forsyth, 2000, s. 14-15)

Je nutné podotknout, že prostřednictvím motivace vzniká proces, který za každé situace vede k nejlepším výsledkům. Určitá míra motivace může pomoci přenést lidi, kteří se řadí k teorii X do teorie Y. Pak je jednodušší vytvořit pozitivní principy, díky kterým je možné vybudovat vyšší úroveň motivace a i vyšší výkon. (Forsyth, 2000, s. 15)

2.7 Vroomova teorie očekávání

Autorem této teorie je americký profesor Victor Vroom, který ji zveřejnil v roce 1968. Teorie očekávání je založena na tom, že v případě, že je člověk přesvědčen o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a o tom jakou cestu využije k výsledku, tak poté je i motivován cíle dosáhnout. Jedinec očekává, že výsledek jeho úsilí bude nějak odměněn. Čím větší význam daná odměna pro člověka má, tím větší úsilí bude vynakládat. Tato teorie patří

k nejpoblárnějším teoriím pracovní motivace. (Šamánková, 2011, s. 28; Mikuláštk, 2007, s. 142; Lauby, 2005, s. 4)

Když se člověk rozhoduje o svém chování, tak upřednostňuje to, které má největší motivační sílu, která je úměrná jeho následujícím přesvědčením:

- **Valence (V)** – jedná se o přesvědčení o atraktivnosti cíle.
- **Instrumentality (I)** – přesvědčení o tom, že definovaným způsobem chování lze dosáhnout cíle.
- **Expectancy (E)** – přesvědčení o tom, že se jedinec bude umět chovat definovaným způsobem. (Šamánková, 2011, s. 28)
- **Úsilí (Ú)** – předpokládané snažení pracovníka. Je výsledkem následujícího vzorce: (Mikuláštk, 2007, s. 142)

$$\text{Ú} = E * (\text{V}_1 * \text{I}_1 + \text{V}_2 * \text{I}_2 + \dots + \text{V}_k * \text{I}_k)$$

Vroomova teorie očekávání je založena na tom, že pracovní úsilí člověka je výsledkem jeho subjektivního přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle. Jeho pracovní úsilí odpovídá většinou jeho odpovědím na následující otázky:

1. Je pro mě cíl přitažlivý?
2. Je možné, že úkol splním?
3. Je pravděpodobné, že v případě splnění úkolu dostanu odměnu, která odpovídá mým očekáváním?

Při komunikaci s podřízenými by měl mít manažer na paměti všechny uvedené faktory motivace. (ManagementMania, 2013)

2.8 Skinnerova teorie zesílení

Teorii zesílení zavedl americký sociální filosof, psycholog a behaviorista Burrhus Frederic Skinner v roce 1957. Teorie je založena na principu kauzality a poznání. Chování pracovníka je regulováno druhem odměny. Teorie neposuzuje osobnost, ale zaměřuje se na chování. Jednání pracovníků je možné stimulovat především správně volenými podněty. (ManagementMania, 2011)

Skinner se zaměřil na vztahy mezi aktivitou a odměnou a rozlišil tak čtyři základní formy vztahu:

- **pevný interval** – časová mzda;
- **pevný poměr** – výkonová mzda za určitý počet produktů;
- **proměnlivý interval** – odměna za časový termín, který není stálý, ale může se měnit;
- **proměnlivý poměr** – odměna za množství vykonané práce, za počet výrobků, ale pokud je výrazně překročen uvedený limit, zvyšuje se poměrná výše odměny.
(Mikuláščík, 2007, s. 142-143)

Pokud má být v organizaci posíleno chování, je nutné poskytovat za něj odměnu. V případě, že má být nějaké chování oslabeno, použije se trest. Časový interval pro udělení odměny by měl být co nejkratší, nejlépe bezprostřední. (ManagementMania, 2011)

3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace se snaží odpovědět na otázku, PROČ lidé pracují. Na takovou otázku by měl být manažer schopný odpovědět. Při zjišťování co lidé od práce chtějí, se došlo k závěru, že materiální zabezpečení, dobrý plat je rozhodující tam, kde člověk pracuje jen proto, aby zajistil jeho základní životní existenční minimum a existenční minimum jeho rodiny. U většiny lidí, ale existuje kombinace řady aspektů, které od své práce očekávají. Jedná se o společenské uznání, postavení, možnost odborného a společenského růstu, možnost odborné iniciativy. Zdroje pracovního jednání člověka je možné dělit na vnitřní (tj. potřeby, zájmy, hodnoty, temperament, aj.) a vnější (vlivy okolí). Pracovní motivace vzniká složitým působením mnoha vlivů. (Wagnerová, 2008, s. 16; Vévoda, 2013, s. 15)

3.1 Teorie pracovní motivace

Motivaci k pracovní činnosti lze chápat jako „*vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).* Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (*vztah*) k práci jako takové (*práce jako hodnota samo o sobě*), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (*zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti*).“ (Tureckiová, 2004, s. 57)

Studium pracovní motivace se zabývá zkoumáním motivů, které vedou k výběru určitého typu pracovní činnosti. To znamená, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Především anglo-americká literatura rozeznává dvě skupiny motivů v práci: intrinsické motivy a extrinsické motivy. (Vévoda, 2013, s. 16; Tureckiová, 2004, s. 57)

3.1.1 Intrinsické motivy k práci

Jedná se o vnitřní motivy, které přímo souvisí s prací. Podněcovány z vnějšku být nemusí. (Vévoda, 2013, s. 16)

Nejvýznamnějšími intrinsickými motivy práce jsou:

- potřeba činnosti (odčerpat „nadbytečnou energii“);
- potřeba kontaktu s lidmi;
- potřeba výkonu (uspokojení z úspěchu);
- touha po moci (tu umožňují zejména vyšší pozice v hierarchii organizace);

- potřeba smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitost k smysluplným činnostem s hodnotnými výsledky);
- vlastní rozhodování. (Tureckiová, 2004, s. 57; Kocianová, 2010, s. 26)

Zde je práce sama o sobě zdrojem uspokojení. Jedná se o práci samotnou, nebo veškeré činnosti s ní spojené, které přináší uspokojení a radost. (Tureckiová, 2004, s. 57; Comelli und Rosenstiel, 2009, s. 11)

3.1.2 Extrinsické motivy k práci

Jedná se o vnější motivy k práci, které se nacházejí mimo oblast vlastní práce. Vyvolávají je vnější stimuly. (Vévoda, 2013, s. 16)

K extrinsickým motivům řadíme:

- potřebu peněz;
- potřebu jistoty;
- potřebu potvrzení vlastní důležitosti (je obvykle spojený s prestiží zastávané pracovní nebo společenské pozice);
- potřebu sociálních kontaktů (v návaznosti na pracovní činnost);
- potřebu sounáležitosti, partnerského vztahu (pracovní prostředí umožňuje navazovat kontakty);
- potřebu uplatnění se. (Tureckiová, 2004, s. 57; Kocianová, 2010, s. 26-27)

V tomto případě je práce prostředkem k uspokojování jiných potřeb. Toto však není základem pro dlouhodobě působící pracovní motivaci. (Tureckiová, 2004, s. 57; Comelli und Rosenstiel, 2009, s. 11)

Většina činností, které v životě člověk vykonává, jsou výsledkem kombinací obou typů motivů. Pokud má člověk štěstí, může dělat práci, která ho baví a ještě za ni dostává zapláceno. (Tureckiová, 2004, s. 57)

Intrinsické a extrinsické motivy jsou považovány za novější terminologii. Již dříve ale význam těchto motivů popsal Douglas McGregor, když ve své knize *The Human Side of Enterprise* uvedl svou Teorii XY. Zaměstnanci, kteří se svým chováním řadí k teorii X jsou motivováni extrinsicky (práce je pro ně jen nutný zdrojem obživy). Opak jsou pak ti zaměstnanci, kteří se blíží spíše k definované teorii Y, mají svou práci rádi a považují

ji za přirozenou součást svého života. Zde jsou pak uplatňovány intrinsické motivy k práci. (Tureckiová, 2004, s. 58)

3.2 Vztah motivace a výkonu

Existuje přímá úměra mezi motivací a pracovním výkonem. Pokud manažer nevyužije jakýkoliv prostředek motivace (tedy i pochvalu), přichází o pracovní výkon konkrétního zaměstnance. (Rychtaříková, 2008, s. 102)

Výkon člověka lze považovat za výsledek činnosti manažera.

Výsledkem vzorce $V = f(M \cdot S \cdot P)$ je individuální výkon, který je součinem motivace, schopností a podmínek (možností). Tento vztah platí do určité míry. V případě, že se motivace zvyšuje nad tuto hodnotu, pak už výkon nestoupá a někdy může i klesat. Z toho vyplývá, že přemotivovanost výkon ovlivňuje negativně. K těmto situacím však v pracovním životě dochází zřídka. (Kocianová, 2010, s. 37)

Jak se chovají motivovaní pracovníci:

- Dobrovolně a aktivně se hlásí k výkonu složitějších či nových úkolů.
- Pracují pro nejlepší výsledek. Ne kvůli dodržení „předpisů“.
- Přímou odpovídají na otázky.
- Při rozdávaní úkolů se neptají: „Proč zase já?“, „Kdo to má stihnout?“ apod. (Businessinfo.cz, 2012)

Důležité je také se vyvarovat demotivujících prvků, které snižují pracovní výkon. Mezi ně patří: nespokojenost s platem a dalšími požitky; špatné pracovní podmínky; špatné mezilidské vztahy na pracovišti; nevyužívání schopností pracovníka; nesplněné sliby ze strany vedení; vytváření nejistoty, nedostatečná komunikace; neustálá kritika, hrozby; nevhodný člověk pro určitou práci; špatné uvedení do funkce; nedokonalá příprava, neproduktivní rivalita; nedosažitelné cíle. (Businessinfo.cz, 2012)

Jak reagují demotivovaní pracovníci:

- Pracovníci jsou pasivní a úkoly řeší polovičatě.
- Je možné pozorovat skleslý postoj, nepozornost, roztěkanost, nervozitu, projevenou netrpělivost.
- Na pracovišti je napjatá atmosféra, důležitá sdělení kolují „tichou poštou“.

- Lze si všimnout zvýšené nemocnosti nebo časté fluktuace pracovníků. (Businessinfo.cz, 2012)

3.3 Osvědčené zásady motivace lidí

- Být sám motivovaný – pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní.
- Uvědomění si, zda manažer má správnou práci a zda i jeho podřízení mají správnou práci.
- Umět rozeznat, co druhé motivuje – každý člověk je originál.
- Vybírat lidi, kteří již motivovaní jsou – princip 50:50 – každého člověka lze motivovat jen do určité míry, protože padesát procent je v jeho rukách.
- Informovat, informovat, informovat, ptát se.
- Je nutné stanovit podnětné, ale realistické cíle.
- Jen když lidé s cíli souhlasí, dosáhnou jich.
- Úspěch a pokrok motivuje – je dobré dávat zpětnou vazbu.
- Je třeba zacházet s každým člověkem jako s osobností.
- Být spravedlivý. (Hospodářová, 2008, s. 108 – 109)
- Nepřehlížet maličkosti.
- Udělit lidem pochvalu, pokud si to zaslouží.
- Motivace je nikdy nekončící proces.
- Projevovat lidem důvěru. (Businessinfo.cz, 2012)

3.3.1 Doporučená pravidla pro motivaci zaměstnanců

Za to jak budou či nebudou zaměstnanci motivováni, odpovídá jejich nadřízený. Existují značné individuální rozdíly v pracovní morálce zaměstnanců a jejich vztahu nebo přístupu k práci. Tyto rozdíly jsou dány jejich osobními vlastnostmi či předchozími zkušenostmi. (Urban, 2008, s. 49)

Dle Urbana (Urban, 2008, s. 49) existují tři pravidla jak úspěšně motivovat zaměstnance:

1. „Zaměstnanci se většinou chovají podle toho, za co je jejich nadřízení „odměňují“.

2. *K dosažení vyššího výkonu pracovníků slouží lépe „pozitivní motivační metody“ než metody „negativní“.*
3. *Motivace je vždy do určité míry individuální – co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní.*“ (Urban, 2008, s. 49)

3.4 Nástroje pracovní motivace

Odměnou za práci nemusí být pouze peníze, protože lidé si v práci neuspokojují jen finanční potřeby. Pro motivaci je peněžní odměna sice důležitá, ale většina zaměstnanců ocení i to, zda má možnost si práci uspokojit i další kategorie potřeb. Především:

- *„získat uznání a respekt;*
- *vykonávat smysluplnou práci a být na ni, na své pracovní výsledky i na svého zaměstnavatele hrdý;*
- *udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti.*“ (Urban, 2010, s. 97)

Lidé tedy nepracují pouze kvůli mzdě. Většinou je k dispozici celý systém výhod.

Dle Forsytha (Forsyth, 2000, s. 69-70) existují dva důvody pro tento systém:

- účelem tohoto systému je přilákat ty nejlepší kandidáty a zajistit úspěšný nábor a výběr;
- druhým účelem systému je udržet lidi v místě a docílit toho, aby dané organizaci zachovali věrnost, i když se po čase může jejich postavení změnit.

Složek tohoto systému je spousta a jsou různorodé. Několik z nich je uvedeno níže. (Forsyth, 2000, s. 69-70)

3.4.1 Sociální výhody (zaměstnanecké benefity)

Ve většině společností v současné době dochází ke snižování nákladů a rušení zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanecké benefity (různé peněžní nebo nepeněžní plnění pracovníků) jsou zaměstnavatelem poskytovány nad rámec sjednané mzdy a přispívají k pracovní motivaci a k vyšší loajalitě zaměstnanců. Tyto benefity mají větší oblíbenost mezi zaměstnanci, než jejich motivace především formou mzdové motivace. (Macháček, 2010, s. 1-2)

Je možné rozlišit různou „intenzitu“ sociálního rozměru u jednotlivých benefitů:

- Výhody sociální povahy – penzijní připojištění, životní pojištění hrazené zcela nebo z části organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky, atd.
- Výhody, které mají vztah k práci – závodní stravování, vzdělávání hrazené organizací, aj.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – automobil, mobil, reprezentační náklady, bezplatné bydlení apod. (Dvořáková, 2012, s. 357)

K nejčastějším benefitům patří:

- příspěvky na stravování (poskytování stravenek);
- příspěvky na odborný rozvoj pracovníků;
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodin;
- příspěvky na sport a kulturu;
- příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby;
- nákup vitamínových přípravků;
- očkování proti chřipce;
- dary k životním a jiným výročím;
- podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance;
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti;
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání nebo z něj;
- zřizování firemních školek, atd. (Macháček, 2010, s. 1-2)

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat dvojím způsobem:

- Fixní způsob poskytování benefitů – benefity jsou stanoveny v kolektivní smlouvě s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda benefity přijme nebo ne. Nevýhodou je zbytečná investice do benefitů, o které nebude zájem.
- Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém) – zaměstnavatel stanoví firemní balíček benefitů a stanoví zároveň roční limit bodů pro každého

zaměstnance. Každý zaměstnanec si z balíčku vybere takové benefity, které mu vyhovují. Zaměstnanec může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat výběr benefitů dle osobních preferencí. (Macháček, 2010, s. 2)

Udržování rovnováhy mezi soukromým a profesním životem zvyšuje motivaci zaměstnanců. Dochází také ke zvýšení jejich výkonnosti, snížení pracovní neschopnosti a zlepšení přístupu k zákazníkům. (Macháček, 2010, s. 1-2)

3.4.2 Peníze

Problém stimulů prostřednictvím peněz je podobný problému platu. Takové stimuly člověk rychle začne považovat za jasně danou věc a jejich motivační síla tím upadá. Výzkumy potvrzují, že peníze zvyšují pracovní úsilí nejvíce v období krátce před výplatou.

Na druhou stranu jsou ale peníze dobrým motivačním prostředkem. Záleží pouze na tom, jak je jich využito. (Forsyth, 2000, s. 72)

V případě některých zaměstnání se přistupuje k **vyplácení provizí**.

Vyplácení provizí funguje nejlépe když:

- provize jsou významnou součástí platu;
- jsou zcela, nebo alespoň v první řadě individuální (provize závislé na skupinovém úsilí jsou méně motivační);
- umožňují pravidelné vyplácení – doporučuje se měsíčně nebo čtvrtletně, ne častěji;
- jsou jednoduché – člověk musí být schopen odhadnout, jaká částka ho na konci období čeká. (Forsyth, 2000, s. 72)

Dále může docházet k zavedení účasti **podílů na zisku nebo prémie** – pomocí těchto metod lze připoutat lidi k organizaci a propojit výkon s platbami. Na vyšších úrovních fungují jako mocný motivační nástroj. Mohou však způsobit i střet zájmů. Při rozhodování o organizaci vzniká totiž nebezpečí, že se lidé budou starat o své zájmy a zapomenou na prospěch organizace. (Forsyth, 2000, s. 38)

V případě, že není možné zaměstnance na podnikání hmotně zainteresovat, je další nejlepší možností v nich vyvolat pocit, že jsou spoluvlastníky. (Nelson, c2009, s. 191)

Dle Nelsona (Nelson, c2009, s. 191) je možné vyvolat pocit hrdosti a sounáležitosti následně:

- Zaměstnanci si musí být vědomi, za čím organizace stojí, znát její účel, hodnoty atd.
- Je třeba dát možnost lidem poznat jak oni a jejich pracovní místa zapadají do cílů organizace.
- Je dobré dát každému vizitky společnosti.
- Vybízet pracovníky, aby přispívali svými nápady a ty pak pokud možno i realizovat. (Nelson, c2009, s. 191)

3.4.3 Pracovní postavení a postup

Pracovní postavení je především příčinou toho, jak je člověk vnímán v organizaci, jakou má prestiž. Od pracovního postavení se ale také odvíjí uznání pracovníka, kterého se mu dostává mimo organizaci, od známých, atd. (Haberleitner, Deistler a Ungvari, 2009, s. 238)

Práce, kterou člověk vykonává, by mu měla dávat možnost se rozvíjet a zdokonalovat dovednosti. Pokud tohoto nelze dosáhnout, přichází zklamání. Nedostatek uznání, nespravedlivé hodnocení výsledků a omezené možnosti kariérního růstu spíše demotivují a podněcují nespokojenost. (Stock, 2010, s. 36)

Každému pracovníkovi v organizaci by měla být zajištěna co nejatraktivnější náplň práce. Je možné svěřit pracovníkům větší kompetence a rozhodování, poskytnout jim větší samostatnost při rozhodování apod. Měly by být zajištěny kontakty s pracovníky těch oddělení, které navazují na výsledky jejich práce. Jednotlivé členy týmu je možné pozvat na jednání s klienty. Díky tomuto všemu si pracovníci uvědomí důležitost své práce pro zákazníka nebo další spolupracovníky. (Khelerová, 2010, s. 120)

Velmi účinné je také využití systému Job Rotation (rotace pracovních míst). Tento princip je založen na přeřazení zaměstnance na jinou funkci v rámci stejné, nebo vyšší organizační úrovně. Nebo je možné také v rámci dvou funkcí některé operace prohodit. Zde se jedná o motivaci, které je docíleno změnou úkolů. Pro pracovníka je to nová situace, do které se více angažuje. Na rozdíl od svého předchůdce není zatížen rutinou a většinou tak vymyslí nové, efektivnější postupy práce. (Khelerová, 2010, s. 120)

Silně motivačně působí na některé pracovníky možnost pracovního postupu a kariéra. Je podstatné, aby v oblasti kariérního růstu existovala jasná pravidla. Zaměstnanec by měl vědět, jaké jsou záměry v organizačním vývoji firmy a jak dalece se s ním počítá. Mělo by mu být jasno, že pokud splní určitá kritéria, může počítat s funkčním růstem. Pokud je ale zřejmé, že v blízké době nemůže být postup zaručen, je vhodné to říci rovnou. (Khelerová, 2010, s. 124)

3.4.4 Pracovní kolektiv

Se svými kolegy v práci člověk tráví více času než s rodinou a přáteli. Pokud je pracovní kolektiv nepřátelský, odměřený či chladný, člověk se v něm necítí dobře. Takovému týmu, který má problémy, chybí v něm kolegiálníta a převládá závist, vzájemná neúcta a nevraživá atmosféra, se hodně snižuje výkonnost. Toto všechno může být považováno za zdroj ohrožení pro jednotlivé pracovníky a může to vyvolat stresovou situaci. (Stock, 2010, s. 37)

Za motivační nástroj lze považovat stálý, příjemný a výkonný kolektiv. Takový kolektiv se vyznačuje vzájemnou podporou a důvěrou umožňující vyváženou spolupráci. (Stock, 2010, s. 37)

V každé organizaci existují skupiny lidí, které musí navzájem spolupracovat a vycházet spolu. Úkolem manažera je vytvořit takový tým, ve kterém budou jednotlivci rádi spolupracovat. Je třeba, aby zajistil, aby někdo vyčnívající nepůsobil problémy či je nepodněcoval. (Forsyth, 2009, s. 27)

Pro stmelení pracovního kolektivu a zlepšení vzájemných vztahů mezi pracovníky je vhodné využít různých forem teambuildingu – her, event akcí, apod.

3.4.5 Informovanost

Jako motivace působí i dostatečná průběžná informovanost zaměstnanců o výsledcích společnosti, jejím postavení, o tom co se ve firmě děje a o jejím výhledu. Součástí motivace je i jasné a poctivé informování zaměstnanců manažery o budoucích rizicích ve vývoji společnosti. V případě, že lidé znají rizika předem, lépe se s nimi vyrovnají a mají také pocit, že jsou pro společnost důležití, že se s nimi při překonávání problémů počítá. (Svaz průmyslu a dopravy ČR (SP ČR), 2013)

Zdrojem informací ve společnosti jsou kromě pravidelných porad a osobní komunikace všech složek a hladin řízení také podnikové noviny, zpravodaje apod. (Dytrt, 2006, s. 192)

3.4.6 Chvála a kritika

Pochvala je považována za jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů. Nadřizený tak dává zaměstnanci najevo, že je s jeho prací spokojen. Účelem pochvaly je naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. (Bělohlávek, 2000, s. 49)

Podle Bělohlávka (Bělohlávek, 2000, s. 49) existuje šest zásad motivující pochvaly:

- **Pochvala má být konkrétní** – zaměstnanec by měl vědět za co je chválen.
- **Pochvala má být adresná** – Za jistých okolností je vhodné pochválit tým. Pak by ale mělo následovat veřejné uznání zvláště aktivních jedinců.
- **Pochvala je vyslovena včas** – nejlépe bezprostředně po dosažení úspěchu zaměstnance.
- **Pochvala má být veřejná** – dvojnásobně účinná je ta pochvala, která je sdělena před ostatními zaměstnanci. Je tak dáno i najevo, jaké jednání je od nich očekáváno. Je možné využít nástěnek se zveřejněním fotografie nejlepšího zaměstnance měsíce.
- **Pochvala nemá být formální** – udělování pochvaly by nemělo působit jako provozování nepříjemné činnosti. Vedoucí by měl projevit zájem a například se zeptat pracovníka jak úspěchu dosáhl, případně se snažit popsat nesnadnost práce, při které i přesto bylo dosaženo výborných výsledků.
- **Přípravenost chválit** – mnoho věcí vykonávají lidé úspěšně, aniž by si toho vedoucí pracovník všiml. Ten považuje za samozřejmé, že se práce daří. Vedoucí by se měl snažit aktivně hledat úspěchy, za které může své podřízené pochválit. (Bělohlávek, 2000, s. 49)

Podobně jako pochvala, patří i výtka k podstatným nástrojům motivace. Kritika však na rozdíl od chvály není veřejná věc a kritizovat by se mělo vždy mezi čtyřma očima. Kritika by pro dotyčného neměla být překvapením. Pracovníci většinou vědí, že udělali chybu. Je ale třeba, aby manažer reagoval včas a přiměřeně. Dosáhne se tak rychlejšího vyřešení problému. Na kritiku je třeba se připravit. Jeden den je ideální na to, aby se vedoucí pracovník uklidnil a obstaral veškeré potřebné informace o problému. (Rychtaříková, 2008, s. 94; Bělohlávek, 2000, s. 50)

Aby výtka dosáhla žádoucího efektu, je třeba podle Bělohlávka (Bělohlávek, 2000, s. 50) dodržovat následujících osm zásad:

- **Je nutné přesně zjistit důvody selhání.**
- **Vytýkat se má nedbalost a nezodpovědnost** – Císař Josef II popisoval tři druhy chyb: a) chyba z nedbalosti – tu je třeba postihnout; b) chyba z neschopnosti – v tomto případě není postih na místě, člověk za svou neschopnost nemůže, je to vina toho, kdo takového pracovníka vybral; c) chyba z nevědomosti – nelze trestat člověka, který udělal chybu z důvodu rozhodnutí při nedostatku informací.

Je nutné trestat jen za chyby, které vznikly z nedbalosti. V ostatní případech je na místě poučení pracovníka o vhodnějším postupu.
- **Je nutné, aby očekávání bylo jasně stanovené** – zaměstnanec musí jasně vědět, co je od něj očekáváno. Jinak může být jen těžko za něco kárán.
- **Výtka má být adresná** – na jednotlivce, ne na kolektiv.
- **Vytýkat je třeba konkrétní věci** – jasně a přímo definovat, kde je spatřován nedostatek či problém.
- **Výtka nemá obsahovat osobní napadení.**
- **Výtka by měla probíhat mezi čtyřma očima.**
- **Výtka má mít odpovídající formu** – nemělo by docházet k ponižování, zesměšňování; nepoužívat ironii a nepoužívat nevybíravá slova. (Bělohlávek, 2000, s. 50)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 L.A.BERNKOP 1883, A. S. – PROVOZOVNA KORYČANY

4.1 Historie provozovny v Koryčanech

Vznik továrny v Koryčanech se datuje až do roku 1856. V tomto roce nechal německý podnikatel Michael Thonet postavit továrnu na výrobu ohýbaného nábytku. Ta v té době byla první svého druhu v Evropě. Již v roce 1857 se v továrně zhotovovaly výrobky z ohýbaného bukového dřeva, tzn. židle, sedací nábytek a houpací křesla. (Šnajdrová, 2011, s. 34; Kuchyně KORYNA, 2013)

Po roce 1918 začala ve výrobě nábytku výrazně narůstat konkurence. Tento stav donutil majitele firmy k fúzi s konkurenční společností. V důsledku toho tak v roce 1926 vznikla „Akciová společnost THONET-MUNDUS“ se sídlem v Curychu. Tento podnik byl později přesídlen do Prahy a jeho název byl doplněn na „THONET-MUNDUS, Československé továrny na nábytek z ohýbaného dřeva, akciová společnost“. (Šnajdrová, 2011, s. 34; Kuchyně KORYNA, 2013)

Po osvobození ČSR byl vyhláškou ze dne 7. 3. 1946 zřízen „Národní podnik THONET“ s podnikovým ředitelstvím v Praze. Závod v Koryčanech náležel tomuto podniku až do června 1946. V tomto měsíci pak byl začleněn do nového podniku s názvem „Spojené UP závody, centrální ředitelství Brno“. (Šnajdrová, 2011, s. 34; Kuchyně KORYNA, 2013)

Počátkem roku 1958 byl koryčanský podnik součástí nového podniku UP závody n.p. Bučovice. Koryčanský závod zde byl jedním z 6 závodů bez dalších provozoven a v tomto spojení setrval až do roku 1990.

Roku 1990 se závod osamostatnil a vznikl podnik s názvem KORYNA s.p. V roce 1993 došlo k privatizaci závodu a podnik se pak nazýval KORYNA spol. s r. o.

V roce 1997 společnost KORYNA spol. s r. o. změnila svou právní formu a vznikla KORYNA nábytek, a. s. (Šnajdrová, 2011, s. 34; Kuchyně KORYNA, 2013)

V letech 2010 - 2011 se společnost KORYNA nábytek, a. s. potýkala s mnoha finančními problémy, které vyústily k jejímu úpadku. Koncem roku 2011 koupila značku KORYNA společnost L.A.Bernkop 1883, a. s., která v závodě Koryčany obnovila výrobu. V rámci konkurzního řízení koupila v březnu 2013 společnost L.A.Bernkop 1883, a. s. i výrobní areál bývalé společnosti KORYNA nábytek, a. s. Sídlo společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s.

je v Brně. K této společnosti již několik let patří provozovna ve Frenštátě pod Radhoštěm, kde se vyrábí ohýbaný nábytek.

4.2 Současnost provozovny v Koryčanech

Současný majitel provozovny v Koryčanech, společnost L.A.Bernkop 1883, a. s. zachoval výrobu kuchyňského a ostatního nábytku značky KORYNA.



Obr. 2. Společné logo

L.A.Bernkop 1883, a. s. – KORYNA

(L.A.Bernkop 1883, a. s., 2012)

V současné době tak společnost patří mezi přední výrobce kuchyňského nábytku v České republice. (Kuchyně KORYNA, 2013)

4.2.1 Výrobní sortiment v provozovně Koryčany

Společnost L.A.Bernkop 1883, a. s., která je majitelem značky KORYNA je jedním z nejznámějších výrobců kuchyní. Značka KORYNA má v tuzemsku i v zahraničí dlouholetou tradici. Hlavním produktem společnosti jsou kuchyně, které jsou vyráběny na základě individuálních požadavků zákazníků. (Šnajdrová, 2011, s. 35)

Společnost se vyznačuje také tím, že ve svém výrobním sortimentu má zahrnutou výrobu kuchyňského nábytku Help. Jedná se o doplňkový nábytkový program, který je určen pro tělesně handicapované osoby. (Šnajdrová, 2011, s. 35)

Součástí výrobního programu je také nabídka lékařského nábytku zhotovovaného pro ordinace stomatologů, lékařů a specializovaná pracoviště nemocnic.

Dlouholetou tradici v této provozovně má také individuální výroba nábytku. Byla získána řada zakázek s atypickými položkami interiérů pro banky, hotely, penziony a komerční prostory. (Šnajdrová, 2011, s. 35)

Od roku 2010 se zde vyrábí také produkty pro vybavení koupelen, obývacích pokojů a zhotovují se zde i vestavné skříně. (Šnajdrová, 2011, s. 35)

Kuchyně značky KORYNA se v současné době prodávají v 5 firemních prodejnách a u 20 dalších obchodních partnerů v rámci České republiky. Kuchyně jsou exportovány i do dalších zemí světa. Síť těchto kuchyňských studií se nachází v Kazachstánu, Rusku, na Ukrajině a na Slovensku.

V provozovně v Koryčanech se zpracovává materiál HI-MACS. Je to kompaktní materiál, který se používá k zhotovení nejkvalitnějších pracovních desek. (Šnajdrová, 2011, s. 35)

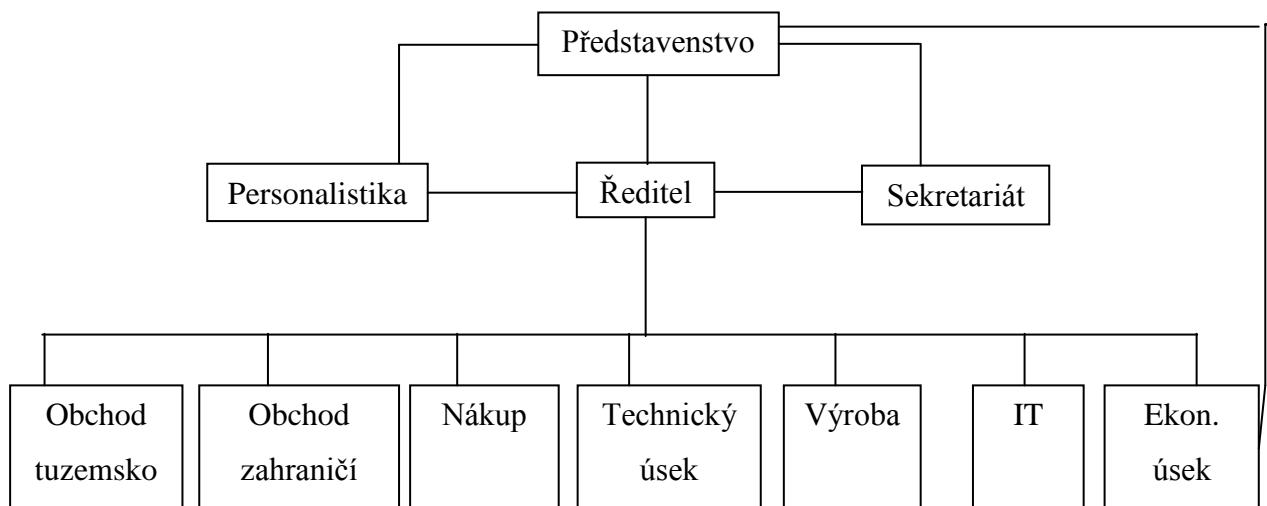
4.2.2 Organizační struktura provozovny v Koryčanech

Působnost a odpovědnost orgánů společnosti udává od 1. 1. 2014 Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Nejvyšší orgán společnosti: Valná hromada

Statutární orgán společnosti: Představenstvo

Kontrolní orgán společnosti: Dozorčí rada



Obr. 3. Organizační schéma v provozovně Koryčany společnosti L.A. Bernkop 1883, a. s.

(Šnajdrová, 2011, s. 36)

5 ÚROVEŇ MOTIVACE V PROVOZOVNĚ KORYČANY SPOLEČNOSTI L.A.BERNKOP 1883, A. S.

Jak je již výše uvedeno, provozovna v Koryčanech je od konce roku 2011 součástí nové společnosti. V průběhu uplynulých dvou let, po které je provozovna v Koryčanech v rukou společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s., se tato společnost snaží především o obnovení výroby, o zajišťování nových atraktivních zakázek, obnovení dobrých vztahů s dodavateli, apod.

Doposud tedy nebyly prostředky ani možnost soustředit se více na tvorbu firemní kultury a na péči o zaměstnance prostřednictvím jejich motivace. Jediným benefitem, který je pro zaměstnance ve společnosti nyní nově zaveden, je procentní provize ze zakázky, kterou pro společnost zajistí. Ale i přesto lze považovat v současné době za nejméně a v podstatě jediný motivační faktor ve společnosti peníze, neboli mzdu (a to konkrétně časovou mzdu). Tato skutečnost však vede k tomu, že lidé pracují především pro zajištění své existence, případně existence svých rodin. Dle Maslowovy pyramidy zde dochází pouze k uspokojení fyziologických potřeb, které jsou spodní hranicí hierarchického uspořádání potřeb. V tomto případě však lidé nenacházejí dostatečné uspokojení a naplnění ze svého zaměstnání a tento pocit pak může negativně ovlivnit jejich pracovní výkon. Pro společnost je tedy do budoucna důležité zakomponovat do systému odměňování a řízení motivační prvky, které zlepšují vztah zaměstnanců k jejich práci.

Společnost dosud nemá zavedený žádný motivační systém a záleží tedy jen na přístupu a intuici vedoucích pracovníků, aby docílili u svých podřízených dobře odvedenou práci. Pro zjištění, jak se v této oblasti vedoucím pracovníkům daří a jak jsou s jejich přístupem spokojeni jejich podřízení, je v této práci využito metody dotazníkového šetření. Účelem tohoto šetření bude získání informací týkajících se pocitů zaměstnanců provozovny, jak jsou spokojeni se svou prací, se svými nadřízenými, s odměnou za svůj výkon (zahrnující i nefinanční ohodnocení) a jaké jsou jejich názory, případně požadavky na oblast pracovní motivace.

5.1 Dotazníkové šetření

Pro zjištění na jaké úrovni je nyní ve společnosti snaha nadřízených své podřízené motivovat, je využito kvantitativního sběru dat pomocí dotazníků. Tato diplomová práce se zabývá problematikou motivace zvláště u THP pracovníků a zvláště u dělníků.

Z tohoto důvodu jsou vytvořeny dva dotazníky – jeden pro THP pracovníky (viz příloha P I) a jeden pro dělníky (viz příloha P II). Oba dotazníky se skládají z 15 otázek, z nichž většina je škálového typu. Číselné škály jsou v rozsahu 0 – 4. Pro lepší pochopení významu jednotlivých hodnot škály, je ke každému číslu přiřazeno i slovní vyjádření příslušné úrovně. Hodnota **0** znamená *absolutně žádná* informovanost, motivace apod., **1** vyjadřuje pocit *minimální* informovanosti, motivace apod., **2** *průměrnou* informovanost, motivaci apod., **3** *dostatečnou* informovanost, motivaci apod. a úroveň **4** znamená, že je respondent *zcela maximálně* informován (případně velmi motivován) aj. Obsahově se dotazníky liší jen v několika málo otázkách a nabízených benefitech, které jsou typické pro danou pracovní pozici.

Oba dotazníky byly vytvořeny s návazností na předem stanovené 4 hypotézy:

1. HYPOTÉZA:

Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci informovanosti o změnách ve společnosti.

H₀: Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci informovanosti o změnách ve společnosti.

H₁: Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci informovanosti o změnách ve společnosti.

2. HYPOTÉZA

Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci informovanosti o cílech společnosti.

H₀: Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci informovanosti o cílech společnosti.

H₁: Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci informovanosti o cílech společnosti.

3. HYPOTÉZA

Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci vnímání současné úrovně motivace ve společnosti.

H₀: Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci vnímání současné úrovně motivace ve společnosti.

H_1 : Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci vnímání současné úrovně motivace ve společnosti.

4. HYPOTÉZA

Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci vnímání důležitosti existence motivace ve společnosti.

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci vnímání důležitosti existence motivace ve společnosti.

H_1 : Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí (THP, dělník) v rámci vnímání důležitosti existence motivace ve společnosti.

Tyto hypotézy budou níže na základě výsledků dotazníků statisticky testovány a dojde tak k jejich potvrzení, či zamítnutí.

Po vyhodnocení dotazníků budou získány cenné informace pro projektovou část diplomové práce. V projektové části pak budou navržena doporučení, jak nejlépe motivovat zaměstnance na těchto dvou pracovních pozicích.

5.2 Vyhodnocení dotazníků

Jak je již výše uvedeno, dotazníky se liší jen několika málo odlišnostmi.

Pro THP pracovníky byly přidány v otázce 6. ještě další benefity, které by je mohly vést k jejich větší motivaci. Dále pak pro THP byla zahrnuta otázka týkající se příležitostí ke vzdělávání a profesnímu rozvoji ve společnosti. Tato otázka byla zvolena pouze pro THP z toho důvodu, že pracovníci THP mají velký vliv na chod společnosti (komunikace s dodavateli, odběrateli, státními institucemi) a na zajištění kvalitní výroby (především z pohledu využívaného materiálu, technologie, apod.). Proto by do vzdělávání THP mělo být pravidelně investováno.

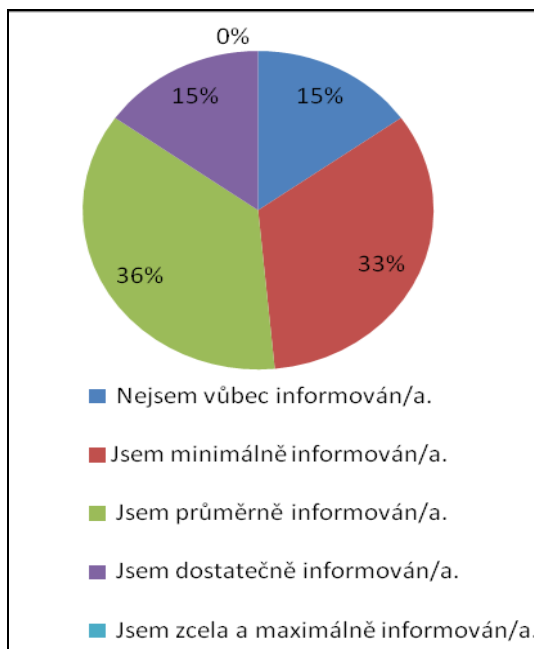
V dotazníku pro dělníky je zařazena otázka, která se ptá na jejich názor na motivátor v podobě pohyblivé složky mzdy závislé na jejich výkonu. Tzn., že při vysoké produktivitě by si dělníci mohli vydělat více a při nízké méně, než při současném modelu odměňování. Při zavedení tohoto systému by však v případě nízké produktivity samozřejmě nedošlo ke snížení jejich základní mzdy uvedené v pracovní smlouvě. Jednalo by se především o prémiovou složku mzdy.

V provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s. pracuje celkem 131 zaměstnanců. Z toho 36 THP pracovníků a 95 dělníků. Návratnost vyplněných dotazníků byla u THP pracovníků ve výši 33 dotazníků a u dělníků 81 dotazníků. Zbylé množství pracovníků buď nejevilo o danou problematiku zájem a odmítlo vyplnění dotazníků, nebo čerpalo řádnou dovolenou, případně nemocenské dávky. Někteří byli vysláni na služební cestu, nebo montáže výrobků u zákazníka.

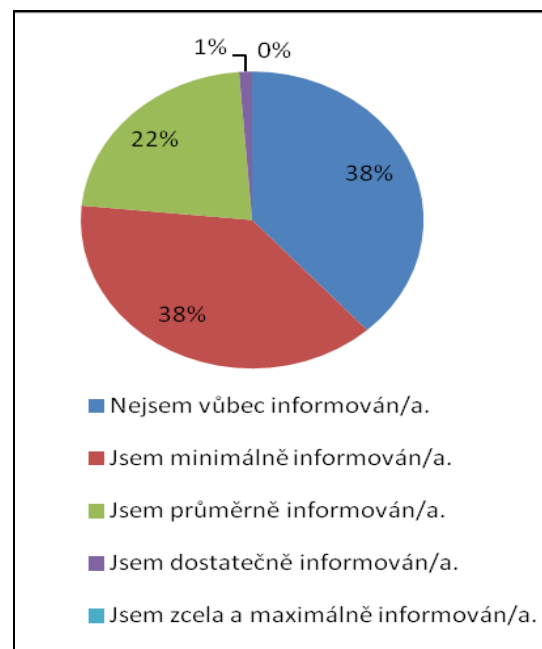
Celkově tedy bylo pro vyhodnocení současné úrovně motivace získáno 114 vyplněných dotazníků z celkového počtu 131 zaměstnanců v provozovně.

5.2.1 Vyhodnocení společných otázek v obou dotaznících

1. Jste dostatečně informován/a o změnách ve společnosti?



Obr. 4. THP pracovníci
(vlastní zpracování)



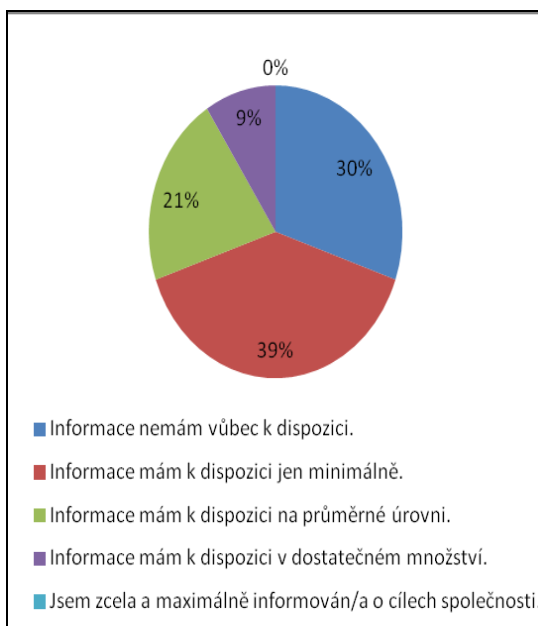
Obr. 5. Dělníci (vlastní zpracování)

Po vyhodnocení první otázky je zřejmé, že 15 % z dotázaných THP pracovníků není vůbec informováno o změnách ve společnosti. 36 % THP pracovníků pociťuje pouze průměrnou informovanost o změnách.

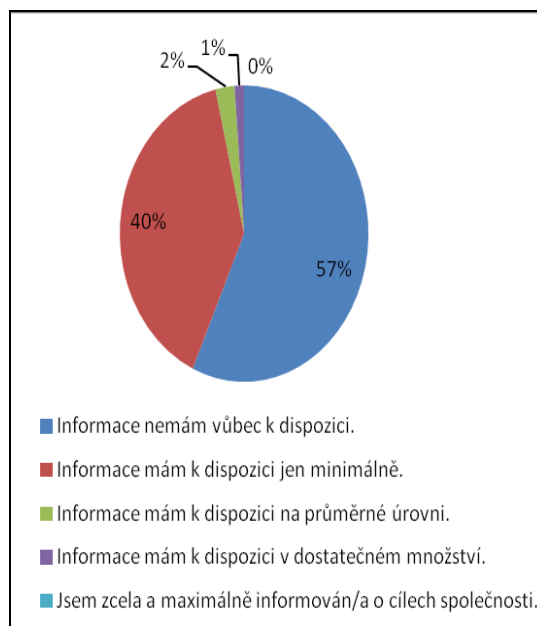
U dělníků je však neinformovanost mnohem větší, jelikož 38 % dělníků není vůbec, nebo jen minimálně informováno o změnách ve společnosti. Průměrná informovanost je zde na úrovni 22 %.

Zcela a maximálně informován se ve společnosti necítí žádný pracovník.

2. Jsou Vám k dispozici dostatečné informace o cílech společnosti?



Obr. 6. THP pracovníci
(vlastní zpracování)



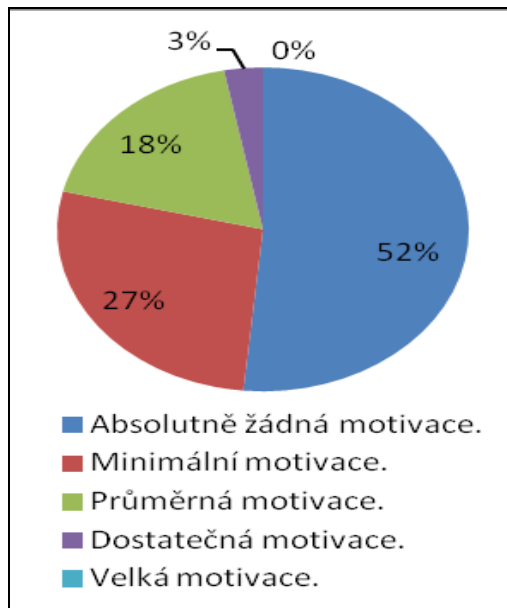
Obr. 7. Dělníci (vlastní zpracování)

Informovanost o cílech společnosti vypadá podobně jako předchozí informovanost o změnách ve společnosti. Z výsledků vyplývá, že v celkovém měřítku je informovanost o cílech společnosti větší u THP pracovníků než u dělníků.

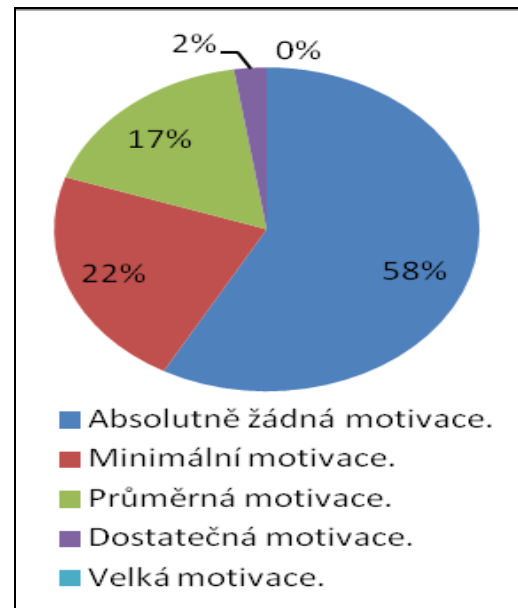
Informace o cílech společnosti nemá vůbec k dispozici 30 % THP a až 57 % dělníků, což je více než polovina dotázaných. Průměrně informováno se cítí 21 % THP pracovníků avšak pouze 2 % dělníků.

Maximálně informován se opět necítí ani jeden dotázaný pracovník.

3. Cítíte se být motivován/a ze strany svých nadřízených?



Obr. 8. THP pracovníci
(vlastní zpracování)



Obr. 9. Dělníci (vlastní zpracování)

Více než polovina zaměstnanců jak na pozici THP tak i dělník necítí absolutně žádnou motivaci ze strany svých nadřízených. Opět téměř shodně - zhruba jedna čtvrtina dotázaných - cítí pouze minimální motivaci od svých nadřízených.

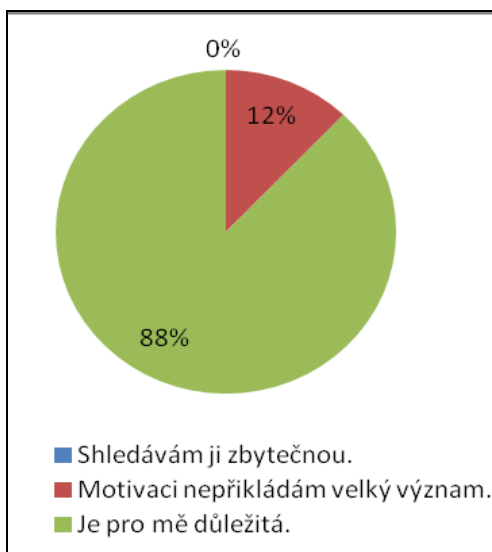
Ke zjištění, čím jsou v takovém případě motivováni, sloužila následující podotázka:

3a). Pokud se cítíte být motivován/a – tzn., že u předchozí otázky jste označil/a jednu z odpovědí 1) až 4) – uveďte čím?

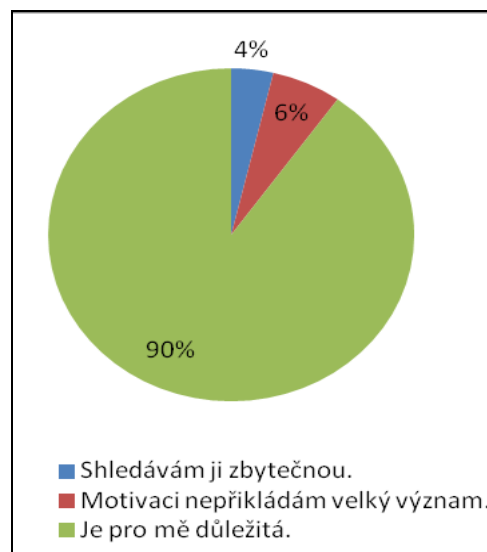
THP pracovníci nejčastěji uváděli dobré vztahy na pracovišti, finanční ohodnocení, růst obratu společnosti a objevovalo se také (i když jen zřídka) poděkování za dobře odvedenou práci.

Dělníci jednoznačně považují za největší současný motivátor, finanční ohodnocení.

4. Je pro Vás motivace v provozovně Koryčany důležitá?



Obr. 10. THP pracovníci
(vlastní zpracování)



Obr. 11. Dělníci (vlastní zpracování)

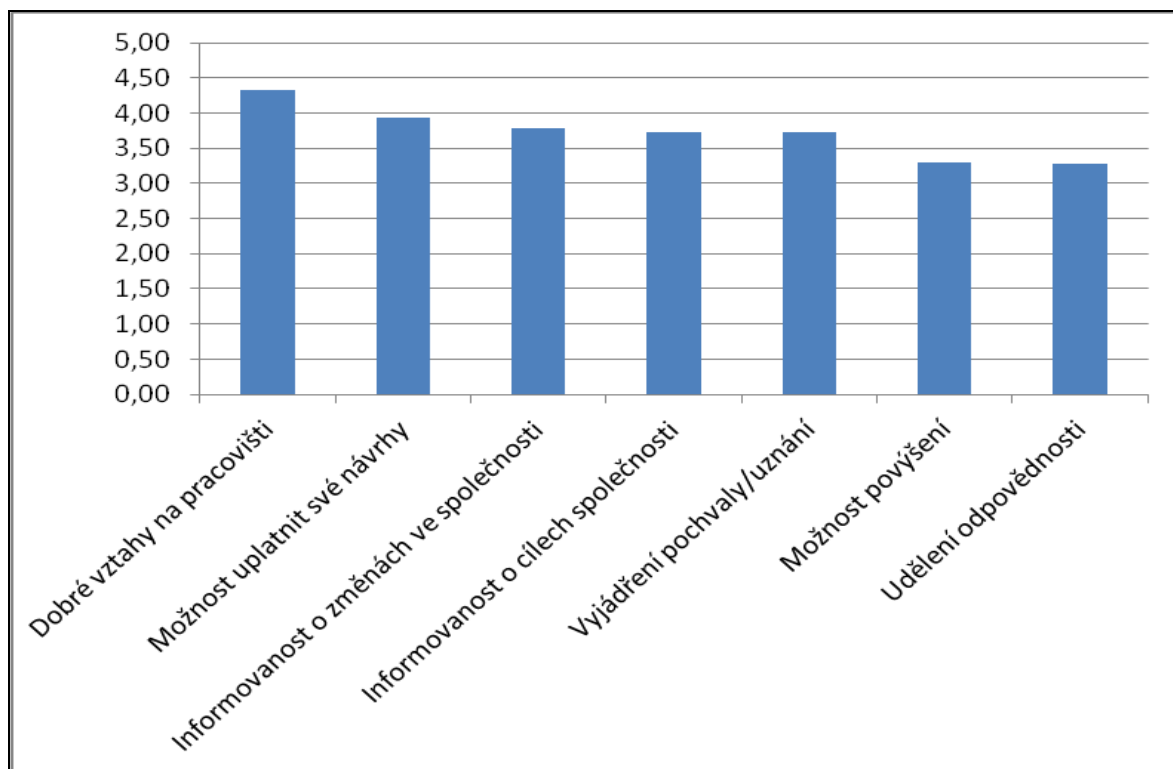
Při srovnání si můžeme všimnout, že důležitost existence motivace ve společnosti je téměř shodně vnímána na obou pracovních pozicích.

Ani jeden THP pracovník neshledává motivaci ve společnosti jako zbytečnou. Naproti tomu 4 % dělníků považují motivaci ve společnosti za zcela zbytečnou. Tato skutečnost může souviset s odpověďmi na otázku 3a). Dělníci zde uvádějí, že jsou v současné době motivováni pouze mzdou, ve které nyní spatřují jedinou možnost motivace a mohou tak mít díky tomu vnitřní negativní postoj k motivaci jako takové.

5. Níže je uveden seznam různých motivů vedoucích k lepšímu výkonu práce. Na stupnici 1 – 5 přiřad'te jednotlivým motivům hodnotu podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

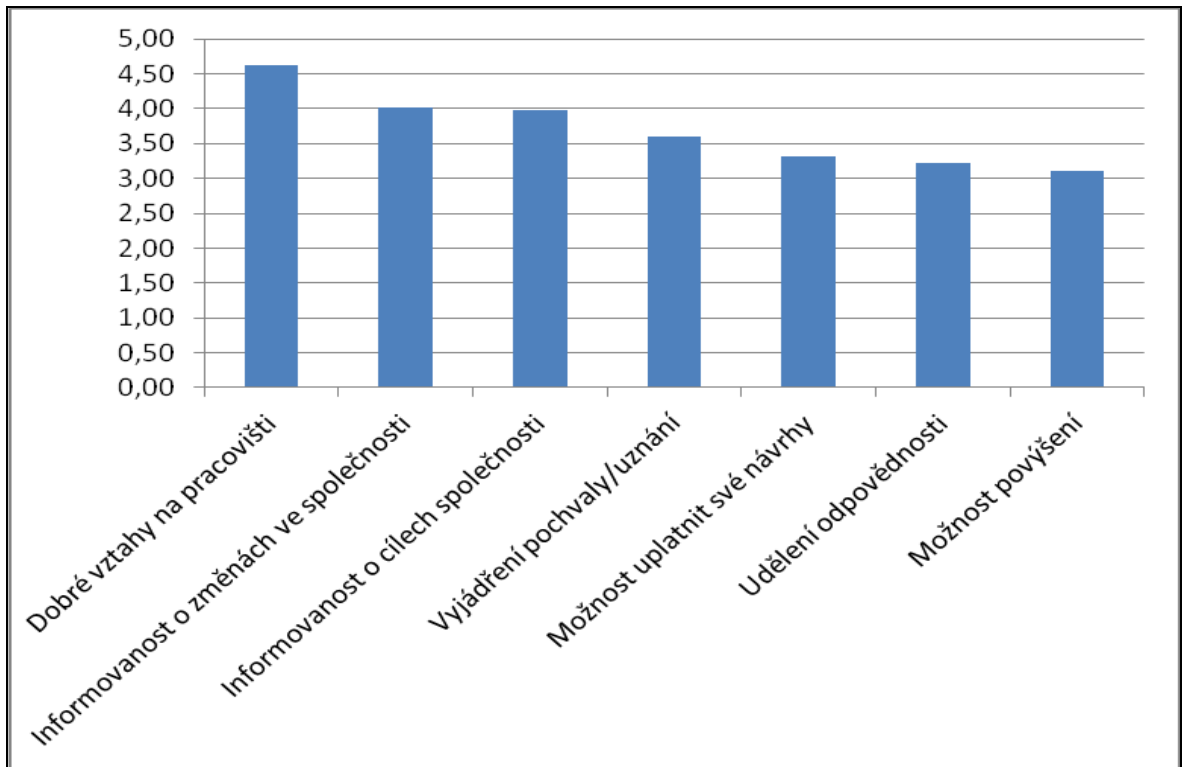
(1 = bezvýznamné, 2 = méně důležité, 3 = běžné, 4 = důležité, 5 = nejvíce důležité)

Za výšku sloupce je v níže uvedených grafech považována průměrná hodnota odpovídající výše uvedené stupnici, která byla pracovníky přiřazena ke každému motivu.



Obr. 12. THP pracovníci (vlastní zpracování)

U THP pracovníků jsou za tři nejsilnější motivátory vedoucí k lepšímu výkonu práce, považovány dobré vztahy na pracovišti (4,33), možnost uplatnit své návrhy (3,94) a informovanost o změnách ve společnosti (3,79).



Obr. 13. Dělníci (vlastní zpracování)

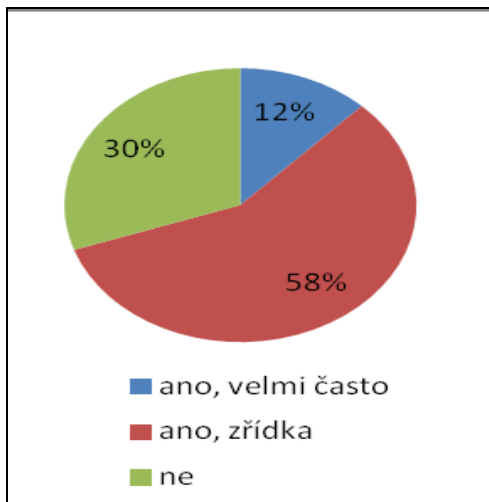
Dle výše uvedeného grafu je zřejmé, že k lepšímu pracovnímu výkonu dělníků přispějí nejvíce dobré vztahy na pracovišti (4,63), informovanost o změnách ve společnosti (4,01) a jejích cílech (3,98).

7. Co jiného by Vás ve firmě motivovalo k vyšším výkonům?

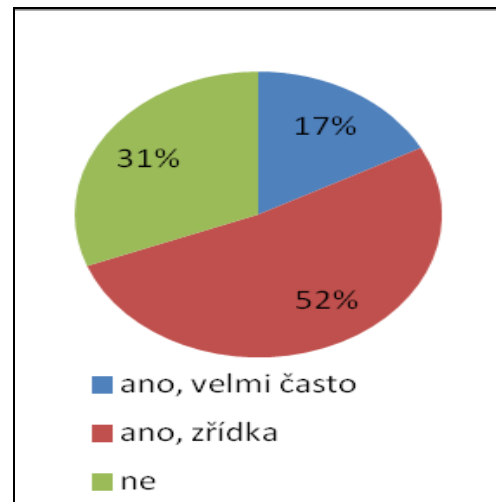
THP pracovníci nejčastěji uváděli požadavek jasně stanových úkolů, nižší míra arogance ze strany nadřízených, zavedení benefitů, pochvala, dobrý kolektiv, vzdělávání zaměstnanců, partnerský přístup vedení, profesionální přístup vedení společnosti a často se vyskytovala i vyšší mzda.

Dělníci na tuto otevřenou otázku nejčastěji odpovídali zlepšením pracovního prostředí, zlepšením přístupu ze strany vedení a komunikace se zaměstnanci, zlepšením informovanosti o výrobě a výhledu do budoucna a také jistotou zaměstnání. Nejčastěji však byla vyžadována vyšší mzda a prémie.

8. Jste od svého nadřízeného pochválen/a za úspěšně zvládnutý úkol?



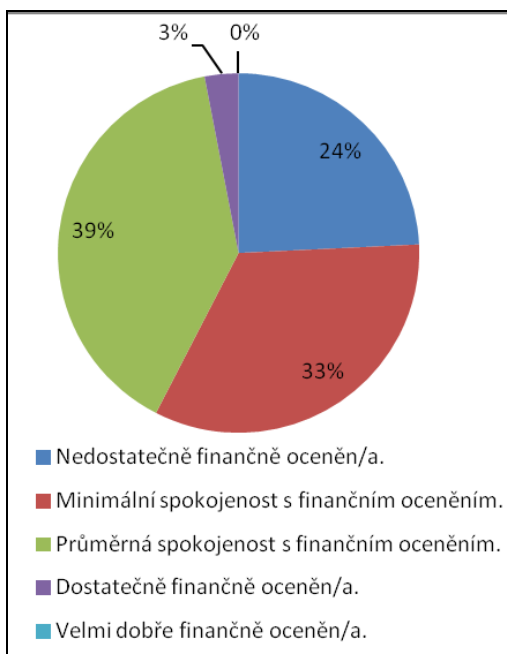
Obr. 14. THP pracovníci
(vlastní zpracování)



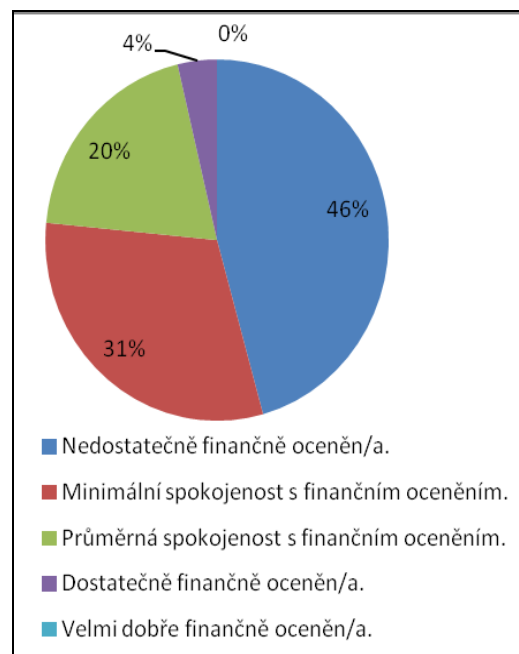
Obr. 15. Dělníci (vlastní zpracování)

Po zpracování odpovědí na tuto otázku z výsledků vyplývá, že pochvala je na uvedených pracovních pozicích vnímána téměř shodně. 58 % THP pracovníků sice pocítuje pochvalu, ale jen zřídka. Stejně pocity má i 52 % dělníků.

9. Cítíte se patřičně finančně oceněn/a za svou snahu a pracovní výsledky?



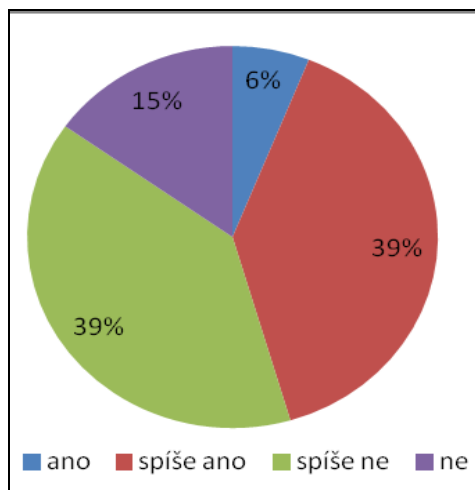
Obr. 16. THP pracovníci
(vlastní zpracování)



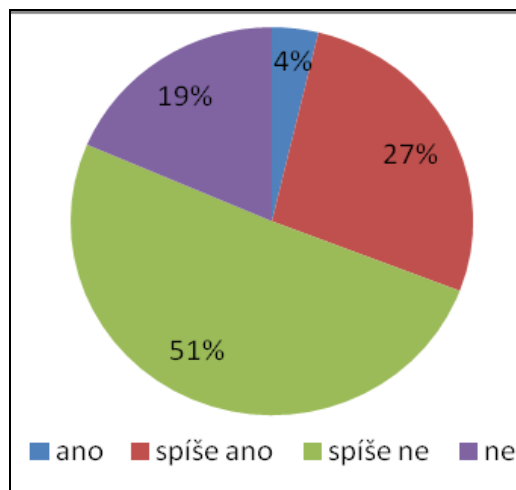
Obr. 17. Dělníci (vlastní zpracování)

Téměř stejné procento jak THP pracovníků (33 %), tak dělníků (31 %) pociťuje minimální spokojenost s jejich finančním oceněním. 46 % dělníků se cítí nedostatečně finančně oceněno. Téměř o polovinu méně, tj. 24 % THP se také cítí nedostatečně finančně oceněno. Průměrná spokojenost s platem je větší u THP pracovníků, a to konkrétně 39 % pracovníků.

10. Pociťujete, že Vaše nápady, případně návrhy na zlepšení jsou brány v úvahu?



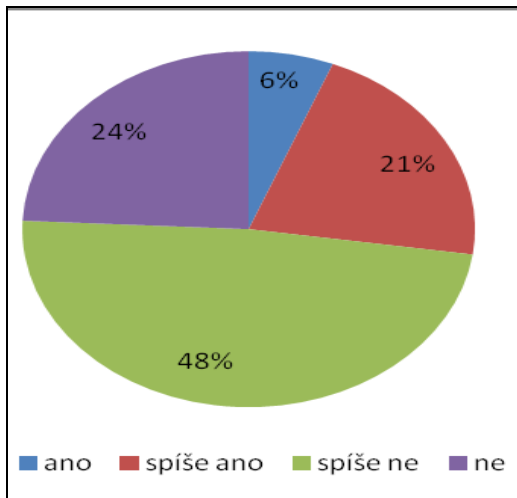
*Obr. 18. THP pracovníci
(vlastní zpracování)*



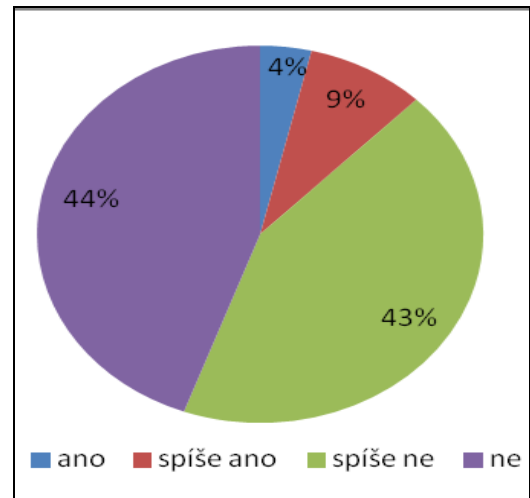
Obr. 19. Dělníci (vlastní zpracování)

U THP pracovníků je stejný počet respondentů (39 %), kteří mají pocit, že jejich návrhy jsou spíše přijímány a i spíše nepřijímány. U dělníků více než polovina dotázaných cítí, že jejich návrhy na zlepšení nejsou brány v úvahu.

11. Vidíte v této společnosti dobré příležitosti pro rozvoj své kariéry? (11. otázka v dotazníku pro dělníky, 12. otázka v dotazníku pro THP pracovníky)



Obr. 20. THP pracovníci
(vlastní zpracování)

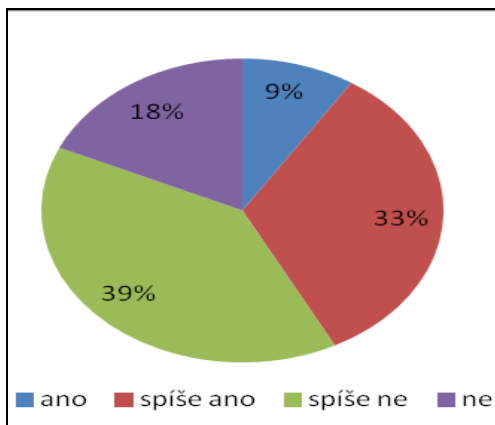


Obr. 21. Dělníci (vlastní zpracování)

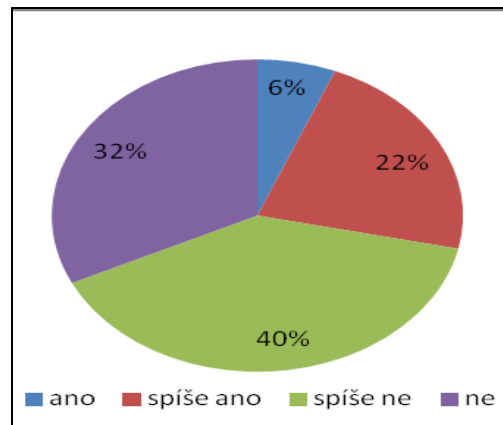
Téměř polovina dotázaných THP pracovníků spíše nespatřuje v provozně Koryčany dobré příležitosti pro rozvoj kariéry. V porovnání s pocity dělníků však více THP pracovníků spíše vidí v této společnosti dobré příležitosti pro svou kariéru.

Oproti tomu dělníci jsou v tomto ohledu pesimističtí a téměř polovina dotázaných nespatřuje absolutně žádné příležitosti pro jejich rozvoj.

12. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu o svém výkonu, která Vám umožňuje následně zlepšovat Váš pracovní výkon? (12. otázka v dotazníku pro dělníky, 13. otázka v dotazníku pro THP pracovníky)



Obr. 22. THP pracovníci
(vlastní zpracování)

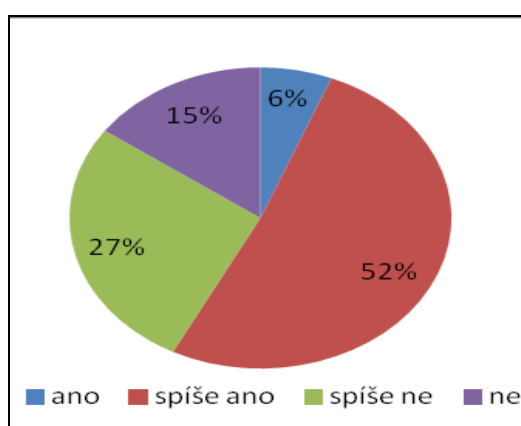


Obr. 23. Dělníci (vlastní zpracování)

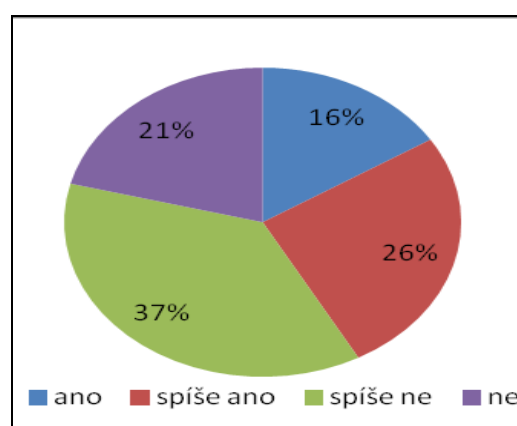
Poskytování zpětné vazby je více pocíťováno u THP pracovníků. 39 % respondentů sice uvedlo, že spíše nepocíťují zpětnou vazbu o svém výkonu, ale oproti tomu v součtu 42 % dotázaných se pohybuje na pozitivní straně škály.

U dělníků výsledky spíše směřují k negativní straně škály. Téměř shodně s THP pracovníky 40 % dělníků spíše nepocíťuje poskytování zpětné vazby o jejich výkonu. Avšak až 32 % nedostává absolutně žádnou zpětnou vazbu.

13. Věříte v úspěšnou budoucnost této společnosti? (13. otázka v dotazníku pro dělníky, 14. otázka v dotazníku pro THP pracovníky)



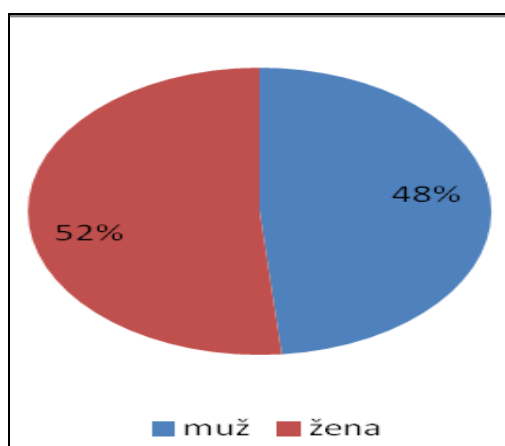
Obr. 24. THP pracovníci
(vlastní zpracování)



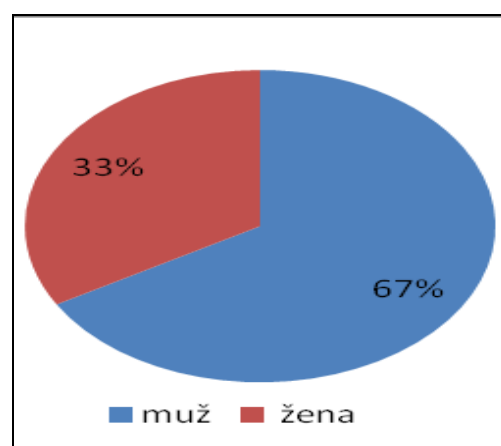
Obr. 25. Dělníci (vlastní zpracování)

Při porovnání obou grafů lze dospět k závěru, že výrazně větší víru v budoucí prosperitu společnosti mají THP pracovníci. Dělníci jsou v tomto ohledu spíše skeptičtí.

15. Pohlaví



Obr. 26. THP pracovníci
(vlastní zpracování)



Obr. 27. Dělníci (vlastní zpracování)

Celkem bylo dotázáno 33 respondentů z řad THP pracovníků. Z toho počtu odpovídalo 48 % mužů a 52 % žen.

U dělníků byly dotazníky rozdány celkem 81 respondentům. Z toho bylo 67 % mužů a 33 % žen.

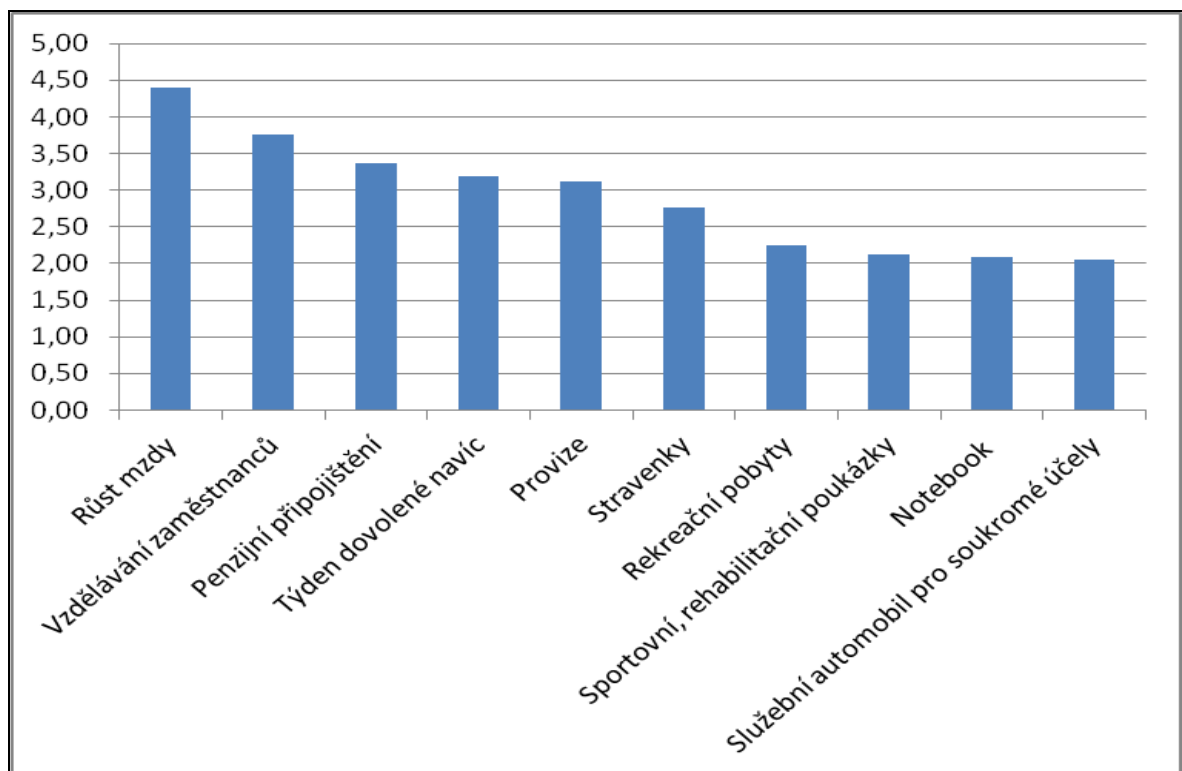
5.2.2 Vyhodnocení odlišných otázek v obou dotaznících

Šestá otázka v obou dotaznících je zaměřena na zaměstnanecké výhody (benefity). Respondenti zde měli na základě uvedené stupnice u každého benefitu uvést hodnotu, která vyjadřuje, jak je pro ně daný benefit důležitý. Některé benefity jsou v obou dotaznících stejné, ale u THP pracovníků jsou zařazeny i další benefity související s jejich pracovní pozicí.

6. Zde je uveden seznam různých benefitů, jejichž využívání může přispět k Vaší spokojenosti a motivaci. Na stupnici 1 – 5 přiřaďte jednotlivým benefitům hodnotu podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

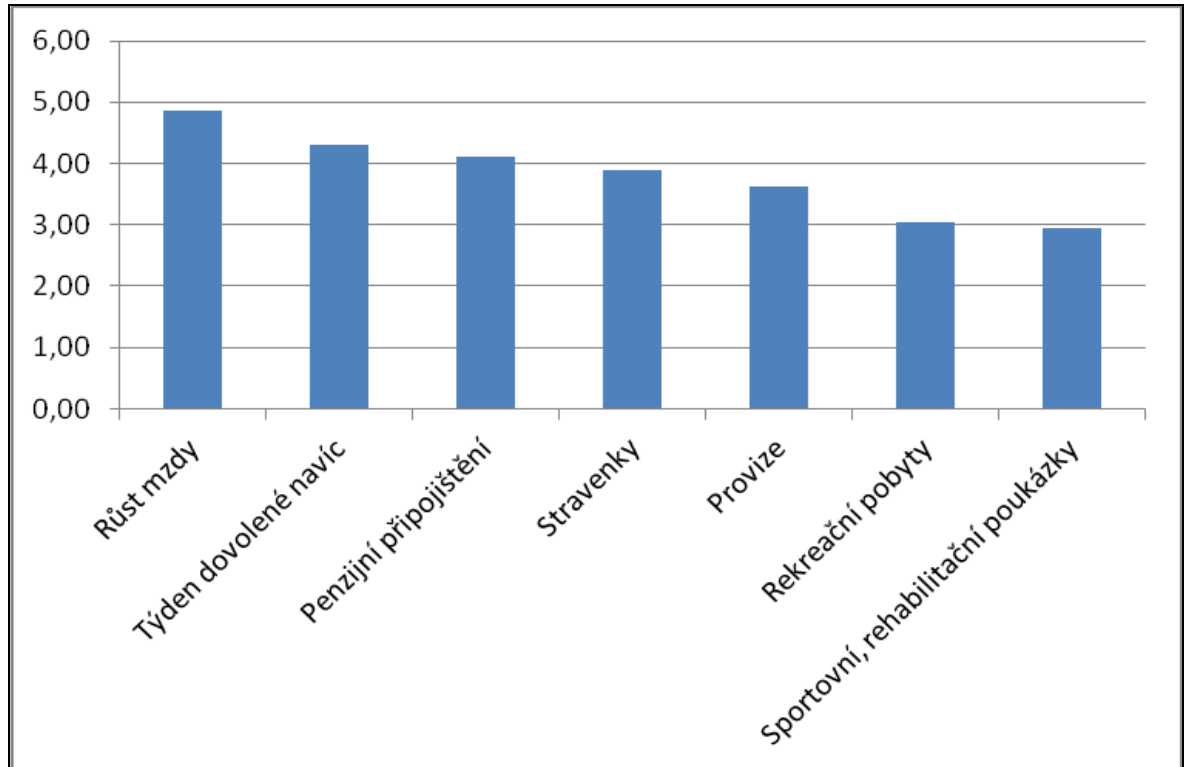
(1 = bezvýznamné, 2 = méně důležité, 3 = běžné, 4 = důležité, 5 = nejvíce důležité)

Výška sloupců u dvou níže uvedených grafů zobrazuje průměrnou hodnotu dle výše uvedené stupnice, kterou jednotlivým benefitům pracovníci přiřadili.



Obr. 28. THP pracovníci (vlastní zpracování)

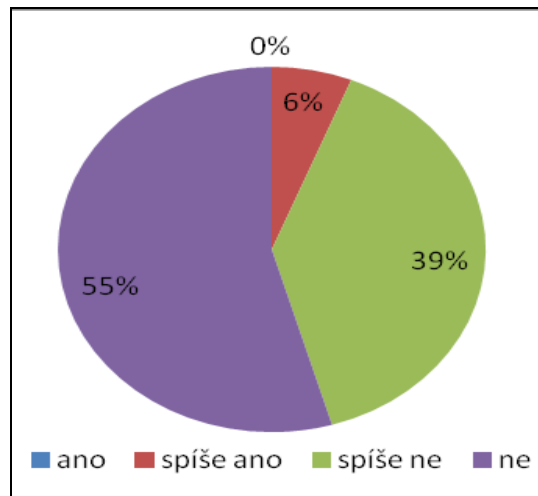
Nejžádanějším benefitem ze strany THP pracovníků je růst mzdy (4,39), vzdělávání zaměstnanců (3,76) a penzijní připojištění (3,36). Nejmenší zájem je o notebook (2,09) a služební automobil pro soukromé účely (2,06).



Obr. 29. Dělníci (vlastní zpracování)

Dělníci označili za nejvýznamnější benefit také růst mzdy (4,86), dále pak týden dovolené navíc (4,31) a možnost penzijního připojištění (4,11). Významnost spatřují i ve stravenkách (3,90) a provizích (3,62).

Následující otázka se týká **pouze THP pracovníků**. Otázka se vztahuje ke vzdělávání a profesnímu rozvoji. Jelikož THP pracovníci denně přichází do styku s různorodými problémy, měli by být pravidelně vzdělávání jak ve svém oboru, tak i v jazykových znalostech, v počítačové gramotnosti, změnách v legislativě, aj.

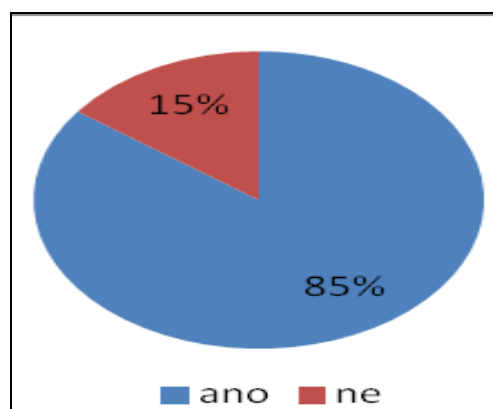
11. Poskytuje Vám společnost příležitosti ke vzdělávání a profesnímu rozvoji?

Obr. 30. THP pracovníci
(vlastní zpracování)

Dle zpracovaných odpovědí na tuto otázku lze konstatovat, že firma své THP pracovníky vůbec nevzdělává, ani jim neposkytuje žádné příležitosti ke vzdělávání a profesnímu rozvoji. V tomto směru by tedy mělo dojít k výrazné změně, kterou i v seznamu nabízených benefitů THP pracovníci uvedli za velmi žádanou.

Níže uvedená otázka je uvedena pouze v **dotazníku pro dělníky**. Tato otázka zjišťuje, zda by bylo pro dělníky motivující, kdyby jejich mzda byla tvořena pohyblivou složkou závislou na výkonech.

14. Bylo by pro Vás více motivující, kdyby byla mzda tvořená i pohyblivou složkou (např. prémie) závislou na výkonech? (Tj. při vysoké produktivitě byste si mohli/a vydělat více a při nízké méně, než při současném modelu odměňování.)



Obr. 31. Dělníci (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že mezi dělníky je velký zájem o tuto pohyblivou složku závislou na výkonech. Až 85 % dělníků by si v případě vyšší produktivity přálo být oceněno více, než při současném modelu odměňování.

5.3 Testování hypotéz

Uvedené dotazníky (viz příloha P I a P II) byly vytvořeny s návazností na 4 předem stanovené hypotézy. Vyhodnocením těchto hypotéz bude potvrzeno, nebo vyvráceno to, jestli existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovní pozicí zaměstnance v rámci uvedeného faktoru v příslušné hypotéze.

Pro ověřování těchto čtyř hypotéz je využito metody – jednofaktorová analýza rozptylu (ANOVA). Dle Budíkové a kolektivu (Budíková, Králová, Maroš, 2010, s. 181 - 185) je při použití této metody využito několik vzorců a výpočtů. Pro stručný přehled jsou níže uvedeny jen konečné výsledky, stěžejní pro potvrzení nebo zamítnutí nulové hypotézy. Mezivýpočty, ze kterých vznikly konečné výsledky, jsou uvedeny v přílohách práce (viz příloha P V a P VI). Mezivýpočty v přílohách patří k ověřování 1. hypotézy. Shodně je pak postupováno i při jejich výpočtech pro ověřování dalších třech hypotéz.

Existují dva předpoklady pro provedení analýzy rozptylu:

- Prvním z nich je splnění podmínky, že jednotlivé náhodné výběry pocházejí z normálního rozložení. Pro ověření normality lze využít jednu z grafických metod – např. N-P plot, Q-Q plot nebo histogram). Normalitu je možné testovat i pomocí numerických testů – např. Shapirův-Wilkův test, aj. Obecně však lze konstatovat, že analýza rozptylu není příliš citlivá na porušení předpokladu normality a to především při větších rozsazích výběrů (nad 20). Mírné porušení předpokladu normálního rozdělení tedy není závadou. (Budíková, Králová, Maroš, 2010, s. 186)
- Druhým předpokladem, který se testuje po ověření normality, je předpoklad toho, že náhodné výběry pocházejí z normálního rozložení s týmž rozptylem. Předpoklad shodných rozptylů v daných výběrech lze testovat pomocí Levenova testu, případně jeho modifikací - Brownova-Forsytheova testu, dále také dle Bartlettova testu. (Budíková, Králová, Maroš, 2010, s. 186)

Po splnění těchto podmínek je možné přejít k testování shody středních hodnot. Prvním krokem tohoto testování je zjištění průměrů a celkového rozptylu (S_T), skupinového (S_A) a reziduálního (S_E) rozptylu v jednotlivých skupinách. Poté pak následuje testování dané

hypotézy o shodě středních hodnot. Tyto dílčí výsledky jsou pak zapsány do níže uvedené tabulky a vypočítána testová statistika.

Tab. 1. Tabulka ANOVA (Budíková, Králová, Maroš, 2010, s. 183)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	F_A
Skupiny	S_A	$f_A = r - 1$	S_A/f_A	$\frac{S_A/f_A}{S_E/f_E}$
Reziduální	S_E	$f_E = n - r$	S_E/f_E	-
Celkový	S_T	$f_T = n - 1$	-	-

Výslednou testovou statistiku je nutné porovnat s kritickým oborem vypočítaným ze vztahu:

$$W = \langle F_{1-\alpha}(r-1, n-r), \infty \rangle$$

Za předpokladu, že se na hladině významnosti α bude výsledná testová statistika realizovat v kritickém oboru, zamítneme nulovou hypotézu a přijmeme hypotézu alternativní. Je zde uvažováno s hladinou významnosti 0,05.

1. HYPOTÉZA:

Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci informovanosti o změnách ve společnosti.

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci informovanosti o změnách ve společnosti.

H_1 : Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci informovanosti o změnách ve společnosti.

K vyhodnocení této hypotézy je využito odpovědí na otázku č. 1 v obou dotaznících.

Tab. 2. Tabulka ANOVA (vlastní zpracování)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	F_A
Skupiny (S_A)	9,9356	1	9,9356	13,9545
Reziduální (S_E)	79,7486	112	0,7120	-
Celkový (S_T)	89,6842	113	-	-

Dle zvolené hladiny významnosti 0,05, stupňů volnosti 1 a 112 a pomocí funkce FINV v programu Excel je vypočítána hodnota kritického oboru. Tento obor se pohybuje v intervalu $W = \langle F_{0,95}(1,112), \infty \rangle = \langle 3,93, \infty \rangle$.

Hodnota testové statistiky 13,9545 se realizuje v kritickém oboru $\langle 3,93, \infty \rangle$ a to vede k **zamítnutí nulové hypotézy** a přijetí hypotézy alternativní.

S 95% pravděpodobností tedy lze prohlásit, že existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci informovanosti o změnách ve společnosti. Jak už vyplývá z výsledků dotazníků, THP pracovníci jsou více informováni o změnách ve společnosti než dělníci.

2. HYPOTÉZA

Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci informovanosti o cílech společnosti.

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci informovanosti o cílech společnosti.

H_1 : Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci informovanosti o cílech společnosti.

K vyhodnocení této hypotézy je využito odpovědí na otázku č. 2 v obou dotaznících.

Tab. 3. Tabulka ANOVA (vlastní zpracování)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	F_A
Skupiny (S_A)	8,7084	1	8,7084	16,5465
Reziduální (S_E)	58,9495	112	0,5263	-
Celkový (S_T)	67,6579	113	-	-

Hladina významnosti i stupně volnosti zůstávají u všech hypotéz stejné a tudíž i kritický obor je vždy v intervalu $W = \langle F_{0,95}(1,112), \infty \rangle = \langle 3,93, \infty \rangle$.

Testová statistika je nyní na úrovni 16,5465. Opět se nachází v intervalu kritického oboru $\langle 3,93, \infty \rangle$ a dochází tak k **zamítnutí nulové hypotézy** a přijetí hypotézy alternativní.

S 95% pravděpodobností je tedy možné konstatovat, že existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci informovanosti o cílech společnosti. Na základě výsledků z dotazníkového šetření je zřejmé, že THP pracovníci jsou více informováni o cílech společnosti než dělníci.

V případě, že na zvolené hladině významnosti dojde k zamítnutí nulové hypotézy, která tvrdí, že střední hodnoty jsou shodné je třeba zjistit, které dvojice středních hodnot

se od sebe liší. Řešením toho problému je využití post-hoc metod mnohonásobného porovnávání. Příkladem je Sheffého nebo Tukeyova metoda. (Budíková, Králová, Maroš, 2010, s. 186)

Avšak u výše uvedených dvou hypotéz jsou mezi sebou testovány pouze dva náhodné výběry (THP pracovníci a dělníci). Při zamítnutí nulové hypotézy tedy není třeba zjišťovat, které dvojice středních hodnot se liší.

3. HYPOTÉZA

Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci vnímání současné úrovně motivace ve společnosti.

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci vnímání současné úrovně motivace ve společnosti.

H_1 : Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci vnímání současné úrovně motivace ve společnosti.

K vyhodnocení této hypotézy je využito odpovědí na otázku č. 3 v obou dotaznících.

Tab. 4. Tabulka ANOVA (vlastní zpracování)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	F_A
Skupiny (S_A)	0,1706	1	0,1706	0,2298
Reziduální (S_E)	83,1627	112	0,7425	-
Celkový (S_T)	83,3333	113	-	-

Kritickým oborem je v interval $W = \langle F_{0,95}(1,112), \infty \rangle = \langle 3,93, \infty \rangle$.

Testová statistika 0,2298 se nerealizuje v kritickém oboru a **nelze tedy zamítnout nulovou hypotézu**. Lze tedy konstatovat, že neexistuje důkaz o statisticky významném rozdílu mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci vnímání současné úrovně motivace ve společnosti.

4. HYPOTÉZA

Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci vnímání důležitosti existence motivace ve společnosti.

H_0 : Neexistuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci vnímání důležitosti existence motivace ve společnosti.

H_1 : Existuje statisticky významný rozdíl mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci vnímání důležitosti existence motivace ve společnosti.

K vyhodnocení této hypotézy je využito odpovědí na otázku č. 4 v obou dotaznících.

Tab. 5. Tabulka ANOVA (vlastní zpracování)

Zdroj variability	Součet čtverců	Stupně volnosti	Průměrný čtverec	F_A
Skupiny (S_A)	0,00499	1	0,00499	0,02938
Reziduální (S_E)	19,02132	112	0,16983	-
Celkový (S_T)	19,02632	113	-	-

Kritickým oborem je interval $W = \langle F_{0,95}(1,112), \infty \rangle = \langle 3,93, \infty \rangle$.

Testová statistika 0,02938 je menší než interval kritického bodu. Jelikož se F_A nerealizuje v kritickém oboru **nelze zamítnout nulovou hypotézu**, z čehož vyplývá, že neexistuje důkaz o statisticky významném rozdílu mezi pracovními pozicemi (THP, dělník) v rámci vnímání důležitosti existence motivace ve společnosti.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI L.A.BERNKOP 1883, A. S.

Z výsledků dotazníků vyplývá, že téměř 80 % THP pracovníků i dělníků necítí absolutně žádnou, nebo jen minimální motivaci od svých nadřízených. Na otázku zda je pro ně existence motivace ve společnosti důležitá, cca 90 % dotázaných THP i dělníků odpovědělo kladně.

V současné době pocit minimální motivace pracovníků vyplývá pouze ze získávání finančního ocenění. Díky tomu, že společnost nemá prozatím zavedený žádný motivační systém, připravuje se tak o plné využití potenciálu svých zaměstnanců. Uplatňováním kvalitních motivačních prvků je možné docílit vyššího pracovního výkonu zaměstnanců, zvýšit jejich loajalitu ke společnosti, zajistit vyšší spokojenost zaměstnanců a v nespoleční řadě stát se atraktivním zaměstnavatelem na trhu práce.

V této části diplomové práce je navrženo několik doporučení a návrhů, jak je možné tuto situaci zlepšit a docílit tak vyšší motivace pracovníků.

Doporučení a návrhy vychází především z výsledků dotazníkového šetření a požadavků zaměstnanců. K těmto doporučením a návrhům patří:

- **Návrhy pro společnost jako celek**
 - Pořádání firemních akcí pro zaměstnance
 - Zlepšení informovanosti o změnách a cílech společnosti
 - Zlepšení přístupu nadřízených pracovníků k jejich podřízeným
 - Pravidelné hodnocení pracovníků
 - Poskytnutí tzv. sick days
 - Stravenky
 - Penzijní připojištění
- **Návrhy pro THP pracovníky**
 - Vzdělávání
 - Možnost uplatnit své návrhy

- **Návrhy pro dělníky**
 - Nápoje na pracovišti
 - Variabilní složka mzdy

Tyto návrhy jsou níže podrobněji rozpracovány a následně pak budou podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze.

6.1 Návrhy pro společnost jako celek

Po vyhodnocení 5. otázky v obou dotaznících respondenti ze zmíněných pracovních pozic uvedli, že z nabízených motivů by je nejvíce motivovaly dobré vztahy na pracovišti a informovanost o změnách a cílech společnosti.

U 6. otázky nejčastěji vyžadovali benefity v podobě růstu mzdy, týdnu dovolené navíc, penzijního připojištění a stravenek.

6.1.1 Pořádání firemních akcí pro zaměstnance

Pro vybudování a především udržení dobrých vztahů na pracovišti by se společnost mohla zaměřit na pořádání různých firemních akcí. Ve společnosti v současné době nejsou podporovány žádné zábavné akce pro zaměstnance a ti tak nemají možnost se blíže poznat a vybudovat si k sobě dobré vzájemné vztahy, které pak obstojí i před každodenními pracovními obtížemi.

Jednou z takových akcí může být pravidelné **pořádání tzv. Vánočního večírku**. Jelikož má společnost vlastní, velmi prostornou, závodní jídelnu, která už více než rok není užívána, mohlo by se jí využít například pro uskutečnění tohoto večírku. Prostor jídelny je dostatečně velký pro celý počet 131 zaměstnanců. Restaurace jsou v takovém počtu zaměstnanců nevhodné z hlediska kapacity. Muselo by dojít k rezervování celého objektu, což by znamenalo vyšší náklady. Ten stejný problém by se naskytl i při pronajmutí jiného veřejného objektu. Veškerý catering na tuto akci by byl zabezpečen externími dodavateli. Občerstvení hrazené společností by představovalo obložené mísy (velikostně jedna cca pro 10 lidí), pečivo, chlebičky a nealkoholické nápoje (různé limonády, vody, apod.). Alkoholické nápoje by si pracovníci obstarali z vlastních zdrojů, dle jejich preferencí. Externího cateringu by mohlo být využito z nedalekého Kyjova (cca 15 km), nebo Brankovic (cca 12 km).

Další výhodou využití jídelny k tomuto účelu je to, že se jedná o soukromý prostor a do programu tohoto večírku by tak mohly být zařazeny různé soutěže mezi dílnami (odděleními u THP) a zábavné činnosti, které by v restauracích nebyly vhodné. Díky takovému programu by se zaměstnanci mohli lépe poznat a vybudovat si mezi sebou dobré vztahy, které se pak odrazí i na jejich spolupráci v zaměstnání.

Uskutečnění tohoto večírku by bylo v kompetenci personálního oddělení ve spolupráci s vedením společnosti.

Předpokladem dobrých vztahů na pracovišti je i **správný výběr zaměstnanců při přijímacím pohovoru**. Pohovor by měl být koncipován tak, aby již v této fázi byl odhalen možný problémový pracovník. Personální pracovník, který pohovor povede, by se na něj měl dostatečně připravit a řádně prostudovat dostupné informace o uchazeči.

Pomocí vhodných otázek lze z odpovědí a reakcí uchazeče vyvodit možné závěry. Takovými otázkami mohou být např.:

- Co Vás přimělo ke změně současného zaměstnání?
- Měl/a jste někdy v poslední době konflikty se svým zaměstnavatelem?
- Z jakého důvodu se ucházíte o nové místo?
- Apod.

Na problémového pracovníka pak mohou upozornit jeho nevysvětlitelné odchody z minulého zaměstnání, častá pracovní nespokojenost, překrucování jeho profesní historie (rozpory či nepravdivá tvrzení v životopise), snižování významu osobních úspěchů a přivlastňování si úspěchů druhých. (Urban, 2013)

Uchazeč není ochotný uvést kontakt na svého bývalého nadřízeného, navrhuje kontaktovat kolegy místo předchozích zaměstnavatelů, často kritizuje bývalé zaměstnavatele nebo kolegy, apod. (Navrátil, 2014)

Výpověď o charakteru člověka a jeho momentální upřímnosti dokáže poskytnout i řeč těla. Je dobré tedy sledovat, zda je uchazeč nervózní a kdy, jestli pořád stejně nebo jen občas, když je dotazován na nejasnosti. Důležité také je všimnout si změn výrazů v jeho tváři, pohybu očí, obočí a rtů a činnosti rukou. (Matějka a Vidlař, 2007, s. 50)

6.1.2 Zlepšení informovanosti o změnách a cílech společnosti

Informovanost pracovníků o změnách a cílech společnosti je na velmi nízké úrovni. 50 % THP pracovníků a 76 % dělníků uvedlo, že se necítí vůbec, nebo jen minimálně informováno o změnách ve společnosti. Informovanost pracovníků o cílech společnosti je ještě nižší. V tomto případě není vůbec, nebo jen minimálně informováno 69 % THP pracovníků a až 97 % dělníků.

Obě dvě skupiny dotázaných tedy požadují v tomto směru výraznou změnu.

Nejúčinnější komunikací je komunikace tváří v tvář. Její výhodou je okamžitá zpětná vazba na projednávané téma. Ve zdejší společnosti je však ze strany vedení naprostá absence takové komunikace. Vhodným prostředkem jak tuto situaci zlepšit je zavedení pravidelných **celopodnikových schůzí s vedením společnosti**. Tyto informační schůze by se opakovaly ve čtvrtletním intervalu. Týkaly by se informování pracovníků přímo nejvyšším vedením společnosti o změnách, které ve společnosti v nejbližší době proběhnou (organizačních, výrobních, technologických, apod.) a také o jejich cílech do budoucna. Vhodným místem pro uskutečnění těchto schůzí jsou výrobní haly, kam se na potřebnou dobu přesunou i THP pracovníci.

Vhodné je také ještě vytvoření **firemního bulletinu**, ve kterém by byly přehledně zpracovány veřejně dostupné hospodářské výsledky společnosti, její úspěchy i neúspěchy, celkové zhodnocení uplynulého období, její cíle do budoucna a apod. Pro začátek by na každou dílnu a oddělení u THP připadal jeden výtisk. Jednalo by se o bulletin vycházející jednou za pololetí.

6.1.3 Zlepšení přístupu nadřízených pracovníků k jejich podřízeným

Na otázku jestli pracovníci dostávají zpětnou vazbu o svém výkonu, pomocí níž pak mohou svůj výkon zlepšovat 57 % THP pracovníků a až 72 % dělníků uvedlo, že spíše ne anebo vůbec nedostávají zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu. Pracovníci tak vlastně nevědí, jestli odvádí dobrou práci, jestli je jejich práce užitečná, jestli není třeba něco zlepšit, atd. Pracovníky tak nemá co motivovat k tomu, aby se snažili svou práci neustále zlepšovat.

58 % THP pracovníků uvádí, že je od svého nadřízeného jen zřídka pochváleno za úspěšný pracovní výkon. Bohužel však až 30 % pracovníků THP uvedlo, že se jim pochvaly vůbec nedostává. Velmi podobně (jen s minimálním rozdílem několika jednotek procent) jsou

na tom dělníci. V seznamu několika motivů, které by je vedly k lepšímu výkonu práce, THP pracovníci vyjádření pochvaly přiřadili na stupnici 1 – 5 průměrnou hodnotu 3,73 a dělníci 3,59.

Vzhledem k těmto výsledkům je vhodné zavést ve společnosti otevřenou komunikaci mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Komunikace managementu společnosti by měla směřovat k hodnocení pracovních výkonů svých podřízených (z hlediska kvality odvedené práce, dodržení termínů, apod.), k jejich informovanosti o širších souvislostech jejich práce (vazby na ostatní oddělení, apod.) a také o následcích případných nekvalitních výkonů. V případě, že jejich práce není odváděna tak, jak by se očekávalo, tak je dobré pracovníky informovat o tom proč to tak není a jak to zařídit, aby k tomu nedocházelo.

Pochvalu by vedoucí pracovníci měli zařadit do své každodenní činnosti. Vyjádření pochvaly je každým jedincem vnímáno jinak. Pro některé pracovníky je absence tohoto projevu velmi demotivující. Vyjádření úcty k práci svého podřízeného nezabere mnoho času. Podřízený je tak neustále motivován ke stále kvalitnějším výkonům. Uznání dobré práce svého podřízeného tak vytváří i dobré vztahy mezi ním a jeho nadřízeným. Jsou vhodné věty typu: „Skvělá práce.“, „Váš výkon velmi chválím.“, „Tak to má být.“, apod.

V případě tohoto návrhu je třeba, aby se vedení společnosti velmi angažovalo a apelovalo tak na vedoucí pracovníky, aby do svého denního programu zavedli jak poskytování zpětné vazby, tak vyjádření pochvaly a uznání při komunikaci se svými podřízenými. Je tedy vhodné, aby součástí každotýdenních běžných porad byla 10 minutová diskuse na dané téma. Vedoucí pracovníci a by v tomto vymezeném čase před vedením společnosti pochválili významné pracovní výkony svých podřízených. Poté by vedení společnosti podobnou pochvalu udělilo i těmto vedoucím pracovníkům za řádné vedení jejich podřízených a správné fungování jejich úseku, či dílny. Důležitost poskytování zpětné vazby a vyjadřování uznání by tímto byla pracovníkům neustále připomínána.

6.1.4 Pravidelné hodnocení pracovníků

Jednou z možností jak zvýšit motivaci pracovníků a docílit tak vyššího a kvalitnějšího pracovního výkonu, je zavést pravidelné hodnocení pracovníků v provozovně.

Každý vedoucí pracovník by na základě plnění úkolů svých podřízených vyhodnotil nejlepšího pracovníka v měsíci. Všichni vedoucí pracovníci by pak své adepty i s důvody tohoto výběru oznámili vedení společnosti. Vedení by pak posoudilo plnění úkolů

navržených pracovníků a z tohoto celkového seznamu vybralo nejlepšího THP pracovníka a dělníka. Tyto dvě jména by byly pod názvem **Nejlepší THP pracovník měsíce a Nejlepší dělník měsíce** zveřejněny na vhodně umístěné nástěnce ve společnosti. Těmto pracovníkům by byla udělena veřejná pochvala vedením společnosti a odměna za jejich mimořádný výkon ve výši 500 Kč k obvyklé měsíční mzdě. Udělování pochvaly by mělo být veřejné, proto je nástěnka vhodným místem pro zveřejnění tohoto hodnocení.

Udělení veřejné pochvaly společně s finanční odměnou má velmi pozitivní vliv na psychiku člověka. Pracovníci se tak budou cítit uznávaní a budou se snažit neustále zlepšovat svůj výkon s vidinou posílení své pozice v očích vedení společnosti. Touto individuální snahou pak vzroste i výkon celé společnosti.

6.1.5 Poskytnutí tzv. sick days

Podmínky udělování nemocenských dávek jsou v dnešní době nastaveny velmi přísně. Dříve bylo obvyklé, že v případě nemoci pracovník zůstal v domácím léčení. V současné době je však tato situace spíše výjimkou. Vzhledem k nastaveným podmínkám, kdy první tři dny nemoci nemá zaměstnanec na jakoukoliv finanční náhradu vůbec nárok, mnoho lidí onemocnění přechází a vystavují se tak riziku mnohem horšího průběhu anebo si na léčení berou dny dovolené. Často však právě tyto tři dny člověku stačí na nejnnutnější zotavení a opětovný nástup do pracovního provozu.

Velmi vhodným benefitem, kterým společnost může v tomto směru svým zaměstnancům vyjít vstříc je poskytnutí tzv. sick days, čili dnů zdravotního volna. Toto volno by bylo nabízeno v délce 3 dnů v příslušném kalendářním roce. Zaměstnanec si však tyto 3 dny nemusí vybrat jen, když je nemocný. Jedná se o příspěvek k dovolené a je jen na zaměstnanci jak s těmito dny naloží. Z poskytovaných 4 týdnů dovolené za rok se tyto dny neodečítají. Za uvedené 3 dny čerpání sick days bude zaměstnanci náležet náhrada mzdy ve výši 85 % z jeho průměrného výdělku.

Sick days je vhodné poskytnout všem zaměstnancům ve stejném rozsahu, bez ohledu na pracovní pozici, na délku zaměstnání ve společnosti apod., aby se zabránilo náznaku diskriminačního chování.

6.1.6 Stravenky

Poskytování stravenek svým zaměstnancům je dnes považováno za standard. Většina českých firem tento benefit svým zaměstnancům běžně nabízí. Společnosti, které svým zaměstnancům na stravování nepřispívají, jsou spíše výjimkou.

V provedeném dotazníkovém šetření byla stravenkám na stupnici 1 (bezvýznamné) až 5 (nejvíce důležité) přiřazena u THP pracovníků průměrná hodnota 2,76 a u dělníků 3,9. Zavedení stravenek by tedy uvítali více dělníci než THP pracovníci. I když tento benefit nepatří dle dotazníkového šetření k nejžádanějším, jeho zavedení skýtá mnoho výhod.

Zavedení stravenek je výhodné nejen pro zaměstnance, ale i pro vedení společnosti. K výhodám, které stravenky přinesou zaměstnancům, patří zvýšení reálného příjmu, úspora na daních a zdravotním a sociálním pojištění. Dále zaměstnanci získají volnost při výběru restaurace. Stravenky však nemusí být využity jen pro stravování v restauracích. Mohou být využity i na nákup potravin v obchodních řetězcích. Je tak jen na zaměstnanci jak s těmito stravenkami naloží.

Společnosti stravenky umožní zvýšit příjem daného zaměstnance s nižšími náklady, než jaké by musely být vynaloženy v případě zvýšení hrubé mzdy o stejnou částku. Nemusí z nich totiž odvádět sociální a zdravotní pojištění. Zavedením stravenek společnost také ušetří na daních.

Ve druhé polovině roku 2013 stálo obědové menu ve Zlínském a Jihomoravském kraji v průměru 90 Kč. V nejbližším okolí provozovny v Koryčanech stojí obědové menu 65 Kč. V případě, že si zaměstnanec k tomuto obědu zakoupí i nějaký nealkoholický nápoj, zaplatí celkově cca 80 Kč. Pro společnost L.A.Bernkop 1883, a. s. a její zaměstnance v Koryčanech by tedy bylo vhodné, kdyby vydávala stravenky v nominální hodnotě 80 Kč. Společnost by přispívala 55% a zbytek (45 %) si zaměstnanci zaplatí sami, formou srážky ze mzdy. O těchto 55% z každé poskytnuté stravenky si společnost může snížit základ pro výpočet daně.

Zajímavostí a důvodem ke zvážení do budoucna je novinka v případě poskytování stravenek, tzv. **e-stravenky**. Prodej e-stravenek byl zahájen v září minulého roku společností Benefit Management. (Kohoutková, 2014)

Zaměstnavatel vytvoří pro zaměstnance účty v internetové aplikaci, rozdá jim plastové karty podobné platebním. Tyto karty každý měsíc zaměstnavatel dobije určitou částkou.

Zaměstnanci s nimi pak mohou zaplatit za jídlo v restauraci, nebo si objednat oběd do kanceláře přes internet. Karty jsou bezkontaktní a platba do 500 korun nemusí být potvrzována. V aplikaci je možné si také zjistit stav svého "stravenkového" účtu. (Kohoutová, 2014)

Prozatím však těmito kartami nelze platit v obchodech, jako u papírových stravenek. Pracuje se však na zavedení této schopnosti e-stravenek. Výhodou těchto stravenek je možnost platit přesně na koruny. (Kohoutová, 2014)

6.1.7 Penzijní připojištění

Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění mají stejné výhody pro obě strany (zaměstnanec i zaměstnavatel) jako stravenky. Také se jedná o daňově uznatelnou položku a z tohoto příspěvku nebude muset zaměstnanec ani společnost odvádět zdravotní a sociální pojištění.

O příspěvky na penzijní připojištění stojí i většina zaměstnanců ve společnosti. THP pracovníci tomuto benefitu přiřadili průměrnou hodnotu 3,36 na stupnici 1 až 5. Dělníci jsou ještě více nakloněni k využití tohoto benefitu a průměrně uvedli hodnotu 4,11 na stejné stupnici.

Vhodnou částkou, kterou by společnost přispívala, by mohlo být 200 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance. V takovém případě by společnost při současné kapacitě 131 zaměstnanců ušetřila na odvodech 106 896 Kč za rok. Této úspory by nedosáhla, kdyby místo toho o 200 Kč zvýšila měsíční mzdu zaměstnance.

6.2 Návrhy na motivaci THP pracovníků

6.2.1 Vzdělávání

V dotazníku pro THP pracovníky byla zařazena otázka, zda jim společnost poskytuje příležitosti ke vzdělávání a profesnímu rozvoji. 94% dotázaných uvedlo, že jim spíše nenabízí anebo vůbec neposkytuje příležitosti v tomto směru. Zároveň pak v nabídce možných benefitů pracovníci THP uvedli vzdělávání na druhém místě s průměrnou hodnotou 3,76 na stupnici 1 (bezvýznamné) až 5 (nejvíce důležité). Možnost vzdělávání a profesního rozvoje tedy pracovníkům velmi chybí a uvítali by změnu.

Poskytnutí vzdělávání svým zaměstnancům je dalším daňově výhodným benefitem. Daňově odčitatelnou položkou je vzdělávání tehdy, pokud souvisí s prací, kterou

zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává. Uznatelné jsou jazykové kurzy, práce na počítači, veškeré ekonomické kurzy a odborné kurzy a semináře.

Vzhledem k tomu, že společnost expanduje i do zahraničí a uzavírá různé kontrakty se zahraničními odběrateli i dodavateli, dobrá jazyková vybavenost – především angličtina – je u THP pracovníků předpokladem. Tyto **jazykové kurzy** by byly poskytovány jazykovou školou v tříměsíčním rozsahu jednou za týden po pracovní době v délce 60 minut. Po dohodě s poskytovatelem by kurzy probíhaly v prostorách firmy a zaměstnanci by tak nemuseli nikam dojíždět.

Jazykové školy jsou velmi flexibilní a celá výuka záleží na dohodě se společností. Společnost by tak po dohodě s poskytovatelem do této výuky mohla zakomponovat i zážitkovou akci pro THP pracovníky jako určitou formu teambuildingu. Personální oddělení společnosti by ve spolupráci s lektorem mohlo pro své zaměstnance výuku angličtiny v jednom týdnu zpestřit zajímavou hrou.

Např. THP pracovníci by se rozdělili do několika skupin podle oddělení a tyto skupiny by mezi sebou soutěžili. Soutěžení by bylo formou hry v přírodě (nedaleko sídla společnosti) a v rámci ní by se řešil nějaký problém. K vyřešení tohoto problému by soutěžícím pomáhaly indicie rozmístěné po určitých úsecích. Indicie by byly ve formě lístečků s důležitou informací, která by však byla sdělena v angličtině. Pod anglickým sdělením by v závorce bylo několik možných českých překladů. Soutěžící by však na základě smyslu a návaznosti předchozích indicií museli sami vybrat nejvhodnější význam anglického slova z nabízených českých významů. Po té by pokračovali dále dle informací. Výhercem by byla ta skupina, která by se dostala ke správnému řešení v co nejkratším čase. Soutěžit se může o různé zajímavé ceny, např. poukázky na večeři, wellnes, sportovní poukázky, apod. Kurzy angličtiny tak navíc mohou probíhat i hravou formou, která podpoří týmového ducha mezi THP pracovníky.

Další možnosti vzdělávání by již byly poskytovány jen určitému množství pracovníků s ohledem na náplň jejich každodenní práce.

Pro účetní to představuje účastnit se jednou ročně školení v rámci účetnictví a změn v legislativě. Společnost má nyní 4 účetní.

Jeden THP pracovník, který má na starosti environmentální politiku ve společnosti by měl být jedenkrát ročně seznámen s novinkami v oblasti životního prostředí a ekologie formou odborného školení.

Jednomu pracovníkovi personálního oddělení by měla společnost jednou ročně umožnit seminář týkající se legislativních změn a pracovně-právních vztahů.

Vhodnou možností jak vzdělávat své pracovníky v oboru je umožnit jim **zúčastnit se významných veletrhů** v ČR i v zahraničí, týkajících se nábytku, produktů a technologií, které společnost vyrábí, nebo se v ní vyskytují. Na tyto veletrhy by byli vysíláni pouze pracovníci, jejichž pracovní náplní je design a vývoj nových produktů firmy. Takových pracovníků je ve společnosti 5. Vstupenky na veletrh lze získat i zdarma od dodavatelů společnosti.

Aktuální možností je veletrh FOR INTERIOR 2014 – 5. veletrh nábytku, interiérů a designu. Tento veletrh bude probíhat od 25. 9. 2014 do 28. 9. 2014. K zahraničním prestižním veletrhům patří veletrh nábytku a bytového vybavení v Miláně, konaný ve dvouletých intervalech vždy v měsíci dubnu.

Pro kompletní vzdělávání svých zaměstnanců může společnost využít mimo výše uvedené placené formy vzdělávání i **projekt nabízený Ministerstvem práce a sociálních věcí**:

- Jedním z těchto projektů, do kterého by se společnost v budoucnu za předpokladu splnění podmínek mohla zařadit, je **„Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“**. Projekt je realizován v období od 1. 12. 2013 do 31. 8. 2015. Vzdělávací aktivity však musí být ukončeny k 30. 6. 2015. Díky tomuto projektu může společnost získat finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Zároveň budou společnosti hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců po celou dobu jejich vzdělávání a to z toho důvodu, že po tuto dobu nemůže zaměstnavatel využít zaměstnance na jinou práci. Projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ se může společnost zúčastnit jen za předpokladu, že v meziročním srovnání nezaznamená vyšší pokles tržeb než je 5%. Prostřednictvím tohoto projektu může společnost na vzdělávání čerpat maximálně částku 500 000 Kč měsíčně (tj. celkem na mzdové náklady i vzdělávací aktivity). (Generální ředitelství Úřadu práce ČR, 2014)

6.2.2 Možnost uplatnit své návrhy

U THP pracovníků celkem 54 % dotázaných nepociťuje, že by jejich nápady a návrhy na zlepšení byly ze strany vedení brány v úvahu. Z tohoto důvodu také přiřadili, v seznamu motivů vedoucích k lepšímu výkonu práce, této možnosti hodnotu 3,94 na stupnici 1 až 5.

Společnost by tak měla více důvěřovat svým zaměstnancům a měla by jim umožnit určitou míru seberealizace, aby tak měli možnost dosáhnout i nejvyšší úrovně Maslowovy hierarchie potřeb. Měla by upřednostňovat aktivní zapojení zaměstnanců do plnění firemních cílů. Snahou by také mělo být vytvořit prostředí otevřené komunikace a v něm vítat a respektovat názory zaměstnanců. Jelikož společnost disponuje pracovníky s vysokým know-how, kteří se ve svém oboru a pracovní náplni velmi dobře orientují, tak jejich nové návrhy na zlepšení mohou být pro firmu velkým přínosem.

Pro zvýšení motivace pracovníků k vyhledávání novinek a vzdělávání se v oboru je možné, za každý zjištěný a následně významný přínos tohoto pracovníka odměnit. V případě, že THP pracovník z vlastní iniciativy a výkonu své práce dojde k závěru, že ve společnosti existuje slabé místo, které je možné zlepšit a sám přijde na to jak tohoto zlepšení dosáhnout, tak se s vypracovaným návrhem dostaví k vedení společnosti. Vedení společnosti návrh posoudí, zda je možné ho realizovat a takto zhodnocený návrh předá odpovědnému pracovníkovi, který se danou problematikou zabývá. Tento pracovník vypočítá dopad pro společnost v případě zavedení tohoto zlepšovacího návrhu. Své výsledky pak předá zpět vedení společnosti. Za předpokladu, že díky uskutečnění takového návrhu na zlepšení (např. nový výhodnější technologický postup, využití nového levnějšího materiálu, atd.) dojde k výraznému snížení nákladů, tak společnost autora tohoto návrhu odmění. Odměnou bude finanční ohodnocení ve výši 5 % z celkové uspořené roční částky.

Součástí této diplomové práce (příloha P III) je **navržený formulář pro zpracování návrhů na zlepšení**, který bude v potřebném množství dle počtu pracovníků rozmístěn na jednotlivá oddělení THP. Tento formulář obsahuje všechny důležité údaje, které je třeba, aby pracovník u svého nového návrhu na zlepšení uvedl. Součástí formuláře je i vyjádření vedení společnosti k jeho dalšímu posouzení, případně okamžitému zamítnutí. Poslední částí formuláře je, v případě kladného přijetí ze strany vedení a postoupení k dalšímu posouzení, také místo pro vyjádření odpovědného pracovníka a jím vypočítané roční úspory při zavedení navrhované změny.

Existence těchto formulářů usnadní THP pracovníkům cestu k vypracování návrhů. Dále tak pracovníci uvidí, že jejich nápady na zlepšení jsou ze strany společnosti vítány a tento pocit v nich bude podněcovat snahu vyhledávat novinky v oboru, vzdělávat se apod. Společnost tak díky zavedení úspěšných návrhů může ročně uspořit i velmi vysoké částky.

6.3 Návrhy na motivaci dělníků

6.3.1 Nápoje na pracovišti

Areál provozovny v Koryčanech je rozsáhlý a haly, ve kterých dělníci denně tráví minimálně 8 hodin, už několik let nebyly rekonstruovány. Z těchto důvodů zaměstnanci velmi citelně pociťují změny počasí. V zimě se tyto haly velmi těžko vytápí a také vzhledem k jejich stáří dochází ke značným únikům tepla. V létě pak kvůli vysokým venkovním teplotám, práci mnoha strojů a absenci klimatizace je na halách velmi vysoká teplota. Společnost by tyto ne příliš příznivé podmínky mohla zaměstnancům určitým způsobem kompenzovat.

Na halách jsou sice umístěny automaty s nabídkou různých druhů kávy, čaje, cappuccina, čokolády apod., ale pro některé pracovníky jsou jejich ceny příliš vysoké a je pro ně nemožné je často využívat. V rámci péče o své zaměstnance by společnost mohla 30% z ceny těchto nápojů hradit ze svých zdrojů. Za tohoto předpokladu by se nápoje staly pro dělníky jistě lákavějšími a ti by se tak mohli v případě nepříznivého počasí častěji občerstvit.

6.3.2 Variabilní složka mzdy

Až 85 % dělníků v dotazníku uvedlo, že by pro ně bylo více motivující, kdyby byla jejich mzda tvořena i pohyblivou složkou závislou na výkonech. Touto pohyblivou složkou byly myšleny různé prémie za výkon apod. Pro dělníky by to tak znamenalo, že při vysoké produktivitě by si mohli vydělat více a při nízké méně, než při současném modelu odměňování.

Jednou z možností jak vyhovět tomuto požadavku je následující situace. V současné době společnost získává především termínované zakázky, které striktně vyžadují dodržení termínů. Tento požadavek však vyžaduje od dělníků iniciativní plnění úkolů a především i práci přesčas, případně i o víkendech. Vedení společnosti tak může vypsát cílové mimořádné prémie pro dělníky a odměnit je za jejich iniciativu potřebnou k dodržení

termínu zakázky. Tato prémie by byla stanovena ještě nad rámec zákonných přesčasových a víkendových příplatků. Výše prémie by byla stanovena individuálně s ohledem na rozsah a termín plnění zakázky.

Při zavedení těchto prémie by vzrostla ochota dělníků vyhovět požadavkům vedení společnosti.

7 ČASOVÁ ANALÝZA ČÁSTI PROJEKTU

Zpracovaný projekt, vedoucí ke zlepšení úrovně motivace v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s. se skládá celkem z 11 návrhů, jak danou situaci zlepšit. Některé z nich se týkají společnosti jako celku a některé se zabývají pouze motivací THP pracovníků nebo dělníků. Tyto návrhy však na sebe časově nijak nenavazují a mohou být zavedeny jednotlivě dle zájmu a preferencí společnosti.

K provedení časové analýzy byl tedy vybrán pouze jeden náročnější návrh, který vyžaduje ke svému uskutečnění několik činností, které je nutné postupně absolvovat během několika dní. Níže tedy bude z časového hlediska analyzována příprava vánočního večírku. Uskutečnění tohoto večírku je v projektu uvedeno jako návrh pro budování dobrých vztahů na pracovišti.

V následující tabulce jsou popsány všechny činnosti, které je třeba provést při přípravě vánočního večírku. Ke každé činnosti je také přiřazena doba jejího trvání ve dnech a uvedeny jsou také návaznosti jednotlivých činností.

Hlavním cílem při provádění časové analýzy tohoto návrhu je zjištění nejkratší možné doby potřebné pro jeho uskutečnění.

Tab. 6. *Potřebné činnosti a jejich doba trvání pro uskutečnění vánočního večírku (vlastní zpracování)*

Činnost	Popis činnosti	Trvání činnosti (dny)	Předcházející činnost
A	Projednávání personálního oddělení s vedením společnosti o vhodném termínu vánočního večírku.	4	
B	Výběr vhodného termínu uskutečnění vánočního večírku.	1	A
C	Pověření personálního oddělení k zajištění večírku.	1	B
D	Tvorba programu večírku.	5	C
E	Předání návrhu programu večírku vedení společnosti.	1	D
F	Připomínky k programu od vedení společnosti.	2	E
G	Úprava programu pracovníkem personálního oddělení.	3	F
H	Schválení konečného programu večírku vedením společnosti.	1	G
I	Tvorba informačního plakátu o uskutečnění večírku.	2	H
J	Umístění plakátu na nástěnku na vrátnici společnosti.	1	I
K	Personální pracovník provede průzkum trhu možných dodavatelů občerstvení na večírek.	3	B
L	Výběr vhodného dodavatele občerstvení.	1	K
M	Tvorba objednávky občerstvení u vybraného dodavatele.	2	L
N	Odesílání objednávky.	1	M
O	Úklid prostor závodní jídelny pro uskutečnění večírku.	3	B
P	Příprava prostor, rozmístění stolů a židlí, zasedací pořádek.	1	O
Q	Výzdoba prostor a prostírání stolů.	1	P
R	Dodávka občerstvení.	1	N
S	Rozmístění občerstvení na připravené stoly a poslední úpravy prostor.	0,5	Q, R
T	Zahájení večírku, přivítání zaměstnanců.	0,3	J, S

Z níže uvedené tabulky zpracované pomocí programu WinQSB vyplývá, že nejkratší možná doba realizace tohoto vánočního večírku bude trvat celkem 21 a půl dne. Tato doba

je představována jedinou kritickou cestou, která je dána sledem následujících kritických činností: $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow T$.

V případě, že z různých důvodů dojde k prodloužení činností na kritické cestě je touto skutečností ohrožen i celý projekt. Doba realizace tohoto projektu tak bude o to prodloužena.

Ostatní činnosti, které nejsou součástí kritické cesty, nejsou pro projekt stěžejní a v případě, že se výkon těchto činností prodlouží, nebude tím ovlivněn termín realizace projektu. K prodloužení může dojít pouze u činností: K, L, M, N, O, P, Q, R, S.

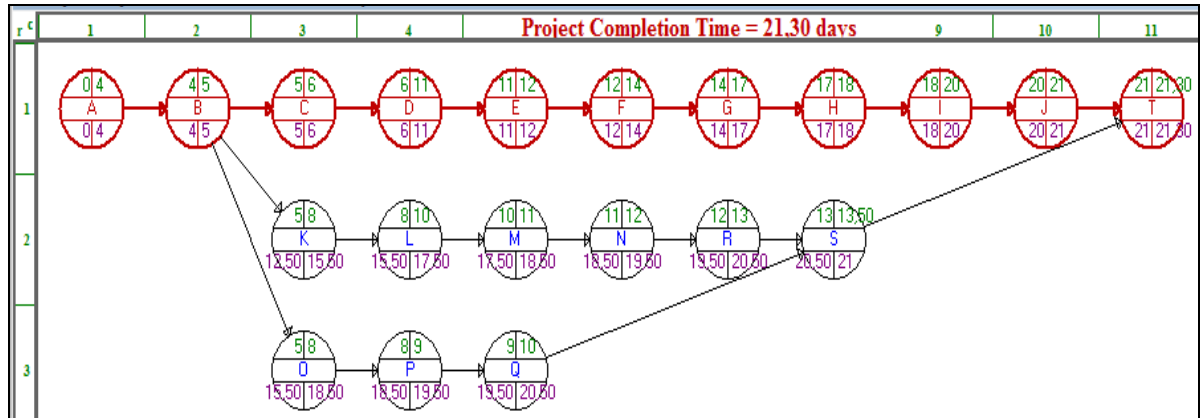
V 5. a 6. sloupci níže uvedené tabulky je možné vidět nejdříve možný začátek a nejdříve možný konec provádění každé činnosti. Nejpozději přípustný začátek a nejpozději přípustný konec provádění každé činnosti zobrazuje 7. a 8. sloupec tabulky.

Poslední sloupec v tabulce znázorňuje celkovou rezervu u jednotlivých činností. U činností, které leží na kritické cestě, jsou tyto rezervy nulové, což potvrzuje skutečnost, že pro dodržení 21 a půl dne tyto činnosti nemohou být vůbec prodlouženy. U ostatních činností, které nepatří ke kritickým činnostem, je celková rezerva ve výši 7,5 (případně 10,5) dne. Znamená to tedy, že začátek i konec těchto činností může být pro dodržení 21,5 dne prodloužen maximálně o 7,5 (případně 10,5) dne.

04-16-2014 14:51:32	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0
2	B	Yes	1	4	5	4	5	0
3	C	Yes	1	5	6	5	6	0
4	D	Yes	5	6	11	6	11	0
5	E	Yes	1	11	12	11	12	0
6	F	Yes	2	12	14	12	14	0
7	G	Yes	3	14	17	14	17	0
8	H	Yes	1	17	18	17	18	0
9	I	Yes	2	18	20	18	20	0
10	J	Yes	1	20	21	20	21	0
11	K	no	3	5	8	12,5	15,5	7,5
12	L	no	2	8	10	15,5	17,5	7,5
13	M	no	1	10	11	17,5	18,5	7,5
14	N	no	1	11	12	18,5	19,5	7,5
15	O	no	3	5	8	15,5	18,5	10,5
16	P	no	1	8	9	18,5	19,5	10,5
17	Q	no	1	9	10	19,5	20,5	10,5
18	R	no	1	12	13	19,5	20,5	7,5
19	S	no	0,5	13	13,5	20,5	21	7,5
20	T	Yes	0,3	21	21,3	21	21,3	0
	Project	Completion	Time	=	21,30	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 32. Délka trvání návrhu ve dnech
(zpracováno pomocí programu WinQSB)

Na následujícím obrázku jsou pomocí uzlově orientovaného síťového grafu přehledně zobrazeny návaznosti jednotlivých činností. Červeně jsou zobrazeny kritické činnosti, které tvoří zmíněnou kritickou cestu.



Obr. 33. Síťový graf – grafické zobrazení kritické cesty
(zpracováno pomocí programu WinQSB)

8 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Jelikož ve společnosti nyní žádná motivace (kromě měsíčního vyplácení mezd) nefunguje, tak zavedení výše zpracovaných návrhů, pomocí kterých lze dosáhnout v této oblasti výrazného zlepšení, s sebou může přinést několik rizik.

V této části práce jsou vytyčena jednotlivá rizika, která mohou v tomto případě nastat. Rizika jsou členěna do tří kategorií, kterými jsou organizační, personální a technická rizika.

Při zpracování rizikové analýzy bude jednotlivým rizikům přiřazena pravděpodobnost jejich výskytu a také určena úroveň jejich dopadu na realizaci projektu. Na základě hodnot těchto dvou faktorů budou pak rizika zařazena do tří kategorií: nízká rizikovost, střední rizikovost a vysoká rizikovost.

Následně budou ke všem rizikům navržena opatření, která mohou pomoci těmto rizikům předejít.

Přehled jednotlivých rizik spojených s realizací projektu:

- **Organizační rizika** – jedná se o rizika spojená s přípravou společnosti jako celku na zavedení navržených doporučení.
 - Špatná informovanost zaměstnanců o zavedeném motivačním systému a jeho využití.
 - Zavedení motivačního systému způsobí výrazný zásah do chodu společnosti (náhlá změna).
 - Nefunkčnost motivačního systému z důvodu nedostatečné zainteresovanosti vedoucích pracovníků.
 - Nedostatek finančních prostředků na realizaci všech návrhů.
 - Špatná volba lektorů (seminářů) v rámci vzdělávání.
- **Personální rizika** – tyto rizika vyplývají z chování osob, kterých se realizace projektu dotýká.
 - Pokles zájmu o nabízené benefity.
 - Uvedené návrhy na motivaci se po čase stanou pro zaměstnance samozřejmostí a klesne jejich motivační význam.

- Neochota zaměstnanců zapojit se do realizace uvedených návrhů na motivaci. (Nevyužívání stravenek, nezájem o vánoční večírek, apod.)
- Nepokoje na pracovišti – závist mezi zaměstnanci.
- Pasivita tvůrčího potenciálu pracovníků při realizaci návrhu „možnost uplatnit své návrhy“.
- Nepřesně stanovené hodnotící ukazatele v případě vyhodnocování Nejlepší THP pracovník, nebo dělník měsíce.
- **Technická rizika** - zahrnují rizika, která závisí především na vývoji a stavu vnějšího prostředí společnosti a na externích subjektech, které se na realizaci návrhů podílejí.
 - Změna legislativních podmínek – zrušení stravenek, změna daňového zvýhodnění při zavedení stravenek, penzijního připojištění a vzdělávání.
 - Pokles firemních zakázek a tím i tržeb – nemožnost poskytovat benefity, případně odměny v určené výši.
 - Problémy s dodavatelem občerstvení na vánoční večírek.

Níže uvedená tabulka zobrazuje pravděpodobnost výskytu jednotlivého rizika. Hodnocení pravděpodobnosti výskytu vychází z pětistupňové škály:

- Nevýznamná pravděpodobnost výskytu (hodnocení pravděpodobnosti 0,1)
- Nízká pravděpodobnost výskytu (hodnocení pravděpodobnosti 0,3)
- Střední pravděpodobnost výskytu (hodnocení pravděpodobnosti 0,5)
- Významná pravděpodobnost výskytu (hodnocení pravděpodobnosti 0,7)
- Vysoká pravděpodobnost výskytu (hodnocení pravděpodobnosti 0,9)

Tab. 7. Pravděpodobnost výskytu daných rizik a její hodnocení (vlastní zpracování)

Číslo rizika	Název rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Hodnocení pravděpodobnosti
ORGANIZAČNÍ RIZIKA			
1.	Špatná informovanost zaměstnanců o zavedeném motivačním systému.	střední	0,5
2.	Výrazný zásah do chodu společnosti.	vysoká	0,9
3.	Nefunkčnost motivačního systému (nedostatečná zainteresovanost vedoucích pracovníků).	střední	0,5
4.	Nedostatek finančních prostředků na realizaci všech návrhů.	významná	0,7
5.	Špatná volba lektorů (seminářů) v rámci vzdělávání.	nízká	0,3
PERSONÁLNÍ RIZIKA			
6.	Pokles zájmu o nabízené benefity.	nízká	0,3
7.	Uvedené návrhy na motivaci se po čase stanou pro zaměstnance samozřejmostí a klesne jejich motivační význam.	významná	0,7
8.	Neochota zaměstnanců zapojit se do realizace uvedených návrhů na motivaci.	nízká	0,3
9.	Nepokoje na pracovišti – závist mezi zaměstnanci.	střední	0,5
10.	Pasivita tvůrčího potenciálu pracovníků.	nízká	0,3
11.	Nepřesně stanovené hodnotící ukazatele.	nevýznamná	0,1
TECHNICKÁ RIZIKA			
12.	Změna legislativních podmínek.	nízká	0,3
13.	Pokles firemních zakázek a tím i tržeb – nemožnost poskytovat benefity, případně odměny v určené výši.	nízká	0,3
14.	Problémy s dodavatelem občerstvení na vánoční večírek.	nevýznamná	0,1

V tabulce níže je uveden dopad jednotlivých rizik na realizaci projektu. Hodnocení tohoto dopadu rizik je opět na stejné pětistupňové škále jako u předchozí tabulky pravděpodobnosti.

- Nevýznamný dopad rizika (hodnocení dopadu 0,1).

- Nízký dopad rizika (hodnocení dopadu 0,3).
- Střední dopad rizika (hodnocení dopadu 0,5).
- Významný dopad rizika (hodnocení dopadu 0,7).
- Velký dopad rizika (hodnocení dopadu 0,9)

Tab. 8. Dopad rizik na realizaci projektu a hodnocení tohoto dopadu (vlastní zpracování)

Číslo rizika	Název rizika	Dopad rizika	Hodnocení dopadu rizika
ORGANIZAČNÍ RIZIKA			
1.	Špatná informovanost zaměstnanců o zavedeném motivačním systému.	velký	0,9
2.	Výrazný zásah do chodu společnosti.	střední	0,5
3.	Nefunkčnost motivačního systému (nedostatečná zainteresovanost vedoucích pracovníků).	významný	0,7
4.	Nedostatek finančních prostředků na realizaci všech návrhů.	střední	0,5
5.	Špatná volba lektorů (seminářů) v rámci vzdělávání.	nízký	0,3
PERSONÁLNÍ RIZIKA			
6.	Pokles zájmu o nabízené benefity.	střední	0,5
7.	Uvedené návrhy na motivaci se po čase stanou pro zaměstnance samozřejmostí a klesne jejich motivační význam.	významný	0,7
8.	Neochota zaměstnanců zapojit se do realizace uvedených návrhů na motivaci.	velký	0,9
9.	Nepokoje na pracovišti – závist mezi zaměstnanci.	nízký	0,3
10.	Pasivita tvůrčího potenciálu pracovníků.	nízký	0,3
11.	Nepřesně stanovené hodnotící ukazatele.	nízký	0,3
TECHNICKÁ RIZIKA			
12.	Změna legislativních podmínek.	nevýznamný	0,1
13.	Pokles firemních zakázek a tím i tržeb – nemožnost poskytovat benefity, případně odměny v určené výši.	střední	0,5
14.	Problémy s dodavatelem občerstvení na vánoční večírek.	nízký	0,3

Níže uvedená tabulka představuje matici, která zahrnuje obě dvě kritéria - jak pravděpodobnost výskytu rizika, tak i jeho dopad na realizaci projektu. Podle úrovně (souřadnice), na které se tyto dvě kritéria u každého rizika spojí, se stanoví stupeň rizikivosti, kterému jednotlivá rizika odpovídají.

Tab. 9. Celkové hodnocení rizik (vlastní zpracování)

	Dopad rizika na realizaci projektu					
		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
Pravděpodobnost výskytu rizika	0,9	0,09	0,27	0,45 (2)	0,63	0,81
	0,7	0,07	0,21	0,35 (4)	0,49 (7)	0,63
	0,5	0,05	0,15 (9)	0,25	0,35 (3)	0,45 (1)
	0,3	0,03(12)	0,09 (5, 10)	0,15 (6,13)	0,21	0,27 (8)
	0,1	0,01	0,03 (14,11)	0,05	0,07	0,09

Dle výše uvedené tabulky jsou jednotlivá rizika členěna na tři stupně. Pole vyznačena oranžově představují nízkou rizikovost, tam patří rizika číslo 5, 10, 11, 12, 14. Bílá pole znamenají střední rizikovost. Tuto rizikovost nesou rizika s číslem 3, 4, 6, 8, 9, 13. Modrá pole značí vysokou rizikovost a tu představují rizika s číslem 1, 2, 7.

8.1 Opatření k odstranění rizik

Pomocí provedené rizikové analýzy byly k jednotlivým rizikům přiřazeny stupně rizikivosti, které daná rizika představují. Nyní budou k těmto rizikům v závislosti na jejich stupni rizikivosti uvedena možná opatření, jak vzniku těchto rizik zabránit.

8.1.1 Doporučená opatření na odstranění nízkých rizik

V případě rizik, která se pohybují v oblasti nízké rizikivosti, je jejich hodnota velmi nízká. Nejsou tedy tak výrazná pro ohrožení realizace projektu. Opatření, která povedou k eliminaci těchto rizik, by měla být velmi nízkonákladová.

Možné návrhy na eliminaci rizik:

- **Špatná volba lektorů (seminářů) v rámci vzdělávání:**
 - Pečlivé prostudování informací o lektorech, které má agentura k dispozici, jejich zkušenosti, znalosti, praktické dovednosti apod.

- Sledování referencí na lektory (případně semináře) od bývalých zákazníků (účastníků).
- U svých zaměstnanců podněcovat chuť ke vzdělávání a i v případě nepříliš dobrého výběru lektora (případně semináře) se z dostupných a získaných materiálů budou zaměstnanci snažit danou problematiku doučit samostudiem.
- **Pasivita tvůrčího potenciálu pracovníků:**
 - Upřímná otevřenost vedení společnosti pro přijímání návrhů na zlepšení.
 - Snaha vedení o vybudování partnerského vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
 - Zajištění tvůrčího prostředí pro zaměstnance – samotné vedení společnosti se bude snažit o povzbuzení tvůrčího potenciálu u svých zaměstnanců a dá jim dostatečně najevo možnost přijetí úspěšného návrhu.
- **Nepřesně stanovené hodnotící ukazatele:**
 - Mistr každé dílny a vedoucí oddělení u THP pracovníků bude mít přehledně a jasně zpracovaný tištěný manuál, který bude obsahovat výčet ukazatelů a hodnotících kritérií, podle kterých bude hodnotit své pracovníky. Tento manuál bude na požádání dostupný všem pracovníkům. Za hodnotící ukazatele lze považovat např. hodnocení pracovníků dle počtu reklamací na jejich odvedenou práci, plnění výrobních termínů (vyráběný produkt prochází několika výrobními cykly a každý pracovník tak musí dodržet termín vymezený pro jeho práci na produktu), aj. V případě těchto dvou ukazatelů bude hodnotícím kritériem – čím méně reklamací, tím lepší pracovník; čím rychleji odvedená kvalitní práce, tím lepší pracovník. Tento manuál bude odsouhlasen vedením společnosti.
- **Změna legislativních podmínek:**
 - V případě změny současně platných legislativních podmínek, které znevýhodní vydávání stravenek, poskytování penzijního připojištění a vzdělávání v oboru, lze doporučit, aby společnost v nově zpracované legislativě hledala jiné možnosti daňově uznatelných a oboustranně výhodných benefitů.

- **Problémy s dodavatelem občerstvení na vánoční večírek:**
 - Výběr dodavatele na základě osobních dobrých zkušeností personálního pracovníka s dodavatelem.
 - Pečlivý průzkum trhu možných dodavatelů a prostudování referencí spokojených (případně nespokojených) zákazníků.
 - Bezchybně vyhotovená objednávka a jasně vymezen termín a místo dodání, druh objednaného zboží v požadovaném množství, aj.

8.1.2 Doporučená opatření na odstranění středních rizik

U rizik, která spadají do středního stupně rizikovitosti, je třeba výrazněji snížit buď jejich dopad na realizaci projektu, nebo pravděpodobnost jejich výskytu.

- **Nefunkčnost motivačního systému (nedostatečná zainteresovanost vedoucích pracovníků):**
 - Pro správné fungování motivačního systému je nutná především dostatečná snaha vedoucích pracovníků své podřízené podporovat při výkonu práce. Je nutné, aby společnost při zavádění motivačního systému dbala především na to, aby vedoucí pracovníci byli s tímto systémem dokonale ztotožnění a takové vnímání systému předávali i svým podřízeným. Vedoucím pracovníkům by měla být především zdůrazňována důležitost poskytování zpětné vazby k výkonu svých podřízených a vyjádření pochvaly za úspěšně zvládnutý úkol.
- **Nedostatek finančních prostředků na realizaci všech návrhů:**
 - V případě nedostatku finančních prostředků pro jednorázovou realizaci celého projektu je možné realizovat jednotlivé návrhy po etapách s časovým odstupem dle preferencí a finančních možností společnosti.
- **Pokles zájmu o nabízené benefity:**
 - Nabízené benefity, které jsou uvedeny v projektu, vychází ze současných požadavků zaměstnanců, které respondenti uvedli v dotaznících. Může se však stát, že s postupem času se požadavky zaměstnanců změní. V tomto případě je tedy možné benefity, o které již není zájem vypustit a posílit o to víc zbývající benefity, o které je ze strany zaměstnanců větší zájem.

- Případně lze provést nové dotazníkové šetření, kde mohou zaměstnanci vyjádřit své nové požadavky na poskytované benefity.
- **Neochota zaměstnanců zapojit se do realizace uvedených návrhů na motivaci:**
 - Jelikož se zaměstnanci této provozovny nikdy nesetkali s podobnými nástroji motivace, je možné, že k zavedení tohoto systému budou přistupovat negativně, budou nedůvěřiví a může také dojít k jeho sabotáži – především svévolná nepřítomnost na celopodnikových schůzích, neochota zúčastnit se vánočního večírku, neochota práce přesčas (dají přednost volnému času, před možností přivýdělku pomocí variabilní složky mzdy), apod. V tomto případě je třeba, aby vedoucí pracovníci (případně vedení společnosti) apelovali na své podřízené a snažili se je objasňováním výhod a možností plynoucích z využívání systému motivace motivovat k vyšším pracovním výkonům.
- **Nepokoje na pracovišti – závist mezi zaměstnanci:**
 - Vyhlášení nejlepších pracovníků měsíce, nebo možnost uplatňování návrhů, případně individuální nabídky vzdělávání mohou mezi zaměstnanci podněcovat určité prvky závisti, které mohou vyústit až k různým slovním narážkám apod. Je tedy nutné, aby na takové situace byli připraveni jak sami zaměstnanci, tak také jejich vedoucí. Se zavedením tohoto systému motivace a především výše uvedených tří návrhů je třeba, aby vedoucí pracovníci neustále vštěpovali svým podřízeným, že se nesmí povyšovat nad ostatní, v tom měsíci méně úspěšné spolupracovníky. V případě, že i přesto dojde na pracovišti k nepokojům, je nutné, aby zasáhl vedoucí pracovník, který vzniklou situaci urovná. Vedoucí pracovník však nesmí znevýhodňovat, nebo jinak diskriminovat jednoho pracovníka před druhým a každému musí nabídnout možnost, jak se stát nejlepším pracovníkem měsíce (Tzn., že nesmí upřednostňovat jednoho pracovníka před druhým, nesmí vylučovat některé pracovníky z udělování odpovědnosti, neměl by také do tohoto hodnocení zahrnovat osobní sympatie či antipatie k pracovníkovi apod.)
 - Když se vedoucí pracovník po vyhodnocení konfliktu dostane k závěru, že byl konflikt vyvolán díky povyšování se pracovníka, nebo jiného

zneužívání získaného ocenění, bude oprávněn pracovníkovi toto ocenění i s vyplacenou odměnou odebrat.

- Může také nastat taková situace, že oceněný pracovník bude jakkoliv šikanován ze strany svých spolupracovníků. V takovém případě, vedoucí pracovník je oprávněn ty zaměstnance, kteří se podíleli na šikaně, příští měsíc z hodnocení vyřadit.
- Ve vyhrocených situacích lze využít kárná opatření (pisemná výtka nebo důtka). Při recidivě možnost okamžitého zrušení pracovního poměru pro hrubé porušování pracovní kázně.
- **Pokles firemních zakázek a tím i tržeb – nemožnost poskytovat benefity, případně odměny v určené výši:**
 - Neustálé vyhledávání atraktivních, především dlouhodobých zakázek.
 - Zvýšit informovanost a motivovat pracovníky k aktivnímu vyhledávání energetických úspor a rezerv v rámci svých možností, které by pomohly zlepšit finanční situaci společnosti.

8.1.3 Doporučená opatření na odstranění vysokých rizik

Rizika, která představují vysoký stupeň rizikovosti, mají na realizaci projektu velký význam. Mohou ho výrazně ovlivnit, protože se vyznačují vysokou pravděpodobností výskytu i velkým dopadem na projekt. Je tedy potřeba se na možný vznik těchto rizik dostatečně připravit a co nejvíce se je snažit eliminovat.

- **Špatná informovanost zaměstnanců o zavedeném motivačním systému:**
 - V případě, že bude zaveden nový motivační systém, ale zaměstnanci o této skutečnosti nebudou dobře informováni, nebude naplněn smysl zavedení toho systému. Zaměstnanci tak nebudou vědět, jaké mohou využívat benefity a za jakých podmínek a okolností, jaké jsou nové způsoby zlepšení komunikace ve společnosti, aj. Pro zmírnění tohoto rizika je možné uskutečnit před zavedením systému celopodnikovou schůzi, na které bude vedení společnosti ve spolupráci s pracovníkem personálního oddělení všechny zaměstnance informovat o nově zavedeném systému motivace. Současně se zpracuje elektronický dokument, ve kterém tento systém bude podrobně rozpracován. Dokument se zpřístupní na firemním serveru a bude tak dostupný všem pracovníkům. Tímto se společnost může vyhnout

různým spekulacím mezi zaměstnanci, na základě kterých může být ovlivněno vnímání i využívání (případně nevyužívání) jednotlivých návrhů.

- **Výrazný zásah do chodu společnosti:**

- Vzhledem k tomu, že společnost dosud nemá zavedený žádný motivační systém, tak jeho zavedení zcela od nuly bude pro společnost znamenat výraznou změnu a zásah do chodu společnosti. Výrazný zásah to bude jak do organizace společnosti a její kultury, tak také do finanční oblasti. Je tedy nutné, aby se na tuto výraznou změnu společnost po určité době řádně připravila. Je nutné zabezpečit pracovníky, kteří budou mít jak implementaci, tak také využívání a správu motivačního systému na starosti. Je třeba zjistit jak velký finanční obnos má společnost k dispozici, nebo jestli případně nezvolit *etapovité zavádění jednotlivých návrhů*. Etapovité zavádění by pak spočívalo v postupném zavádění uvedených návrhů a to od méně nákladných a nejvíce přínosných po více nákladné a méně přínosné. *V první etapě* by vedení společnosti mělo apelovat především na změnu chování jednotlivých pracovníků a také, samo více spolupracovat se svými zaměstnanci. V této fázi by tedy bylo vhodné zlepšit informovanost zaměstnanců o změnách a cílech společnosti a také zlepšit přístup nadřízených ke svým podřízeným (tzn. poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu na práci svých podřízených a také jim vyjadřovat uznání a pochvalu za odvedený výkon). Vedení společnosti by se také mělo zaměřit na vzdělávání THP pracovníků a dát jim možnost uplatnit jejich návrhy. *Druhá etapa* zavádění motivačního systému by zahrnovala uspořádání vánočního večírku v rámci podpoření, eventuálně vytvoření dobrých vztahů na pracovišti. Došlo by také k zavedení pravidelného hodnocení pracovníků. Čímž by částečně došlo k požadovanému navýšení mzdy v případě dostatečné zainteresovanosti pracovníků a díky tomu také ke kvalitnějšímu odvádění práce a dodržování termínů. *V další etapě* by mohlo dojít k poskytnutí sick days pro všechny zaměstnance a do odměňování dělníkům zavést variabilní složku mzdy závislou na výkonech. Stravenky a penzijní připojištění jsou nejvyšší položkou v nákladech na jejich poskytování a proto by bylo vhodné v případě etapovitého zavádění motivačního systému tyto motivy ponechat

až na konec – v tomto příkladu až jako **4. etapu zavádění**. Do 4. zaváděcí etapy by spadaly také nápoje na pracovišti, které nepředstavují tak silný motivační faktor. Délka intervalu mezi zaváděním jednotlivých etap by byla závislá na finančních možnostech společnosti.

- Aby došlo ke zmírnění výrazného zásahu do chodu společnosti při zavedení motivačního systému, je nutné všechny zaměstnance s dostatečným předstihem informovat o přicházející změně a o možnostech, kterých budou moci využít. Důležité je také, aby pracovníci tento systém vzali za svůj a podporovali jeho správný smysl.
- Výrazný zásah do chodu společnosti při zavedení tohoto systému tak společnost může eliminovat dostatečně dlouhou a svědomitou přípravou.
- **Uvedené návrhy na motivaci se po čase stanou pro zaměstnance samozřejmostí a klesne jejich motivační význam.**
 - Se zavedením motivačního systému přijde do společnosti něco nového, na co zaměstnanci provozovny v Koryčanech doposud nebyli zvyklí avšak dle jejich názorů, které uváděli v dotaznících, by tuto změnu velmi uvítali. Z tohoto důvodu je zřejmé, že zavedením systému motivace vzroste spokojenost zaměstnanců a tím tak i jejich pracovní výkon, protože budou mít možnost využít za svůj výkon různých benefitů, případně odměn. Je však možné, že po čase si na tyto výhody zvyknou, jejich spokojenost s nimi a motivační síla těchto faktorů ustrne na určitém bodě. Pro zaměstnance se tak stanou samozřejmostí a klesne jejich motivační význam. Při zjištění takovéto skutečnosti je možné využít stejného opatření jako u rizika „pokles zájmu o nabízené benefity“. To znamená provést nové dotazníkové šetření pro zjištění aktuálních pocitů zaměstnanců a toho jak se staví k právě poskytovaným benefitům a používání dalších motivačních nástrojů. Tyto dvě rizika tedy lze eliminovat jedním opatřením a to vhodně koncipovaným dotazníkem.
 - Pro menší zpestření je také možné některé z nabízených motivů určitým způsobem obměňovat. Například místo vánočního večírku je možné pro podporu dobrých vztahů na pracovišti pořádat jiné firemní akce – např. uspořádat Den dětí, při jehož financování je možné využít i sponzorství

města (stejně tak například Pohádkový les); v průběhu plesové sezóny uspořádat firemní ples, nebo jiné příležitosti, díky kterým by měli pracovníci možnost stýkat se i na jiných místech a za jiných okolností než na pracovišti.

- V případě benefitů je možné jejich nabídku obměnit, případně dle možností firmy rozšířit. V případě rozšíření společnost může zavést flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém). Výhodou tohoto způsobu poskytování benefitů je možnost jejich výběru dle individuálních preferencí zaměstnanců. Společnost vytvoří firemní balíček benefitů a stanoví zároveň roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si pak z balíčku vybere takové benefity, které mu vyhovují. Zaměstnanec může v rámci svého stanoveného bodového limitu optimalizovat výběr benefitů dle vlastních potřeb a přání.

9 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Tato část práce se pokusí nastínit finanční náročnost celého projektu. To znamená, kolik bude společnost stát jednorázové zavedení všech návrhů na zlepšení úrovně motivace v provozovně v Koryčanech. Vzhledem k tomu, že společnost nyní nehospodaří s příliš mnoha volnými finančními prostředky, budou tak z těchto návrhů vybrány jen ty stěžejní a zbylá doporučení může společnost zařadit do svého systému motivace později, dle jejich finančních možností.

V níže uvedené tabulce je uvedena výše hrubé mzdy na hodinu práce jednoho pracovníka na 4 pracovních pozicích ve společnosti. Dále pak průměrná hodinová mzda všech THP pracovníků a také celopodniková průměrná hodinová mzda. Tyto hrubé mzdy jsou pak následně navýšeny o sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 % + 9 %). Poslední sloupec udává, kolik pracovníků v současné době pracuje na dané pozici.

Pro účely nákladové analýzy projektu je počítáno pouze s orientační výší mezd na jednotlivých pracovních pozicích.

Tab. 10. Přehled orientačního mzdového ocenění jednotlivých pracovníků (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Výše hrubé hodinové mzdy na dané pozici/ 1 pracovník	Superhrubá mzda na hodinu/ 1 pracovník	Počet pracovníků na dané pozici
Mistr	125 Kč	$125 * 1,34 = 168$ Kč	4
Dělník	75 Kč	$75 * 1,34 = 101$ Kč	95
Vedoucí oddělení THP pracovníků	188 Kč	$188 * 1,34 = 252$ Kč	5
THP pracovník (administrativní pracovník)	100 Kč	$100 * 1,34 = 134$ Kč	27
Průměrná hrubá mzda THP pracovníků (administrativní pracovník, vedoucí THP, mistr)	115 Kč	$115 * 1,34 = 154$ Kč	$(27 + 5 + 4) = 36$
Celopodniková průměrná hrubá mzda	86 Kč	$86 * 1,34 = 115$ Kč	

Následující tabulka zobrazuje náklady, které je třeba vynaložit na zavedení systému do společnosti. Jedná se o náklady na přípravu, organizaci a následnou implementaci

systemu motivace. Zavedení systému bude náplní práce personálního pracovníka, který bude této činnosti věnovat 3 hodiny své standardní pracovní doby a to po dobu tří měsíců. Dále bude nutné, aby o zavedení systému byli důkladně informováni vedoucí pracovníci THP a mistři. Tito pracovníci se budou muset připravit na nový systém, zpracovat veškeré materiály (manuály pro hodnocení pracovníků, tabulky v Excelu, apod.), potřebné pro správné fungování tohoto systému na jejich oddělení či dílně. Těmto pracovníkům pro tuto činnost budou vyhrazena polovina jejich standardní denní pracovní doby (tj. 4 hodiny denně) a to v délce dvou týdnů.

Tab. 11. Náklady na zvedení systému motivace do společnosti (vlastní zpracování)

NÁKLADOVÁ POLOŽKA	HODNOTA V KČ
Výše 3 hodinové denní mzdy personálního pracovníka při přípravě systému motivace po dobu 3 měsíců.	24 120 Kč
Výše 4 hodinové mzdy 5 vedoucích oddělení THP a 4 mistrů po dobu 2 týdnů na jejich informovanost a přípravu systému.	77 280 Kč
30 minutová schůze vedení společnosti s dělníky za účelem informovanosti o novém systému motivace.	4 798 Kč
Vypracování manuálů, které budou obsahovat hodnotící kritéria jednotlivých dělníků – mzda 4 mistrů za 30 minut zpracování.	336 Kč
Vypracování manuálů, které budou obsahovat hodnotící kritéria jednotlivých THP pracovníků – mzda 5 vedoucích THP pracovníků za 30 minut zpracování.	630 Kč
CELKEM na zavedení systému motivace do společnosti	107 164 Kč

V případě nákladů na zavedení systému motivace do společnosti, které jsou ve výše uvedené tabulce vyčísleny hodnotou 107 164 Kč, se jedná pouze o jednorázové náklady. Tyto náklady se již při správném fungování motivačního systému nebudou opakovat.

V tabulce číslo 12 je shrnuta celková výše ročních nákladů na jednotlivé návrhy. V tabulkách, které pak následují (č. 13–23), jsou tyto náklady vyčísleny podrobně a s o hledem na jednotlivé činnosti, které jsou spojeny s fungování každého návrhu. Z těchto návrhů pak budou vybrány jen některé, které lze již nyní vzhledem k finanční situaci společnosti doporučit k zavedení.

Tab. 12. Souhrn celoročních nákladů na celý projekt v Kč (vlastní zpracování)

Návrhy na zlepšení motivace ve společnosti	Celkem Kč/rok
Pořádání firemních akcí pro zaměstnance (vánoční večírek)	19 312 Kč
Zlepšení informovanosti o změnách a cílech společnosti	30 732 Kč
Zlepšení přístupu nadřízených pracovníků k jejich podřízeným	15 456 Kč
Pravidelné hodnocení pracovníků	35 184 Kč
Poskytnutí tzv. sick days	294 183 Kč
Stravenky	1 383 360 Kč
Penzijní připojištění	314 400 Kč
Vzdělávání	21 998 Kč
Možnost uplatnit své návrhy	1 144 Kč
Nápoje na pracovišti	68 400 Kč
Variabilní složka mzdy	230 280 Kč
CELKEM	2 414 449 Kč

V případě jednorázového zavedení celého projektu by společnost za uvedené návrhy zaplatila za první rok fungování celého systému 2 414 449 Kč. Při současné kapacitě 131 zaměstnanců by společnost na motivaci jednoho zaměstnance ročně vydala 18 430 Kč.

Tab. 13. Roční náklady uskutečnění vánočního večírku (vlastní zpracování)

Náklady na uspořádání firemní akce pro zaměstnance - uskutečnění vánočního večírku	
Doba přípravy 4 pracovní hodiny denně pro dobu 3 týdnů – mzda personálního pracovníka	8 040 Kč
Zhotovení informačního plakátu – barevný tisk + speciální papír	10 Kč
Zajištění výzdoby prostor a prostírání stolů	500 Kč
Zajištění občerstvení – 10 obložených mís – jedna pro 10 lidí (10 * 500 Kč) + pečivo + 50 chlebíčků po 12 Kč + nealkoholické nápoje	9 000 Kč
Úklid prostor, výzdoba, rozmístění a prostírání stolů, rozmístění občerstvení na stoly (personální pracovník + uklízečka) – vše v délce 3 hodin po dobu 4 dnů – mzda uklízečky	1 212 Kč
Moderování a průběh programu večírku – personální pracovník - finanční odměna	300 Kč
Energetické výdaje + topení	250 Kč
CELKEM za jeden vánoční večírek	19 312 Kč

Tab. 14. Roční náklady na zlepšení informovanosti ve společnosti (vlastní zpracování)

Náklady související se zlepšením informovanosti o změnách a cílech společnosti	
Čtvrtletní celopodnikové schůze v délce cca 30 minut → vyplacené průměrné mzdové náklady za 30 minut schůze celkem za 131 zaměstnanců = jedna schůze 7 533 Kč * 4 čtvrtletí →	30 132 Kč
Pololetní zpracování a tisk 10 kusů bulletinů (4 dílny, 6 oddělení THP pracovníků). Bulletin v rozsahu 5 stránek * 4 Kč (tisk) + 10 Kč (kroužková vazba) → 300 Kč * 2p →	600 Kč
CELKEM za rok	30 732 Kč

Tab. 15. Roční náklady na zlepšení přístupu nadřízených pracovníků k podřízeným (vlastní zpracování)

Náklady na zlepšení přístupu nadřízených pracovníků k jejich podřízeným	
Každý týden na běžné poradě 10 minutová diskuse o významných pracovních výkonech podřízených (28 Kč/týdně * 4 mistři * 4 týdny * 12 měsíců + 42 Kč/týdně * 5 vedoucích THP * 4 týdny * 12 měsíců) →	15 456 Kč
CELKEM za rok	15 456 Kč

Tab. 16. Roční náklady na pravidelné hodnocení pracovníků (vlastní zpracování)

Náklady vynaložené na pravidelné hodnocení pracovníků	
60 minutový plat 4 mistrů (čas potřebný pro vyhodnocení nejlepšího dělníka měsíce a doručení výsledků vedení společnosti) → jeden měsíc 672 Kč * 12 měsíců →	8 064 Kč
60 minutový plat 5 vedoucích oddělení THP (čas potřebný pro vyhodnocení nejlepšího THP pracovníka měsíce a doručení výsledků vedení společnosti) → jeden měsíc 1 260 Kč * 12 měsíců →	15 120 Kč
Finanční odměna pro nejlepšího dělníka a THP pracovníka měsíce (500 Kč/pracovník) → jeden měsíc 1000 Kč * 12 měsíců →	12 000 Kč
CELKEM za rok	35 184 Kč

Tab. 17. Roční náklady na poskytnutí sick days (vlastní zpracování)

Náklady související s poskytnutím tzv. sick days	
Celkem poskytované sick days pro celou společnost za rok je 393 dnů (3 dny volna navíc za rok * 131 zaměstnanců)	
Měsíční mzda 1 dělníka je 16 160 Kč → 85% z 16 160 Kč = = 13 736 Kč/měsíc : 20 pracovními dny = 687 (výše náhrady za sick days), společnost má 95 dělníků * 3 dny volna * výše náhrady 687 Kč →	195 795 Kč
Měsíční mzda THP pracovníka 21 440 Kč → 85% z 21 440 Kč = 18 224 Kč/měsíc : 20 pracovními dny = 911 (výše náhrady za sick days), společnost má 36 THP pracovníků * 3 dny volna * 911 Kč →	98 388 Kč
CELKEM za rok	294 183 Kč

Tab. 18. Roční náklady na poskytování stravenek (vlastní zpracování)

Vynaložené náklady na poskytování stravenek	
Celkem vydáno 20 stravenek * 131 zaměstnanců = 2 620 kusů/měsíc * hodnota stravenky 80 Kč = 209 600 Kč/měsíc	
Skutečným nákladem z této částky je však pro společnost pouze 55%, které si pak odečte ze základu pro výpočet daně. (Zbýlých 45% bude příští měsíc srážet zaměstnancům ze mzdy). → za jeden měsíc 115 280 Kč * 12 měsíců →	1 383 360 Kč
CELKEM za rok	1 383 360 Kč

Tab. 19. Roční náklady příspěvky na penzijní připojištění (vlastní zpracování)

Náklady související s poskytováním příspěvků na penzijní připojištění	
Příspěvek od společnosti ve výši 200 Kč/měsíc * 131 zaměstnanců = (tuto částku také lze využít jako daňově uznatelnou položku) → za jeden měsíc 26 200 Kč * 12 měsíců →	314 400 Kč
CELKEM za rok	314 400 Kč

Tab. 20. Roční náklady na vzdělávání THP pracovníků (vlastní zpracování)

Náklady na vzdělávání THP pracovníků	
Tříměsíční kurzy angličtiny jednou týdně po pracovní době – cena kurzů (60 minut /380 Kč bez DPH) →	4 560 Kč
Dopravné na 12 vyučovacích hodin lektora do společnosti (v případě jazykové školy z Vyškova 60 km (do společnosti i zpět) 5Kč/km →	3 600 Kč
Dvouhodinová mzda personálního pracovníka pro uskutečnění event angličtiny →	268 Kč
Angličtina CELKEM	8 428Kč
Jednou ročně školení 4 účetní (1 200 Kč jedno školení) →	4 800 Kč
Jednou ročně školení 1 pracovníka v oblasti environmentální politiky →	2 900 Kč
Jednou ročně školení personalisty v oblasti změn v pracovně-právních vztazích →	1 200 Kč
Účast na veletrzích v ČR – 5 pracovníků (150 Kč/osoba) – je však možné získat zdarma vstupenky od dodavatelů →	750 Kč
Dopravné na školení Brno 120 km * 4 Kč * 1 auto (čtyři účetní) →	480 Kč
Dopravné na veletrh (dvě auta) 120 km * 4 Kč * 2 auta →	960 Kč
Dopravné na školení Brno 120 km * 4 Kč * 1 auto (jeden personalista) →	480 Kč
Dopravné do Prahy – environmentální školení 500 km * 4 Kč * 1 auto (1 pracovník) →	2 000 Kč
CELKEM za rok	21 998 Kč

Tab. 21. Roční náklady na možnost uplatnění návrhů pracovníků (vlastní zpracování)

Náklady vzniklé umožněním THP pracovníkům uplatnit své návrhy	
Tisk 36 formulářů (Příloha P III) na návrhy pro zlepšení = 36 * tisk 2 Kč (1Kč/1str.) →	72 Kč
Jednodenní mzda odpovědného pracovníka při vyhodnocování roční úspory při jednom návrhu →	1 072 Kč
CELKEM	1 144 Kč

Tab. 22. Roční náklady na 30% příspěvky na nápoje na pracovišti (vlastní zpracování)

Náklady vzniklé zavedením příspěvků na nápoje na pracovišti	
Průměrná spotřeba nápojů za měsíc je 1 900 „kelímků“, průměrná cena nápoje je 9 Kč	
V případě, že společnost sníží cenu nápojů o 30 %, bude nápoj stát průměrně 6 Kč pro zaměstnance a zbylé 3 koruny bude doplácet společnost. Pro společnost tedy vznikne náklad ve výši 3*1900 „kelímků“ = 5 700 Kč/měsíc * 12 měsíců →	68 400 Kč
CELKEM za rok	68 400 Kč

Tab. 23. Roční náklady na zavedení variabilní složky mzdy (vlastní zpracování)

Náklady související se zavedením variabilní složky mzdy	
Výše prémie by byla stanovena individuálně s ohledem na rozsah a termín plnění zakázky.	
Společnost v průměru za rok získá 2 větší termínované zakázky, při kterých je vyžadováno větší pracovní nasazení dělníků. Tyto zakázky jsou většinou v délce 2,5 měsíce.	
Např. při vyplácní 3% prémie za předpokladu 100% plnění všech prémiových ukazatelů (termín, rozsah, kvalita, atd.)	
Hodinová mzda dělníka 101 Kč → 3 % z 101 Kč = 3,03 Kč * 8h * 50 dnů * 95 = 115 140 Kč/1 zakázka → 2 zakázky →	230 280 Kč
CELKEM za rok	230 280 Kč

Jak je již výše uvedeno, celkové náklady na navržený projekt jsou ve výši 2 414 449 Kč. Vzhledem k tomu, že nový majitel provozovny v Koryčanech společnost L.A.Bernkop 1883, a. s. se snaží především o znovuoobnovení výroby a nehosподаří tak nyní dostatečnými finančními prostředky na zavedení celého navrženého systému motivace, je vhodné z tohoto systému vybrat jen některé návrhy a ty nejvíce nákladné implementovat později dle finančních možností společnosti.

V případě, že společnost při prvotním zavedení upustí od stravenek a od příspěvků na nápoje na pracovišti, bude možné realizovat zbylé návrhy v celkové výši 962 689 Kč za rok. V tomto případě by společnost svým pracovníkům nabídla široký rozsah motivačních nástrojů, které mohou pozitivně působit na jejich pracovní výkon. V případě takto upraveného a zavedeného systému motivace případně na motivaci jednoho pracovníka 7 349 Kč ročně. Tento finanční obnos by byl v současné době pro společnost L.A.Bernkop 1883, a. s. únosný.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt pro zlepšení systému motivace pracovníků v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s.

Teoretická část práce se zabývá především problematikou pracovní motivace a šesti nástroji, jak tuto motivaci zlepšit.

Na teoretickou část navazuje hlavní část práce – praktická část. V provozovně v Koryčanech nikdy nebyl zavedený žádný motivační systém a ani její nový majitel společnost L.A.Bernkop 1883, a. s. vzhledem k finanční situaci, ve které se provozovna nachází, zatím žádný takový systém nezavedl.

Praktická část této práce tedy začíná popisem provozovny v Koryčanech, její historií i současnou situací. Pomocí dotazníkového šetření, v rámci kterého byly vytvořeny dva dotazníky, byla zjišťována současná úroveň motivace v provozovně. Spíše tedy to, do jaké míry se daří intuitivně vedoucím pracovníkům motivovat své podřízené k plnění stanovených úkolů. Dle souhrnných výsledků dotazníků lze konstatovat, že současná úroveň motivace ve společnosti je na velmi nízké úrovni a sami pracovníci by rádi přivítali změnu. Na základě těchto výsledků byl zpracován projekt, který obsahuje celkem 11 návrhů jak danou situaci zlepšit a nastavit v této společnosti fungující motivační systém. Všechny tyto návrhy byly následně podrobeny rizikové a nákladové analýze. Vzhledem k tomu, že jednotlivé návrhy lze zavádět samostatně a neexistuje mezi nimi časová závislost, byl pro provedení časové analýzy vybrán jen jeden návrh. Konkrétně se jednalo o návrh směřující k budování dobrých vztahů na pracovišti – uspořádání vánočního večírku pro zaměstnance provozovny. V rizikové analýze bylo jak k projektu jako celku, tak i ke konkrétním návrhům vytyčeno několik rizik, která mohou při realizaci toho projektu nastat. Ke všem těmto rizikům pak byla navržena doporučení, jak je možné výskyt těchto rizik eliminovat. Nákladová analýza projektu je zaměřena na vyčíslení veškerých nákladů, se kterými se lze při realizaci projektu setkat. Náklady byly rozděleny do dvou kategorií. První kategorií jsou náklady, které jsou spojené se zavedením motivačního systému do společnosti. Především veškeré přípravné, organizační a jiné činnosti, které zavedení systému vyžaduje. Tyto náklady jednorázového charakteru byly vyčísleny na 107 165 Kč. Druhou kategorií pak představují celkové roční náklady při zavedení všech 11 návrhů. Při implementaci motivačního systému v takovém rozsahu

by to pro společnost každoročně znamenalo finanční zátěž ve výši 2 414 449 Kč při 131 zaměstnancích.

Vzhledem ke složité finanční situaci společnosti je pak v závěru nákladové analýzy k zavedení doporučeno pouze 9 návrhů ze zpracovaného projektu. Zbylé dva návrhy může společnost zavést později při zlepšení finanční situace. V případě zavedení tohoto zúženého projektu by to pro společnost představovalo o více než polovinu nižší finanční zátěž. Společnost by tak ročně na motivaci svých pracovníků vydala 962 689 Kč, což při kapacitě 131 zaměstnanců znamená v průměru 7 349 Kč ročně na jednoho pracovníka.

V tomto rozsahu je reálné projekt realizovat. Nastavením tohoto systému motivace obsahujícího pro začátek 9 návrhů, tak dojde ke změně firemní kultury směrem k lepšímu, zvýší se spokojenost zaměstnanců a tím vzroste i výkon celé společnosti. Pro společnost je tedy velmi přínosné takto investovat do motivace svých pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John, 2009. *Effective Motivation: How to Get the Best Results From Everyone*. London: Pan Macmillan, 256 s. ISBN 978-0-330-50421-8.
- [2] ADAIR, John a Peter REED, 2009. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xii, 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 1995. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, viii, 100 s. ISBN 8072263080.
- [5] BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ, 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-3243-5.
- [6] COMELLI, G. und L. ROSENSTIEL, 2009. *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. 4. Auflage. München: Vahlen, 337 s. ISBN 978-3-8006-3542-9.
- [7] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [8] DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [9] EGGERT, Max. *Motivace*, 2005. Vyd. 1. Praha: Portál, 102 s. ISBN 80-7367-010-0.
- [10] FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, viii, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

- [11] FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [12] HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI, 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [13] HORSKÁ, Viola, 2009. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
- [14] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [15] L.A.Bernkop 1883, a. s., 2012. *Interní materiály společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s.*
- [16] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [17] KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5
- [18] KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [19] LAUBY, Sharlyn J, c2005. *Motivating employees: career planning & talent management*. Alexandria, Va.: ASTD Press, 16 s. ISBN 1-56286-397-5.
- [20] MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [21] MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ, 2007. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
- [22] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

- [23] NELSON, Bob, c2009. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
- [24] PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [25] PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7
- [26] PLAMÍNEK, Jiří, 2012. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 134 s. ISBN 978-80-247-4485-8.
- [27] PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
- [28] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1998. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: VŠE. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
- [29] RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [30] STOCK, Christian, 2010. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 103 s. ISBN 978-80-247-3553-5.
- [31] ŠAMÁNKOVÁ, Marie, 2011. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vyd. Praha: Grada, 134 s. ISBN 978-80-247-3223-7.
- [32] ŠNAJDROVÁ, Petra, 2011. *Návrh na zefektivnění distribučních cest ve firmě KORYNA nábytek, a. s* [online]. Zlín [2014-03-06]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Lubomír Jančík. Dostupné z: https://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/15374/%C5%A1najdrov%C3%A1_2011_bp.pdf?sequence=1
- [33] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056.

- [34] URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [35] URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [36] VÉVODA, Jiří, 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Praha: Grada, 159 s. ISBN 978-80-247-4732-3.
- [37] WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

- [38] ManagementMania, 2013. *Adamsova teorie spravedlnosti* [online]. [cit.2014-03-06].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>
- [39] ManagementMania, 2014. *Alderferova teorie motivačních potřeb ERG*. [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>
- [40] Svaz průmyslu a dopravy ČR (SP ČR), 2013. Čeští manažeři: Motivujte zaměstnance vlastním příkladem. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2014-03-06].
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cesti-manazeri-motivujte-zamestnance-vlastnim-prikladem-44245.html>
- [41] ManagementMania, 2013. *Herzbergova teorie dvou faktorů*. [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- [42] Kuchyně KORYNA, © 2013. *Historie firmy*. [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: www.koryna.cz/o-nas.php
- [43] Businessinfo.cz, 2012. *Motivace a motivační programy v pracovním procesu*. [online]. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z:

- <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>
- [44] ManagementMania, 2011. *Skinnerova teorie zesílení*. [online]. [cit.2014-03-06].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/skinnerova-teorie-zesileni>
- [45] ManagementMania, 2013. *Vroomova teorie očekávání*. [online]. [cit.2014-03-06].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>
- [46] KOHOUTOVÁ, Zuzana, 2014. Konec stravenek? Ne, jen místo papírových budou elektronické. *IDnes.cz/Finance* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/konec-papirovych-stravenek-firmy-prechazeji-na-elektronicke-e-stravenky-1lp-podnikani.aspx?c=A140203_143836_podnikani_zuk
- [47] Generální ředitelství úřadu práce ČR, 2014. Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců. *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/zlk/podpora_odborneho_vzdelavani_z_amestnancu
- [48] URBAN, Jan, 2013. Zásady výběrového řízení: Jak poznat zaměstnance "potíživistu" již při náboru? *ProByznys.info* [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-59999000-zasady-vyberoveho-rizeni-jak-poznat-zamestnance-potizistu-jiz-pri-naboru>
- [49] NAVRÁTIL, Oldřich, 2014. ŠAMPIÓNÍ versus ZTROSKOTANCI - Jak poznat toho pravého uchazeče. *HR NEWS*: www.hrnews.cz [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/sampioni-versus-ztroskotanci-jak-poznat-toho-praveho-uchazec-id-2086415>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP	Technicko-hospodářský pracovník
H_0	Nulová hypotéza
H_1	Alternativní hypotéza
α	Alfa – první písmeno řecké abecedy
např.	Například
apod.	A podobně
aj.	A jiné
tzv.	Tak zvaný
atd.	A tak dále
a. s.	Akciová společnost
∞	Nekonečno

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Uspořádání potřeb dle Maslowa (Bělohávek, 2000, s. 41).....	22
Obr. 2. Společné logo L.A.Bernkop 1883, a. s. – KORYNA (L.A.Bernkop 1883, a. s., 2012)	42
Obr. 3. Organizační schéma v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883, a. s. (Šnajdrová, 2011, s. 36)	43
Obr. 4. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	47
Obr. 5. Dělníci(vlastní zpracování).....	47
Obr. 6. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	48
Obr. 7. Dělníci (vlastní zpracování).....	48
Obr. 8. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	49
Obr. 9. Dělníci (vlastní zpracování).....	49
Obr. 10. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	50
Obr. 11. Dělníci (vlastní zpracování).....	50
Obr. 12. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	51
Obr. 13. Dělníci (vlastní zpracování).....	52
Obr. 14. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	53
Obr. 15. Dělníci (vlastní zpracování).....	53
Obr. 16. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	53
Obr. 17. Dělníci (vlastní zpracování).....	53
Obr. 18. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	54
Obr. 19. Dělníci (vlastní zpracování).....	54
Obr. 20. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	55
Obr. 21. Dělníci (vlastní zpracování).....	55
Obr. 22. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	55
Obr. 23. Dělníci (vlastní zpracování).....	55
Obr. 24. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	56
Obr. 25. Dělníci (vlastní zpracování).....	56
Obr. 26. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	56
Obr. 27. Dělníci (vlastní zpracování).....	56
Obr. 28. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	57
Obr. 29. Dělníci (vlastní zpracování).....	58
Obr. 30. THP pracovníci (vlastní zpracování).....	59

Obr. 31. Dělníci (vlastní zpracování).....	59
Obr. 32. Délka trvání projektu ve dnech (zpracováno pomocí programu WinQSB).....	80
Obr. 33. Síťový graf – grafické zobrazení kritické cesty (zpracováno pomocí programu WinQSB)	81

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Tabulka ANOVA (Budíková, Králová, Maroš, 2010, s. 183).....	61
Tab. 2. Tabulka ANOVA (vlastní zpracování).....	61
Tab. 3. Tabulka ANOVA (vlastní zpracování).....	62
Tab. 4. Tabulka ANOVA (vlastní zpracování).....	63
Tab. 5. Tabulka ANOVA (vlastní zpracování).....	64
Tab. 6. Potřebné činnosti a jejich doba trvání pro uskutečnění vánočního večírku (vlastní zpracování)	79
Tab. 7. Pravděpodobnost výskytu daných rizik a její hodnocení (vlastní zpracování)	84
Tab. 8. Dopad rizik na realizaci projektu a hodnocení tohoto dopadu (vlastní zpracování)	85
Tab. 9. Celkové hodnocení rizik (vlastní zpracování)	86
Tab. 10. Přehled orientačního mzdového ocenění jednotlivých pracovníků (vlastní zpracování)	94
Tab. 11. Náklady na zvedení systému motivace do společnosti (vlastní zpracování).....	95
Tab. 12. Souhrn celoročních nákladů na celý projekt v Kč (vlastní zpracování).....	96
Tab. 13. Roční náklady uskutečnění vánočního večírku (vlastní zpracování)	96
Tab. 14. Roční náklady na zlepšení informovanosti ve společnosti (vlastní zpracování)	97
Tab. 15. Roční náklady na zlepšení přístupu nadřízených pracovníků k podřízeným (vlastní zpracování)	97
Tab. 16. Roční náklady na pravidelné hodnocení pracovníků (vlastní zpracování).....	97
Tab. 17. Roční náklady na poskytnutí sick days (vlastní zpracování).....	98
Tab. 18. Roční náklady na poskytování stravenek (vlastní zpracování)	98
Tab. 19. Roční náklady příspěvky na penzijní připojištění (vlastní zpracování)	98
Tab. 20. Roční náklady na vzdělávání THP pracovníků (vlastní zpracování)	99
Tab. 21. Roční náklady na možnost uplatnění návrhů pracovníků (vlastní zpracování).....	99
Tab. 22. Roční náklady na 30% příspěvky na nápoje na pracovišti (vlastní zpracování)	99
Tab. 23. Roční náklady na zavedení variabilní složky mzdy (vlastní zpracování)	100

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník pro THP pracovníky
- P II Dotazník pro dělníky
- P III Formulář pro návrhy na zlepšení
- P IV Testování 1. hypotézy – vstupní data
- P V Výpočet Levenova testu pro 1. hypotézu
- P VI Mezivýpočty použité v testování 1. hypotézy metodu ANOVA

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO THP PRACOVNÍKY

Dotazník pro zjištění současného stavu motivace v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883,

a. s.

Dobrý den,

jmenuji se Petra Šnajdrová a jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ve zdejší společnosti nyní zpracovávám diplomovou práci, která je zaměřena na motivaci zaměstnanců.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je ANONYMNÍ a bude sloužit pro zjištění současné úrovně motivace ve společnosti. Obsahem je 15 jednoduchých otázek, jejichž vyplnění Vám zabere cca 10 minut. Výsledky tohoto dotazníku budou sloužit k vytvoření projektu s několika návrhy na zlepšení motivace ve Vaší společnosti a zpříjemnění Vaší práce.

Děkuji Vám za spolupráci, ochotu i čas strávený nad tímto dotazníkem.

Dotazník pro THP pracovníky

1. Jste dostatečně informován/a o změnách ve společnosti?

- 0) Nejsem vůbec informován/a.
- 1) Jsem minimálně informován/a.
- 2) Jsem průměrně informován/a.
- 3) Jsem dostatečně informován/a.
- 4) Jsem zcela a maximálně informován/a.

2. Jsou Vám k dispozici dostatečné informace o cílech společnosti?

- 0) Informace nemám vůbec k dispozici.
- 1) Informace mám k dispozici jen minimálně.
- 2) Informace mám k dispozici na průměrné úrovni.
- 3) Informace mám k dispozici v dostatečném množství.
- 4) Jsem zcela a maximálně informován/a o cílech společnosti.

3. Cítíte se být motivován/a ze strany svých nadřízených?

- 0) Necítím absolutně žádnou motivaci.
- 1) Cítím minimální motivaci.
- 2) Cítím se průměrně motivován/a.
- 3) Cítím se dostatečně motivován/a.
- 4) Cítím se velmi motivován/a.

3 a). Pokud se cítíte být motivován/a - tzn., že u předchozí otázky jste označil/a jednu z odpovědí 1) až 4) – uveďte čím?

.....

4. Je pro Vás motivace v provozovně Koryčany důležitá?

- 0) Shledávám ji zbytečnou.
- 1) Motivaci nepřikládám velký význam.
- 2) Je pro mě důležitá.

5. Níže je uveden seznam různých motivů vedoucích k lepšímu výkonu práce. Na stupnici 1 – 5 přiřadte jednotlivým motivům hodnotu podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

(1 = bezvýznamné, 2 = méně důležité, 3 = běžné, 4 = důležité, 5 = nejvíce důležité)

Dobré vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
Informovanost o změnách ve společnosti	1	2	3	4	5
Informovanost o cílech společnosti	1	2	3	4	5
Vyjádření pochvaly/uznání	1	2	3	4	5
Udělení odpovědnosti	1	2	3	4	5
Možnost povýšení	1	2	3	4	5
Možnost uplatnit své návrhy	1	2	3	4	5

6. Zde je uveden seznam různých benefitů, jejichž využívání může přispět k Vaší spokojenosti a motivaci. Na stupnici 1 – 5 přiřadte jednotlivým benefitům hodnotu podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

(1 = bezvýznamné, 2 = méně důležité, 3 = běžné, 4 = důležité, 5 = nejvíce důležité)

Stravenky	1	2	3	4	5
Růst mzdy	1	2	3	4	5
Vzdělávání zaměstnanců	1	2	3	4	5
Provize	1	2	3	4	5
Rekreační pobyty	1	2	3	4	5
Týden dovolené navíc	1	2	3	4	5
Služební automobil pro soukromé účely	1	2	3	4	5
Notebook	1	2	3	4	5
Sportovní, rehabilitační poukázky	1	2	3	4	5
Penzijní připojištění	1	2	3	4	5

7. Co jiného by Vás ve firmě motivovalo k vyšším výkonům?

.....

8. Jste od svého nadřízeného pochválen/a za úspěšně zvládnutý úkol?

- a) ano, velmi často
- b) ano, zřídka
- c) ne

9. Cítíte se patřičně finančně oceněn/a za svou snahu a pracovní výsledky?

- 0) Cítím se nedostatečně finančně oceněn/a.
- 1) Cítím minimální spokojenost se svým finančním oceněním.
- 2) Pociťuji průměrnou spokojenost se svým finančním oceněním.
- 3) Cítím se dostatečně finančně oceněn/a.
- 4) Cítím se velmi dobře finančně oceněn/a.

10. Pociťujete, že Vaše nápady, případně návrhy na zlepšení jsou brány v úvahu?

ano spíše ano spíše ne ne

11. Poskytuje Vám společnost příležitosti ke vzdělávání a profesnímu rozvoji?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Vidíte v této společnosti dobré příležitosti pro rozvoj své kariéry?

ano spíše ano spíše ne ne

13. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu o svém výkonu, která Vám umožňuje následně zlepšovat Váš pracovní výkon?

ano spíše ano spíše ne ne

14. Věříte v úspěšnou budoucnost této společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

15. Pohlaví

a) muž

b) žena

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a přeji pěkný den.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO DĚLNÍKY

Dotazník pro zjištění současného stavu motivace v provozovně Koryčany společnosti L.A.Bernkop 1883,

a. s.

Dobrý den,

jmenuji se Petra Šnajdrová a jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ve zdejší společnosti nyní zpracovávám diplomovou práci, která je zaměřena na motivaci zaměstnanců.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je ANONYMNÍ a bude sloužit pro zjištění současné úrovně motivace ve společnosti. Obsahem je 15 jednoduchých otázek, jejichž vyplnění Vám zabere cca 10 minut. Výsledky tohoto dotazníku budou sloužit k vytvoření projektu s několika návrhy na zlepšení motivace ve Vaší společnosti a zpříjemnění Vaší práce.

Děkuji Vám za spolupráci, ochotu i čas strávený nad tímto dotazníkem.

Dotazník pro dělníky

1. Jste dostatečně informován/a o změnách ve společnosti?

- 0) Nejsem vůbec informován/a.
- 1) Jsem minimálně informován/a.
- 2) Jsem průměrně informován/a.
- 3) Jsem dostatečně informován/a.
- 4) Jsem zcela a maximálně informován/a.

2. Jsou Vám k dispozici dostatečné informace o cílech společnosti?

- 0) Informace nemám vůbec k dispozici.
- 1) Informace mám k dispozici jen minimálně.
- 2) Informace mám k dispozici na průměrné úrovni.
- 3) Informace mám k dispozici v dostatečném množství.
- 4) Jsem zcela a maximálně informován/a o cílech společnosti.

3. Cítíte se být motivován/a ze strany svých nadřízených?

- 0) Necítím absolutně žádnou motivaci.
- 1) Cítím minimální motivaci.
- 2) Cítím se průměrně motivován/a.
- 3) Cítím se dostatečně motivován/a.
- 4) Cítím se velmi motivován/a

3 a). Pokud se cítíte být motivován/a - tzn., že u předchozí otázky jste označil/a jednu z odpovědí 1) až 4) – uveďte čím?

.....

4. Je pro Vás motivace v provozovně Koryčany důležitá?

- 0) Shledávám ji zbytečnou.
- 1) Motivaci nepřikládám velký význam.
- 2) Je pro mě důležitá.

5. Níže je uveden seznam různých motivů vedoucích k lepšímu výkonu práce. Na stupnici 1 – 5 přiřadte jednotlivým motivům hodnotu podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

(1 = bezvýznamné, 2 = méně důležité, 3 = běžné, 4 = důležité, 5 = nejvíce důležité)

Dobré vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
Informovanost o změnách společnosti	1	2	3	4	5
Informovanost o cílech společnosti	1	2	3	4	5
Vyjádření pochvaly/uznání	1	2	3	4	5
Udělení odpovědnosti	1	2	3	4	5
Možnost povýšení	1	2	3	4	5
Možnost uplatnit své návrhy	1	2	3	4	5

6. Zde je uveden seznam různých benefitů, jejichž využívání může přispět k Vaší spokojenosti a motivaci. Na stupnici 1 – 5 přiřadte jednotlivým benefitům hodnotu podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

(1 = bezvýznamné, 2 = méně důležité, 3 = běžné, 4 = důležité, 5 = nejvíce důležité)

Stravenky	1	2	3	4	5
Růst mzdy	1	2	3	4	5
Provize	1	2	3	4	5
Rekreační pobyty	1	2	3	4	5
Týden dovolené navíc	1	2	3	4	5
Sportovní, rehabilitační poukázky	1	2	3	4	5
Penzijní připojištění	1	2	3	4	5

7. Co jiného by Vás ve firmě motivovalo k vyšším výkonům?

.....

8. Jste od svého nadřízeného pochválen/a za úspěšně zvládnutý úkol?

- a) ano, velmi často
- b) ano, zřídka
- c) ne

9. Cítíte se patřičně finančně oceněn/a za svou snahu a pracovní výsledky?

- 0) Cítím se nedostatečně finančně oceněn/a.
- 1) Cítím minimální spokojenost se svým finančním oceněním.
- 2) Pociťuji průměrnou spokojenost se svým finančním oceněním.
- 3) Cítím se dostatečně finančně oceněn/a.
- 4) Cítím se velmi dobře finančně oceněn/a.

10. Pociťujete, že Vaše nápady, případně návrhy na zlepšení jsou brány v úvahu?

ano spíše ano spíše ne ne

11. Vidíte v této společnosti dobré příležitosti pro rozvoj své kariéry?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu o svém výkonu, která Vám umožňuje následně zlepšovat Váš pracovní výkon?

ano spíše ano spíše ne ne

13. Věříte v úspěšnou budoucnost této společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

14. Bylo by pro Vás více motivující, kdyby byla mzda tvořená i pohyblivou složkou (např. prémie) závislou na výkonech? (Tj. při vysoké produktivitě byste si mohl/a vydělat více a při nízké méně, než při současném modelu odměňování).

a) ano

b) ne

15. Pohlaví

a) muž

b) žena

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a přeji pěkný den.

PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ PRO NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ TECHNOLOGICKÉHO NEBO VÝROBNÍHO PROCESU, PŘÍPADNĚ ORGANIZACE PRÁCE V PROVOZOVNĚ KORYČANY SPOLEČNOSTI L.A.BERNKOP 1883, A. S.

Navrhuji zlepšení v oblasti:

Technologický postup

Výrobní postup

Organizace práce

Popis současného stavu dané problematiky:

Důkladný popis navrhované změny vedoucí ke zlepšení současného stavu:

V..... dne

Vyhotovil:

podpis navrhovatele

Vedení společnosti návrh na zlepšení projednalo a dále

souhlasí

nesouhlasí

s jeho postoupením odpovědnému pracovníkovi, který vyčíslí možnou roční úsporu při zavedení tohoto návrhu.

Odůvodnění v případě nesouhlasu:

V..... dne.....

.....

podpis ředitele společnosti

Vyjádření odpovědného pracovníka

Předložený návrh na zlepšení společnosti k zavedení

doporučuji.

nedoporučuji.

Odůvodnění:

Výše roční úspory:

V..... dne

Vyhotovil:

podpis odpovědného pracovníka

PŘÍLOHA P IV: TESTOVÁNÍ 1. HYPOTÉZY – VSTUPNÍ DATA

Odpovědi na 1. otázku v dotaznících		Suma/X..	Průměr /M..
Dělníci	THP	120	1,052631579
1	1		
0	1		
1	1		
0	0		
1	3		
0	2		
1	2		
0	3		
1	0		
2	0		
0	2		
0	1		
0	0		
2	3		
2	1		
1	2		
2	1		
3	2		
1	1		
0	2		
0	2		
0	1		
1	2		
0	2		
1	2		
2	3		
2	1		
2	2		
1	1		
0	3		
0	2		
2	1		
1	0		
1			
0			
2			
0			
0			
0			

0
0
0
2
0
1
1
1
1
0
2
2
1
2
2
2
1
1
1
0
1
2
1
1
1
1
2
1
0
0
2
0
0
0
1
1
0
1
1
0
0
1
1

Suma	70	50	Xi.
Průměr	0,864197531	1,515151515	Mi.

0,864197531
0,864197531
1,135802469
0,864197531
0,135802469
0,135802469
0,135802469
0,135802469
0,864197531
1,135802469
1,135802469
0,135802469
1,135802469
1,135802469
1,135802469
0,135802469
0,135802469
0,135802469
0,864197531
0,135802469
1,135802469
0,135802469
0,135802469
0,135802469
1,135802469
0,135802469
0,864197531
0,864197531
1,135802469
0,864197531
0,864197531
0,135802469
0,135802469
0,864197531
0,135802469
0,135802469
0,864197531
0,864197531
0,135802469
0,135802469

Suma	53,58024691	26,48484848	
Průměr	0,66148453	0,802571166	Mzi

0,041093	
0,224978	
0,041093	
0,276342	
0,276342	
0,276342	
0,276342	
0,041093	
0,224978	
0,224978	
0,276342	
0,224978	
0,224978	
0,224978	
0,276342	
0,276342	
0,276342	
0,041093	
0,276342	
0,224978	
0,276342	
0,276342	
0,224978	
0,276342	
0,041093	
0,041093	
0,224978	
0,041093	
0,041093	
0,041093	
0,276342	
0,276342	
0,041093	
0,276342	
0,276342	
0,041093	
0,041093	
0,276342	
0,276342	
SZE:	23,05012

SZA:

Prac. pozice	(Mzi - Mz)	(Mzi - Mz) ²	ni	ni * (Mzi - Mz) ²
Dělníci	-0,040840868	0,00166798	81	0,135106099
THP	0,100245768	0,01004921	33	0,331624062
SZA:				0,466730161

Testování předpokladu o shodě rozptylů:

H0: shoda rozptylů v daných výběrech

H1: aspoň jedna dvojice rozptylů se liší

SZA/(r-1) =	0,466730161
SZE/ (n-r) =	0,205804615
FZA = SZA/SZE	2,267831363

F (r-1, n-r) = F (1,112).... F= 3,92583402 (výpočet F pomocí funkce FINV)

2,267831363 < 3,92583402 » **nezamítám H0**

Pomocí Levenova testu je splněn předpoklad o shodě rozptylů v daných výběrech.

**PŘÍLOHA P VI: MEZIVÝPOČTY POUŽITÉ V TESTOVÁNÍ 1. HYPOTÉZY
METODU ANOVA**

Výpočet celkového rozptylu ST:

(X_{ij} - M_{..})²	
Dělníci	THP
0,0027701	0,0027701
1,1080332	0,0027701
0,0027701	0,0027701
1,1080332	1,1080332
0,0027701	3,7922438
1,1080332	0,8975069
0,0027701	0,8975069
1,1080332	3,7922438
0,0027701	1,1080332
0,8975069	1,1080332
1,1080332	0,8975069
1,1080332	0,0027701
1,1080332	1,1080332
0,8975069	3,7922438
0,8975069	0,0027701
0,0027701	0,8975069
0,8975069	0,0027701
3,7922438	0,8975069
0,0027701	0,0027701
1,1080332	0,8975069
1,1080332	0,8975069
1,1080332	0,0027701
0,0027701	0,8975069
1,1080332	0,8975069
0,0027701	0,8975069
0,8975069	3,7922438
0,8975069	0,0027701
0,8975069	0,8975069
0,0027701	0,0027701
1,1080332	3,7922438
1,1080332	0,8975069
0,8975069	0,0027701
0,0027701	1,1080332
0,0027701	
1,1080332	
0,8975069	

1,1080332
1,1080332
1,1080332
1,1080332
1,1080332
1,1080332
0,8975069
1,1080332
0,0027701
0,0027701
0,0027701
0,0027701
1,1080332
0,8975069
0,8975069
0,0027701
0,8975069
0,8975069
0,8975069
0,0027701
0,0027701
0,0027701
1,1080332
0,0027701
0,8975069
0,0027701
0,0027701
0,0027701
0,8975069
0,0027701
1,1080332
1,1080332
0,8975069
1,1080332
1,1080332
1,1080332
0,0027701
0,0027701
1,1080332
0,0027701
0,0027701
1,1080332
1,1080332
0,0027701

0,0027701

Celkový rozptyl ST:**89,6842****Výpočet skupinového rozptylu (SA):**

Prac. pozice	(Mi. - M..)	(Mi. - M..) ²	ni	ni * (Mi. - M..) ²
Dělníci	-0,188434048	0,03550739	81	2,876098629
THP	0,462519936	0,21392469	33	7,059514816
SA:				9,935613444

Výpočet reziduálního rozptylu (SE):

(Xij - Mi.)²	
Dělníci	THP
0,018442	0,265381
0,746837	0,265381
0,018442	0,265381
0,746837	2,295684
0,018442	2,204775
0,746837	0,235078
0,018442	0,235078
0,746837	2,204775
0,018442	2,295684
1,290047	2,295684
0,746837	0,235078
0,746837	0,265381
0,746837	2,295684
1,290047	2,204775
1,290047	0,265381
0,018442	0,235078
1,290047	0,265381
4,561652	0,235078
0,018442	0,265381
0,746837	0,235078
0,746837	0,235078
0,746837	0,265381
0,018442	0,235078
0,746837	0,235078
0,018442	0,235078
1,290047	2,204775
1,290047	0,265381
1,290047	0,235078
0,018442	0,265381

0,746837	2,204775
0,746837	0,235078
1,290047	0,265381
0,018442	2,295684
0,018442	
0,746837	
1,290047	
0,746837	
0,746837	
0,746837	
0,746837	
0,746837	
0,746837	
1,290047	
0,746837	
0,018442	
0,018442	
0,018442	
0,018442	
0,746837	
1,290047	
1,290047	
0,018442	
1,290047	
1,290047	
1,290047	
0,018442	
0,018442	
0,018442	
0,746837	
0,018442	
1,290047	
0,018442	
0,018442	
0,018442	
1,290047	
0,018442	
0,746837	
0,746837	
1,290047	
0,746837	
0,746837	
0,746837	
0,018442	

0,018442	
0,746837	
0,018442	
0,018442	
0,746837	
0,746837	
0,018442	
0,018442	
SE: rozptyl reziduální	79,7486