

Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku

Mgr. Lucie Krejčířiková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Lucie KREJČÍŘÍKOVÁ**
Osobní číslo: **L10025**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivace pracovníků.
2. Provedte analýzu aktuálního stavu motivace pracovníků v podniku Meopta-optika, s.r.o.
3. Na základě provedené analýzy formulujte doporučení na zlepšení a zhodnoťte přínosy navržených změn pro společnost Meopta-optika, s.r.o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

[3] STÝBLO, Jiří. Manažerská motivační strategie. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-0305-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Celá práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části práce jsou přiblíženy pojmy jako řízení lidských zdrojů, motivace, motivační teorie, odměňování a podobně. Praktická část práce je zaměřena na uvedení bližších údajů o společnosti Meopta-optika, s.r.o.. Dále je v ní představena realizace dotazníkového šetření u zaměstnanců společnosti Meopta – optika, s.r.o. a jeho vyhodnocení, spolu s následným zhodnocením. Hlavním záměrem této práce je přiblížit úroveň motivace pracovníků společnosti Meopta – optika, s.r.o., dále také seznámení s pojmy souvisejícími s danou problematikou.

Klíčová slova:

motivace, stimulace, zaměstnanec, zaměstnavatel, benefity v zaměstnání, odměna zaměstnanců

ABSTRACT

My theses is divided into two parts theoretical and practical. The theoretical part focuses on human resources management, motivation , motivation theory, remuneration, etc. The practical part of this theses is closely focused on the details of a company named Meopta-optika, s.r.o.. The practical part also shows realisation, results and evaluation of questionnaire that the employees of Meopta-optika, s.r.o. completed. The main purpose of this work is to give an idea of the employees motivation level in Meopta-optika, s.r.o. and to closely explain the terms connected with the given issue.

Keywords:

motivation, stimulation, employee, employer, benefits in employment, remuneration employee workers


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 7.5.2012


.....
podpis studenta/ky

Děkuji Ing. Bc. Janě Bilíkové za metodickou pomoc a poskytování rad při vypracování bakalářské práce. Dále pak děkuji společnosti Meopta – optika s.r.o. za poskytování materiálových podkladů a umožnění realizace dotazníkového šetření.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LIDSKÉ ZDROJE.....	11
1.1 POJMY ZAMĚSTNANEC, ZAMĚSTNAVATEL.....	11
2 MOTIVACE.....	13
2.1 ZDROJE MOTIVŮ	13
2.2 DĚLENÍ MOTIVACE, MOTIVŮ	14
2.3 MOTIVACE HMOTNÁ A NEHMOTNÁ.....	15
2.3.1 Hmotná motivace.....	16
2.3.2 Nehmotná motivace.....	17
2.4 TEORIE POTŘEB.....	18
2.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	19
2.4.2 Alderferova teorie ERG	19
2.4.3 Mc Clellandova teorie potřeb úspěchu (výkonu), spojenectví a moci	20
2.4.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie	20
2.4.5 Vroomova teorie očekávání	21
2.4.6 Adamsova teorie rovnováhy	21
2.4.7 Skinnerova teorie pozitivního posílení	21
2.4.8 Teorie stanovování cílů.....	22
2.4.9 McGregorova teorie X a Y.....	22
2.5 MOTIVAČNÍ STRATEGIE	23
2.6 ZÁSADY UŽÍVÁNÍ MOTIVACE.....	23
2.7 DŮVODY SELHÁVÁNÍ MOTIVACE.....	24
2.8 STIMULACE.....	24
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
3.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
3.1.1 Složky systému odměňování.....	28
3.2 SANKCE	28
3.3 PRACOVNÍ VÝKON A JEHO ŘÍZENÍ	29
3.4 MZDOVÉ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ.....	29
3.5 DALŠÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 MEOPTA.....	34
4.1 SHRNUTÍ IDENTIFIKAČNÍCH ÚDAJŮ SPOLEČNOSTI.....	35
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	35
4.3 CÍLE SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA S.R.O.	35

5	ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE V ORGANIZACI MEOPTA-OPTIKA, S.R.O.....	37
5.1	Sběr informací zařazených do vyhodnocení dotazníkového šetření	37
5.2	Výsledky dotazníkového šetření	38
6	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉHO NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI.....	52
6.1	Řešení úhrady stravného.....	53
6.2	Řešení stanovení míry autonomie	54
6.3	Konkrétní přání zaměstnanců firmy MEOPTA-OPTIKA, S.R.O.	55
7	KONKRÉTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	57
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM GRAFŮ.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

Téma zaměřené na motivaci zaměstnanců jsem si vybrala především proto, že tato problematika mne velmi zajímá a souvisí také s mým již dokončením studiem na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. V rámci Olomouckého kraje, který je mi nejbližší v souvislosti s mým bydlištěm a také zaměstnáním, jsem hledala vhodnou společnost, která by se stala součástí mé bakalářské práce. Při konečném rozhodnutí jsem si zvolila společnost Meopta – optika, s.r.o..

V rámci teoretické části bakalářské práce budou uvedeny skutečnosti, které uvádějí problematiku řešenou v části praktické. Zaměřené teorie bude směřovat především k přiblížení pojmu motivace, jejího možného dělení a teorií motivace. Přiblíženo bude blíže i odměňování zaměstnanců a jeho možnosti.

Při výběru, na jakou společnost se v souvislosti s motivací zaměstnanců zaměřit jsem zvolila společnost Meopta – optika, s.r.o. a to proto, že se jedná o velmi významnou společnost v Olomouckém kraji a to například v pozici zaměstnavatele. Dalším důvodem zvolení společnosti Meopta – optika, s.r.o. bylo, že právě tato společnost při mé žádosti o spolupráci sama projevila zájem o výstupy, respektive o závěr dotazníkového šetření realizovaného v bakalářské práci. Skutečný zájem ze strany společnosti jsem považovala za významnou výhodu pro potřeby další spolupráce při vytváření práce.

Úvod praktické části bude zaměřen na bližší informace o společnosti Meopta – optika, s.r.o. a to včetně krátké zmínky o historii a cílech společnosti. Následovat bude vyhodnocení dotazníkového šetření spolu s jeho zhodnocením a případnými návrhy na zlepšení motivovanosti zaměstnanců. Dotazníkové šetření bude z důvodu přehlednosti vyhodnoceno nejen slovním odůvodněním, ale také prostřednictvím grafů. Díky nim bude na první pohled zřejmé, jaká odpověď nad ostatními převažovala. Pro upřesnění výsledku bude přidán popisek vyjadřující procentuální výskyt dané odpovědi.

Bakalářská práce si klade za cíl zjistit úroveň motivovanosti zaměstnanců společnosti Meopta – optika, s.r.o.. Jako prostředek k dosažení těchto informací přímo od zaměstnanců bude použito dotazníkové šetření, v rámci kterého budou využity jak otázky uzavřené, tak otázky otevřené, aby respondenti měli možnost vyjádřit svůj osobní názor. Výsledkem následně bude zpracování dotazníkového šetření spolu s komentářem, co by bylo možné ve společnosti změnit, aby byli zaměstnanci motivováni k ještě vyššímu pracovnímu výkonu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

Pojem lidské zdroje je nejnovější koncepcí personální práce, která se začala užívat nejdříve v zahraničí a to v období 50. a 60. let. Postupně se stalo řízení lidských zdrojů jádrem řízení každé organizace. Právě v tomto období se již výrazně ukázala nutnost posunu lidských zdrojů od administrativní činnosti k činnosti koncepční a tak skutečně řídicí.

Pojetí lidských zdrojů jako takových, předcházela pojem personální administrativa (správa). Personální administrativa je nejstarším pojetím personální práce. V tomto pojetí byla personální práce chápána jako administrativní práce spojená se zaměstnáváním lidí, aktualizací dokumentů, a podobně...

Po pojmu personální administrativa, avšak před pojmem lidské zdroje měl svůj význam i pojem personální řízení. Tento pojem se objevoval cca před 2. světovou válkou, avšak pouze v podnicích, které se snažily ovládnout značnou část trhu, výrazně eliminovat konkurenci. V tomto období se začala pojímat personální práce jako aktivní součást fungování podniku. [16]

Aktuálně je užíván pojem lidské zdroje, řízení lidských zdrojů. Přesná definice zní: „*strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii*“ (Koubek, 2006, s. 24).

1.1 Pojmy zaměstnanec, zaměstnavatel

V rámci lidských zdrojů je vždy součástí práce s lidmi zaměstnanými v organizaci. Proto je níže přiblížena definice pojmů zaměstnanec a zaměstnavatel.

Pojem zaměstnanec obecně je zakotven v zákoníku práce. Tento upravuje pracovněprávní vztahy. Upravovány jsou tedy vztahy, které vznikají při výkonu práce a to fyzickými osobami, nebo-li zaměstnanci a fyzickými nebo právnickými osobami, nebo-li zaměstnavateli. Lze také uvést, že zaměstnanec je tedy účastníkem pracovněprávního vztahu, také, že úkolem zaměstnance je vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele, za kterou přísluší zaměstnanci mzda či plat.

Pojem zaměstnanec není zajisté nutné nikomu dlouze vysvětlovat, přesto je vhodné si jej přiblížit z různých pohledů. Mezi tyto pohledy patří konkrétně například pojem zaměstnanec přiblížený pro účely zákona o archivnictví, pro oblast nemocenského pojištění, pro účely zákona o mzdě.

- Dle § 2 zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě ve znění pozdějších předpisů, je zaměstnancem osoba ve služebním poměru, pracovněprávním nebo jiném obdobném vztahu.
- Dle § 17 odst. 2 zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení ve znění pozdějších předpisů je za zaměstnance považován zaměstnanec v pracovním poměru a další osoba postavená mu v nemocenském pojištění naroveň.
- Dle § 2 zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě ve znění pozdějších předpisů je zaměstnancem zaměstnanec v pracovním poměru nebo člen družstva, jestliže není v pracovněprávním vztahu k družstvu, ale vykonává pro družstvo práci, za kterou je jím odměňován, a jde-li o zjišťování a používání průměrného výdělku též zaměstnanec v obdobném pracovním vztahu.

Zaměstnavatelem může být, již bylo výše uvedeno, právnická či fyzická osoba, která v pracovně-právním vztahu zaměstnává fyzické osoby, čili zaměstnance.

2 MOTIVACE

Pojem motivace je popisován například jako vytvoření vnitřních zájmů, ochoty a podobně u zaměstnance při současném působení na zaměstnance ze strany manažera. Dále také jako spojení osobního zájmu a úsilí ze strany zaměstnance opět po cílevědomém působení manažera. [27]

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování, případně je tímto cílově orientovaným chováním definována. Přichází tehdy, pokud jedinec očekává, že po splnění daného úkolu dosáhne žádoucí odměny, či jiného žádoucího cíle. V případě, že je požadovaného cíle opravdu dosaženo, očekává se, že jedinec bude toto chování opakovat. Motivaci lze rozdělit na motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci charakterizují faktory, které jsou vytvářeny jedinci samotnými. Řadíme sem například odpovědnost, využívání příležitostí, rozvoj schopností a dovedností, atd. Vnější motivací jsou skutečnosti, které například zaměstnavatel dělá, aby zaměstnance motivoval. Například poskytování odměn, zvýšení platu, atd. [2]

Původní definice postupně o určité poznatky rozšiřovány i přesto, že autoři s nimi souhlasili. V rámci tohoto rozšíření je uváděno například dělení motivů na motivy cílové (terminální) a motivy instrumentální. Přičemž cílové motivy trvají tak dlouho dobu, po kterou se jedinec snaží dosáhnout svého cíle a končí až jeho dosažením, oproti tomu u motivů instrumentálních nelze přesněji určit dobu jejich trvání. Dále je uváděno, že motivy jsou dvousložkové, kdy jedna ze složek je energizující a druhá řídící. Složka energizující dodává jednání jedince určitou sílu a energii, složka řídící je zapojena při rozhodování jedince pro určitou věc či činnost a jednání při tomto rozhodování dává určitý směr. [27]

2.1 Zdroje motivů

Motivace obsahuje pět zdrojů, které jsou považovány za základní a tvoří její strukturu. Do této motivační struktury jsou řazeny:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,

- hodnoty,
- ideály.

Potřeba se u jedince projevuje pocitem, že musí něco udělat. Jedinec cítí jakési vnitřní napětí, které ho donutí činit další kroky. Potřeby jsou dále děleny na primární a sekundární. K primárním potřebám řadíme fyziologické potřeby jako spánek, hlad, žízeň,..... Tyto jsou přítomny u všech jedinců a nejsou závislé na sociálním prostředí. K sekundárním potřebám řadíme například potřebu bezpečí, seberealizace, potřebu uznání. Tyto potřeby jsou závislé na interakci jedince s okolím.

Po určité době, kdy jedinec naplňuje své potřeby pravidelně, se potřeba mění v návyk. Návyk lze tedy popsat jako opakovaně prováděnou činnost člověka v dané situaci, kdy tato činnost je postupně jedincem zafixována.

Dalším zdrojem motivace jsou zájmy jedince. Zájem jedince lze popsat jako dlouhodobější zaměření osoby na určitou oblast a to až u předmětů nebo jevů. Každý člověk má jiné zájmy a tyto zájmy utváří jeho osobnost, dělají z něj individualitu.

Předposledním uvedeným zdrojem motivace jsou hodnoty. Hodnoty si lidé tvoří sami v průběhu života. Postupně získávají zkušenosti, které pro ně mají menší či větší význam, nebo-li hodnotu. Tyto hodnoty následně může člověk využívat pro svůj osobní prospěch, ale také pro prospěch ostatních. ,

Posledním ze zdrojů motivace jsou ideály. Ideál je určitá představa jedince něčeho pro něj velmi žádaného a pozitivního, z hlediska subjektivního hodnocení. V průběhu života si každý získává určitý ideál spojený například s představou ideálního života. [1],[30]

2.2 Dělení motivace, motivů

Pojmy motiv a motivace lze dále dělit. Dělení je velké množství druhů, avšak jedním z nich je například dělení motivů na dvě skupiny a to na:

- tlak, neboli také push – jedná se o motivy, které mají silnější charakter než motivy pull, ale rychleji vyhasínají,

- tah neboli také pull – motivy jsou v tomto případě „slabší“ a jejich cílem nebývají mimořádné výsledky a to alespoň ve většině případů, mají však trvalejší charakter, než motivy push a málokdy vymizí. [30]

Při dalším dělení se motivace, jako komplexní systém dělí na:

- odměňování zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- podporu možností jejich rozvoje a vzdělávání. [15]

Členění je také možné na motivaci hmotnou a nehmotnou (viz. níže), nebo také na motivaci vnitřní a vnější, kdy platí, že u motivace:

- vnitřní, je jedinec motivován na základě jím vytvořenými faktory zaměřenými na ovlivňování daného chování. Mezi tyto faktory řadíme:
 - odpovědnost,
 - volnost konat,
 - využívat příležitost
 - rozvíjet schopnosti a dovednosti
 - zajímavá a podnětná práce
 - příležitost k funkčnímu postupu,
- vnější, přičemž v tomto případě se jedná o činnosti, skutečnosti, kterými je jedinec motivován z vnějšího prostředí, například zaměstnanec zaměstnavatelem. Řadíme sem:
 - odměny – pochvala, zvýšení platu, povýšení, atd...)
 - tresty - disciplinární řízení, odepření platu, atd....[2]

2.3 Motivace hmotná a nehmotná

Dělení motivace bylo uvedeno již výše, přesto zde bude blíže popsáno rozdělení, které je v praxi užíváno nejčastěji. Tímto rozdělením je myšlena motivace hmotná a nehmotná.

2.3.1 Hmotná motivace

Právě hmotnou motivaci lze považovat za hlavní stimulační prostředek, který je v rámci motivace podniku užíván. Prostřednictvím hmotné motivace jedinec uspokojuje své základní potřeby v rámci života jako například strava, bydlení, a podobně. Pro jedince je tato motivace velmi důležitá, a to především proto, že si každý jedinec může sám vybrat, jakou potřebu uspokojí. Přesto, že je hmotná motivace důležitá, nemá například zvýšení platu dlouhodobý, či dokonce trvalý charakter. Člověk motivován je, avšak krátkodobě. V každém případě je ovšem nutné si uvědomit, že součástí hmotné motivace není pouze finanční ohodnocení. K hmotné motivaci je tedy řazeno:

- stimulační základní mzda a osobní ohodnocení,
- pravidelné zvyšování platu,
- cílové odměny a prémie,
- podíly na zisku,
- zaměstnanecké akcie,
- 13. respektive 14. plat,
- odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře,
- soukromé nebo neplacené volno,
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
- poskytování bezúročných půjček,
- úhrada nákladů na životní pojištění,
- služební automobil pro soukromé účely,
- placení všech telefonních hovorů.
- úhrada nákladů na pracovní oděv,
- řešení bytové otázky
- slevy při nákupu bytových produktů,
- možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře,
- věcné dary k životnímu jubileu,

- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na kulturu a sport,
- poskytnutí věnostních preferencí,
- zapůjčení firemního vybavení,.....

Hmotných benefitů je samozřejmě mnohem větší množství. Avšak při poskytování jakéhokoliv z nich je nutné dodržovat některá pravidla, jako například:

- nutnost provázanosti odměny a výkonu,
- udělení odměny krátkodobě po splněním úkolu, který s odměnou souvisí,
- vysvětlení za co je daná odměna stanovena,
- předem stanovaná pravidla, za co je možné odměnu získat. [23]

2.3.2 Nehmotná motivace

Přesto, že bylo uvedeno, že za důležitější ze strany zaměstnanců je motivace hmotná, je důležité neopomínat ani motivaci nehmotnou. Právě motivace nehmotná může mít ve výsledku vyšší efekt, ovšem zaměstnanci bývá méně preferována. Její předností je především to, že má dlouhodobější charakter svého působení po užití. O nehmotnou motivaci lze napsat, že: *„Nehmotná motivace se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace“*. (Porvazník J. a kol., 2008, s. 162)

Konkrétněji mezi nehmotnou motivaci řadíme:

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace,
- efektivní komunikace,
- dobré pracovní podmínky
- image a goodwill firmy
- pochvala a uznání zaměstnanců,

- společenský význam firmy,
- možnost využití firemních rekreačních zařízení,
- pohyblivá pracovní doba
- sportovní akce, a další

2.4 Teorie potřeb

Pojem motivace obecně již v této práci zmíněn byl. S motivací ovšem souvisí mimo jiné pojem potřeba. Potřebu lze popsat jako subjektivní nedostatek něčeho, co je pro jedince důležité. S pojmem potřeba se dále váže pojem frustrace, což je situace nastávající tehdy, když potřeba jedince není naplněna. V případě dlouhodobého nenaplnění dané potřeby se již jedná o deprivaci.

Nutné je ovšem ještě uvést, že teorií motivace je mnoho. Lze říci, že každá z níže uvedených teorií je postavena na odlišném základu. Mezi ty nejznámější, které budou popsány, můžeme řadit například:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Alderferova teorie ERG,
- Mc Clellandova teorie potřeb úspěchu,
- Herzbergerova dvoufaktorová teorie,
- Vroomova teorie očekávání,
- Adamsova teorie rovnováhy,
- Skinnerova teorie pozitivního posílení,
- Teorie stanovování cílů,
- McGregorova teorie X a Y.

V žádném případě nelze uvést, že výše uvedené teorie potřeb jsou jediné, bez dalšího možného dělení, či jediné pravdivé. Je ovšem možné říci, že výše uvedené bývají nejčastěji uváděné a proto jsou v následujících podkapitolách blíže popsány.

2.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943 vytvořil Maslowovu pyramidu, kde zaznamenal a definoval hierarchii lidských potřeb. Právě tato teorie je považována za nejslavnější. Dle této teorie má člověk pět potřeb, které jsou pro všechny jedince společné. Abraham Maslow byl přesvědčen, že právě výkon zaměstnanců je možné ovlivňovat uspokojováním potřeb z „jeho“ pyramidu. [2],[27]



*Obr. 1 Maslowova pyramida,
vlastní zpracování [6]*

Níže umístěné potřeby v rámci pyramidu jsou považovány za významnější. Právě u nich stačí, dle Maslowa, i pouhé částečné uspokojení potřeby aby byla splněna podmínka pro uspokojování méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Maslow tvrdí, že uspokojení nižší potřeby je u člověka dominantní, teprve poté dochází k uspokojování potřeb vyšších. Dále považuje potřebu seberealizace za nikdy neuspokojenou a to především proto, že právě neustálé neuspokojení této potřeby člověka nadále motivuje k dosahování dalších výkonů. [2],[27]

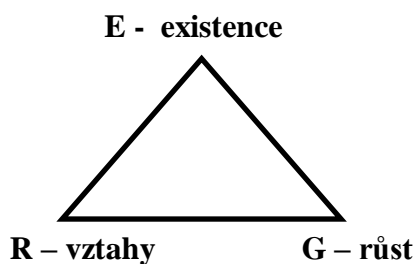
2.4.2 Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie ERG patří mezi teorie pracovní motivaci. Jejím autorem je Clayton Paul Alderfer. Lze ji také nazývat teorií tří motivačních faktorů. Zkratka ERG v sobě skrývá tři

slova a to - existence, relatedness, growth. Tato teorie byla autorem vytvořena z důvodu rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb. Pyramida dle Alderfera obsahuje potřeby:

- existenční E – Existence zahrnuje materiální a fyziologické potřeby,
- vztahové R – Relatedness zahrnuje vztahy k lidem,
- růstové G – Growth zahrnuje seberealizaci zaměstnance.

Alderferova teorie je využívána v praxi pro sestavování motivačních faktorů zaměstnanců v organizaci. [2],[27]



*Obr. 2 Alderferova pyramida,
vlastní zpracování [6]*

2.4.3 Mc Clellandova teorie potřeb úspěchu (výkonu), společenství a moci

Mc Clellandovu teorii potřeb úspěchu popsal americký psycholog David Clarence McClelland. Známa je také pod označením teorie získaných potřeb nebo teorie tří potřeb. V teorii jsou uvedeny tři potřeby – společenství, úspěch a moc. Pomocí této teorie by mělo být rozpoznatelné, zda případné upřednostňování určité skupiny potřeb zaměstnanců vede manažery k úspěchu v jejich práci. [2],[27]

2.4.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autorem dvoufaktorové teorie je Frederick Herzberg. Tato teorie byla vytvořena v roce 1957 a je známá také pod pojmem teorie motivátorů a hygienických faktorů. Dvoufaktorovou teorii lze pokládat za teorii doplňující Maslowovu hierarchii potřeb. Je zaměřena na dva faktory, které ovlivňují jak spokojenost, tak nespokojenost

zaměstnanců. Do první skupiny nazvané motivátory je řazen například úspěch, uznání, zodpovědnost, atd. Do druhé skupiny, tzv. hygienických faktorů patří např. pracovní podmínky, mzda, plat, atd. Cílem teorie je ukázat, že důležité je splnění obou faktorů a to proto, aby zaměstnanci byli dlouhodoběji spokojeni a aby se tato skutečnost odrazila na jejich pracovním výkonu. [2]

2.4.5 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání, která vznikla v roce 1964, je nazývána také teorií expektační a jejím autorem je Victor Vroom. Teorie očekávání je založena na skutečnosti nabídnutí daného cíle zaměstnancům, přičemž, čím je cíl pro zaměstnance atraktivnější, tím vyšší úsilí k jeho dosažení vynakládají. [2],[27]

2.4.6 Adamsova teorie rovnováhy

Jiným užívaným názvem pro teorii rovnováhy, se kterým se můžeme setkat je teorie spravedlnosti. Jejím autorem je John Stacey Adams. Teorie byla zpracována v roce 1963. Je postavena na tom, že zaměstnanci se srovnávají s tzv. referenční skupinou, neboli se svým okolím, jinými zaměstnanci. V rámci tohoto srovnávání hledá zaměstnanec určitou rovnováhu. Pod touto rovnováhou je možné si představit tzv. vstupy a výstupy. Vstupy mohou být například zkušenosti, vzdělání, spolehlivost. Za výstupy lze např. považovat mzdu, jistotu, benefity, apod.. Aby zaměstnanci nehledali změnu a necítili se demotivováni, je nutné udržovat jak vstupy, tak výstupy právě ve zmíněné rovnováze. [2]

2.4.7 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Autorem Skinnerovy teorie je Burrhus F. Skinner. Její podstatou je skutečnost, že důsledky chování ovlivňují chování. Jako příklad lze uvést situaci, kdy v době požadavku posílení daného chování, za něj poskytneme odměnu, v případě, že chceme dané chování oslabit, nevěnujeme mu pozornost. Tato teorie se zaměřuje na materiální potřeby, potřeby sociální v ní nehrají výraznou roli. U Skinnerovy teorie jsou užívány pojmy jako:

- operační podmiňování – situace, kdy je dané chování žádoucí a bude posilováno,
- reakce – každá aktivita, chování ze strany jedince,
- pozitivní zpevnění – reakce na něco příjemného, která posiluje chování,
- negativní zpevnění – reakce na něco nepříjemného, která posiluje chování,
- opomíjení – reakce, která oslabuje chování, např. ignorování,
- trest – reakce, která oslabuje chování, např. odebrání prémie. [2]

2.4.8 Teorie stanovování cílů

Teorie stanovování cílů byla vytvořena v roce 1979. Jejími autory jsou E. A. Lock a G. P. Latham. Pro tuto teorii je nyní již často užívána zkratka SMART. Teorie je postavena na skutečnosti, že motivace i výkon jedince je vyšší v případě, že jsou pro něj stanoveny určité cíle. Myšleno je ovšem i na to, kdyby byly cíle těžko dosažitelné. V tomto případě je užívána zpětná vazba, kdy cíle mohou být znovu projednány a odsouhlaseny. Cíle, které jsou v rámci SMART užívány, musí být:

- specifické,
- realistické,
- dost atraktivní,
- úměrně náročné.

Dále musí existovat zpětná vazba a možnost sebeřízení, která podmiňuje plnění daného cíle. [27]

2.4.9 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y byla sestavena v roce 1960 a to Douglasem McGregorem. D. McGregor v ní popisuje dva typy zaměstnanců, přičemž typ X není v rámci zaměstnání příliš aktivní, pracuje např. dobře ale plní pouze nutné úkony, samostatnou aktivitu od něj nelze očekávat. Oproti tomu zaměstnanec typu Y je pravým opakem. Je tvořivý, aktivní, samostatný. D. McGregor byl příznivěji nakloněn zaměstnancům typu Y, avšak v praxi se později ukázalo, že právě zaměstnanci typu X mohou být pro určité pracovní pozice vhodnější. [2],[27]

2.5 Motivační strategie

Úkolem motivační strategie je vytvoření vhodného pracovního prostředí a pracovní politiky, kdy toto povede společně k vyššímu výkonu zaměstnanců. V rámci tvorby této strategie je nutné zohledňovat například:

- měření motivace,
- zajištění pocitu zaměstnanců, že jsou pro organizaci významní, důležití,
- snaha o vhodné chování zaměstnanců a jejich oddanost vůči organizaci,
- vytváření motivujícího klimatu v organizaci,
- vytváření pracovních míst,
- řízení odměňování, atd.....

2.6 Zásady užívání motivace

Aby motivace zaměstnanců fungovala tak, jak si bude společnost přát, respektive, jak bude společnost očekávat, je nutné dodržovat určité zásady. Dodržování zásad etických, morálních a podobně by mělo být pro fungování jakékoliv společnosti samozřejmostí, dále by mělo být dodržováno například, že:

- pokud zaměstnanec dobře vykoná zadaný úkol, měl by být odměněn alespoň pochvalou, zda písemnou či ústní záleží na zaměstnavateli stejně jako skutečnost, zda zvolí jiný typ odměnění,
- pokud chce zaměstnanec vyjádřit svůj názor k problému, skutečnosti, která se jeho práce týká, měl by být vyslechnut, ne odbyt, zaměstnavatel by tuto skutečnost měl brát v úvahu a to především proto, že zaměstnanec může mít na danou problematiku jiný, ale ne špatný názor,
- jsou zaměstnancům předávány aktuální informace například o chodu firmy, o novinkách, které se v rámci firmy udály, a podobně,..... Tyto aktuality mohou být předávány například v rámci porad. Konkrétní typ sdělení ovšem není nijak stanoven, a podobně...

2.7 Důvody selhávání motivace

V předcházející kapitole byly uvedeny zásady, jak motivaci využívat, jak stanovovat odměňování. Tyto zásady by měl znát a řídit se jimi každý z vedoucích zaměstnanců. V případě, že takto nečiní je možné, že nastavená motivace začne selhávat. Mezi nejčastější důvody selhávání motivace patří, že:

- zaměstnanec není dostatečně informován o důsledcích, které mohou nastat v případě neplnění svých daných pracovních povinností. V případě, že zaměstnanec nemá přesně informace, jaké sankce, či odměny na něho mohou být aplikovány, motivace klesá,
- zaměstnanec žádnou odměnu nedostává a to ani v případě, že své úkoly plní až nadstandardně. V tomto případě zaměstnanec zjišťuje, že při vyšší snaze není adekvátně více odměněn a motivace opět klesá,
- zaměstnanci jsou odměňováni i za skutečnosti, že své úkoly neplní. Toto je naprosto demotivující. Pokud jedinec nemusí plnit žádné úkoly a přesto je odměňován, jakákoliv snaha zvýšit svůj pracovní výkon se vytrácí,
- zaměstnanci mohou být také trestáni i v případech, kdy své povinnosti plní ve stanoveném rozsahu, příčinou většinou bývá špatná organizace práce,
- opakem je, že pracovníci nejsou potrestáni za to, že své povinnosti neplní. V tomto případě si jedinci na „neplnění“ povinností a „nepotrestání“ za tuto skutečnost zvyknou a nadále se dle toho chovají.

Aby k výše uvedenému nedocházelo, je nutné ve vhodné míře využívat odměny a dostatečně tak motivovat zaměstnance. [28]

2.8 Stimulace

S motivací úzce souvisí stimulace, proto je zde zmíněna. Stimulace je pojem, který by neměl být s pojmem motivace zaměňován. Stimulaci lze popsat jako působení na psychiku člověka avšak z vnější strany. Jedná se o proces, který lze popsat jako vědomé ovlivňování jedince další osobou. Proces stimulace může mít za následek změnu motivace, k čemuž dojde právě působením ze strany jiné osoby. Lze říci, že díky stimulaci dochází ke změnám činnosti jedince prostřednictvím změny jeho motivace. Rozdíl mezi stimulací

a motivací je tedy ten, že v případě stimulace je na člověka působeno zvnějšku a to ovlivňováním jeho činnosti, v případě motivace se o působení zvnějšku nejedná.

Stěžejním pojmem je v tomto případě stimul. Stimuly lze souhrnně popsat, jako podněty, kdy při jejich působení vznikají změny v motivaci jedince. Stimuly lze dělit na:

- impulsy, kdy tyto lze popsat jako vnitřní intrapsychické podněty, jejichž následkem je změna u jedince a to buď fyzická, nebo psychická,
- incentivy, které jsou vnějšími podněty a řadíme mezi ně např. nabídnutí možnosti postupu v rámci zaměstnání. [27]

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pod pojmem odměňování zaměstnanců si většinou každý z nás nejdříve představí pravděpodobně plat, mzdu. Především proto, abych mohla uvést, že právě odměňování zaměstnanců toho skrývá mnohem více, zařadila jsem do práce tuto kapitolu. Po jejím přečtení bude zřejmé, že pod zmíněný pojem řadíme také povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody a podobně. Je tedy důležité si uvědomit, že významné jsou jak odměny peněžní, tak nepeněžní. [15]

V obou případech jsou ale totožné úkoly, které by měly být splněny. Mezi tyto patří například:

- přilákání potřebného počtu uchazečů o zaměstnání v organizaci, avšak uchazečů s potřebnou kvalitou,
- stabilizace žádoucích zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců za jejich výkony, schopnosti, a podobně,
- v ziskových organizacích pomoc k dosažení konkurenceschopného postavení podniku,
- přiměřenost a racionálnost povahy systému, nákladů a časové náročnosti ve vztahu k možnostem organizace,
- akceptace zaměstnanci,
- schopnost hraní pozitivní role v motivování zaměstnanců,
- soulad s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytování příležitostí, pro realizaci rozumných aspirací zaměstnanců,
- schopnost být stimulem pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- zajištění vhodných způsobů kontroly nákladů na práci, [15]

nebo také

- odměňování na základě skutečnosti, jak si daná organizace svého zaměstnance cení,
- odměňování zaměstnance na základě hodnoty, kterou pro danou firmu vytváří,
- odměňování za správné věci z pohledu zaměstnavatele, což má vést další zaměstnance např. k obdobnému správnému chování,
- vytváření kultury výkonu,

- vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci,
- odměňovat spravedlivě, atd.....[15]

3.1 Systém odměňování

Systém odměňování se v rámci jednotlivých firem řídí otázkami, které mu pomáhají k dosažení stanoveného cíle. Mezi tyto otázky patří zaměření se na:

- cíl, kterého potřebuje organizace dosáhnout, a právě odměny by mohly být k tomuto prostředkem,
- důležitost jednotlivých odměn pro zaměstnance, které je možné nabídnout ze strany zaměstnavatele,
- vnější faktory, které mají vliv na odměňování v rámci dané organizace. [15]

Po zhodnocení výše uvedeného je důležité, aby se daný podnik zaměřil na jednotlivé možnosti odměňování svých zaměstnanců. Mezi tyto řadíme například:

- zaměstnanecké výhody,
- zaměstnanecké příplatky,
- struktura mezd, která je vázána ke stanoveným platovým třídám,
- úroveň mezd, kdy tyto je nutné srovnat s obdobnými organizacemi, samozřejmě s přihlédnutím k aktuální situaci dané organizace, atd.....[15]

Systémy odměňování lze dělit z různých pohledů. Jedním z nich může být například rozdělení na:

- pobídky, které jsou podmíněné tím, že zaměstnavatel nabídne zaměstnanci skutečnost, kdy po tom, co by zaměstnanec splnil zadaný úkol, získal by, co bylo smluveno,
- odměny neboli bonusy, kdy na základě dobře odvedené práce, případně práce odvedené nadstandardněji, než zaměstnavatel očekával, by byl zaměstnanec odměněn
- dále pak odměny zásluhové, spojené s výkonem daného zaměstnance, přičemž zde jsou odměňovány nejen výkony zaměstnance, ale také jeho schopnosti.

V případě výše uvedeného, je za nejvhodnější považováno odměňování zásluhové a to proto, že motivuje zaměstnance k tomu, aby nadále dosahovali co nejlepších

výkonů. Ukazuje všem zaměstnancům, že pracovní výkon je v dané společnosti důležitý a je spravedlivý, protože odměna zaměstnanců je diferencována dle jejich schopností, výkonů, snahy, a podobně...[15]

3.1.1 Složky systému odměňování

Pojem odměňování byl již obecně zmíněn. Aby bylo možné jej blíže specifikovat a pochopit je nutné dělení jeho jednotlivých složek. Mezi tyto složky řadíme:

- peněžité odměny, což jak z názvu již vyplývá, je finanční odměna poskytnuta za vykonanou práci a to ve formě stálého platu, případně pohyblivých a nenárokových složek mzdy,
- zaměstnanecké výhody mohou zahrnovat například zvýhodněné vstupné do partnerských podniků, a podobně,
- nepeněžité odměny mohou být výrazem úcty zaměstnavatele k zaměstnanci, ocenění zaměstnance ze strany zaměstnavatele, konkrétněji například možností osobního růstu,
- Proces řízení pracovního výkonu, kdy tento je přiblížen v podkapitole 3.3. [2]

3.2 Sankce

Zjednodušeně lze pojem odměna popsat jako něco co je zaměstnanci příjemné a oproti tomu stojící pojem sankce jako něco, co je zaměstnanci naopak nepříjemné. Konkrétním příkladem sankce, která je vůči zaměstnanci uplatněna může být snížení naděje zaměstnance na získání lepší pracovní pozice, povýšení, zvýšení platu či osobního ohodnocení, ale také negativní vztahy na pracovišti, atd...U sankcí je stejně důležité jako u odměn, aby si vedoucí zaměstnanec dostatečně uvědomil jejich míru a také jejich následky. Podstatou by mělo být zlepšení stávající situace, což nastane pouze v případě, že bude využita sankce adekvátní. [28]

3.3 Pracovní výkon a jeho řízení

S pojmem odměňování zaměstnanců souvisí také řízení pracovního výkonu. Jedná se o propojení pracovního výkonu, kdy spolu souvisí jak odměňování, tak řízení pracovního výkonu, spolu se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců daného podniku. Odměňování napomáhá k tomu, aby pracovní výkon probíhal, dle toho, jak má, jak si zaměstnavatel představuje.

Obecně lze pracovní výkon popsat jako hlavní skutečnost řešenou v rámci personální práce. S tímto souvisí, že zaměstnanec je do pracovního procesu zařazen právě proto, aby odváděl práci a to kvalitní, která bude dosahovat žádoucího pracovního výkonu. Novým přístupem, který se zabývá řízením výše uvedeného je právě řízení pracovního výkonu, nebo-li performance management. Jeho součástí je vytváření pracovních míst, které jsou tzv. šity na míru danému zaměstnanci, čímž využívají jeho schopnosti v maximální možné míře. Opomíjena není ani spokojenost zaměstnanců, která se následně na pracovním výkonu odráží, či hodnocení zaměstnanců a plnění jejich pracovních úkolů, což se následně odráží na jejich odměňování. V rámci řízení pracovních výkonů, jsou jednotlivé uvedené složky vzájemně propojeny a také na sebe vzájemně navazují. [16]

3.4 Mzdové formy odměňování

V rámci mzdových forem odměňování je možné dělení na mzdu časovou a mzdu úkolovou. Každá z těchto forem má jak své výhody, tak své nevýhody. Důležité je si uvědomit a zvážit, která má jak pro danou firmu, tak pro jednotlivé zaměstnance více výhod.

Mezi konkrétní výhody časové mzdy patří:

- jednoduché zhodnocování,
- srozumitelnost a to jak pro jednotlivé zaměstnance, tak pro zaměstnavatele,
- jistota určité výše výdělku, dle odpracovaných hodinových sazeb,
- jednodušší plánování mzdových nákladů.

Mezi nevýhody časové mzdy patří nedostatečná motivace jedince k vyššímu pracovnímu výkonu. Pro případné dosažení vyšších výkonů je pak nutná další motivace např. ve formě dalšího ohodnocení jedinců, mimořádných odměn, a podobně.

Oproti tomu úkolová mzda je závislá na konkrétním výkonu jedince. Kdy je zde přímá závislost na konkrétním počtu výrobků, případně na normohodinách. K tomu, aby bylo možné úkolovou mzdu využívat, je nutné splnit například:

- stanovení normy na danou činnost v dané společnosti,
- stanovené normy musí být nejen stanoveny, ale především oznámeny zaměstnancům – je nutné, aby zaměstnanec věděl, od čeho se bude jeho výsledná mzda odvíjet,
- samozřejmostí by mělo být nejen stanovení norem, ale také zabezpečení technických a organizačních podmínek, které jsou nutné pro splnění stanovených norem, a podobně.

Mzdu časovou i mzdu úkolovou lze považovat za mzdové formy základní. Při podrobnějším rozdělení dále přibližuje mzdové formy doplňkové, kam je řazeno osobní ohodnocení, odměny, prémie, bonusy a podobně. Jedná se o součást mzdy, která je pohyblivá a není tedy zaručena každý měsíc. [12]

Základní peněžní odměnu lze také charakterizovat jako pevně stanovený plat, který byl se zaměstnancem dohodnut. Tento se může mimo jiné odvíjet například od pevně stanoveného tarifu, který je dán například vzděláním nebo praxí.

K doplňkovým formám lze uvést, že bývají označovány také jako „rizikové odměny“, kdy tento název plně odráží například odměny z provizí z prodeje atd.... Konkrétně mezi doplňkové formy řadíme:

- individuální výkonnostní odměny – je hodnocen výkon a zařazení zaměstnance, užívaným názvem bývá pojem zásluhová mzda, zásluhový plat,
- mimořádné odměny – souvisí s dosaženými výsledky a to ať už jednotlivce či celého týmu,
- prémie – opět se jedná o odměnu závislou na výkonu, avšak souvisí přímo s dosažením již stanovených cílů,
- provize – odměna související především s pozicemi obchodních zástupců, kdy se jedná o částky vypočtené procentní sazbou například z celkového objemu prodaného zboží,
- odměna závislá na délce zaměstnání - tato odměna přímo souvisí s dobou, kterou zaměstnanec u dané společnosti pracuje. Může se jednat například o předem vytvořené stupnice, dle kterých je toto řízeno,

- odměna podle kvalifikace – jedná se o odměnu, která je závislá na dovednostech jedince, může se jednat o řazení zaměstnanců dle vzdělání,
- odměna podle schopností – přímo závislá na schopnostech daného zaměstnance,
- příplatky – tyto mohou být poskytovány za práci, která je vykonána nad rámec sjednané pracovní doby, v případě směnného provozu za práci o víkendech, v nočních hodinách, a podobně. [2]

3.5 Další zaměstnanecké výhody

Mimo již zmíněné mzdové formy odměňování nabízí většina společností i odměňování jinými výhodami pro zaměstnance, kam je řazeno například stravování, na které zaměstnavatel přispívá, případně různé poukazy, slevy na vstupy do partnerských zařízení a podobně. V mnoha případech ale zaměstnanci tyto skutečnosti již nevnímají jako například další příjem, či výrazné zvýhodnění. Dalo by se ovšem říci, že uvedené je zaměstnanci bráno jako samozřejmost a při hlubším zamyšlení by o benefity přijít nechtěli, jsou pro ně důležité.

Je možné, že v případě, že by zaměstnanci byli blíže obeznámeni se skutečností, že dané výhody poskytované zaměstnavatelem jsou zpravidla nevymahatelné a neupravené zákonem, ba naopak jsou spíše odrazem zájmu ze strany zaměstnavatele, bylo by vše přijímáno jinak, s větším zájmem, oceněním.

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod řadíme:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty,
- finanční výpomoc ve formě poskytnutí půjček, slevy na zboží, které společnost zaměstnavatele vyrábí,
- osobní potřeby ve formě poradenství a to jak finančním, tak například při odchodu do důchodu, nabídka rekreačního zařízení, a podobně,
- podnikové automobily a benzín,

- jiné výhody, které přímo svou existencí ovlivňují životní úroveň člověka jako například různé příspěvky na ošacení, stravu, a podobně,
- nehmotné výhody zaměřené na charakteristiku společnosti, která se stává sama důležitým a atraktivním místem pro člověka, zaměstnance. [2]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MEOPTA

Společnost Meopta – optika s.r.o. je nadnárodní společností a řadí se mezi světové výrobce optiky. Její specializace je úžeji zaměřena a to na návrh, vývoj, konstrukci, výrobu a montáž optických, optomechanických a optoelektronických systémů. Není dodavatelem pouze spotřebních aplikací, ale také aplikací průmyslových a vojenských. Do nabídky firmy Meopta optika s.r.o. spadají:

- přesné zdravotní a vědecké přístroje,
- digitální filmová projekce,
- průzkum vesmíru,
- spotřební sportovní optika,
- vojenské zbraňové systémy, a podobně....

Právě z tohoto důvodu je spektrum odběratelů velmi různorodé a široké. V současnosti Meopta působí v rámci České republiky, s konkrétní adresou Kabelíkova 1, Přerov. Dalším působištěm jsou Spojené státy americké.

Meopta – optika, s.r.o. sídlící v České republice, v Přerově, je společností zaměstnávající cca 2200 zaměstnanců (bližší specifikace viz. příloha číslo III), na které jsou kladeny vysoké nároky z hlediska jejich kvalifikace. Rozloha společnosti sídlící v Přerově je cca 135 tisíc m². Mezi oddělení, která jsou součástí společnosti, patří například:

- oddělení výzkumu a vývoje,
- oddělení engineeringu (konstrukce a technologie),
- oddělení výroby optiky i mechaniky,
- oddělení montáže,
- oddělení administrativy a další, kterým bude věnována jedna z podkapitol.

Umístění společnosti Meopta optika s.r.o. v Přerově má své výhody zejména vzhledem ke skutečnosti, že Přerov je významný železniční dopravní uzel, v jeho blízkosti je dálniční síť, plánováno je také připojení dálnice D1 přímo z Přerova. Průmyslový park společnosti je vzdálen:

- 2,5 hodiny od Vídně,
- 3 hodiny od Prahy,

- 4,5 hodiny od Varšavy a Budapešti.

Součástí společnosti sídlící ve Spojených státech amerických, nazývaní se Meopta U.S.A., Inc., sídlí v Long Islandu, NY, USA. Jedná se o pobočku zaměřující se na montáže výrobků spojených s:

- odvětvím letectví,
- obranných zakázek,
- a severoamerickou sportovní optikou.

Jedná se o součást společnosti zaměstnávající cca 120 zaměstnanců. [31]

4.1 Shrnutí identifikačních údajů společnosti

- Název firmy: Meopta – optika s.r.o. (Přerov)
- Sídlo: Kabelíkova 2682/1, 750 02 Přerov I-Město
- GPS: 49°27'13.953"N, 17°28'22.637"E
- Rok založení: 1933
- Právní forma společnosti: Společnost s ručením omezeným
- IČ 47677023
- DIČ CZ47677023 [31]

4.2 Historie společnosti

Meopta – optika s.r.o. byla založena v roce 1933. Jejím prvním názvem byla Optikotechna. Jejími zakladateli byli Doc. Alois Mazurek (profesor fyziky na přerovské průmyslové škole), kdy tento dal podnět k založení a Ing. Alois Beneš (stavitel), který vložil svůj kapitál. [31]

4.3 Cíle společnosti Meopta – optika s.r.o.

Cílem společnosti Meopta optika s.r.o. je stát se světovým lídrem v oblasti specifických trhů zaměřených na zobrazovací a osvětlovací systémy. Aby společnost tohoto cíle

dosáhla, nabízí inovativní řešení v uvedených oblastech a zaměřuje se blíže na přání potencionálních zákazníků z řad jak běžných spotřebitelů, tak z řad průmyslových a vojenských. Velkou výhodou společnosti je dlouhodobá tradice a také skutečnost, že výrobu daného výrobku realizují od prvotního návrhu, přes vývoj, k výrobě až k následnému testování a dodání zákazníkovi. Aby společnost byla schopna reagovat na měnící se potřeby a přání zákazníka, neustále musí zlepšovat a případně inovovat technologie, infrastrukturu, řízení kvality a procesů, vztahy se zákazníky a dodavateli. Snahu vycházet maximálně vstříc svým zákazníkům a plnit přísná kritéria se snaží společnost doložit i plněním požadavků stanovených:

- ISO 9001,
- dále pak ve vztahu k životnímu prostředí ISO 14001,
- ve vztahu k řízení jakosti Českého obranného standardu, podle AQAP 2120, standardů NATO,
- ve vztahu ke zdravotnictví, výrobě prostředků zdravotnické techniky dle EN ISO 13845,
- ve vztahu k zajištění mezinárodních dohod dle CZ AEOF 10248. [31]

5 ANALÝZA PRINCIPŮ A METOD MOTIVACE V ORGANIZACI MEOPTA-OPTIKA, S.R.O.

Na základě snahy o získání informací byl vytvořen dotazník zaměřený na motivaci zaměstnanců společnosti. Tento dotazník byl předložen cca 15 respondentům, kteří byli ochotni jej připomínkovat. Na základě jimi stanovených připomínek byl dotazník upraven a předán již respondentům, jejichž odpovědi byly zařazeny do vyhodnocení dotazníkového šetření. Připomínky respondentů v „předvýzkumu“ byly zaměřeny na:

- uspořádání otázek pro jejich lepší orientaci,
- doplnění benefitů, které jim poskytovány jsou, a nebyly v dotazníku uvedeny,
- doplnění benefitů, které jim poskytovány nejsou a takto by na ně mohlo být upozorněno.

5.1 Sběr informací zařazených do vyhodnocení dotazníkového šetření

Celkový počet respondentů zahrnutý do výsledků dotazníkového šetření činil 83.

Kdy těchto 83 respondentů je aktuálně zaměstnáno na pozicích:

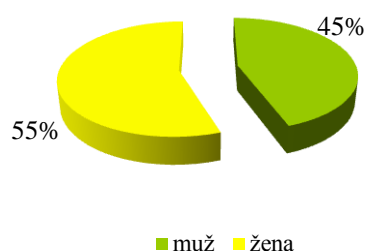
- referenti operativního nákupu,
- konstruktéři optiky,
- referenti operativního nákupu,
- referenti strategického nákupu,
- nákupčí,
- asistenti,
- programový koordinátor,
- vedoucí těchto respondentů, a další...

Návratnost dotazníků činila 72 %, kdy celkem bylo navráceno 83 dotazníků z původních 115 zadaných. Po dohodě s vedoucími oddělení nebyla využita forma elektronická, pouze forma v tištěné podobě.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

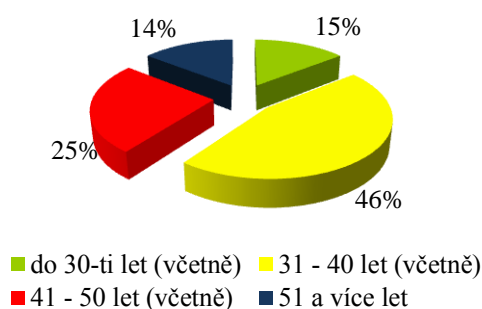
Úvod dotazníku byl zaměřen na otázky směřující k tomu, zda je respondentem muž či žena, dále pak, do které věkové skupiny respondent patří a jaké je jeho nejvyšší dosažené vzdělání. Tyto informace sloužily k zjištění spektra respondentů, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.

Celkový počet respondentů tedy, jak již bylo uváděno, činil 83 respondentů, což bylo v rámci vyhodnocování považováno za 100 % a z toho bylo 55 % žen a 45 % mužů.



*Graf 1 Jste muž nebo žena?
(vlastní zpracování)*

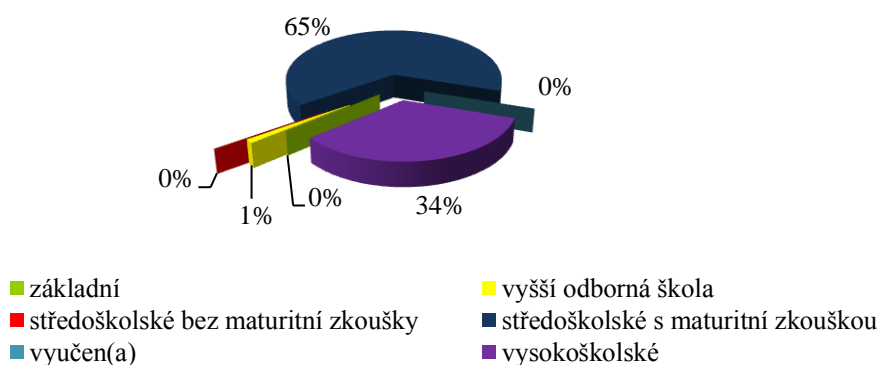
Z tohoto celkového počtu bylo 15 % osob do 30-ti let (včetně), 46 % osob ve věku od 31 do 40- ti let (včetně), dále pak 25 % činily osoby ve věku od 41 do 50- ti let (včetně). Poslední věkovou skupinou byly osoby od 51 let, kdy tato věková skupina respondentů činila 14 %.



*Graf 2 Do které věkové skupiny patříte?
(vlastní zpracování)*

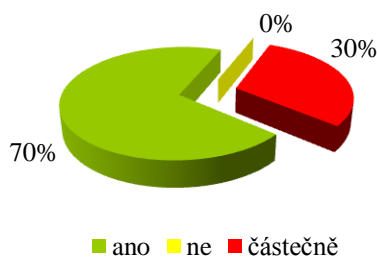
Pro lepší představu o respondentech, byla do dotazníku zařazena otázka zaměřující se na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Cílem této otázky bylo zjistit, jaká byla skladba

respondentů právě z pohledu vzdělání. V rámci této otázky bylo zjištěno, že nejvíce respondentů disponovalo dokončeným středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou, kdy poměr ze všech respondentů byl 65 %. Ve 34 % se jednalo o respondenty s dokončeným vysokoškolským vzděláním a v pouhém 1 % o osoby s dokončenou vyšší odbornou školou. Ani jeden z respondentů neukončil své vzdělání jako základní, vyučením či střední školou bez maturitní zkoušky.



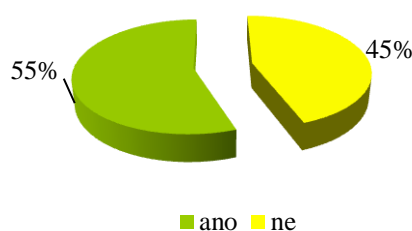
*Graf 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?
(vlastní zpracování)*

Vzhledem ke skutečnosti, že ze strany zaměstnavatele mohou být nadstandartní požadavky na pracovní pozici, kam by například stačilo nižší vzdělání, byla do dotazníku zařazena otázka zaměřená na odpovídající pracovní pozici opět v souvislosti s dosaženým vzděláním. Většina respondentů, celkem 70 % sdělilo, že jejich vzdělání a kvalifikace odpovídají jimi vykonávané pracovní pozici. Zbývajících 30 % sdělilo, že pouze částečně. Žádný z respondentů nevedl, že by jejich vzdělání a kvalifikace vůbec neodpovídali pracovní pozici, kterou aktuálně vykonávají.



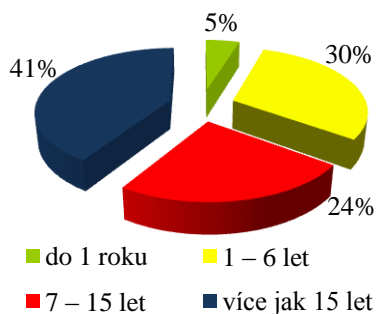
*Graf 4 Odpovídá Vaše pracovní pozice
Vámi dosaženému vzdělání a kvalifikaci?
(vlastní zpracování)*

V rámci skutečnosti, že člověk po více skutečnostech více srovnává, tedy pokud prošel více zaměstnáními, lépe se mu pravděpodobně bude hodnotit, zda jsou mu aktuální možné výhody poskytovány v nadstandardní míře či nikoliv. Stejně tak by mohla mít tato otázka v rámci dotazníku vliv na skutečnost, jak jedinec hodnotí důležitost nabízených motivů. V rámci respondentů bylo 55 % osob, jejichž prvním zaměstnavatelem je právě Meopta – optika, s.r.o., zbylých 45 % bylo již zaměstnáno i u jiného zaměstnavatele.



Graf 5 Je Meopta – optika, s.r.o. Vaším prvním zaměstnavatelem? (vlastní zpracování)

Na dotaz jak dlouho jsou respondenti zaměstnáni ve firmě Meopta – optika, s.r.o. se odpovědi různily. Největší podíl, 41 %, byli zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti více jak 15 let. Nelze ovšem říci, že těchto zaměstnanců byla v rámci respondentů převaha. Velmi blízko s hodnotou 30 % byli zaměstnanci, kteří u společnosti pracují 1 – 6 let. Dále byli zaměstnanci pracující ve společnosti 7 – 15 let a to s obsazením 24 %. Nejmenší podíl respondentů tvořili zaměstnanci pracující ve společnosti do 1 roku, z celkového počtu dotazovaných pouze 5 %.



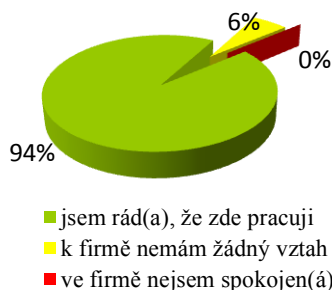
Graf 6 Jako dlouho pracujete ve firmě Meopta – optika, s.r.o.? (vlastní zpracování)

Velký poměr respondentů, 80 %, disponoval zaměstnáním na dobu neurčitou, pouze 20 % dotazovaných, smlouvou na dobu určitou. Tato otázka byla zařazena především z toho důvodu, že v některých společnostech se různé benefity dělí mimo jiné i dle toho, zda má jedinec smlouvu na dobu určitou či neurčitou. Často bývá toto vztahováno například k příspěvkům na penzijní připojištění, kdy například zaměstnanec disponující smlouvou na dobu určitou nemusí mít na toto nárok.



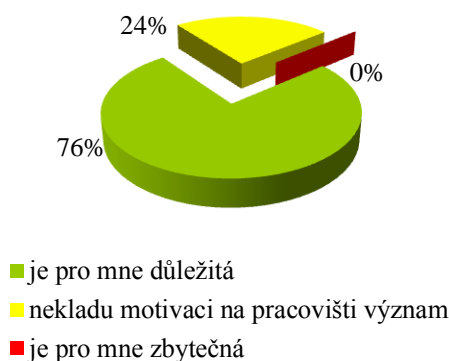
Graf 7 V rámci Vašeho pracovního poměru se jedná o pracovní smlouvu: (vlastní zpracování)

Na základě zaměstnaneckého poměru v dané společnosti, samozřejmě také na užívaných motivátorech, benefitech, zaměstnanec hodnotí svou spokojenost v rámci zaměstnaneckého poměru ve společnosti. Z tohoto důvodu byla součástí dotazníku otázka, jaký vztah k firmě zaměstnanec má. Velmi významná většina sdělila, že jsou rádi, že zde pracují, celých 94 % dotázaných. Pouze 6 % uvedlo, že k firmě žádný vztah nemají. Skutečnost, že by ve firmě někdo nebyl spokojen, nebyla uvedena ani jediným respondentem.



Graf 8 Jaký máte vztah k firmě, ve které pracujete? (vlastní zpracování)

Pro úvodní zjištění zájmu o motivaci obecně, byla zařazena níže uvedená otázka. Pro většinu respondentů, 80 %, je dle jejich sdělení motivace důležitá. Dalších 20 % sdělilo, že motivaci nekladou význam a tedy, že pro ně až tak výraznou hodnotu nemá. Žádný z respondentů neuvedl, že by pro něho byla motivace zcela zbytečná. Ve vztahu ke konkrétním motivům. Konkrétními motivy, které jsou či nejsou ve společnosti užívány, byli respondenti dotazováni dále.



*Graf 9 Co pro Vás znamená motivace?
(vlastní zpracování)*

Pro již bližší specifikaci, který z motivů má pro zaměstnance společnosti Meopta – optika, s.r.o. větší, či naopak menší význam byla vytvořena tabulka. Tato tabulka byla rozdělena na část, kam měli respondenti zaznačit, zda je pro ně daný motiv obecně důležitý či nikoliv, v druhé části tabulky měli respondenti zaznačit, jak jim daný motiv v současném zaměstnání vyhovuje. Dvě části byly zvoleny proto, aby na straně jedné bylo možné zjistit, co je pro zaměstnance vlastně důležité a co by naopak vůbec nepotřeboval a přesto byli motivováni v maximální možné míře, oproti tomu na straně druhé aby bylo možné zjistit, v jaké míře jsou aktuálně spokojeni, co jim například naprosto chybí. Právě tato část dotazníkového šetření byla žádána po jejím vyhodnocení i vedoucími zaměstnanci, pro zpracování jejich vlastních závěrů přijetí případných opatření.

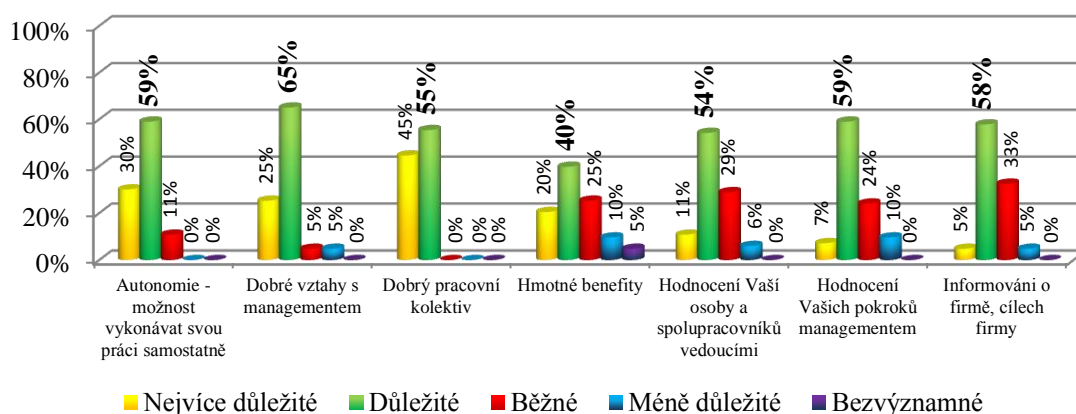
V rámci všech motivů byla jistota zaměstnání do budoucna jako jediná vyhodnocena za nejvíce důležitou a to 72 % ze všech respondentů. U všech dalších motivů se hodnocení „nejvíce důležité“ také objevovalo, avšak nepřevažovalo. Pouze u povzbuzování managementu k dalšímu rozvoji a možnosti participace na řízení nebylo hodnocení nejvíce důležité zadáno ani jediným respondentem.

Odpověď, že se jedná o důležitý motiv, byla ve většině případů označována v nejvyšší míře v porovnání s odpověďmi dalšími. Její převaha nebyla tedy pouze u již zmíněné jistoty zaměstnání do budoucna. Odpověď „důležité“ ovšem neměla vždy významnou převahu a to například u možnosti dělat to v čem je zaměstnanec dobrý, kdy zde odpověď „důležité“ byla zaznamenána v 51 % a odpověď nejvíce důležité“ v 43 %, dále byl blízký poměr odpovědí u významnosti pracovních podmínek.

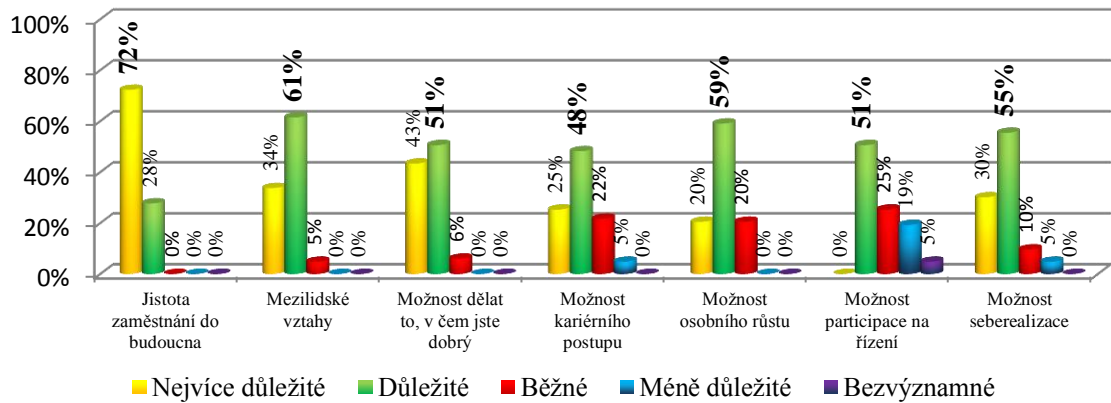
Odpověď, že se jedná o motiv běžný pro daného jedince, nepřesahoval ani v jednom případě. Nelze ovšem říci, že by se vůbec tato odpověď nevyskytovala. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo u dvou motivů a to vědomí, že kolegové dělají svou práci (37 %) a u statutu daného povolání ve společnosti (35 %). Oproti tomu 0 % bylo dosaženo u dobrého pracovního kolektivu, jistoty zaměstnání do budoucna a vztahů s nadřízenými. Tyto motivy nebyly respondenty hodnoceny jako běžný požadavek v rámci zaměstnání.

Odpověď, vyjadřující menší důležitost u respondentů, dosahovala nejvyšších hodnot u možnosti participace na řízení, kde dosahovala 19 %. Následovaly odpovědi, ve výši 10 % a to u hmotných benefitů a hodnocení pokroků zaměstnance managementem. Další odpovědi byly vyznačovány v 6 % a méně, či vůbec.

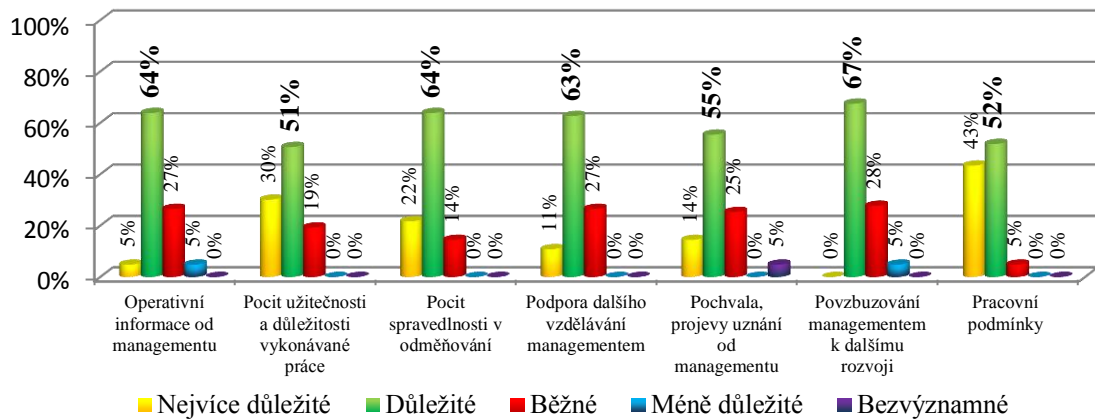
Odpověď „bezvýznamné“ dosáhla v rámci všech odpovědí maximálně 5 %, avšak ve většině případů nebyla označena vůbec. Těchto 5 % bylo vyznačeno u hmotných benefitů, možnosti participace na řízení, pochvalu a projev uznání od managementu.



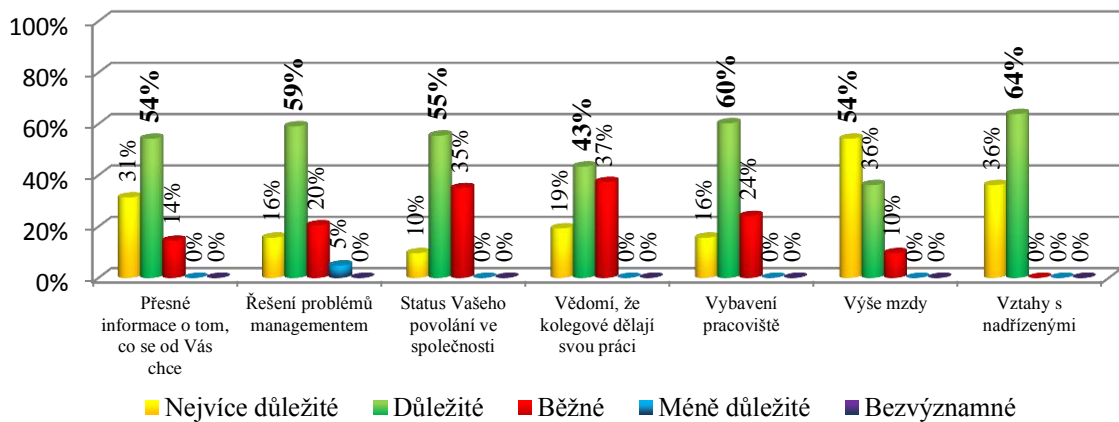
*Graf 10 Jak je pro Vás důležité níže uvedené v zaměstnání? - část I
(vlastní zpracování)*



Graf 11 Jak je pro Vás důležité níže uvedené v zaměstnání? - část II
(vlastní zpracování)



Graf 12 Jak je pro Vás důležité níže uvedené v zaměstnání? - část III
(vlastní zpracování)



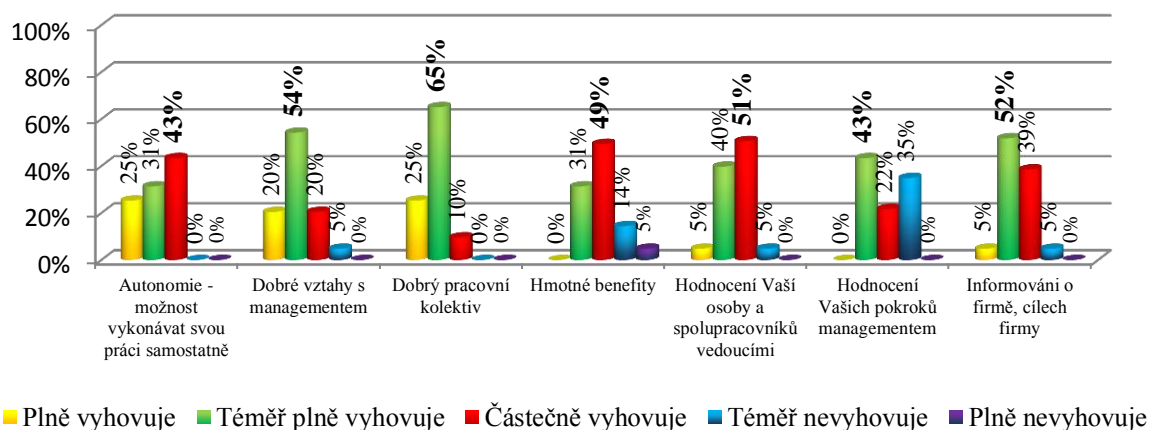
Graf 13 Jak je pro Vás důležité níže uvedené v zaměstnání? - část IV
(vlastní zpracování)

V druhé části tabulky byly vypsány stejné motivy, jako v části první, avšak s žádostí o označení, jak respondentovi uvedené v současném zaměstnání vyhovuje. Možnost plně vyhovuje, nepřevažovala ani u jedné z odpovědí, pouze u jistoty zaměstnání do budoucna byla označena ve stejné procentní míře, jako téměř plně vyhovuje, hodnota činila 40 %. Možnost plně vyhovuje, nebyla označena ani v jednom případě u hmotných benefitů, hodnocení pokroků zaměstnance managementem, mezilidských vztahů, možnosti kariérního postupu, možnost participace na řízení, pocit spravedlnosti v odměňování, podpora dalšího vzdělávání managementem, pochvala a projev uznání od managementu, povzbuzování managementu k dalšímu rozvoji.

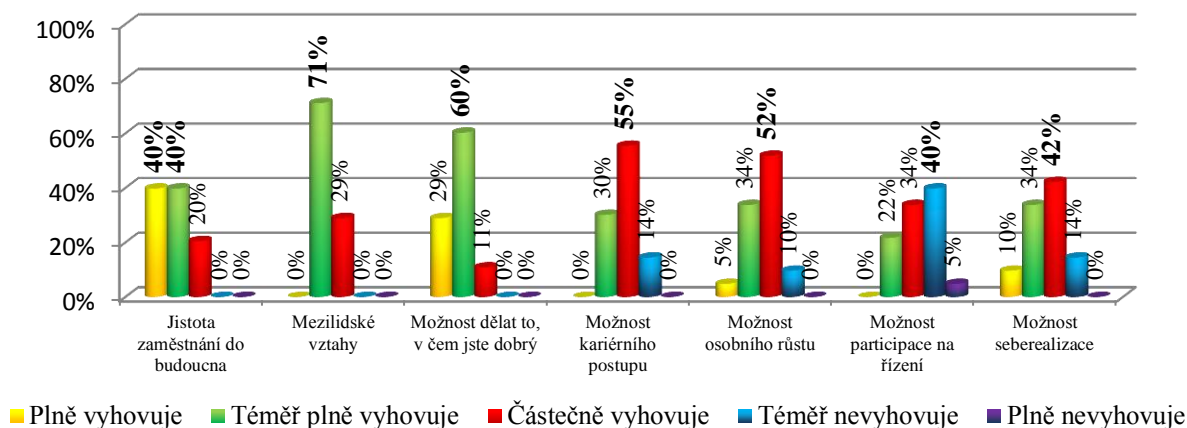
Zvolená možnost, „téměř plně vyhovuje“, byla označena poměrně často, výrazněji převyšovala ostatní odpovědi v případě mezilidských vztahů (71 %) a vztahů s nadřízenými (71 %), dále pak u dobrého pracovního kolektivu (65 %), možnosti dělat to, v čem je zaměstnanec dobrý (60 %), dobrých vztahů s managementem (54 %), hodnocení pokroků zaměstnance managementem (43 %).

Poměrně často se vyskytovala i odpověď „částečně vyhovuje“. Nejvyšších hodnot oproti ostatním možnostem dosahovala odpověď „částečně vyhovuje“ u pocitu užitečnosti a důležitosti vykonané práce (66 %), statutu povolání respondenta ve společnosti (60 %), přesných informací o tom, co zaměstnavatel po zaměstnancích chce (57 %) a u operativních informací od managementu (57 %). Dalšími převyšujícími odpověďmi disponovaly motivátory jako možnost kariérního postupu (55 %), povzbuzování managementu k dalšímu rozvoji (54 %) a řešení problémů managementem (54 %), pochvala a projev uznání od managementu (53 %), možnost osobního růstu (52 %), vědomí, že kolegové dělají svou práci (51 %), hodnocení osoby zaměstnance a spolupracovníků vedoucím (51 %), hmotné benefity (49 %), podpora dalšího vzdělávání managementem (48 %), výše mzdy (47 %) pocit spravedlnosti v odměňování (45 %), autonomie (43 %), možnost seberealizace (42 %).

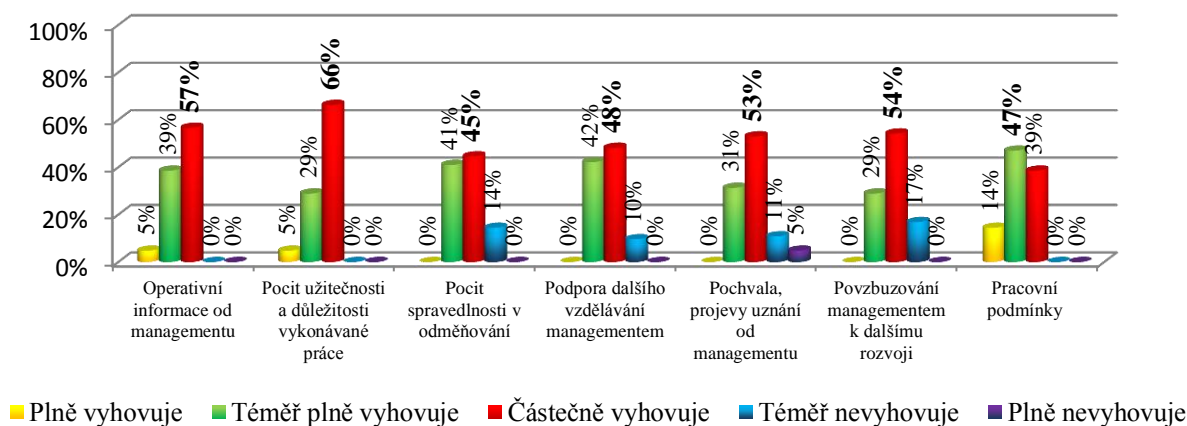
Možnost odpovědi „téměř nevyhovuje“, již výrazně často označována nebyla, avšak u možnosti participace na řízení odpovědi dosahovali dokonce 40 %, přičemž tato odpověď byla nejčtenější. Dále v případě hodnocení pokroků zaměstnance managementem odpovědi dosahovali 35 %. Odpověď, téměř nevyhovuje, nebyla ovšem v mnoha případech označena vůbec. Dále odpověď, plně nevyhovuje, byla označena pouze u hmotných benefitů (5 %), možnosti participace na řízení (5 %), pochvaly a uznání od managementu (5 %), výše mzdy (5 %).



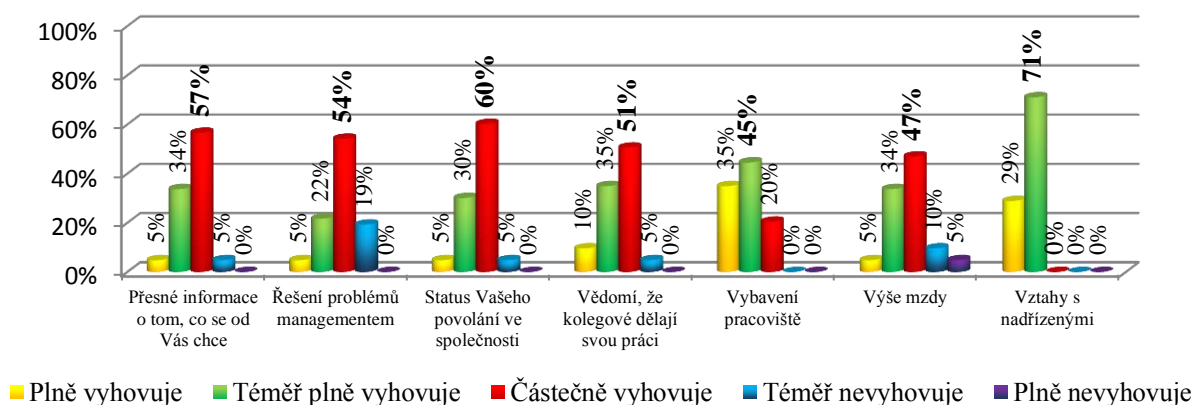
Graf 14 V jaké míře Vám níže uvedené v současném zaměstnání vyhovuje? – část I (vlastní zpracování)



Graf 15 V jaké míře Vám níže uvedené v současném zaměstnání vyhovuje? – část II (vlastní zpracování)



Graf 16 V jaké míře Vám níže uvedené v současném zaměstnání vyhovuje? – část III (vlastní zpracování)



Graf 17 V jaké míře Vám níže uvedené v současném zaměstnání vyhovuje? – část IV (vlastní zpracování)

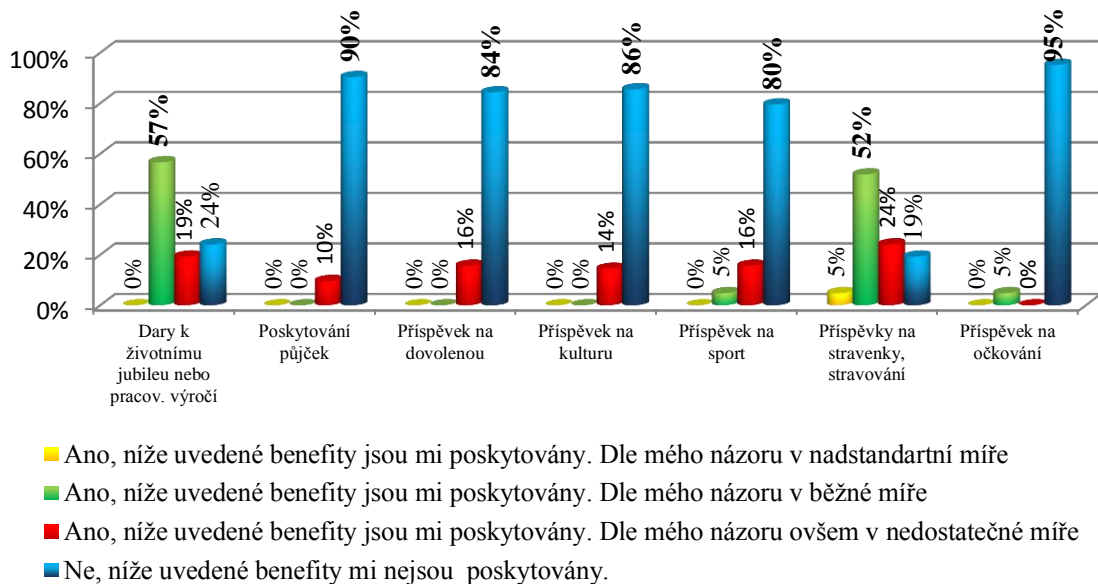
V rámci další části dotazníkového šetření bylo zjišťováno, které z možných benefitů jsou zaměstnancům firmy Meopta – optika, s.r.o. poskytovány, dále pak v jaké míře z pohledu respondentova hodnocení. Že je daný příspěvek respondentovi poskytován a to v nadstandartní míře bylo označeno u příspěvku na stravenky, stravování (5 %), úhrady nákladů na zvyšování kvalifikace (5 %), zájezdů pořádaných organizací (5 %) a poskytování zvýhodněných telefonních tarifů (10 %). V žádném případě ovšem nepřevyšovala odpověď hodnoty odpovědí ostatních.

Odpověď „Ano, níže uvedené benefity jsou mi poskytovány. Dle mého názoru v běžné míře.“ se již vyskytovala častěji. Nejvyšší počet odpovědí v rámci procentuálního vyjádření byly v případě zvýhodněných telefonních tarifů (66 %), příspěvku na penzijní připojištění (61 %), darů k životnímu jubileu nebo pracovnímu výročí (57 %) a příspěvku na stravenky a stravování (52 %). U dalších benefitů se vyskytovali také, avšak v menším měřítku. Konkrétněji u poskytování půjček, příspěvku na dovolenou, příspěvku na kulturu, příspěvku na pojištění (mimo penzijní připojištění), příspěvku na vitamíny a pestrou stravu nebyla odpověď zvolena žádným respondentem.

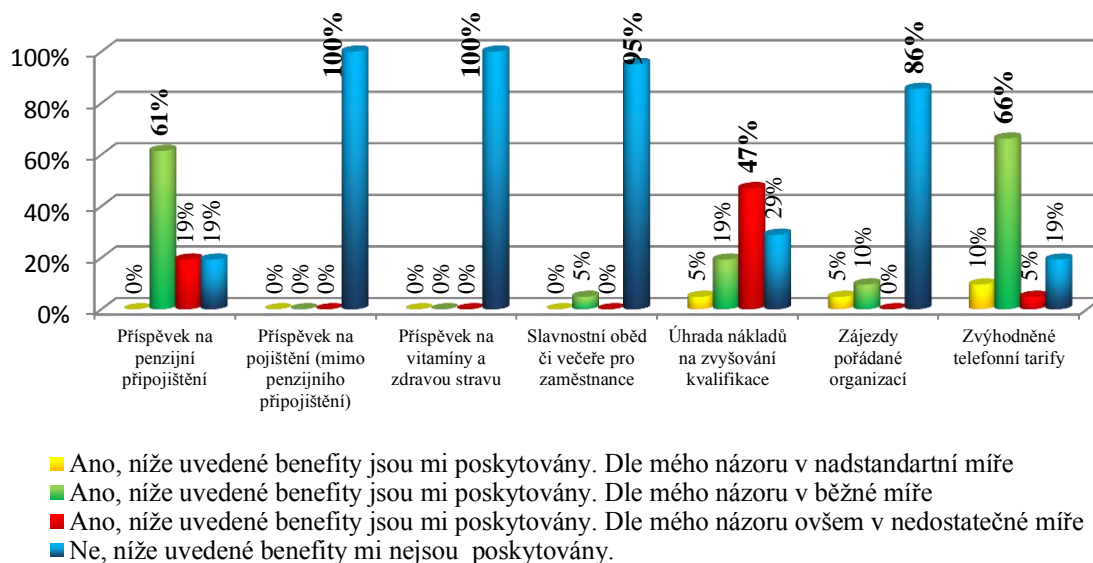
Možnost „Uvedené benefity jsou mi poskytovány. Dle mého názoru v nedostatečné míře,“ zvolilo nejvíce respondentů u úhrady nákladů na zvyšování kvalifikace, celkem 47 %. Dále ve 24 % byla tato odpověď vyznačena u příspěvků na stravenky a stravování. Nejblíže byly také s 19 % dary k životnímu jubileu nebo pracovnímu výročí a u příspěvku na penzijní připojištění. V 16 % byla odpověď vyznačena u příspěvku na dovolenou a na sport, ve 14 % na kulturu, v 10 % u poskytování půjček. Nejnižším procentním

podílem byla tato odpověď vyznačena u zvýhodněných telefonních tarifů. U dalších možností nebyla vyznačena žádným respondentem.

Ve 100 % odpovědí respondentů bylo označeno, že jim není z benefitů poskytován příspěvek na pojištění (mimo penzijního připojištění), příspěvek na vitamíny a pestrou stravu. Velmi blízko, s ohledem na procentuální vyjádření, je výše uvedenému příspěvek na očkování a slavnostní oběd či večeře pro zaměstnance (95 %), poskytování půjček (90 %), příspěvek na kulturu a zájezdy pořádané organizací (86 %), příspěvek na dovolenou (84 %) a příspěvek na sport (80 %). V 29 % není respondentům poskytována úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, 24 % respondentů pak nejsou poskytovány dary k životnímu jubileu nebo pracovnímu výročí. 19 % respondentů uvedlo, že jim není poskytován příspěvek na stravenky, kdy toto podložili poznámkou, že by dle jejich názoru bylo vodné právě na stravenky přispívat, ne pouze na stravné v rámci jídelny společnosti, nebo alespoň dát možnost vybrat si mezi příspěvkem na stravování a stravenky. Aktuálně tato možnost není, lze pouze využít zvýhodněného stravování přímo ve společnosti. V poslední řadě sdělilo 19 % respondentů, že jim není poskytován příspěvek na penzijní připojištění a zvýhodněný telefonní tarif.



Graf 18 Jsou níže uvedené benefity ve firmě Meopta-optika, s.r.o. poskytovány? V případě, že ano, v jaké míře – část I (vlastní zpracování)



Graf 19 Jsou níže uvedené benefity ve firmě Meopta-optika, s.r.o. poskytovány? V případě, že ano, v jaké míře – část II (vlastní zpracování)

Poslední z otázek, kde měl respondent možnost výběru byla zaměřena na skutečnost, v jaké míře jeho osobě vyhovuje systém odměňování. Nejvyšší procentuální zastoupení (70 %) měla odpověď částečně mi systém odměňování vyhovuje, což odráželo předchozí podrobnější odpovědi zaměřené na konkrétní benefity poskytované zaměstnavatelem Meopta – optika, s.r.o.. Zcela vyhovuje současný systém odměňování pouhým 14 % a zcela nevyhovuje 16 % ze všech respondentů.



Graf 20 Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování? (vlastní zpracování)

V závěru dotazníku byly uvedeny dvě otevřené otázky. První z nich byla zaměřena na sdělení skutečností, co dle jejich názoru dělá společnost Meopta – optika, s.r.o. jako zaměstnavatel dobře a v čem by tedy měla nadále pokračovat, aby byli respondenti, respektive i další zaměstnanci spokojeni. Odpovědi se často opakovaly a bylo v nich uvedeno, pokračovat v/ve:

- podpoře vzdělávání,
- zlepšování pracovních, osobních, a finančních podmínek pro zaměstnance,
- rozvoji benefitů pro zaměstnance (konkrétním příkladem bylo – automaty na láhve, jídlo, pojízdný automobil s pečivem, který aktuálně bývá před společností každá den, služby v jídelně),
- zvedání firemní kultury (konkrétním příkladem bylo – reklama, modernizace prostředí, rekonstrukce),
- snaze se zlepšovat obecně, rozvíjet společnost,
- snaze udržování zaměstnanců i při výkyvu trhu,
- kurzech, školeních, systému hodnocení zaměstnanců a odměňování pro administrativní zaměstnance,
- propagaci svých výrobků ve světě,
- upevňování si své pozice na trhu,
- nabízení svých výrobků ve více zemích,
- pořádání kulturních a společenských akcí.

Druhou otevřenou otázkou v závěru dotazníku bylo, co by mohl management firmy Meopta – optika, s.r.o. udělat pro zlepšení pracovní motivace respondenta. Odpovědi se různily, ale některé také opakovaly. Respondenti tedy uváděli, že jejich přáním by bylo, aby management společnosti:

- zařídil úhradu vysokoškolského studia,
- zařídil ve větší míře dotaci sebevzdělávání,
- naslouchal, konzultoval a řešil potřebné skutečnosti se zaměstnanci,
- více zohledňoval připomínky, případně zdůvodnil, proč s nimi nesouhlasí,
- zařídil příspěvek na dovolenou a Vánoce,
- zařídil větší „zpružnění“ pracovní doby dle potřeb zaměstnance,
- zařídil narovnání platových tarifů, vyšší mzdové odhodnocení, případně snížil pracovní vytížení,

-
- zařídil více benefitů,
 - zařídil možnost cestování v rámci pracovního poměru,
 - zařídil ukončení programu „5S“, prostřednictvím kterého je kontrolováno uspořádání věcí na stole, říkání zaměstnancům, kde mají mít přesně kterou věc odloženou a požadovat následnou nápravu, případně tuto činnost minimalizovat.

6 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉHO NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE VE SPOLEČNOSTI

V rámci návrhu dalších možností v motivaci u společnosti Meopta – optika, s.r.o. jsem vycházela z hodnocení respondentů. Přičemž „mezeru“ a její možné doplnění bylo možné vyčíst a shrnout ze závěrů dotazníkového šetření, konkrétněji z částí, kdy sami respondenti uváděli, že jim současný stav nevyhovuje. Právě zde je možné docílit zlepšením dané problematiky, vyšší motivace a tím následně vyššího pracovního výkonu zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno v rámci popisu výsledků dotazníkového šetření, v rámci benefitů, žádnému ze zaměstnanců není poskytován:

- příspěvek na pojištění (mimo penzijního připojištění),
- příspěvek na vitamíny a pestrou stravu,

kdy je samozřejmě nutné podotknout, že toto není povinností zaměstnavatele. Možností, jak přispívat alespoň například na vitamíny by mohly být různé poukázky na nákupy v lékárnách, kdy si zaměstnanec sám v závěru zvolí, zda příspěvek ve formě poukázky vyčerpá opravdu za vitamíny, či zda jej využije úplně jinak.

Často se také vyskytovali například odpovědi, kdy respondentovi není poskytován:

- příspěvek na očkování,
- slavnostní oběd či večeře pro zaměstnance,
- příspěvek na kulturu a zájezdy pořádané organizací,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na sport,
- dary k životnímu jubileu nebo pracovnímu výročí,
- příspěvek na stravenky,
- příspěvek na penzijní připojištění.

Konkrétně ve firmě Meopta – optika, s.r.o., ale také v řadě jiných firem je mnoho z benefitů poskytováno až po uplynutí určité dané doby v zaměstnání. Podmínky poskytování daných benefitů se mohou velmi lišit v rámci různých společností, kdy mezi ně je ale možné všeobecně zařadit například nutnost odpracování si jednoho či více let ve společnosti, či získání pracovního poměru na dobu neurčitou. Mezi tyto výhody zde patří například právě příspěvek na penzijní připojištění, zvýhodněný

telefonní tarif a také dary k životnímu jubileu nebo pracovnímu výročí. Jedná se tedy o benefity v rámci společnosti Meopta – optika, s.r.o. využívané, avšak pouze pro zaměstnance s již dlouhodobější praxí ve společnosti, kdy například právě u pracovních jubileí by tomu ani jinak býti nemohlo. Naopak by tomu ovšem mohlo býti u zbylých vyjmenovaných benefitů. Přičemž právě slavnostní oběd či večeře pro zaměstnance, například po dosažení nějakého konkrétního úspěchu firmy, na kterém se také podíleli, by byl významný motivátorem. Sám zaměstnanec by nejen slyšel o úspěchu firmy, ale přímo by viděl ocenění ze strany společnosti.

Respondenty udávanou absencí příspěvku na očkování, příspěvku na dovolenou či sport a kulturu by mohly vyřešit již zmiňované poukázky, které by organizace poskytla, a sám zaměstnanec by měl možnost si zvolit, jaké využití je pro něj vhodné. Poukázky existují v různých hodnotách, s různým zaměřením a tak by mohly být řešením, které by se přizpůsobilo alespoň částečně každému.

6.1 Řešení úhrady stravného

Poměrně často bylo v dotazníkovém šetření zmiňováno, že příspěvek společnosti Meopta – optika, s.r.o. je uplatňován pouze jako částečná úhrada stravného, které je realizováno přímo v jídelně v sídle společnosti. Bezesporu má tato forma své výhody. Důležité ovšem je podívat se také na názory zaměstnanců, jejich hodnocení. Poměrně často se v dotazníku objevovalo, že by respondent byl rád, kdyby měl možnost získat stravenky uplatnitelné také na jiných místech, než pouze v jídelně společnosti. Řešení by v tomto případě nebylo nijak výrazně složitě, například v případě, že by zaměstnanec požadoval stravenky uplatnitelné na jiných místech než v jídelně, mohla by mu být nabídnuta možnost doplacení si hodnoty dané stravenky a poskytnout mu například stejnou výši částky, o kterou je strava v jídelně snižována. Zaměstnanci by tak měli možnost volby a vzhledem ke skutečnosti, že by bylo vyhověno jejich přání, byli by opět více motivováni nejen k vyšším výkonům ale také konkrétně k práci v organizaci. Totožné skutečnosti se objevovali u dalších respondentů, respektive Ti uváděli, že jim sice například výše uvedené poskytováno je, avšak dle jejich názoru v nedostatečné míře. Přičemž řešení by bylo stejné.

6.2 Řešení stanovení míry autonomie

Motivace samozřejmě nezávisí pouze na benefitech poskytovaných společností, ale například také na možnostech, které jsou zaměstnanci v průběhu pracovního poměru nabídnuty. Z tohoto důvodu je důležité zmínit, které odpovědi se v negativní slovasmyslu objevovali v souvislosti jak s benefity, tak s fungováním společnosti. Při dotazu zda respondentovi částečně vyhovuje konkrétní skutečnost v rámci zaměstnání, byla nejčastěji tato odpověď uváděna u:

- autonomie – možnost vykonávat svou práci samostatně,
- hmotných benefitů (kdy tyto byly již zmíněny výše),
- hodnocení osoby zaměstnance a spolupracovníků vedoucím,
- možnost kariérního postupu,
- možnost osobního růstu,
- operativní informace od managementu
- pocit užitečnosti a důležitosti vykonané práce
- podpora dalšího vzdělávání managementem,
- pochvala a projev uznání od managementu,
- povzbuzování managementu k dalšímu rozvoji,
- přesné informace o tom, co se po nás chce,
- řešení problémů managementem,
- status povolání respondenta ve společnosti,
- vědomí, že kolegové dělají svou práci.

Tyto skutečnosti byly uvedeny minimálně polovinou všech respondentů. Označení „téměř nevyhovuje“ se opakovalo cca v 35 – 40 % u hodnocení pokroků zaměstnance managementem a možnosti participace na řízení.

Již po prvním letném přečtení je zřejmé, že spolu významná část motivátorů, uvedených jako částečně vyhovujících, značně souvisí. Ihned z počátku například autonomie – možnost vykonávat svou práci samostatně, hodnocení osoby zaměstnance a spolupracovníků vedoucím a pocit užitečnosti a důležitosti vykonané práce. Řešením by v tomto případě mohlo být že, pokud jsou zaměstnanci dostatečně vzdělání, s dostatečnou praxí a vyžadují to, bylo by vhodné jim alespoň částečně přiznat jakousi zodpovědnost za vykonanou práci. V případě, že je ze strany vedoucího toto umožněno,

a jsou opravdu zvoleni pracovníci schopni samostatnější práce, než po nich byla vyžadována doposud, pak by i vedoucí zaměstnanec mohl pocítit značnou úlevu. Úlevu proto, že deleguje část svých povinností na jiného zaměstnance a má tak větší časovou kapacitu na realizaci činností, u kterých již delegování není možné. Samozřejmě následkem tohoto může být nejen uspokojení požadavku zaměstnance a splnění tak jeho přání být samostatnější ale také další požadavek, hodnocení zaměstnance vedoucím. Na základě delegování činností a tím i zvýšení odvedené práce má vedoucí zaměstnanec více možností ohodnotit své zaměstnance a to minimálně slovně. Na základě těchto dvou skutečností by se měl dostavit i žádaný pocit užitečnosti a důležitosti vykonané práce. Tímto by byly splněny hned tři požadavky zaměstnanců, zvýšená motivace a následně zvýšen pracovní výkon.

Odpověď „plně nevyhovuje“ se v rámci dotazníkového šetření vyskytla v pouhých 5 %, které v žádném z případů nepřesáhla a to u:

- hmotných benefitů,
- možnosti participace na řízení,
- pochvaly a uznání od managementu,
- výše mzdy.

6.3 Konkrétní přání zaměstnanců firmy Meopta-optika, s.r.o.

Hmotnými benefity jsem se již v této kapitole zabývala, výše mzdy by se od nich samozřejmě mohla odvíjet. Přičemž základní platové ohodnocení zaměstnance by mohlo zůstat stejně, pouze určitá pohyblivá část platu by se měnila dle pracovních výsledků daného zaměstnance. Zaměstnanci by byli následně motivováni k vyšším pracovním výkonům, protože by věděli, že za tuto snahu budou odměněni.

Z konkrétních přání zaměstnanců, jejichž splnění by přispělo ke zvýšení motivace, by s minimálními náklady bylo možné zajistit alespoň naslouchat, konzultovat a řešit potřebné skutečnosti se zaměstnanci a více zohledňoval připomínky zaměstnanců s jejich případným zdůvodněním, ať již souhlasným či nesouhlasným ze strany managementu a vedoucích zaměstnanců. Komunikace na pracovišti by měla být základem každého dobře fungujícího pracovního vztahu. Při skutečnosti, kdy existuje dobře fungující komunikace mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, jsou požadované činnosti realizovány

dle požadavků. Ovšem v případě, kdy toto chybí, zaměstnanci se zařizují „podle sebe“, dělají činnosti tak, jak myslí, že by měli být a to v dobré víře. Přesto může být představa diametrálně odlišná od představy vedoucího zaměstnance a na základě tohoto vznikají absolutně zbytečné konflikty. Dobře fungující komunikace nezvyšuje náklady organizace na její fungování, spíše naopak, protože se nestává tolik chyb v pracovním procesu, jako v opačném případě.

Dalšími připomínkami jako bylo „zpružnění“ pracovní doby a ukončení programu „5S“, je již výrazným zásahem do daných pravidel společnosti, která jsou závazná pro všechny zaměstnance. Přesto by bylo vhodné, aby se management firmy i tímto názorem zabýval, případně jej vyhodnotil. Vyhodnocení by mělo být realizováno i proto, aby zaměstnanci viděli, že pokud sdělí svůj názor, někdo se ním bude zabývat a „nesmete“ ho jen tak ze stolu.

Ve vztahu k zařízení:

- narovnání platových tarifů, vyššímu mzdové odhodnocení,
- více benefitů,
- možnosti cestování v rámci pracovního poměru,
- příspěvku na dovolenou a Vánoce,
- úhrady vysokoškolského studia,
- ve větší míře dotaci na sebevzdělávání,

již není možné uvést sdělení, že by bylo vhodné alespoň částečně toto zaměstnancům poskytnout. Jedná se již o požadavky, které by vyžadovali značné finanční investice a tím také řádné zhodnocení, zda by bylo možné realizovat vůbec požadavek některý. Opět by bylo ovšem vhodné, kdyby zaměstnanec měl pocit a viděl, že se management společnosti tímto zabývá.

7 KONKRÉTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

V dotazníkovém šetření se často objevovala nespokojenost s příspěvkem na stravování ve formě pouhého využívání jídelny společnosti. Příspěvek na stravné činí 20,- Kč na den na oběd. Průměrná cena obědu v jídelně se pohybuje od 40,- Kč do 60,- Kč. Mezi poskytovateli poukázek k úhradě stravného jsou například:

- Sodexo (poukázky pod názvem „Gastro pass“),
- Edenred CZ s.r.o. (poukázky pod názvem „Ticket Restaurant“),
- Cheque Dejeuner (poukázky pod názvem „Jídelní kupón“).

V případě, že by zaměstnavatel využíval služeb od některé z těchto společností, má poté možnost částku uplatněnou jako příspěvek na stravenky odepisovat z daní. Dále je výhodou skutečnost, že z částky určené na stravenky nehradí zaměstnavatel sociální a zdravotní pojištění pro zaměstnance. Částka je tedy v plné výši a bez jakýchkoliv srážek přijata zaměstnancem.

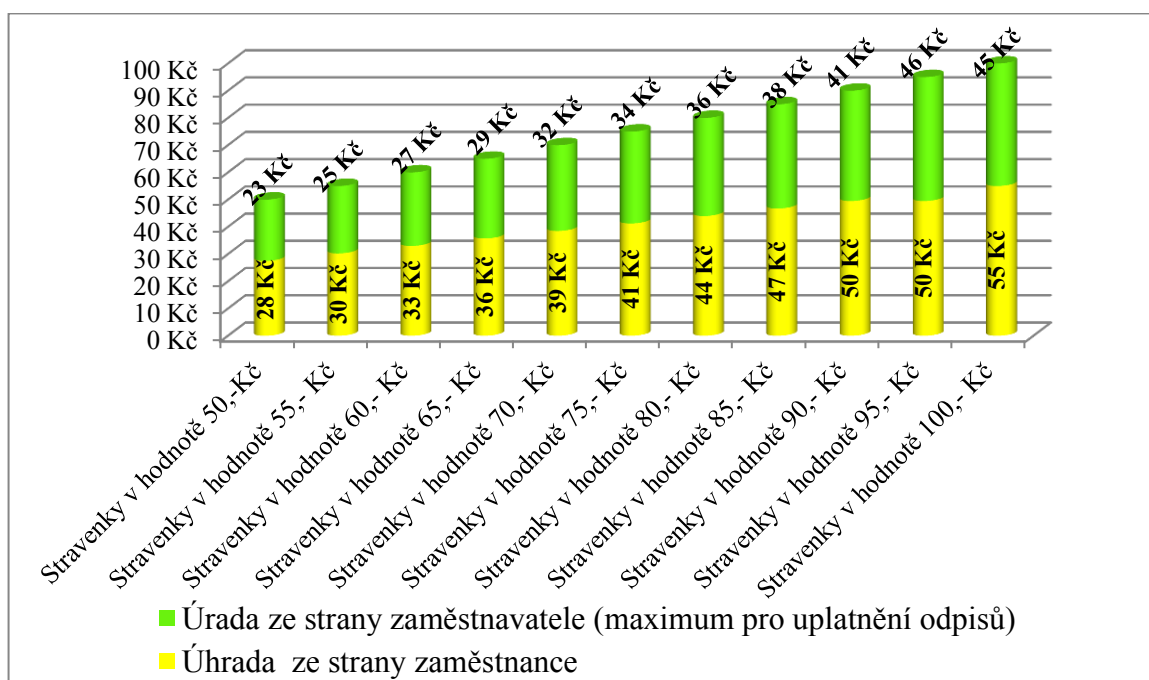
Jako nejvhodnější řešení pro zaměstnance by se jevila možnost výběru z příspěvku na stravném v rámci jídelny společnosti či využití výše uvedených poukázek. Aby nebylo problematické časté měnění jedné z možností, bylo by například stanoveno, že změnu lze provést například do daného dne předchozího měsíce, či změna například maximálně jednou za čtvrtletí.

Náklady na příspěvek na stravování by tedy byly stejné jako doposud, pouze zaměstnanci by měli možnost volby. Naopak by firma získala další výhody a to ve formě nejen zvýšení motivace zaměstnanců, ale také možnost využívání i dalších výhod od vybrané společnosti (například jiných typů poukázek ale také dalších nabízených bonusů lišících se mezi poskytovateli).

Na stránkách společností nabízejících stravenky je vždy návod, co pro objednávku udělat, ale také stručné sdělení, co díky využití stravenek zaměstnavatel získá. V rámci hrazení stravenek ze strany zaměstnavatele platí pravidlo, že výše úhrady ze strany zaměstnavatele není nijak omezena. Dalším pravidlem je, že výše daňově uznatelného příspěvku zaměstnavatele je stanovena ve výši 55 %. Tato výše je stanovena dle vyhlášky č. 472/2012. Konkrétně například u stravenky v hodnotě 100 Kč může být zaměstnavateli daňově uznán příspěvek ve výši 55 Kč. Zbylou hodnotu, kterou již zaměstnavatel nehradí, musí uhradit zaměstnanec, pokud má tedy zájem o poskytnutí benefitu - stravenky.

Konkrétní výše příspěvku ze strany zaměstnavatele je vždy upravena ve vnitřních předpisech společnosti. Dle vyhlášky č. 472/212 ze dne 27.12.2012 Ministerstva práce a sociálních věcí, která je platná od 1.1.2013 je upravena maximální výše stravného na služebních cestách a s tím spojeného příspěvku na stravování.

Konkrétní příklady částky hrazené zaměstnanci a zaměstnavatelem, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci maximální částku, kterou může využít při odpisech, jsou uvedeny v grafu č. 21.



Graf 21 Výše příspěvku na stravenky. (vlastní zpracování)

I přes skutečnost, že zaměstnanec musí určitou částku doplácet do plné výše stravovací poukázky, je pro něho tato varianta výhodná. Výhoda pro zaměstnance spočívá v tom, že částka ze strany zaměstnavatele není zdaňována a tak ji tedy zaměstnanec obdrží v plné výši, dále z této částky nehradí zdravotní a sociální pojištění. Pro zaměstnavatele je toto výhodné také a to proto, že částku určenou na úhradu stravovacích poukázek si může odepisovat z daní a dále z této částky také neodvádí zdravotní a sociální pojištění pro zaměstnance, jak již bylo uváděno.

Pokud by tedy zaměstnavatel chtěl ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. svým zaměstnancům:

navýšit mzdu o	924,- Kč,
a rozhodl se využít například stravenky v hodnotě	80,- Kč na den
jeho minimální podíl na jednu stravenku by činil	44,- Kč/den
celkem měsíčně ve výši (počítáno s 21 dny)	924,- Kč
podíl zaměstnance by činil (počítáno s 21 dny)	756,- Kč .

Zjednodušený přehled výhod pro zaměstnance a pro zaměstnavatele (tabulka č. 1) lze vidět v následující tabulce, kdy je počítáno se všemi technicko–hospodářskými zaměstnanci (THP), kterých v únoru 2013 společnost zaměstnávala celkem 663.

	Jeden THP (bez stravenek)	Jeden THP (využití stravenek)	Celkem THP (bez stravenek; 663 osob)	Celkem THP (využití stravenek; 663 osob)
Superhrubá mzda	34.738,-Kč	33.500,-Kč	23.031.294,-Kč	22.210.500,-Kč
Hrubá mzda	25.000,- Kč	25.000,-	16.575.000,- Kč	16.575.000,- Kč
Čistá mzda	19.922,- Kč	19.295,- Kč	13.208.286,- Kč	12.792.585,- Kč
Zvýšení mzdy přidáním Kč	924,- Kč	0,- Kč	612.612,- Kč	0,- Kč
Příspěvek na stravenky	0,- Kč	924,- Kč	0,- Kč	612.612,- Kč
Záloha daně z příjmů (uplatněna sleva 2.070,-Kč)	3.150,-Kč	2.955,-Kč	2.088.450,- Kč	1.959.165,- Kč
Pojistné zaměstnance ve výši 11%	2.852,- Kč	2.750,- Kč	1.890.876,- Kč	1.823.250
Zvýšení příjmu zaměstnance měsíčně (u poskytnutí stravenek)		297,- Kč		196.911,- Kč
Zvýšení příjmu zaměstnance ročně (u poskytnutí stravenek)		3.564,- Kč		2.362.932,- Kč
Odvádění pojistného ze strany zaměstnavatele (34 %)	8.814,- Kč	8.500,- Kč	5.843.682,- Kč	5.635.500,- Kč
Celkové náklady na zaměstnance	34.738,- Kč	34.424,- Kč	23.031.294	22.823.112,- Kč
Úspora zaměstnavatele měsíčně (u poskytnutí stravenek)		314,- Kč		208.182,- Kč
Úspora zaměstnavatele ročně (u poskytnutí stravenek)		3768,- Kč		2.498.184,- Kč

Tab. 1 Výhody využití stravenek. (vlastní zpracování)

V tabulce je velmi zřetelně vidět, kolik by společnost Meopta-optika s.r.o. mohla ušetřit při využití stravenek pro zaměstnance. Stejně tak je znázorněno o jakou částku by se zaměstnancům mohla zvýšit mzda, a tímto i jejich motivovanost.

ZÁVĚR

Bakalářské práce se zabývala pojmy souvisejícími s motivací, odměňováním. Stěžejním zájmem ovšem byla motivace zaměstnanců společnosti Meopta – optika, s.r.o.. Vzhledem k tomuto obsahuje práce i stručné přiblížení údajů společnosti. Cílem tedy bylo zjištění motivovanosti zaměstnanců společnosti s případným následným navržením možných úprav.

Teoretická část obsahuje blíže vysvětleny pojmy motivace, odměňování a jejich případné dělení. Poměrně značná část teoretické práce je věnována teoriím motivace, kde je možné vidět různá pojetí tohoto pojmu a také jeho různorodost v užívané praxi.

V části praktické je úvod věnován informacím o společnosti. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo získáno odpověďmi respondentů. Byl vytvořen dotazník, který byl předložen ve společnosti Meopta – Optika s.r.o. a to nejdříve menšími počty respondentů, jako forma předvýzkumu a zjištění jejich názorů na sestavený dotazník. Následně byly dle požadavků zapracovány úpravy. Po úpravách byla ve společnosti předložena konečná podoba dotazníku a z této následně vyhodnoceny výsledky. Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány jak formou grafů, tak prostřednictvím slovního komentáře. Na základě výsledků byly následně zpracovány možnosti, které by mohly být v rámci společnosti realizovány, a tím by mohly zvýšit motivovanost svých zaměstnanců.

Vypracováním výše uvedeného bylo dosaženo cíle, zhodnocení motivovanosti zaměstnanců Meopta – optika, s.r.o.. Tyto výsledky byly následně na základě zájmu předloženy také ve společnosti Meopta – optika, s.r.o., konkrétně panu Ing. Martinu Zborkovi a Bc. Jindřichu Hýžovi, Dis., kteří distribuci dotazníků v rámci společnosti ve velké míře zajišťovali, stejně tak jako komunikaci s dalšími vedoucími zaměstnanci.

Motivace zaměstnanců je velmi významná a v dnešní době, kdy se firmy snaží získat co nejkvalitnější zaměstnance a především je poté dlouhodoběji ve své společnosti „udržet“ nabývá na větším a větším významu. V případě, že zaměstnanec není na své pracovní pozici, u svého zaměstnavatele dostatečně motivován, může začít hledat jiného potencionálního zaměstnavatele. V tomto okamžiku, pokud nenastane změna v motivačním systému podniku, může společnost přicházet o vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří již jsou zapracováni. Následuje nutnost přijímání nových zaměstnanců, což samozřejmě zvyšuje náklady. Z tohoto důvodu je nutné poklesu motivovanosti zaměstnanců předcházet.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

- [1] ARMSTRONG, Michael, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Odměňování pracovníků: krok za krokem*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 121 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubicko, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Vydavatelství UP, 1994. ISBN 80-7067-447-4.
- [7] BLAŽEK, Ladislav. *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2085-7.
- [8] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [9] BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.
- [10] BUNGAY STANIER, Michael. *Pracujte méně, udělejte více: začněte dělat práci, která má význam*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, viii, 200 s. ISBN 978-80-265-0000-1.
- [11] CARNEY, Brian M a Isaac GETZ. *Svoboda v práci: jak nechat zaměstnance dělat, co chtějí, a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2011, 340 s. ISBN 978-80-904890-1-1.

- [12] DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Hmotná stimulace a odměňování práce: P_420 : (předmět vedlejší specializace o rozsahu 2 kredity) : učební pomůcka pro magisterské navazující studium oboru Podniková ekonomika a management v distanční formě*. V Praze: [Oeconomica], 2002, 1 elektronický optický disk (CD-ROM). ISBN 80-245-0371-9.
- [13] FRANCÍREK, František. *Bakalářská práce: bakalářská práce. Co, jak a proč připravit, zpracovat, napsat a zhodnotit (obhájit)*. Vyd. 1. Praha: Ingenio et Arti, 2012, 61, 51 s. ISBN 978-8-09052-871-0.
- [14] KATCHER, Bruce Leslie a Adam SNYDER. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vi, 205 s. ISBN 978-80-251-1922-8.
- [15] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- [18] KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. Vyd. 1. České Budějovice: Nová Forma, 2010, 120 s. ISBN 978-808-7313-732.
- [19] LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě (Manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.
- [20] NELSON, Bob a Michal BERKA. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Vyd. 1. Překlad Viktor Faktor. Ilustrace Burton Morris. Hodkovičky [Praha]: Pragma, 2009, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
- [21] PINK, Daniel H. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG, 2011, 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6.
- [22] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

- [23] PORVAZNÍK, Ján, Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ. *Management I*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 2 sv. (214, 202 s.). ISBN 978-80-7318-693-72.
- [24] PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
- [25] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5.
- [26] SUTTON, Robert I a Isaac GETZ. *Dobry a špatny šef: jak se stát tím nejlepším a poučit se z chyb těch nejhorších*. Vyd. 1. Praha: Beta, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7306-456-3.
- [27] TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita, 2005, 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
- [28] URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.
- [29] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [30] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [31] *Meopta: Lepší pohled na svět* [online]. 2011 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.meopta.com/cz/>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Jste muž nebo žena? (vlastní zpracování)</i>	38
<i>Graf 2 Do které věkové skupiny patříte? (vlastní zpracování)</i>	38
<i>Graf 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání? (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Graf 4 Odpovídá Vaše pracovní pozice Vámi dosaženému vzdělání a kvalifikaci? (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Graf 5 Je Meopta – optika, s.r.o. Vaším prvním zaměstnavatelem? (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Graf 6 Jako dlouho pracujete ve firmě Meopta – optika, s.r.o.? (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Graf 7 V rámci Vašeho pracovního poměru se jedná o pracovní smlouvu: (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Graf 8 Jaký máte vztah k firmě, ve které pracujete? (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Graf 9 Co pro Vás znamená motivace? (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Graf 10 Jak je pro Vás důležité níže uvedené v zaměstnání?- část I (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Graf 11 Jak je pro Vás důležité níže uvedené v zaměstnání?- část II (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Graf 12 Jak je pro Vás důležité níže uvedené v zaměstnání?- část III (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Graf 13 Jak je pro Vás důležité níže uvedené v zaměstnání?- část IV (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Graf 14 V jaké míře Vám níže uvedené v současném zaměstnání vyhovuje? – část I (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Graf 15 V jaké míře Vám níže uvedené v současném zaměstnání vyhovuje? – část II (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Graf 16 V jaké míře Vám níže uvedené v současném zaměstnání vyhovuje? – část III (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Graf 17 V jaké míře Vám níže uvedené v současném zaměstnání vyhovuje? – část IV (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Graf 18 Jsou níže uvedené benefity ve firmě Meopta-optika, s.r.o. poskytovány? V případě, že ano, v jaké míře – část I (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Graf 19 Jsou níže uvedené benefity ve firmě Meopta-optika, s.r.o. poskytovány? V případě, že ano, v jaké míře – část II (vlastní zpracování)</i>	49

<i>Graf 20 Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování? (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Graf 21 Výše příspěvku na stravenky. (vlastní zpracování)</i>	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Maslowova pyramida, vlastní zpracování [6]</i>	19
<i>Obr. 2 Alderferova pyramida, vlastní zpracování [6].....</i>	20

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1</i>	<i>Výhody využití stravenek. (vlastní zpracování)</i>	60
---------------	---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I:	Dotazník - Motivace zaměstnanců společnosti Meopta – optika s.r.o.
Příloha P II:	Vize společnosti Meopta – optika s.r.o.
Příloha P III:	Počty zaměstnanců společnosti Meopta – optika s.r.o.
Příloha P IV:	Vývoj stavu zaměstnanců společnosti Meopta – optika s.r.o.
Příloha P VIII:	Rekreační zařízení společnosti Meopta – optika, s.r.o.
Příloha P VII:	Logo společnosti Meopta – optika, s.r.o.
Příloha P VI:	Sídlo společnosti v Long Islandu, v NY, USA
Příloha P V:	Sídlo společnosti v Přerově, v ČR včetně přilehlých budov.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK - MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA S.R.O.

Dobrý den,

dotazník, který jste právě obdrželi je anonymní, účast při jeho vyplňování je dobrovolná. I přes tuto skutečnost bych Vás chtěla požádat o jeho vyplnění. Předem bych Vám tak ráda poděkovala za čas, který věnujete zodpovězení níže uvedených dotazů.

Jmenuji se Lucie Krejčířiková, jsem studentkou bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Logistika a management. Výsledky dotazníku budou použity ke zpracování bakalářské práce zabývající se motivací zaměstnanců konkrétně ve firmě Meopta – optika, s.r.o.. V případě zájmu je možné mne kontaktovat na emailu: Lucie.Krejcirikova@email.cz.

Dotazník obsahuje celkem patnáct otázek. Z toho u deseti z nich Vás žádám o vybrání jedné odpovědi, u dvou pak o zaznačení Vašich preferencí a skutečného aktuálního stavu ve firmě, u jedné o zkonkretizování Vaší pracovní pozice. V případě, že jste ochotni uvést Váš osobní názor, poslední dvě otázky jsou koncipovány jako otevřené, pro Vaše vyjádření. O vyplnění a následné odevzdání k rukám Vašeho vedoucího, případně o vyplnění a zaslání na e-mail Lucie.Krejcirikova@email.cz Vás žádám do konce měsíce ledna 2013.

1. Jste?

- muž
 žena

2. Do které věkové skupiny patříte?

- do 30-ti let
 31-40 let
 41-50 let
 51 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
 vyučen(a)
 středoškolské bez maturitní zkoušky
 středoškolské s maturitní zkouškou
 vyšší odborná škola
 vysokoškolské

5. Odpovídá Vaše pracovní pozice Vámi dosaženému vzdělání a kvalifikaci?

- ano
 ne
 částečně

6. Je Meopta – optika, s.r.o. Vaším prvním zaměstnavatelem?

- ano

ne

7. Jako dlouho pracujete ve firmě Meopta – optika, s.r.o.?

do 1 roku

1 – 6 let

7 – 15 let

více jak 15 let

8. V rámci Vašeho pracovního poměru se jedná o pracovní smlouvu

na dobu neurčitou

na dobu určitou

9. Jaký máte vztah k firmě, ve které pracujete?

jsem rád(a), že zde pracuji

k firmě nemám žádný vztah

ve firmě nejsem spokojen(á)

10. Co pro Vás znamená motivace?

je pro mne důležitá

nekladu motivaci na pracovišti význam

je pro mne zbytečná

11. Označte prosím níže uvedené motivy dle toho, jak jsou pro Vás důležité, jak Vám aktuálně vyhovují.

1-Nejvíce důležité / plně vyhovuje

2-Důležité / téměř plně vyhovuje

3-Běžné / částečně vyhovuje

4-Méně důležité / téměř nevyhovuje

5-Bezvýznamné / plně nevyhovuje

	Jak je pro Vás důležité níže uvedené v zaměstnání?					V jaké míře Vám níže uvedené v současném zaměstnání vyhovuje?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Autonomie - možnost vykonávat svou práci samostatně										
Dobré vztahy s managementem										
Dobrý pracovní kolektiv										
Hmotné benefity										
Hodnocení Vaší osoby a spolupracovníků vedoucími										
Hodnocení Vašich pokroků managementem										
Informování o firmě, cílech firmy										
Jistota zaměstnání do budoucna										
Mezilidské vztahy										
Možnost dělat to, v čem jste dobrý										
Možnost kariérního postupu										
Možnost osobního růstu										

UTB ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení

Možnost participace na řízení	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Možnost seberealizace	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Operativní informace od managementu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pocit užitečnosti a důležitosti vykonávané práce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pocit spravedlnosti v odměňování	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Podpora dalšího vzdělávání managementem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pochvala, projevy uznání od managementu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Povzbuzování managementem k dalšímu rozvoji	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pracovní podmínky	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Přesné informace o tom, co se od Vás chce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Řešení problémů managementem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Status Vašeho povolání ve společnosti	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vědomí, že kolegové dělají svou práci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vybavení pracoviště	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Výše mzdy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vztahy s nadřízenými	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

12. Označte prosím, zda jsou Vám níže uvedené benefity ve firmě Meopta-optika, s.r.o. poskytovány a případně v jaké míře.

	Jsou níže uvedené benefity ve Vaší firmě poskytovány?			
	Ano, níže uvedené benefity jsou mi poskytovány. Dle mého názoru v nadstandardní míře	Ano, níže uvedené benefity jsou mi poskytovány. Dle mého názoru v běžné míře	Ano, níže uvedené benefity jsou mi poskytovány. Dle mého názoru ovšem v nedostatečné míře	Ne, níže uvedené benefity mi nejsou poskytovány.
Dary k životnímu jubileu nebo pracov. Výročí				
Poskytování půjček				
Příspěvek na dovolenou				
Příspěvek na kulturu				
Příspěvek na sport				
Příspěvky na stravenky				
Příspěvek na očkování				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Příspěvek na				

pojištění (mimo penzijního připojištění)				
Příspěvek na vitamíny a zdravou stravu				
Slavnostní oběd či večeře pro zaměstnance				
Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace				
Zájezdy pořádané organizací				
Zvýhodněné telefonní tarify				

13. Vyhovuje Vám dosavadní systém odměňování?

- ano, vyhovuje mi
 částečně mi vyhovuje
 ne, uvítal(a) bych změny

14. Co dle Vás dělá Meopta-optika, s.r.o. jako zaměstnavatel dobře? (V čem by měla i nadále pokračovat?)

15. Co by mohl management firmy Meopta – optika, s.r.o. udělat pro zlepšení Vaší pracovní motivace?

PŘÍLOHA P II: VIZE SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA S.R.O.



meopta **Vize společnosti**

Meopta bude světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené na

ZOBRAZOVACÍ A OSVĚTLOVACÍ SYSTÉMY
v oblastech:

SPOTŘEBNÍCH **PRŮMYSLOVÝCH** **VOJENSKÝCH**

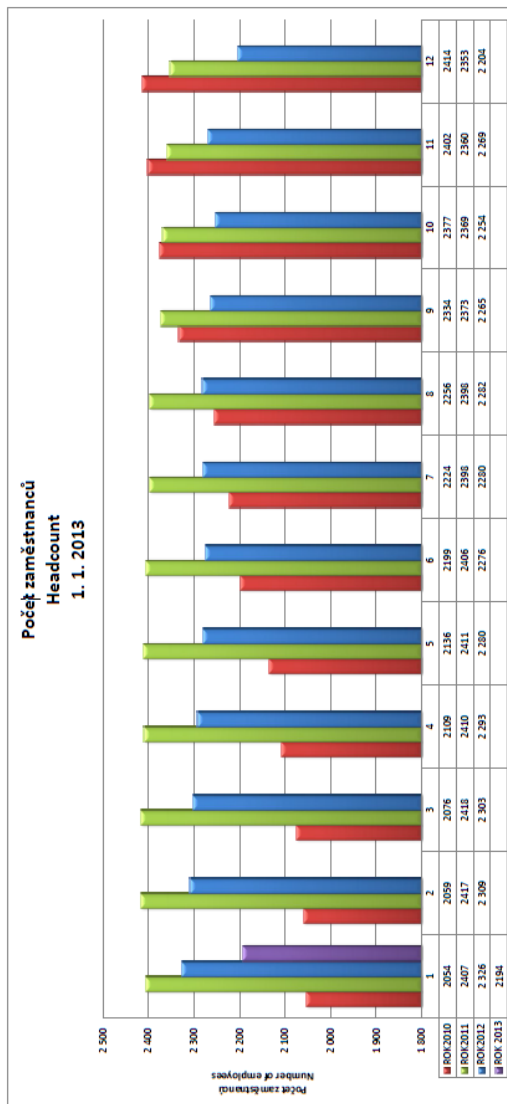
aplikací.

Usilujeme o dokonalost zvyšováním objemu přidané hodnoty našich výrobků a o růst hodnoty firmy stálým zlepšováním následujících oblastí:

Spokojenost zákazníků	Řízení procesů a kvality	Řízení dodavatelských řetězců
Technologie	Zapojení zaměstnanců	Rozvoj znalostí a dovedností
Zodpovědnost vůči životnímu prostředí	Firemní infrastruktura	Společenská odpovědnost

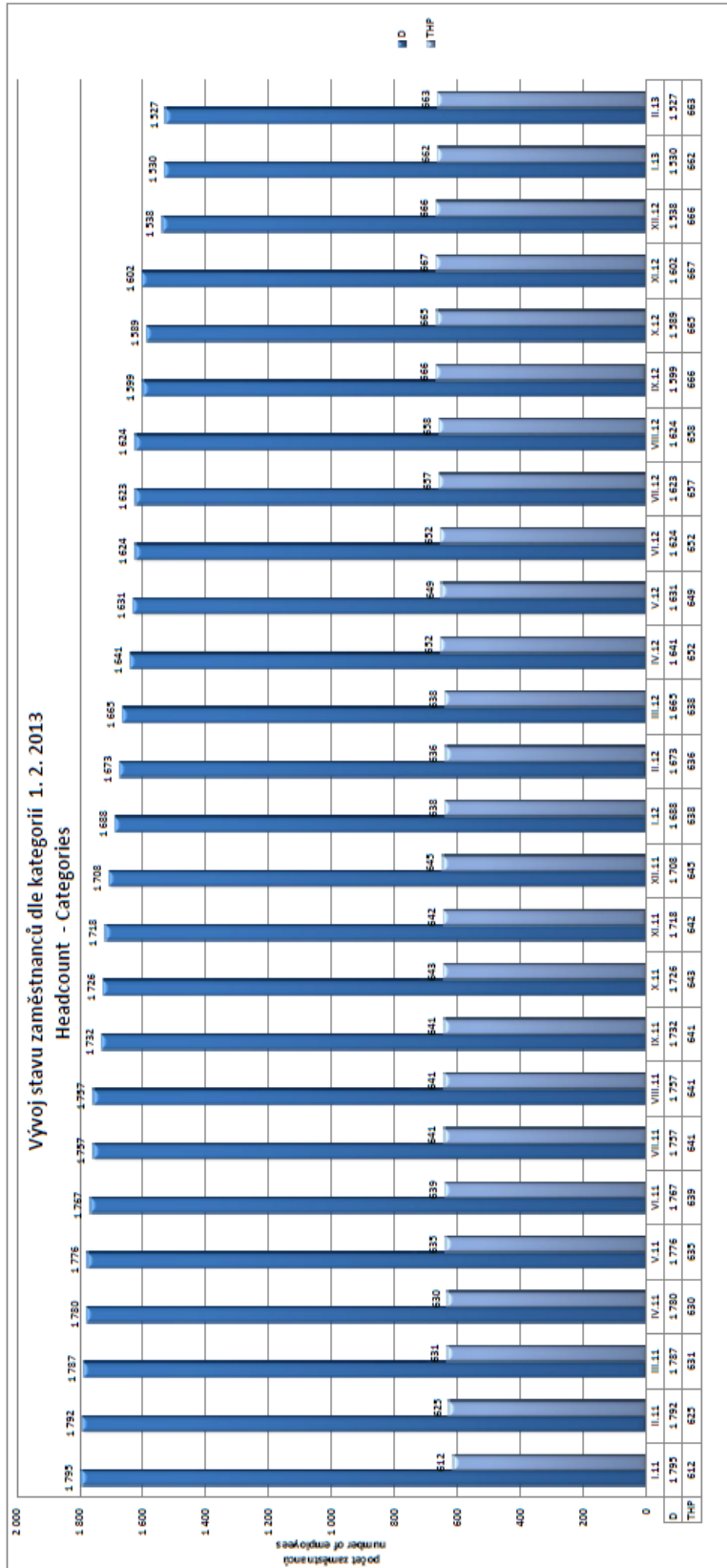
PŘÍLOHA P III: POČTY ZAMĚŠTNANCŮ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA S.R.O.

Company Meopta-optika, s.r.o.



Zpracovala:
Dita Sianhotová

PŘÍLOHA P IV: VÝVOJ STAVU ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA S.R.O.



**PŘÍLOHA P V: SÍDLO SPOLEČNOSTI V PŘEROVĚ, V ČR VČETNĚ
PŘILEHLÝCH BUDOV.**



PŘÍLOHA P VI: *SÍDLO SPOLEČNOSTI V LONG ISLANDU, V NY, USA*



PŘÍLOHA P VII: LOGO SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA, S.R.O.



PŘÍLOHA P VIII: REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ *SPOLEČNOSTI*
MEOPTA – OPTIKA, S.R.O.

