

# Zdokonalení systému motivace pracovníků ve společnosti SWS a.s.

Žaneta Krejčí

---

Bakalářská práce  
2009

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2008/2009

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta KREJČÍ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Zdokonalení systému motivace pracovníků ve společnosti SWS a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

## I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum v oblasti motivace pracovníků.

## II. Praktická část

- Charakterizujte současný systém motivace pracovníků ve společnosti SWS a.s.
- S využitím vhodných metodických postupů provedte analýzu současného stavu motivace.
- Výsledky analýzy zhodnoťte a navrhněte doporučení pro zlepšení současného stavu motivace pracovníků ve společnosti SWS a.s.

Závěr

Rozsah práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.  
[2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie v řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.  
[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.  
[4] NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-02.  
[5] MILOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2009**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. května 2009**

Ve Zlíně dne 16. března 2009

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný systém motivace pracovníků ve společnosti SWS a.s. a zpracovat návrh na jeho zdokonalení.

První část práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti motivace, hodnocení a odměňování pracovníků.

Praktická část je věnována základním údajům o společnosti a analýze motivace pracovníků, která vycházející z dotazníkového šetření, provedeného ve společnosti SWS a.s.

V závěrečné části mé bakalářské práce jsou obsaženy návrhy a doporučení, které by měly vést ke zvýšení motivace všech pracovníků společnosti.

Klíčová slova: stimul, motiv, motivace, pracovní motivace, odměňování, dotazník, zaměstnanecké výhody

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor's degree dissertation is to analyse the current system of employee motivation in SWS a.s. and to elaborate a proposal to improve it.

The first part of the dissertation includes the theoretical knowledge in the sphere of motivation, evaluation and remuneration of employees.

The practical part is devoted to the basic information about the company and the analysis of the employee motivation based on questionnaire survey made in SWS a.s.

The final part of my bachelor's degree dissertation includes the suggestions and recommendations that should lead to increase in motivation of all the company's employees.

Key words: stimulus, motive, motivation, work motivation, remuneration, questionnaire, employee benefits

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Josefu Kacroví, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a rady při zpracovávání mé bakalářské práce.

Mé poděkování patří také Ing. Stanislavu Skaličkovi, obchodnímu řediteli SWS a.s., že mi umožnil ve společnosti práci zpracovat .

Mé poděkování rozhodně patří i všem ostatním pracovníkům společnosti SWS a.s., kteří projevíli zájem o spolupráci a poskytli mi informace nutné ke zpracování mé bakalářské práce.

Motto: *„Chceš-li postavit loď nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dřevo a začali stavět, ale dej jim, aby sami zatoužili po širém, nekonečném moři.“*

*(Antoine de Saint-Exupery)*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	<b>10</b>
1.1 MOTIVACE.....	11
1.1.1 Vrstvy motivace .....	12
1.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE.....	12
1.2.1 Vnitřní motivace.....	12
1.2.2 Vnější motivace.....	12
<b>2 TEORIE MOTIVACE</b> .....	<b>13</b>
2.1 TEORIE POTŘEB .....	14
2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	14
2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	16
2.1.3 Alderferova teorie ERG .....	18
2.1.4 McGregorova teorie X a Y .....	18
2.1.5 McClellandova teorie potřeby dosahování cílů.....	19
2.2 PROCESNÍ TEORIE MOTIVACE.....	19
2.2.1 Vroomova teorie očekávání .....	20
2.2.2 Porter-Lawlerův model očekávání .....	21
2.2.3 Adamsova teorie spravedlnosti .....	21
2.2.4 Teorie cíle.....	22
2.2.5 Teorie kompetence .....	22
<b>3 PRACOVNÍ MOTIVACE</b> .....	<b>23</b>
3.1 MOTIVAČNÍ FAKTORY.....	25
3.1.1 Uspokojení z práce .....	25
3.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	26
3.2.1 Odměňování pracovníků .....	27
3.2.2 Stimulační prostředky .....	27
3.2.3 Cafeteria systém .....	28
3.3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SWS</b> .....	<b>31</b>
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	31
4.2 POPIS ČINNOSTI FIRMY V SOUČASNOSTI .....	31
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SWS A. S. ....	34
<b>5 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI SWS A.S.</b> .....	<b>35</b>
5.1 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	35
5.1.1 Hmotné formy stimulace.....	35
5.1.2 Nehmotné formy stimulace .....	36

5.2	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	36
<b>6</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI SWS A.S. ....</b>	<b>37</b>
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	37
6.2	ANALÝZA A VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	37
6.2.1	Základní údaje o pracovníkovi.....	37
6.2.2	Hodnocení spokojenosti pracovníků.....	39
6.2.3	Hodnocení motivace pracovníků.....	45
6.2.4	Hodnocení odměňování.....	52
6.3	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	56
<b>7</b>	<b>DOPORUČENÍ KE ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>57</b>
7.1	SHRnutí DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	60
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou motivace, spokojenosti a odměňování pracovníků ve společnosti SWS a.s.

Oblast lidské motivace je složitý psychologický problém, jehož plný výklad zabírá řadu stránek učebnic a lexikonů psychologie.

„Motivovat“ se stalo módním slovem naší doby. Slyšíme ho v běžné mluvě v souvislosti s nejrůznějšími situacemi stále častěji. Motivace pracovníků je nyní považována za jeden z hlavních problémů řízení.

Ve většině firem existují nejrůznější motivační programy, které mají vliv na motivaci jednotlivých pracovníků. Každý pracovník je individuální osobnost, která má jiné potřeby, hodnoty a ideály, proto je potřeba každému věnovat pozornost a rozpoznat, co ho v každodenní pracovní činnosti nejvíce motivuje.

Cílem bakalářské práce je analyzovat motivační systém ve společnosti SWS a.s. a doporučit návrhy na jeho zlepšení.

Hlavním úkolem teoretické části je vymezit pojmy, které se k problematice motivace vztahují jako např. teorie motivace, pracovní motivace, odměňování a mnohé další.

Praktická část se ve svém úvodu zaměřuje na charakteristiku společnosti a na popis současného motivačního systému pracovníků. Další část je věnována analýze daného systému motivace pomocí dotazníkového šetření. Výsledkem zjištěných údajů jsou návrhy a doporučení pro společnost, které by měly vést ke zvýšení motivace jednotlivých pracovníků.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Pocit vyvolává **potřebu** – příjemný pocit potřebu svého zachování, nepříjemný potřebu změny. Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy. Nejzákladnější potřebou je právě prožívání příjemných pocitů. [11]

**Potřeba** je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

- **biologické** (primární, vrozené) - potřeba dýchaní, potravy, bezpečí, spánku apod.
- **sociální** (získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.) [16]

**Motiv** představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka (jeho činnost) určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje.

*Motivy mají dvě složky:*

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout. [3]

**Stimul** je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají stimuly rozlišovány na vnitřní a vnější. [17]

*Motivy a stimuly* představují pohonné hmoty, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají. [11]

**Stimulace** je vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. [17]

**Postoje** vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu nebo jinému člověku.

**Hodnoty** jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, jež lidé považují za důležité. [6]

## 1.1 Motivace

V úvodu bych ráda osvětlila několik výrazů a jejich základních charakteristik:

Pojmem **motivace** vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání. [17]

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

**Motivace** nepředstavuje originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu. Kdyby to byla jedna z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý náš život téměř neměnný. My všichni však z vlastní zkušenosti víme, že naše motivace podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře motivaci. Tyto činitele kromě toho nepůsobí izolovaně – naopak jsou navzájem propojeny sítí specifických vztahů. [10]

**Motivace** je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.

Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. [16]

### **Motivace působí ve třech základních dimenzích:**

1. *Dimenze směru*: motivace člověka (jeho činnost) vždy určitým směrem zaměřuje.

2. *Dimenze intenzity*: činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle (intenzitě motivace), vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie.
3. *Dimenze stálosti*: Schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. [17]

### 1.1.1 Vrstvy motivace

**Motivační založení** je téměř neměnnou charakteristikou lidské osobnosti. Tak jako téměř se vším, co se týká osobnosti, nemůžeme ani s motivačním založením při praktickém managementu dělat nic víc, než že jej u konkrétního člověka poznáme, pochopíme a použijeme.

**Motivační poloha** souvisí s životními a pracovními podmínkami a prostřednictvím změn těchto podmínek ji také můžeme ovlivňovat.

**Motivační naladění** je okamžitý stav vnitřních pohnutek. Když zaměstnanec cestou do práce rozčílí bezohledný řidič, může začít pracovat ovládan potřebami, které jsou vzdálené firemním cílům. Zkušený manažer tuto situaci pozná a uvědomí si, že zanedlouho bude tato motivační přehánka minulostí.

## 1.2 Vnitřní a vnější motivace

### 1.2.1 Vnitřní motivace

*Vnitřní motivace* – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu [2]

### 1.2.2 Vnější motivace

*Vnější motivace* – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty a kritika [2]

## 2 TEORIE MOTIVACE

Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a nejzajímavějším tématům psychologie. Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Tyto teorie se během let rozmnožily a rozšířily.

**Motivační teorie** zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení vlastních potřeb. [2]

*Proč existuje tolik teorií týkajících se motivace? Protože:*

- motivace je umělým konstruktem, takže neexistuje komplexní způsob, kterým bychom ji mohli zkoumat
- jednatel může dosáhnout svého cíle mnoha různými způsoby – může být různě motivován
- jeden jediný cíl může uspokojit velké množství potřeb – a tedy i motivací.
- lidé se ve svých potřebách liší –takže i jejich motivace jsou různé
- jednotlivci často mění své aspirace a potřeby – takže i motivace se bude v jednotlivých situacích odlišovat

Právě proto byly vyvinuty různé teorie, které odpovídají různým typům motivace. [8]

Dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. *Teorie zaměřené na obsah* se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují.

Na druhé straně *teorie zaměřené na proces* se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti. [7]

## 2.1 Teorie potřeb

Do jaké míry budou jednotlivci přisuzovat hodnotu určitým výsledkům na pracovišti, závisí na jejich konkrétních potřebách.

### 2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb



Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako **Maslowova pyramida** nebo Maslowova hierarchie potřeb. [3]

#### Uspořádání potřeb podle Maslowa:

*Fyziologické potřeby* (potřeby výživy, spánku, sexuality, zdraví atd.) slouží k přežití, jejich naplnění je životně důležité.

*Potřebami bezpečí* rozumíme: úsilí o pracovní jistotu, ochranu před nebezpečím a škodami, udržení schopnosti být výdělečně činný, péči ve stáří atd.

*Sociální potřeby* zahrnují touhu po dobrých mezilidských vztazích, sympatií, přátelství a komunikaci s jinými lidmi atd.

*Potřeby uznání* se týkají příznivého sebehodnocení, snahu o uznání ostatními (sociální prestiž), o moc apod.

Nejvyšší stupeň pyramidy, *potřeby seberealizace* obsahují vše, co slouží rozvoji vlastní osobnosti, tedy realizaci „vlastního potencialu“ také na pracovišti. [5]

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby

se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován. [3]

### **Použití Maslowovy teorie v řízení**

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro soby studující problematiku řízení.

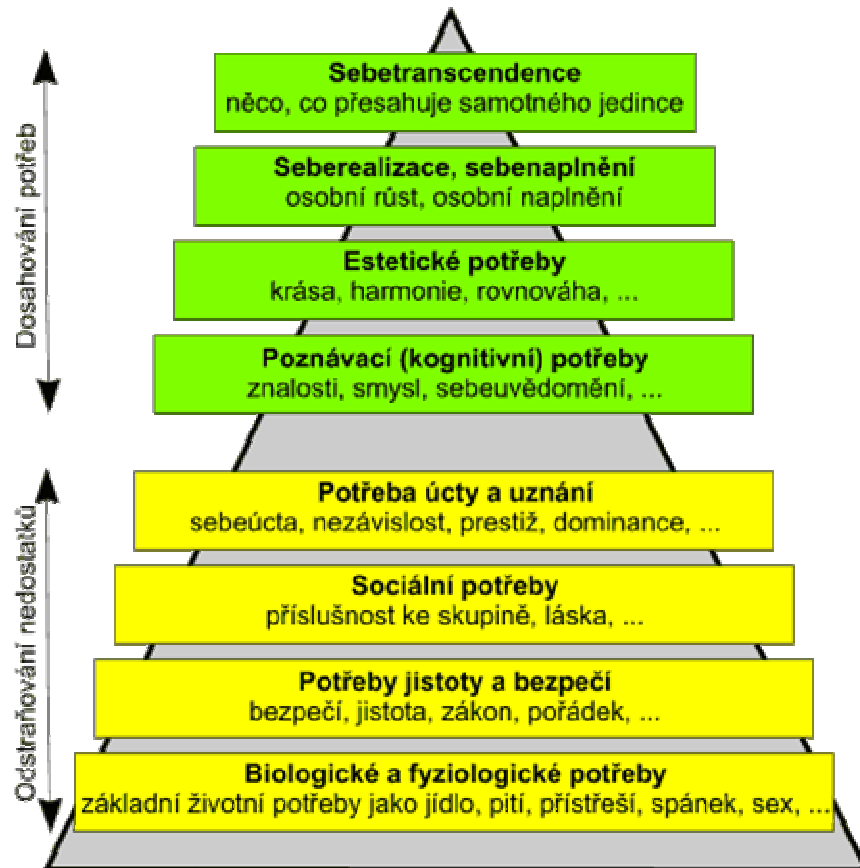
Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. [7]

### **Kritika Maslowovy teorie**

Maslowova teorie je často prezentována, jako by byla všeobecně akceptovaná jako přesná metoda. Avšak lidé v různých firmách, funkcích nebo zemích se liší. Individuální rozdíly samozřejmě existují.

Jiná kritika hierarchie potřeb spočívá v tom, že potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být docela dobře zařazeny do více než jedné, či dokonce do všech kategorií. Např. slušný plat může uspokojovat potřeby všech pěti kategorií.

Kritici rovněž tvrdí, že Maslowova hierarchie potřeb je statická. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí. [7]



Obr.1 : Maslowova hierarchie potřeb [17]

### 2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie



Herzberg prozkoumal souvislosti mezi uspokojením potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností. Jeho dvoufaktorová teorie pracovní motivace rozlišuje mezi:

- motivačními faktory (satisfactory a motivátory) a
- hygienickými faktory (činiteli neuspokojení a frustrátory). [5]

**Satisfactory** vyvolávají uspokojení a vztahují se k obsahu práce. Patří mezi ně úspěch, uznání, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení poskytuje uspokojení.

**Hygienické faktory** mohou přinášet neuspokojení. Když se v pracovním prostředí neuspokojuje v dostatečné míře, vzniká nespokojenost. Jde o takové faktory jako jsou kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl. [13]



<p style="text-align: center;"><b>Hygienické faktory</b></p> <p style="text-align: center;">prevence pracovní nespokojenosti</p>	<p style="text-align: center;"><b>Motivátory</b></p> <p style="text-align: center;">zajištění pracovní spokojenosti</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- firemní politika</li> <li>- kompetentnost nadřízených pracovníků</li> <li>- vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými</li> <li>- pracovní podmínky</li> <li>- mzda</li> <li>- jistota pracovního místa</li> <li>- bezpečnost a ochrana zdraví při práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pracovní úspěchy</li> <li>- možnost odborného a kariéerního růstu</li> <li>- uznání</li> <li>- odpovědnost</li> <li>- osobní rozvoj</li> </ul>
<p style="text-align: center;"> <span style="margin-right: 20px;">←</span> <span style="margin-right: 20px;">Vysoká</span> <span style="margin-right: 20px;">Pracovní nespokojenost</span> <span style="margin-right: 20px;">0</span> <span style="margin-right: 20px;">Pracovní spokojenost</span> <span style="margin-right: 20px;">Vysoká</span> <span style="margin-left: 20px;">→</span> </p>	

Tabulka č. 1: Interpretace Herzbergovy teorie [4]

### Použití Herzbergovy teorie v řízení

Herzberg nepochybně rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci. Tento přístup měl za následek růst zájmu o obohacování práce, tedy úsilí restrukturovat práci tak, aby to zvýšilo spokojenost pracovníka. [7]

### Kritika Herzbergovy teorie

Určitým nedostatkem Herzbergovy původní studie a původních závěrů je to, že jsou založeny na zkoumání techniků a účetních. Jedinci v takovýchto zaměstnáních měli motivaci k tomu, aby se snažili získat lepší vzdělání, a zároveň očekávali, že budou odměněni. To ovšem nemusí být pravdou u méně kvalifikovaných pracovníků. [7]

### Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu

Herzbergův a Maslowův model jsou si navzájem velmi podobné. Důkladné zkoumání Herzbergových myšlenek ukazuje, že ve skutečnosti říká, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeby uznání a seberealizace) se stanou jejich primárními motivátory. Nicméně, tito lidé musejí za účelem udržení svého stávající postavení i nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně. Herzbergův model rozšiřuje Maslowův model, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou, na práci orientovaných kategorií: udržovací a motivační. [7]

#### 2.1.3 Alderferova teorie ERG

Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

- *Potřeby existenční* jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby
- *Potřeby vztahové* zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství.
- *Potřeby růstové* spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí (všechny potřeby, které souvisejí se seberealizací, seberozvojem). [3]

Alderferův model naznačuje, že potřeby lze aktivovat simultánně, na rozdíl od přísné, hierarchické sekvence Maslowova modelu. Jedinec může být například zároveň motivován touhou po penězích (existenční potřeba), přátelstvím (potřeba sounáležitosti) a příležitostí naučit se novým dovednostem (potřeba růstu). Alderfer také přišel s názorem, že jestliže vyšší potřeby nejsou uspokojeny, jedinec přejde k naplňování potřeb na nižší úrovni. [4]

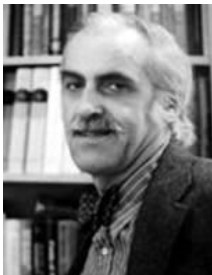
#### 2.1.4 McGregorova teorie X a Y

Základní domněnky manažerů o vztahu zaměstnanců k práci popsal v knize *The Human Side of Enterprise (Lidská stránka podniku 1960)* **Douglas McGregor** – označil je jako teorie X a teorie Y.

Podle teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní. Práce je pro ně jen nutným zdrojem obživy. Lidé jsou motivováni prostřednictvím hmotných stimulů, odměny a trestu.

Předpoklad, ze kterého vychází teorie Y, je v zásadě odlišný – podle ní mají lidé svoji práci rádi, považují ji za přirozenou součást svého života. Pokud přijímají cíle podniku za své, není třeba je příliš kontrolovat. Jsou iniciativní a nebrání se odpovědnosti. [12]

### 2.1.5 McClellandova teorie potřeby dosahování cílů



McClellandova teorie potřeby dosahování cílů (1961) identifikuje tři základní potřeby, které si lidé vytvoří a získají z životních zkušeností.

Jsou to potřeby:

- dosahování cílů;
- sounáležitosti;
- moci.

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb. [17]

U jednotlivců se vytváří dominantní sklon k jedné z těchto potřeb. Například lidé s vysokou potřebou dosahování cílů mají tendenci vyhledávat situace, v nichž mají osobní zodpovědnost za řešení problém, řízení projektů, kde zpětná vazba je jasná a rychlá, úkoly jsou přiměřeně náročné a kde se vyžaduje nápaditost. [4]

## 2.2 Procesní teorie motivace

Tyto teorie hledají vztah mezi dynamickými proměnnými, které ovlivňují motivaci, a činností potřebnou k ovlivnění chování a jednání.

Soustředují se na to, jak dochází k motivaci – tj., co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje.

- Modely založené na očekávání – Vroom, Porter a Lawler
- Teorie spravedlnosti - Adams

- Teorie cíle- Locke
- Teorie kompetence [6]

### 2.2.1 Vroomova teorie očekávání



Podle teorie očekávání Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

- 1) jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- 2) výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
- 3) tato odměna musí mít pro pracovníka význam. [3]

Tento model je založen na třech klíčových proměnných: valenci, prostředcích a očekávání.

**Valence** - jedná se o atraktivitu nebo preferenci určitého výstupu pro jedince.

**Prostředky** – je nutné rozlišovat mezi: a) výstupy první úrovně – vztahují se k výkonu

b) výstupy druhé úrovně – vztahují se k potřebám

**Očekávání** – lidé volí mezi alternativními formami chování a tato volba není ovlivněna pouze preferencí určitého výstupu, ale také pravděpodobností toho, že výstupu bude dosaženo. [6]

### Kritika teorie očekávání

Mnozí kritici se domnívají, že expektační teorie je mnohem složitější než Maslowova či Herzbergova teorie. Existují i problémy měření a zkoumání hlavních proměnných modelů. Jak vůbec určit preference?

Nicméně, navzdory nedostatkům přece jen přináší pozitivní prvek v tom, jakou připisuje roli vnímání při volbě chování a při vytváření očekávání a preferencí. [7]

### 2.2.2 Porter-Lawlerův model očekávání

Porter-Lawlerův model zdůrazňuje vztah výkonu, uspokojení a odměn, a k tomu navíc dodává další proměnnou – individuální důležitost toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent. [7]

Tento model rozvíjí Vroomovu teorii. Jde dál za motivační sílu a pracuje s celkovou výkonností. Vyvozují, že vynaložené úsilí (motivační síla) nevede přímo k výkonu. Prostředníkem jsou individuální schopnosti a vlastnosti a také vnímání rolí daným pracovníkem. Další působící proměnnou jsou zde odměny. Autoři vidí motivaci, uspokojení a výkon jako oddělené proměnné a snaží se vysvětlit komplexní vztahy mezi nimi. [6]

Jestliže nejsou odměny spravedlivě a poctivě rozdělovány, zdá se pracovníkům, že vynakládání nezbytného pracovního úsilí postrádá smysl. Jestliže mezi vysoce výkonnými a málo výkonnými pracovníky neexistují významné rozdíly v odměnách, pak vysoce výkonní pracovníci ztrácejí motivaci. [7]

### 2.2.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zaměřují na to, jak lidé pociťují poctivost, s jakou se s nimi jednalo v porovnání s ostatními. Lidé také srovnávají svou pozici s pozicemi ostatních. [6]

Adamsův model obsahuje tři klíčové komponenty:

- vstupy (úsilí vynaložené jednotlivci);
- výstupy (vnitřní a vnější odměny od organizace);
- srovnání s ostatními. [4]

### Kritika teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti neposkytuje vlastně žádné zvláštní návody, jak spravedlnost nastolit. Skutečností také zůstává, že většina výzkumů týkajících se teorie spravedlnosti se zaměřila na plat. A co další odměny? To jsou závažné otázky, protože plat je pouze jednou z řady odměn. [7]

#### 2.2.4 Teorie cíle

Základním předpokladem je to, že cíle a záměry lidí hrají důležitou roli při určování chování.

Locke akceptuje důležitost vnímané hodnoty, která je zmiňována v motivačních teoriích očekávání, a předpokládá, že na základě těchto hodnot vzniká zkušenosti a touhy. Lidé plní cíle proto, aby uspokojili své city a touhy. [6]

#### 2.2.5 Teorie kompetence

Autorem teorie kompetence je R.W.White. White chápe motiv kompetence „jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady“.

U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, potřeba prokázat vlastní profesionální způsobilost (kompetentnost), eventuelně jako potřebu získat průkazem kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí. [14]

### 3 PRACOVNÍ MOTIVACE

K pracovní motivaci, lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů.

Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. [2]

*Téměř všechny výzkumy ukazují, že pracovní spokojenost závisí na:*

- obsahu práce
- pocitu uznání
- pocitu, že člověk něco vykonal
- možnostech vzestupu
- na dobrých mezilidských vztazích. [5]

Jedna z empirických studií (FRANCE 1980) odkazuje na **devět aspektů pracovní spokojenosti**, které zaměstnanci obecně rozlišují:

- spokojenost s obsahem práce
- spokojenost s úrovní nároků
- spokojenost se sociálním začleněním
- spokojenost s odměňováním
- spokojenost s pracovním prostředím
- spokojenost s respektováním osobnosti
- spokojenost se zajištěním budoucnosti
- spokojením s chováním vedení
- spokojením s firemním stylem. [5]

Rozlišujeme:

- a) *přímé (vnitřní) motivy*: např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;

- b) *nepřímé (vnější) motivy*: např. a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb. [12]

### **Klasifikace motivace k práci je následující:**

- Ekonomické odměny – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody a zajištění (materiální pojetí).
- Vnitřní uspokojení – vyplývá z povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje (osobní pojetí).
- Sociální vztahy – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti (vztahové pojetí). [6]

*Mezi konkrétní faktory ovlivňující pracovní motivaci a mezi nástroje motivování pracovníků můžeme zařadit především:*

- náplň práce (obohacování nebo rozšiřování jejího obsahu v souladu se schopnostmi pracovníka) a dohodu na výkonových cílech;
- participaci (zapojování) pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu;
- přenášení pravomocí (delegování) a odpovědnosti za vlastní výkon i za výkon týmu na pracovníky;
- efektivní komunikaci manažera s pracovníky a systém zpětné vazby;
- informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací, které pracovníci potřebují nejen pro svůj aktuální pracovní výkon, ale také pro pocit jistoty že s nimi firma počítá;
- nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu i konkrétní interpersonální vztahy uvnitř pracovní skupiny;
- možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě;
- spravedlivý a průhledný (na výkonu anebo kompetencích) založený systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu;



- sociální program (politika) podniku a programy retence pro klíčové zaměstnance;
- způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, který zakládá styl řízení nebo vedení lidí ve firmě. [12]

### 3.1 Motivační faktory

Mnoho vedoucích s domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. [3]

*Které motivační faktory lze v praxi bezprostředně použít:*

- hmotná stimulace (mzdy, odměny, podíly na hospodářských výsledcích apod.),
- neformální provádění pracovního hodnocení zaměstnance a jeho práce,
- společenské hodnocení,
- hodnocení jednotlivce ve skupině (jaké má jednatelce ve skupině postavení),
- pracovní podmínky a režim,
- porovnání výsledku vlastní práce s prací ostatních,
- styl řízení, který podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti zaměstnanců na činnosti podniku,
- osobnost a jednání vedoucího pracovníka (vzor, kompetentnost, důvěra...),
- podniková kultura, loajalita, identifikace s prací a podnikem. [9]

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. [3]

#### 3.1.1 Uspokojení z práce

Dosáhnout u zaměstnanců uspokojení z práce je významnou součástí politiky každého podniku.

- Uspokojení může být důsledkem přirozeně motivované práce ( v případě souladu mezi pracovní orientací člověka a vykonávanou prací).

- Uspokojení může přinášet žádoucí výsledky, jako je výkonnost, nižší absence a fluktuace. [9]

Ocenění naší práce ostatními má vliv na to, jak my sami svou práci hodnotíme. Uspokojení z práce je ovlivněno i našimi subjektivními pocity, které si vytváříme na základě přijímání a hodnocení naší práce ostatními.

### 3.2 Hodnocení pracovníků

**Hodnocení pracovníků** musí být uplatňován objektivně (nesmí obsahovat jakékoli prvky diskriminace, být výsledkem náhodných pozorování, zahrnovat mimopracovní aktivity aspoň.). Musí přispívat k dosahování cílů podniku, být uplatňováno souladu s požadovanými standardy a motivovat výkon zaměstnanců do budoucna.

*Hodnocení pracovníků, resp. jejich rozvojem má velký okruh využití:*

- **Zlepšení pracovních výkonů** – porovnání úrovně pracovního výkonu, silných a slabých stránek zaměstnance; zpětná vazba může mít významný motivační efekt při plnění zaměstnanců.
- **Odměňování** – hodnocení pracovních výkonů je nezbytné pro rozhodnutí o zvýšení mzdy, resp. udělení odměn.
- **Zjištění potřeby vzdělávání** – špatný pracovní výkon může být někdy způsoben nedostatkem v kvalifikaci pracovníka. Dobrý výkon může být na druhé straně známkou nevyužitého potenciálu.
- **Plánování kariéry** – proces hodnocení poskytuje důležité informace pro plánování osobního rozvoje.
- **Spravedlivost** – hodnocení pracovních výkonů může zajistit to, že stejnou příležitost rozvoje mají všichni zaměstnanci.
- **Podpora a stimulace** – hodnocení pracovníků by mělo být konstruktivní a podněcovat všechny zúčastněné strany. Mělo by být považováno za příležitost ke komunikaci, a nikoli za pouhé „soudní stání“, kdy informace jde pouze jedním směrem. Hodnocenému poskytuje informaci o výsledcích jeho práce a možnostech jeho rozvoje.

- **Určení cílů** – hodnocení pracovníků je příležitostí stanovit nebo znovu stanovit cíle. [9]

### 3.2.1 Odměňování pracovníků

Mezi peníze, které zaměstnanci dostávají za svou práci patří vlastně nejen plat či mzda, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako např. zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené a příspěvek na dovolenou či podnikem placené životní pojištění. Každá z teorie motivace, ať už je zaměřená na obsah či na proces, naznačuje, že peníze mohou ovlivňovat úsilí i stálost výkonu.

V případě Maslowovy hierarchie potřeb může peněžní odměna uspokojovat každou z pěti úrovní potřeb. Podle Herzbergova dvoufaktorového modelu je však peněžní odměna udržovacím faktorem, který by neměl výrazně ovlivňovat motivaci pracovníků. Z expektační teorie zase vysvítá, že peněžní odměna je atraktivní tím, že peníze mohou uspokojovat rozmanité potřeby; peněžní odměna bude dobrým motivátorem, jestliže pracovníci budou vnímat, že dobrý výkon ke nástrojem k jejímu získání.

V teorii spravedlnosti je peněžní odměna hlavním výsledkem práce, který jedna osoba porovnává s jinou osobou.

Stimulační teorie vidí peněžní odměnu jako vliv prostředí, který může být použit ke stimulaci pozitivního pracovního chování. [7]

### 3.2.2 Stimulační prostředky

Pracovní stimuly jsou hmotného i nehmotného charakteru a jsou zaměřeny na jednotlivé zaměstnance. Ne vždy, co stimuluje 1 pracovníka, stimuluje i 2. a naopak. Každý pracovník je jiný, každý má jiné potřeby, přání a zájmy.

Mezi hlavní stimulační faktory, které působí na zájemce o práci patří nabízená odměna, obsah práce a pracovní podmínky v organizaci. [15]

*Stimulační prostředky lze rozdělit do následujících skupin:*

- **hmotné ohodnocení** pracovního výkonu – mzda, prémie, odměny, ...
- **hmotná stimulace** zahrnuje peněžité pracovní příjmy a podnikové výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány v rámci zaměstnaneckých vztahů [15] (finanční rozvoje kvalifikace, různých vzdělávacích akcí, studijních pobytů, stáží atd.)

- **zainteresovanost** zaměstnance na celkové efektivnosti firmy – spoluúčast na řízení, podíl na zisku atd.
- **různé výhody** – různé benefity ve formě pojištění, možnost firemních půjček, služební vůz, firemní byt atd.
- **delegování** pravomocí, **povýšení** na základě výsledků,...
- pozitivní **utváření vztahů** mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými
- **obohacování práce**, možnost sebekontroly a vyšší samostatnosti
- veřejné firemní **ocenění** výsledků práce nejlepších pracovníků
- vytváření **pocitu sociálních jistot** zaměstnance a jeho rodiny
- další. [18]

### 3.2.3 Cafeteria systém

V posledních letech se dává přednost tzv. cafeteria systému, kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu. Každý zaměstnanec optimalizuje čerpání svého rozpočtu podle vlastních preferencí. Zaměstnanec tak získá ze svého pohledu více, ačkoli celkový rozpočet je stejný, nebo dokonce nižší než u plošného systému.

Další významnou výhodou je to, že cafeteria systém představuje spravedlivější a finančně efektivnější řešení. Každý zaměstnanec si totiž vybere něco svého, nikdo není znevýhodněn omezenou nabídkou univerzálních benefitů. V cafeteria systému navíc čerpá 100 % zaměstnanců 100 % rozpočtu.

Cafeteria systém má ale přes spoustu výhod jednu velkou nevýhodu: vysokou administrativní náročnost. [19]

## 3.3 Shrnutí teoretické části

Na základě poznatků uvedených v teoretické části lze stručně shrnout podstatu motivace pracovníků.

Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví. Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování je jí ovlivněno.

Dvě významné teorie zaměřené na obsahovou stránku motivace jsou *Maslowova teorie hierarchie potřeb* a *Herzbergova dvoufaktorová teorie*. Maslow uspořádal pět potřeb do hierarchie založené na jejich různém významu. Herzberg předložil dvě řady faktorů práce: udržovací a motivační. Udržovací faktory (jinak také tzv. hygienické faktory neboli dissatisfaktory) jsou z hlediska práce vnějšími faktory a jejich nepřítomnost vyvolává nespokojenost. Motivační faktory (motivátory) souvisejí se vztahem člověk k práci a ovlivňují motivaci jedinců.

*Teorie spravedlnost* tvrdí že pocit nespravedlnosti je motivační silou. Domnívá-li se někdo, že s ním bylo v porovnání s někým jiným nespravedlivě naloženo, bude motivován k tomu, aby tuto nespravedlnost napravil.

*Teorie očekávání* je teorií orientující se na procesní stránku motivace a tvrdí, že jedinci jsou motivováni k volbě rozdílného chování či různé intenzity pracovního úsilí. Jedinec vyvíjí úsilí k dosažení takového výkonu, který mu přináší preferovanou odměnu.

Každý pracovník je při své pracovní činnosti motivován jiným způsobem. Naším úkolem je rozpoznat, které motivy a stimuly mohou pracovníka dovést k lepším a kvalitnějším výkonům.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SWS

Název: SWS a.s. 

**Sídlo:** Dostihová 1, 763 15 Slušovice

**Právní forma:** Akciová společnost

**Předmět podnikání:** Distribuce softwaru, výpočetní a kancelářské techniky

### 4.1 Historie společnosti

Historie společnosti SWS a.s. se začala psát 12. listopadu 1991. Pod jménem SWS Software s.r.o. se ve Slušovicích zrodila firma, která se v té době zabývala zejména vývojem a obchodováním se softwarem. Jako nakladatelství publikovala celou řadu odborných příruček a uživatelské dokumentace. Vydávala také odborné časopisy pro své partnery i širokou veřejnost.

Jako první v tehdejší Československu získala SWS distribuční kontrakty na produkty Microsoft a Novell. Postupně se SWS podařilo získat pozici nejvýznamnějšího distributora v oblasti softwaru, kterou si udržuje i v současnosti.

V roce 1995 přijalo vedení společnosti strategické rozhodnutí vytvořit z SWS čistě distribuční společnost se širokou nabídkou produktů nejen z oblasti softwaru, ale i hardwaru. V pozdějších letech se toto portfolio rozšířilo o digitální spotřební elektroniku a komunikační technologie.

Právní forma společnosti byla 1. ledna 1996 změněna na akciovou společnost a jméno upraveno na SWS a.s.

Strategickým záměrem v tomto období bylo nabídnout co nejširší spektrum značkových produktů pro firemní partnery tak, aby se SWS stala předním distributorem moderních informačních technologií na českém trhu.

### 4.2 Popis činnosti firmy v současnosti

Dnes je firma SWS a.s. specializována do té míry, že se jinou činností než distribucí moderních informačních technologií vůbec nezabývá. Od SWS a.s. nakupuje pravidelně několik stovek významných společností, které se profesionálně zabývají prodejem informačních

technologií a souvisejícími službami. Obchodní kontakty má SWS a.s. s více než dvěma tisíci dalších partnerů

Sortiment zboží zahrnuje jak úplnou nabídku programového vybavení pro osobní počítače, tak i široké spektrum značkového hardware - serverů, notebooků i desktopů a příslušenství, záložních zdrojů, síťových prvků, modemů, tiskáren, multimédií, digitálních fotoaparátů a dalšího zboží. Tento sortiment se neustále rozšiřuje o nové zajímavé produkty.

### **Struktura společnosti**

Obchodní činnost a vrcholové řízení jsou realizovány ze Slušovic. Pro lepší podporu své dealerské sítě založila SWS a.s. pobočku v Praze. Na slovenském trhu působí dceřiná firma SWS Distribution a.s.

*Základní jmění* společnosti SWS a.s. činí 43,495 milionů Kč a je plně v rukou českých fyzických osob. Společnost zaměstnává přes 140 pracovníků.

Společnost je vlastníkem ochranné známky (SWS)®, zapsané Úřadem průmyslového vlastnictví ČR jako ochranná známka patřící společnosti SWS.

### **Vize a poslání**

SWS je čistě distribuční společností, která poskytuje svým dealerům - prodejcům moderních informačních technologií - špičkové služby. Základním cílem SWS je komplexní nabídka, schopná maximálně uspokojit náročné požadavky ze strany zákazníků, SWS stále rozšiřuje a zkvalitňuje sortiment dodávaného zboží.

Od doby, kdy SWS získala postavení největšího českého distributora programového vybavení, zaměřila se plně na výrazné rozšíření nabídky hardware. Výsledkem této aktivity jsou významné distribuční smlouvy a trvale stoupající podíl tržeb za hardware na obratu společnosti. Jako distributor není SWS rozhodně regionální firmou. Mimořádné obchodní výsledky dosahuje v Praze i na Ostravsku, na jihu Čech stejně jako na severu, prosazuje se ve východních i západních Čechách a samozřejmě na celé Moravě. Lze říci, že dealerská síť je rovnoměrně rozložena po území České republiky.



**Distribuční kontrakty, portfolio produktů**

SWS jako autorizovaný distributor zastupuje nejvýznamnější světové výrobce moderních informačních technologií. SWS se stala vůbec prvním autorizovaným distributorem produktů Microsoft a Novell. Portfolio produktů se postupně rozšířilo na více než šedesát výrobců v základní nabídce.

**Mezi základní distribuční kontrakty SWS patří:**

ACD Systems, Acer Computer, ALWIL Trade, ATi, Belkin, BenQ, Brother, Canon, CA, Corel, Dicota, Elisoft, Ergo Computer, Eset software, Esplex, Foxconn, F-Secure, Fujifilm, Fujitsu Siemens, Grisoft, Hercules, I.R.I.S., IBM, JNC, Kensington, Kerio Technologies, Kingston, Kodak, Konica Minolta, LangMaster, LangSoft, Lenovo, LevelOne, Lexmark, Lingea Lexicon, McAfee Security, UPS System, Microsoft, Milk Computer, NEC, NERO, Nikon, Novell, NZXT, Olympus, Panasonic, Pinnacle, PJ Soft, Point Of View, PowerQuest, SMC Networks, SSH Tectia, Raptox, Speezee, Stormware, Symantec, Tandberg, Umax, Vanguard, Vipower, WinZIP, Xilence, Yakumo, Toner.

**Exkluzivní distribuční kontrakty:**

Business Objects, DeLock, Fortinet, IMEX, MGE, NaviLock, Oracle, Pervasive Software

**SWS Terminal**

SWS Terminal poskytuje prostřednictvím Internetu aktuální informace o SWS a kontaktech na pracovníky SWS, partnerech SWS a dodávaných produktech. Jeho nejdůležitější funkcí je však možnost přímého obchodování přes Internet.

Obchodování prostřednictvím Internetu představuje jednu z nejpohodlnějších a nejrychlejších cest. SWS Terminal umožňuje partnerům SWS získávat on-line veškeré potřebné obchodní informace a nakupovat zboží od SWS 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Bez jediného dalšího telefonátu je objednávka zpracována, zboží expedováno a dodáno až do domu.

**Setkání partnerů SWS**

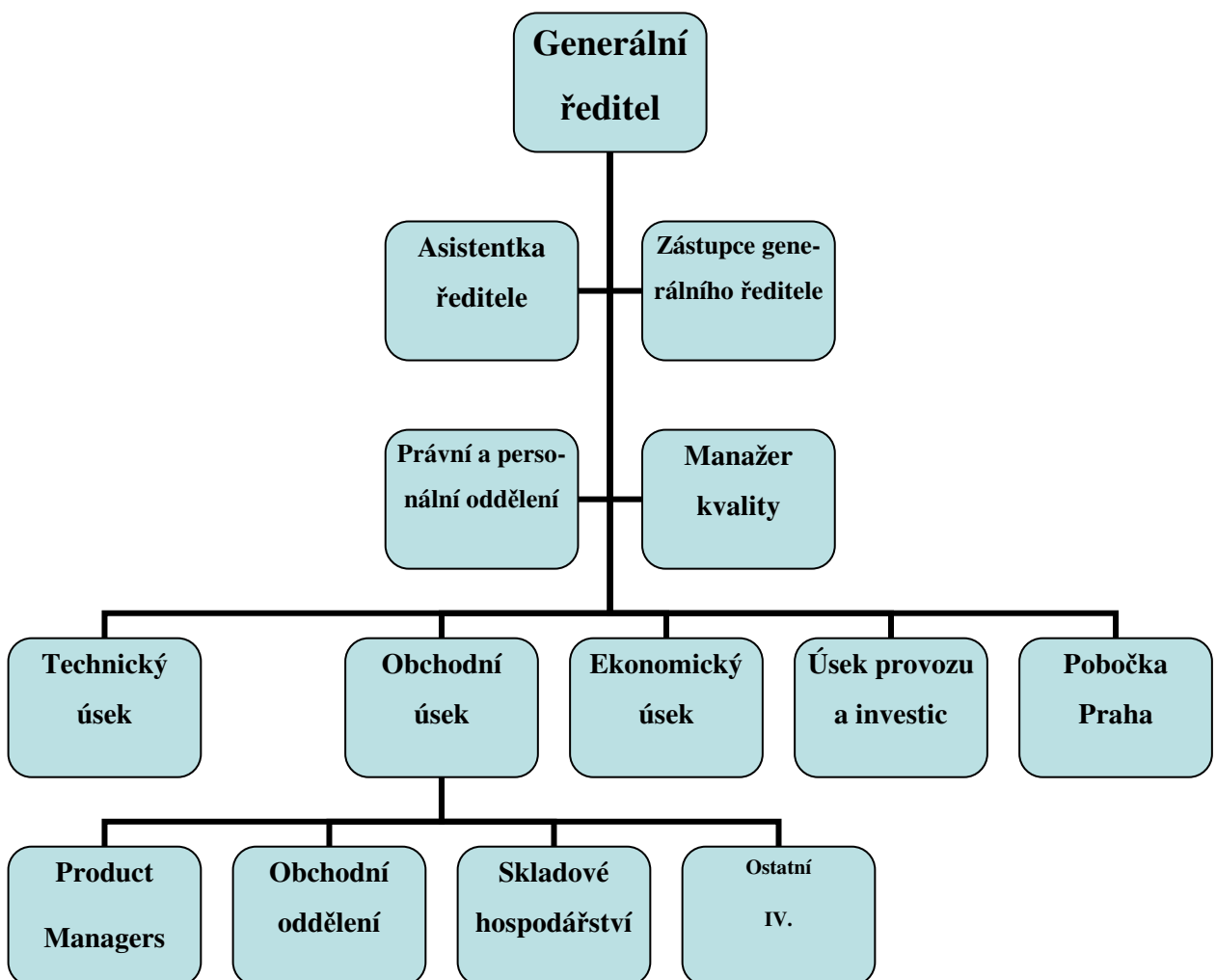
SWS pořádá pro své zákazníky pravidelná setkání v různých regionech naší republiky. Na těchto akcích můžete načerpat informace z produktových školení.

## SWS Info

Pro zákazníky se připravuje pravidelně SWS Info, kde jsou uváděny aktuální novinky a speciální cenové nabídky s omezenou časovou platností.

### 4.3 Organizační struktura společnosti SWS a. s.

Organizační struktura SWS a.s. je rozdělena podle jednotlivých oddělení. Každý zaměstnanec má jasně vymezené své pravomoci a odpovědnosti. Smyslem je vytvoření efektivní spolupráce všech zaměstnanců.



Obr. 2: Organizační struktura vedení společnosti SWS a.s. [20]

## 5 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI SWS A.S.

Pracovníci by měli spolupracovat jako tým, který se snaží navzájem se podporovat a předávat si zkušenosti, ale u některých stále chybí motivace, pocit odpovědnosti a profesionality. Společnost je orientována na služby pro zákazníky, proto je snaha společnosti budovat s nimi dlouhodobé vztahy, které by měly přinést oběma stranám úspěch, prosperitu a spokojenost.

### 5.1 Motivační program společnosti

V podniku je zpracován motivační program, který je zaměřen převážně na oblast hmotného odměňování.

#### 5.1.1 Hmotné formy stimulace

##### Smluvní plat

Základní formou pro odměňování pracovníků je smluvní mzda. Smluvní mzda je mzdou mimotarifní a je poskytována individuálně majitelem společnosti.

Pracovníkovi je tak zaručena výplata měsíční mzdy za odpracovanou dobu, na kterou vznikl nárok.

##### Prémie (čtvrtletní)

Prémie představují pohyblivou složku mzdy, kterou pracovníci dostávají ke své základní smluvní mzdě.

Výše prémie závisí na hospodářském výsledku společnosti za sledované období a na výkonu pracovníků. Hodnocení výkonu pracovníků probíhá pravidelně každé čtvrtletí. Oddělení produkt managerů a obchodní oddělení má nastaveno obchodní plány. Na základě dosažených výsledků jsou jim vypláceny prémie. Výše vyplacených prémie pro oddělení produkt managementu závisí na dosaženém obratu a zisku v poměru 1:4.

Prémie obchodního oddělení závisí na 40% obratu, 30% neplaticů a 30% osobních úkolů (např. schůzky, akce pro dealery). Přesná částka prémie vychází z výpočtů tabulky, která je napojená na účetní systém I6.

Ostatní oddělení dostanou po vyhodnocení čtvrtletí částku, kterou dále vedoucí rozdělí podle posouzení mezi jednotlivé pracovníky .

### **5.1.2 Nehmotné formy stimulace**

Zajištěný pitný režim formou barelů na vodu, které jsou k dispozici v každém oddělení. Dále je k dispozici čaj a káva. Každé oddělení má vybavenou kuchyňku.

Mezi další nehmotné formy stimulace patří školení řidičů firemních vozidel. Dále v případě potřeby je pracovníkovi poskytnut služební mobil, notebook či firemní vozidlo.

Výhody tohoto typu jsou poskytovány zaměstnancům na manažerských pozicích, kteří toto vybavení potřebují k výkonu své práce.

## **5.2 Zaměstnanecké výhody**

### Příspěvek na stravování

Společnost přispívá pracovníkům na stravování, a to na jedno hlavní jídlo v průběhu 24 hodin formou stravenek SYAS v hodnotě 60 Kč. Z celkové hodnoty stravenky společnost hradí 28 Kč, tzn. 46% ceny. Příspěvek se neposkytuje v době čerpání řádné dovolené, nemoci, ošetřování člena rodiny apod.

Společnosti nevlastní závodní jídelnu. Pracovníci mají dvě možnosti stravování. První možnost je návštěva blízké stravovací jídelny. Další možností je návštěva restaurací v centru města.

### Očkování

Pracovníci mají možnost přihlásit se k hromadnému očkování proti chřipce, které je realizováno v průběhu podzimu.

## **6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI SWS A.S.**

Cílem bakalářské práce je zdokonalit stávající motivační systém ve společnosti SWS a.s. Abych mohla motivační systém objektivně zhodnotit, použila jsem dotazník, který jsem rozdala mezi pracovníky společnosti. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit úroveň motivace jednotlivých pracovníků a jejich názory a postoje na stávající motivační systém ve společnosti.

Nevýhodou je, že dotazník nemůže být příliš rozsáhlý a podrobný. Některé informace jsem proto získávala také prostřednictvím osobních rozhovorů s pracovníky a vedením společnosti.

### **6.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření proběhlo na začátku května 2009 a zúčastnilo se ho 72 pracovníků společnosti. Dotazník byl koncipován jako anonymní a pracovníci společnosti byli požádáni o pravdivé a objektivní informace.

První část dotazníku je zaměřena na zjištění spokojenosti pracovníků, dále plynule navazuje oblast motivace a odměňování pracovníků. Závěr dotazníku byl zaměřen na osobní údaje o pracovnících – pohlaví, věk, pracovní pozice a počet odpracovaných let ve společnosti.

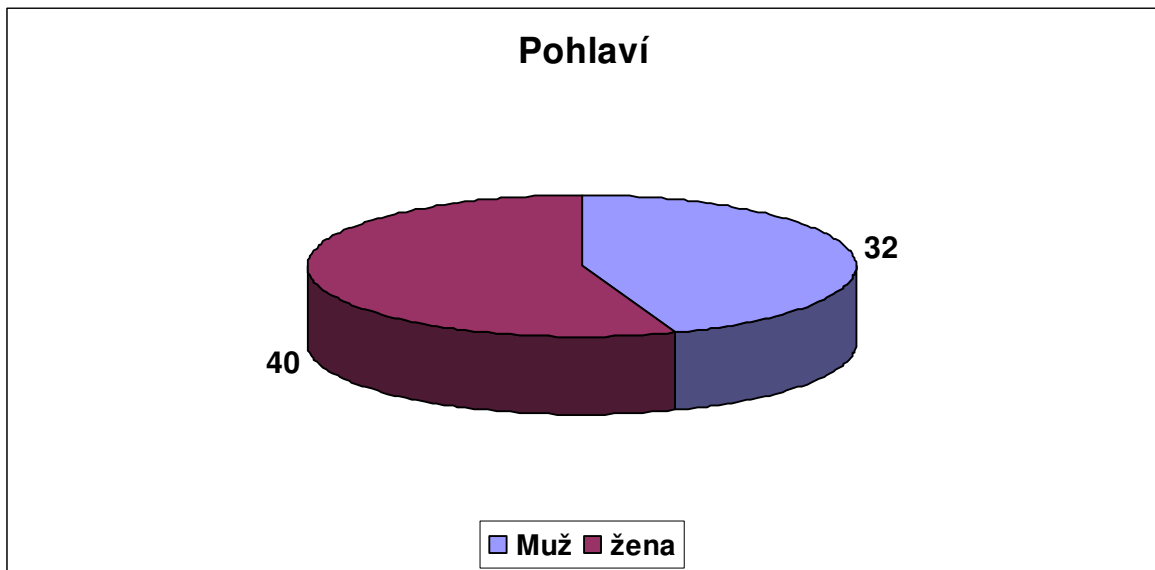
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 72 pracovníků společnosti.

### **6.2 Analýza a vyhodnocení získaných dat**

#### **6.2.1 Základní údaje o pracovníkovi**

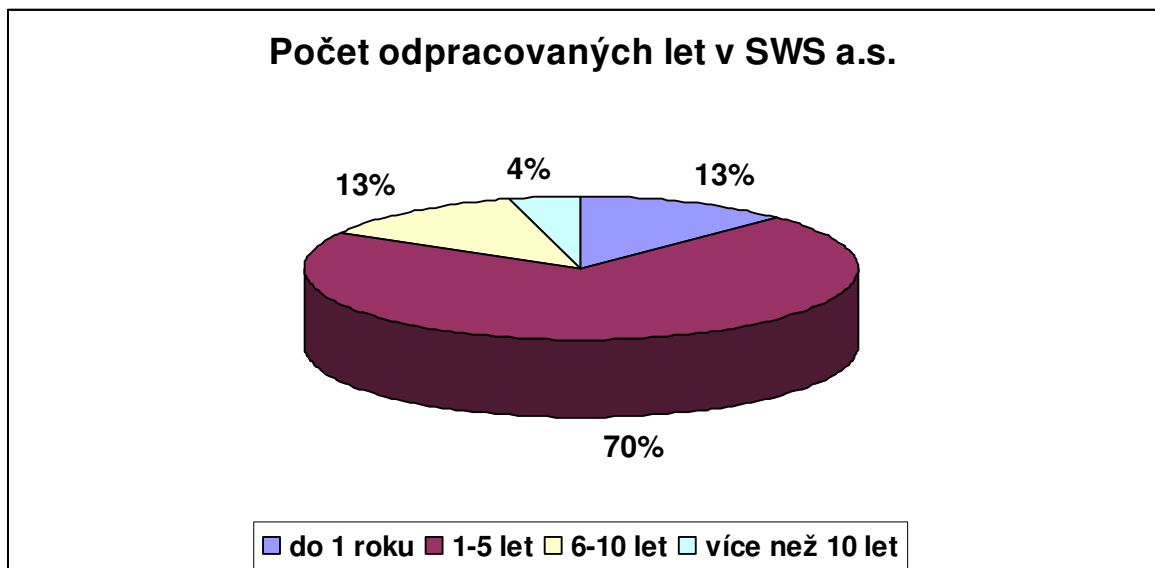
Dotazníkové šetření se zúčastnilo 32 mužů a 40 žen. 52 pracovníků bylo z oddělení managementu, obchodu a administrativy, zbylých 20 bylo z oddělení logistiky.

Společnost SWS a.s. zaměstnává převážně pracovníky mladší generace. Jen ve skupině 72 respondentů je 48 pracovníků ve věku do 30 let, z toho 21 z nich je ve věkovém rozmezí do 25 let. Pouze 9 pracovníků spadá do věkové hranice "do 40 let". Pracovníků starších 40 let je mezi respondenty 15. Znamená to, že společnost dává prostor a šanci mladých, perspektivním lidem.



Graf č.1: Pohlaví respondentů. [vlastní zdroj]

Problémem ve společnosti byla v minulých letech častá fluktuace pracovníků. Za poslední rok, nejspíš i v důsledku celosvětové finanční krize, počet odcházejících pracovníků značně klesl, což je vidět i v následujícím grafu. 70 % pracovníků pracuje ve společnosti již rok a více.



Graf č. 2: Počet odpracovaných let v SWS a.s. [vlastní zdroj]

## 6.2.2 Hodnocení spokojenosti pracovníků

### **Otázka č. 1: Zhodnoťte, jak jste ve společnosti spokojen/a?**

Hodnocení celkové spokojenosti pracovníků ve společnosti dopadlo pozitivně. Sice jen 7 % pracovníků je ve společnosti velmi spokojeno, ale celých 80 % je vcelku spokojeno. Spíše nespokojeno je 10 % pracovníků a jen 3 % pracovníků se cítí ve společnosti nespokojeni.

Spokojenost pracovníků se týká především oblasti vztahů mezi lidmi.



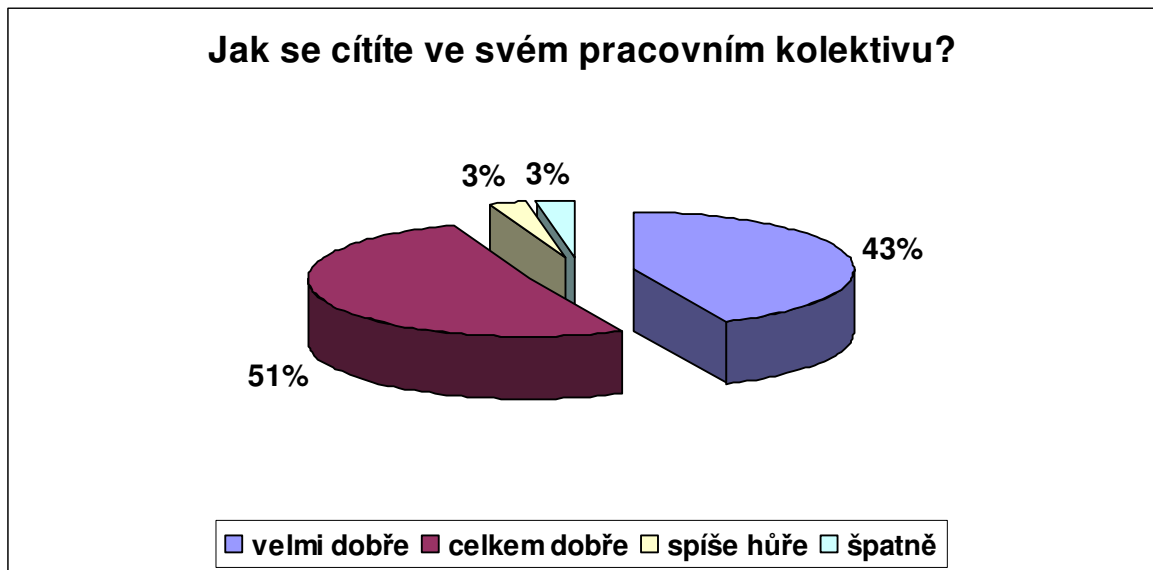
Graf č. 3: Zhodnocení spokojenosti pracovníků. [vlastní zdroj]

### **Otázka č. 2: Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu?**

Dobré vztahy na pracovištích jsou jedním ze základních faktorů spokojenosti pracovníků. Téměř polovina dotázaných, přesněji 43 % se cítí ve svém pracovním kolektivu velmi dobře. 51 % se cítí mezi kolegy spíše dobře.

Shodně a to 3 % pracovníků se ve svém pracovním kolektivu cítí spíše hůře či špatně.

Pozorujeme spokojenost s pracovním kolektivem zejména vlivem velkého počtu pracovníků z okolních vesnic, tím se utváří kladné pracovní i osobní vztahy. Díky relativně vyrovnané platové hladině navíc absence rivality a závisti.



Graf č. 4: Pracovní kolektiv. [vlastní zdroj]

### **Otázka č. 3: Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí?**

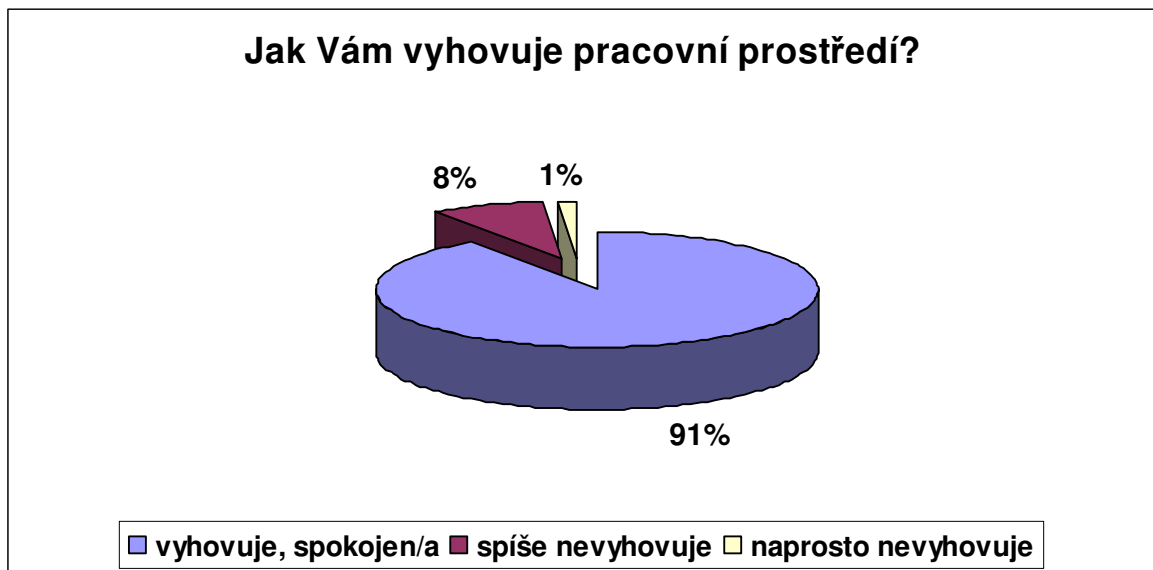
Když si uvědomíme, že lidé větší část svého času stráví na pracovišti, pak spokojenost či nespokojenost s pracovním prostředím má velký význam. S pracovním prostředím souvisí i vztahy s blízkými spolupracovníky, vybavenost prostoru k výkonu práce, klimatické podmínky, osvětlení, bezpečnost práce a další faktory.

Společnost se nachází v čistém a klidném prostředí venkova. Byla provedena postupná transformace objektů z původních dosluhujících „linkusáků“ na komfortní zděné budovy. Speciálně byl vytvořen i přístřešek pro kuřáky.

S pracovním prostředím je spokojeno 89 % pracovníků, což značí, že se společnost snaží vytvořit optimální podmínky pro práci. Pracovní prostředí spíše nevyhovuje 8 % pracovníků a pro 3 % pracovníků je pracovní prostředí naprosto nevyhovující.

Společnost by se měla i nadále snažit vytvářet příjemné pracovní prostředí a zkvalitňovat tak úsilí svým pracovníkům.





Graf č. 5: Pracovní prostředí. [vlastní zdroj]

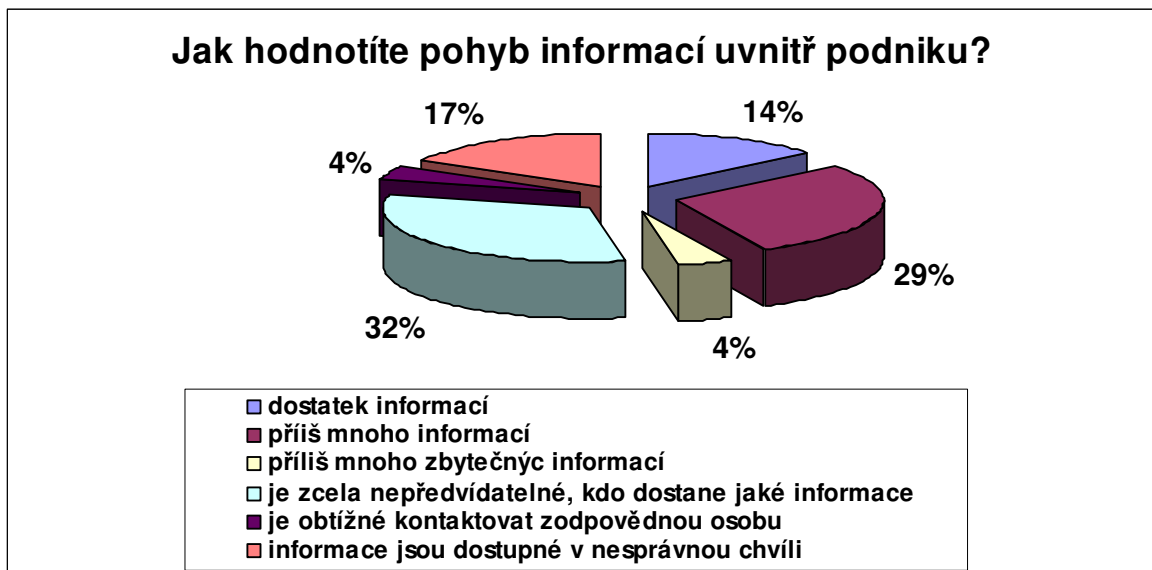
**Otázka č. 4: Jak Hodnotíte pohyb informací uvnitř společnosti?**

Informace jsou cenným zdrojem. Ve společnosti SWS a.s. je hlavním informačním zdrojem Intranet, kde mohou pracovníci najít novinky, které se ve firmě udály, důležité formuláře a tiskopisy, ale také zápisy z porad.

Pro nově příchozí pracovníky je připravena brožura seznamující je se základními informacemi o společnosti.

Z důvodů špatné komunikace mezi vedením a pracovníky společnosti, může docházet ke zkresleným informacím. O tomto faktu je přesvědčeno 32 % pracovníků.

Informační chaos je daný především velkým počtem pracovníků a formou předávání informací jeden druhému, nikoli centrálně.



Graf č. 6: Pohyb informací uvnitř podniku. [vlastní zdroj]

### **Otázka č. 5: Máte možnost zvyšování své kvalifikace v rámci společnosti?**

Možnost zvyšování kvalifikace je zvláště pro cílevědomé pracovníky důležité. Je to plus i pro společnost, protože kvalifikovaní pracovníci odvádí odbornou práci a působí lépe z pohledu veřejnosti.

Pouze 6 % pracovníků odpovědělo na otázku o možnosti zvyšování kvalifikace ve společnosti kladně. 19 % pracovníků si myslí, že by zvýšení kvalifikace mohli dosáhnout. 50 % o téhle možnosti spíše pochybuje a 25 % respondentů tuto možnost vůbec nepřipouští.

Společnosti by měla zvážít školení, které poskytne pracovníkovi více poznatků (naučí ho něco nového), seznámí ho s lepšími postupy (naučí ho, jak jich využívat v praxi) a zlepší jeho postoj k práci a ke společnosti (naučí ho přizpůsobovat se určitým podmínkám).



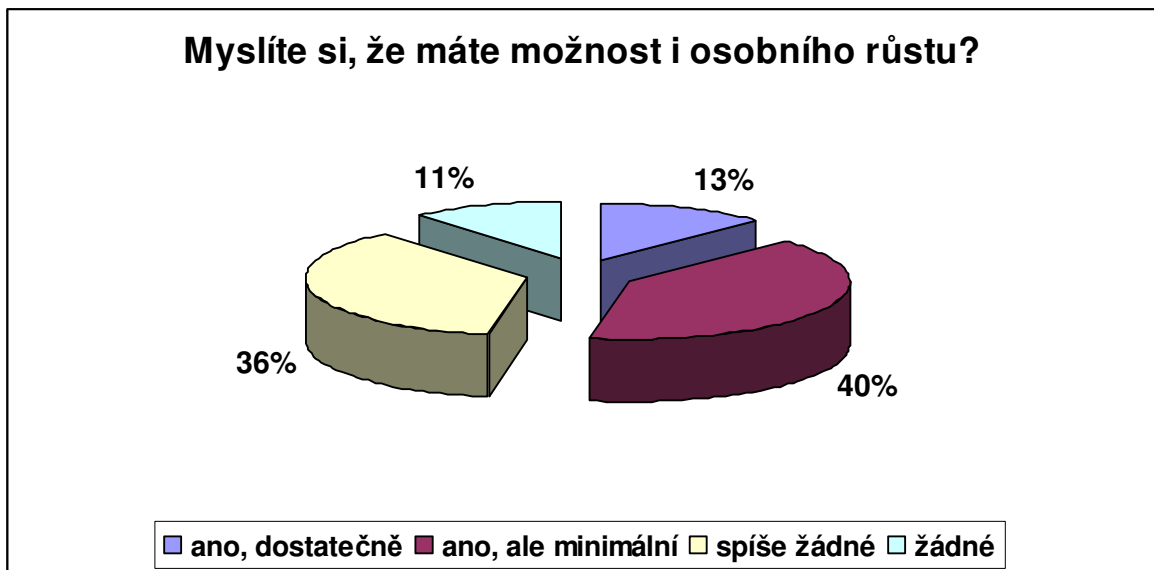
Graf č. 7: Zvyšování kvalifikace v rámci společnosti. [vlastní zdroj]

#### **Otázka č. 6: Myslíte si, že máte možnost i osobního růstu?**

Každý pracovník má jiné cíle a priority. Pracovníci především v oblasti managementu se naučí komunikativnosti, operativně řešit vzniklé problémy, okamžitě reagovat a rozhodovat se. Získají také určitý přehled v oblasti informačních technologií.

Možnost osobního růstu je pouze u určitých skupin pracovníků, což ukazuje i graf s výsledkem 13 % pracovníků potvrzující dostatečné možnosti osobního růstu. 40 % pracovníků vidí možnost osobního růstu, ale jen minimální. Otázkou je za jakou dobu a jestli je vůbec možné profesního růst dosáhnout.

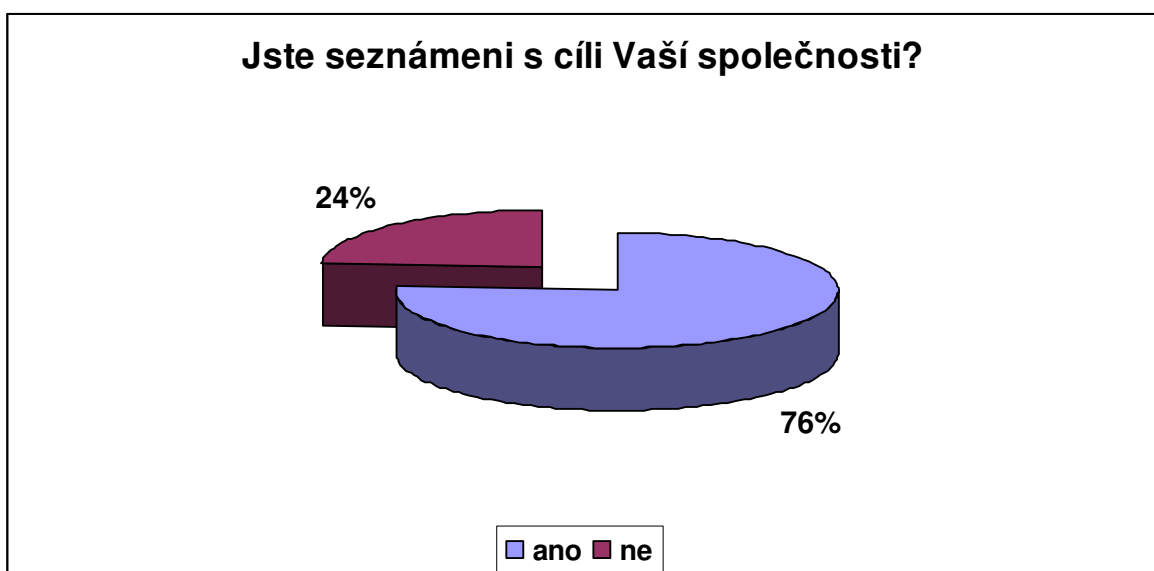
Zbývajících 36 % pracovníků si myslí, že možnost osobního růstu nemají téměř žádnou. A zbylých 13 % odpovědí bylo negativních.



Graf č. 8: Možnost osobního růstu. [vlastní zdroj]

**Otázka č. 7: Jste seznámeni s cíli Vaší společnosti?**

Hlavními cíli společnosti jsou konkrétní kvartální plány obratu a zisku. Vlivem finanční krize je kladen důraz i na kontrolu jednotlivých rozhodnutí a na cash flow společnosti. 76 % pracovníků je s cíli společnosti obeznámeno, pouze 24 % z nich ne. Znalost cílů společnosti přispívá k motivaci pracovníků.

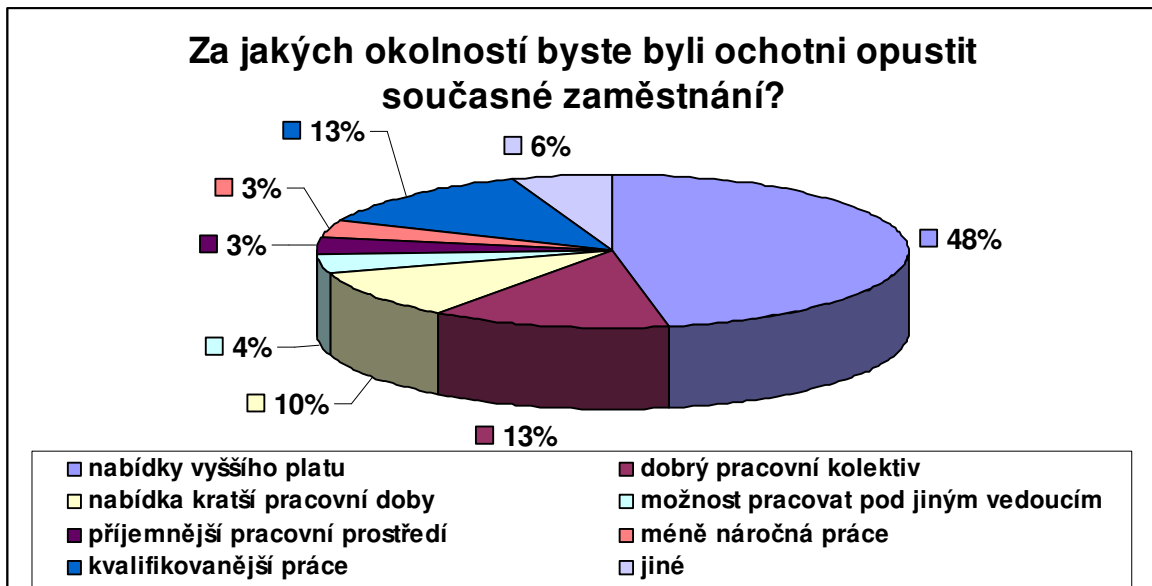


Graf č. 9: Povědomí o cílech společnosti. [vlastní zdroj]

**Otázka č. 8: Za jakých okolností byste byli ochotni opustit současné zaměstnání?**

Pracovníci kladou velký důraz na finanční ohodnocení. Téměř polovina by ze společnosti odešla v případě nabídky vyššího platu nebo v případě méně zodpovědnější práce za stejných platových podmínek.

Na dalších dvou místech by bylo důvodem k opuštění zaměstnání lepší pracovní kolektiv – mladší či naopak starší a možnost nového zaměstnání s vyššími nároky na kvalifikovanost a specializaci. Následuje nabídka kratší pracovní doby, která by byla důvodem k opuštění zaměstnání pro 10 % pracovníků. Pro některé pracovníky by bylo důvodem také osobní změny v soukromém životě nebo nabídka tvůrčí práce.



Graf č. 10: Okolnosti, které by mohly vést k opuštění současného zaměstnání. [vlastní zdroj]

### 6.2.3 Hodnocení motivace pracovníků

**Otázka č. 9: Vyjmenuj výhody, které Vám společnost nabízí, vyjmenujte prosím alespoň z Vašeho pohledu nejvýznamnější:**

V této otázce jsem dala pracovníkům prostor pro vyjádření svých vlastních názorů a pro uvědomění si toho, co všechno jim společnost nabízí.

Všichni pracovníci uvedli jako výhodu stravenky. Je vidět, že se jedná o významný motivační nástroj ve společnosti. Další výhodou je pro mnohé umístění společnosti v okolí bydliště nebo bezproblémová dopravní dostupnost. Zajištění pitného režimu, kancelářských

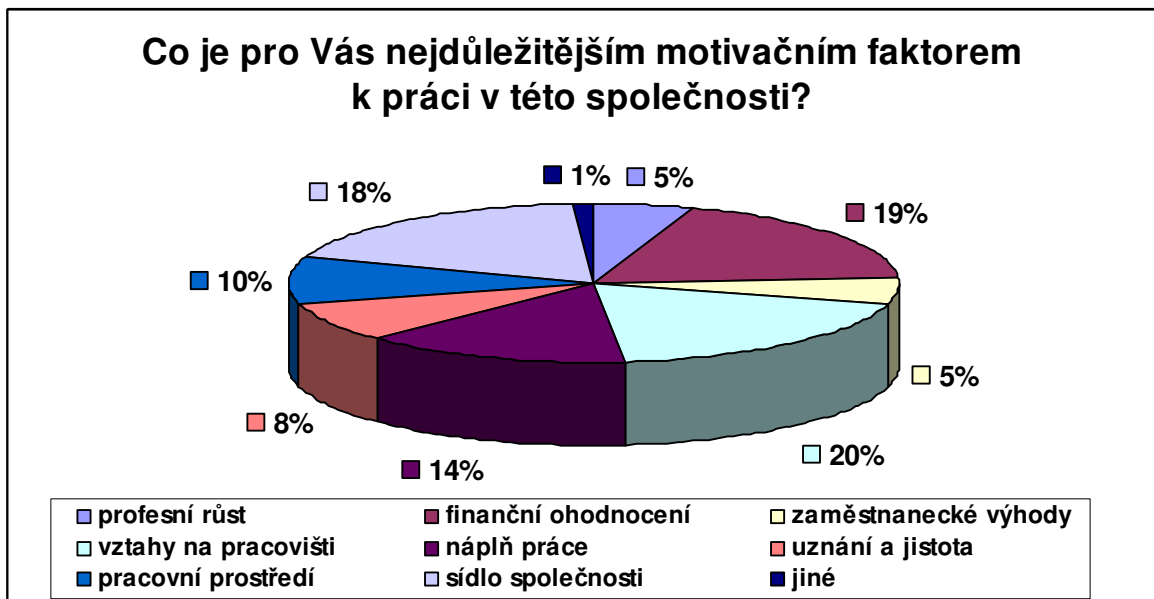
potřeb, očkovaní jsou další formy výhod. Pro některé pracovníky je výhodou i zázemí silné společnosti s dobrým jménem., zkušenosti a postavení na trhu, všeobecný přehled v IT technologiích.

Možnost samostatného rozhodování, možnost kontaktu s obchodními partnery a pružná pracovní doba je výhodou spíše jen pro pracovníky v oblasti managementu. Většina pracovníků také neopomněla uvést každoroční vánoční večírek.

### **Otázka č. 10: Co je pro Vás nejdůležitějším motivačním faktorem k práci v této společnosti?**

Nejdůležitějším motivačním faktorem je pro pracovníky umístění a dostupnost společnosti a kladné vztahy na pracovišti.

V menší míře je pro ně motivují finanční ohodnocení, což koresponduje s výsledkem předchozí otázky o problematice opuštění zaměstnání. Pro 14 % pracovníků je motivující náplň práce a za zmínku stojí také příjemné pracovní prostředí.



Graf č. 11: Nejdůležitější motivační faktory k práci ve společnosti. [vlastní zdroj]

**Otázka č. 11: Jak byste definovali svými slovy aktuální situaci motivace zaměstnanců ve Vaší společnosti?**

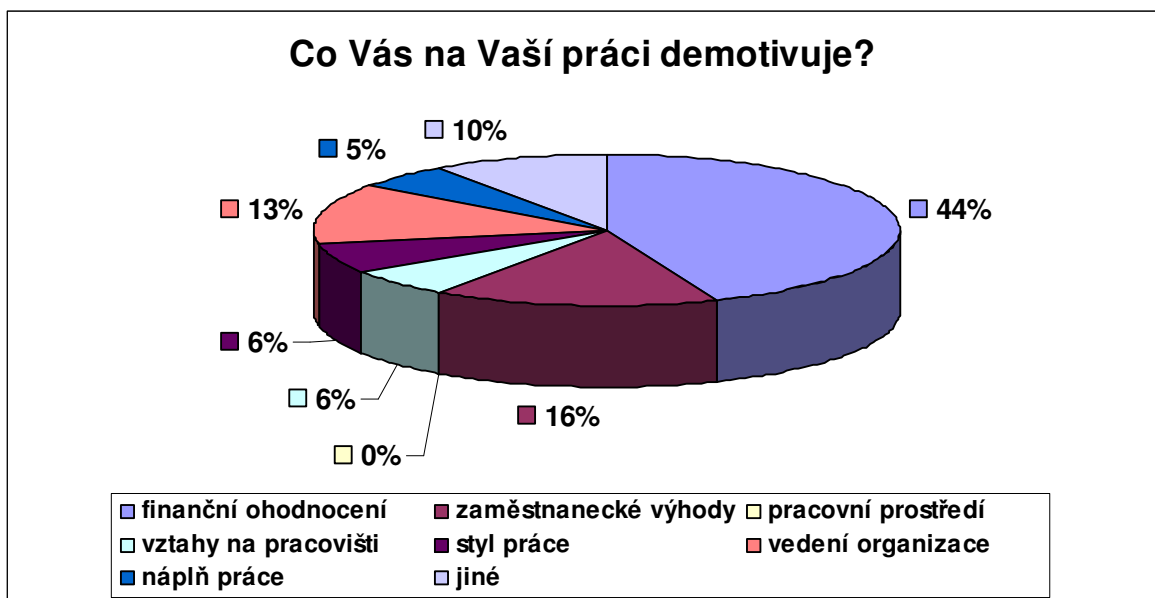
Odpovědi na tuto otázku byly negativní. Objevovaly se slova jako motivace žádná, špatná, slabá, nulová, minimální, nedostačující atd. Pracovníkům především chybí nabídka motivujících zaměstnaneckých výhod.

Finanční ohodnocení dle jejich názoru mnohdy neodpovídá pracovní výkonnosti, což je pro ně značně demotivující. Je potřeba změnit především systém vyplácení odměn (prémii).

**Otázka č. 12: Co Vás na Vaší práci nemotivuje?**

Zde můžeme názorně vidět, co tedy pracovníky nejvíce nemotivuje. Je to opět demotivace plynoucí z nízkého finančního ohodnocení, navíc podněcována absencí ocenění za přesčasy, osobní invenci a jakoukoli snahu nad rámec nutného. Ve výsledku vede k průměrnosti pracovníků. Absence odpovídajících zaměstnaneckých výhod tuto situaci jen zhoršuje.

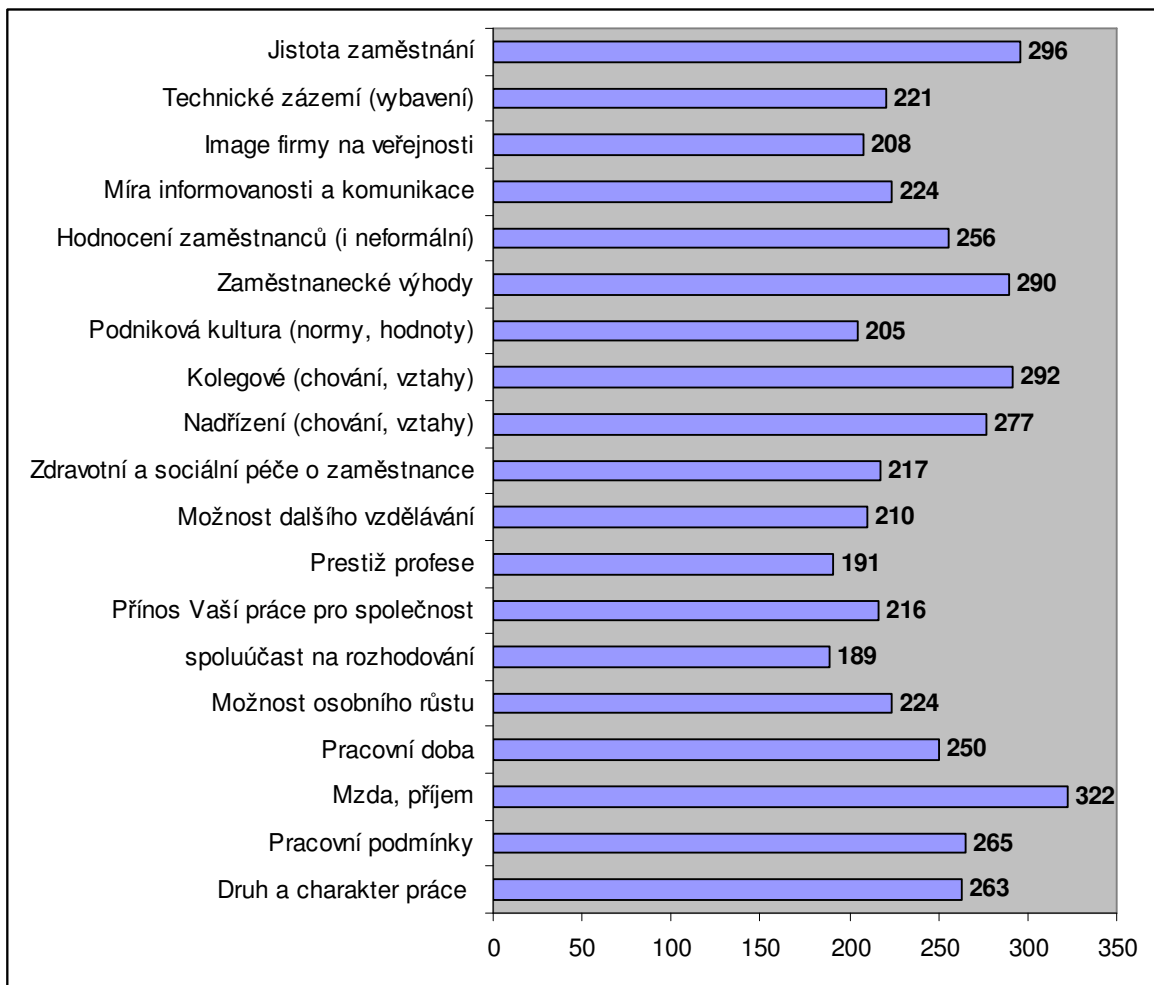
Problémy se objevili také v oblasti toku informací a spolupráce mezi jednotlivými odděleními.



Graf č. 12: Co Vás na Vaší práci nemotivuje? [vlastní zdroj]

**Otázka č. 13: Ohodnoťte prosím stupnicí 1-5 podle důležitosti to, co je pro Vás motivující.**

Nejdůležitější je pro pracovníky mzda a příjem spolu s jistotou zaměstnání. Dalšími důležitými motivačními faktory jsou zaměstnanecké výhody a také vztahy se spolupracovníky a nadřízenými. Nejméně důležitá je pro pracovníky spoluúčast na rozhodování.

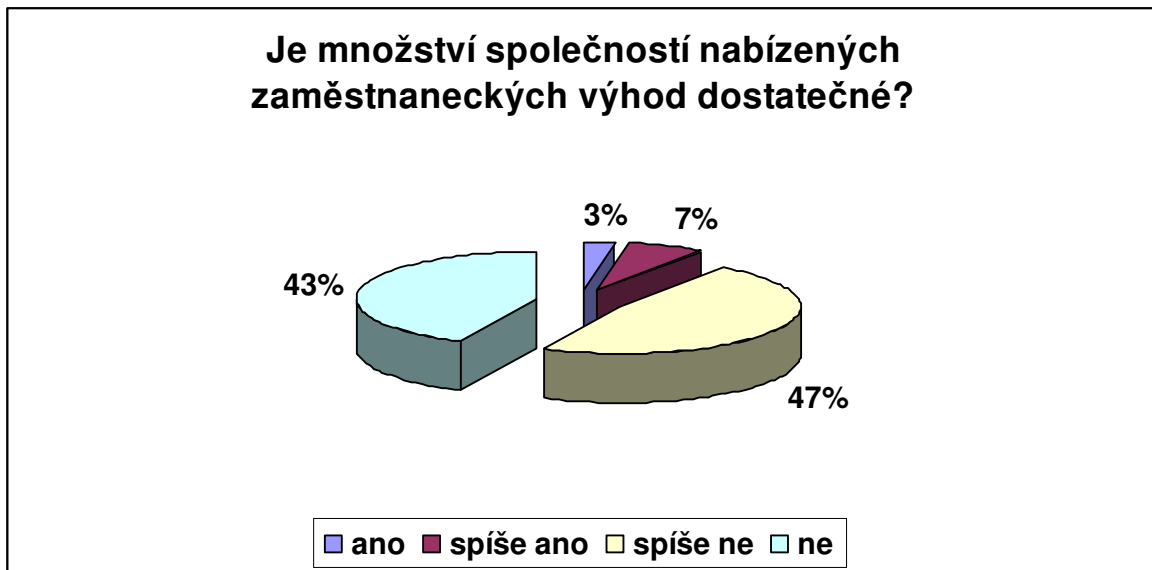


Graf č. 13: Motivující faktory. [vlastní zdroj]

**Otázka č. 14: Je množství společností nabízených zaměstnaneckých výhod dostatečné?**

90 % pracovníků si myslí, že poskytování zaměstnaneckých výhod je ve společnosti nedostačující. To může vést ke značné demotivaci pracovníků, proto by bylo potřeba vytvořit odpovídající systém zaměstnaneckých výhod podle finančních možností společnosti.





Graf č. 14: Množství zaměstnaneckých výhod. [vlastní zdroj]

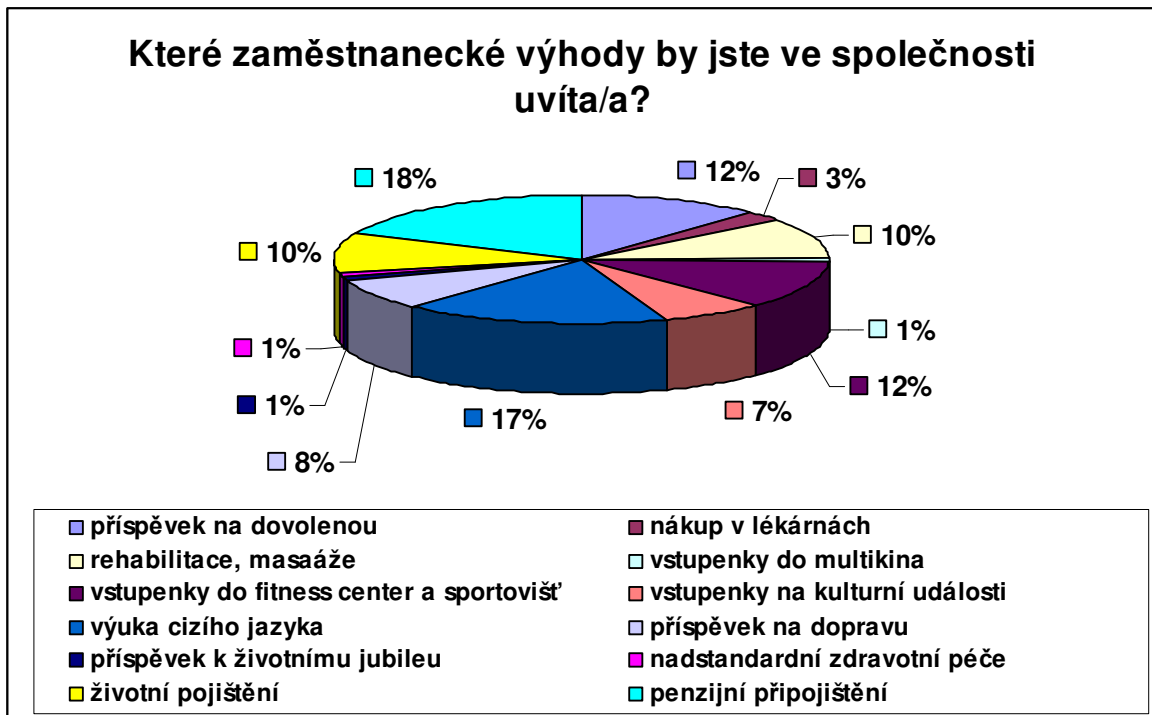
**Otázka č. 15: Které zaměstnanecké výhody by jste ve společnosti uvítal/a?**

Největší zájem mají pracovníci o penzijní připojištění a výuku cizího jazyka. Vzhledem k tomu, že společnost obchoduje i se zahraničními dodavateli, stálo by za to, tuhle možnost zvážit.

12 % pracovníků by ocenilo příspěvky na dovolenou, lázně nebo dětské tábory.

Stejný výsledek dosáhla také možnost vstupenek do fitness center a sportovišť. Předpokládám, že je to především z důvodu sedavého zaměstnání většiny pracovníků společnosti, vyjma oddělení logistiky.

Za zmínku stojí i další výhody jako jsou rehabilitace, masáže a životní pojištění.



Graf č. 15: Zaměstnanecké výhody motivující pracovníky společnosti. [vlastní zdroj]

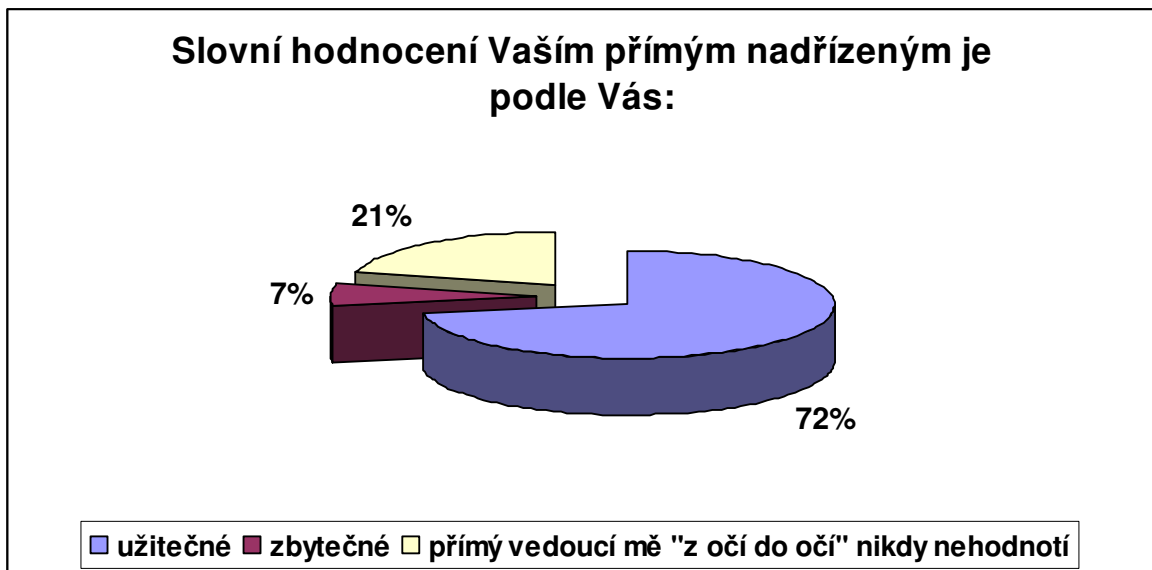
**Otázka č. 16: Napadají Vás další zaměstnanecké výhody, které byste ve Vaší společnosti uvítal/a?**

Platový růst, vyšší příspěvek na stravné, 13. a 14. plat, 25 dnů dovolené, služební automobil jsou jedny z výhod, které pracovníci uvedli. Mezi další zmíněné výhody patří zejména možnost nákupu distribuovaného zboží za zvýhodněné ceny pro pracovníky společnosti a také příspěvek na sportovní aktivity.

**Otázka č. 17: Slovní hodnocení Vaším přímým nadřízeným je podle Vás:**

72 % pracovníků uvedlo, že hodnocení přímým nadřízeným je užitečné. Zaměstnanci jsou například motivováni uznáním a konstruktivní zpětnou vazbou svého nadřízeného. Zaměstnancům nestačí dobře odvádět svou práci, neméně důležité je pro ně také uznání. Komunikace musí být navíc oboustranná.

U uvedené průzkum dále vyplývá, že pro 20 % pracovníků je slovní hodnocení zcela zbytečné a 7 % pracovníků přímý nadřízený „z očí do očí“ nehodnotí. Lidé obvykle potřebují vědět, jak pracují a jak je na jejich práci pohlíženo.

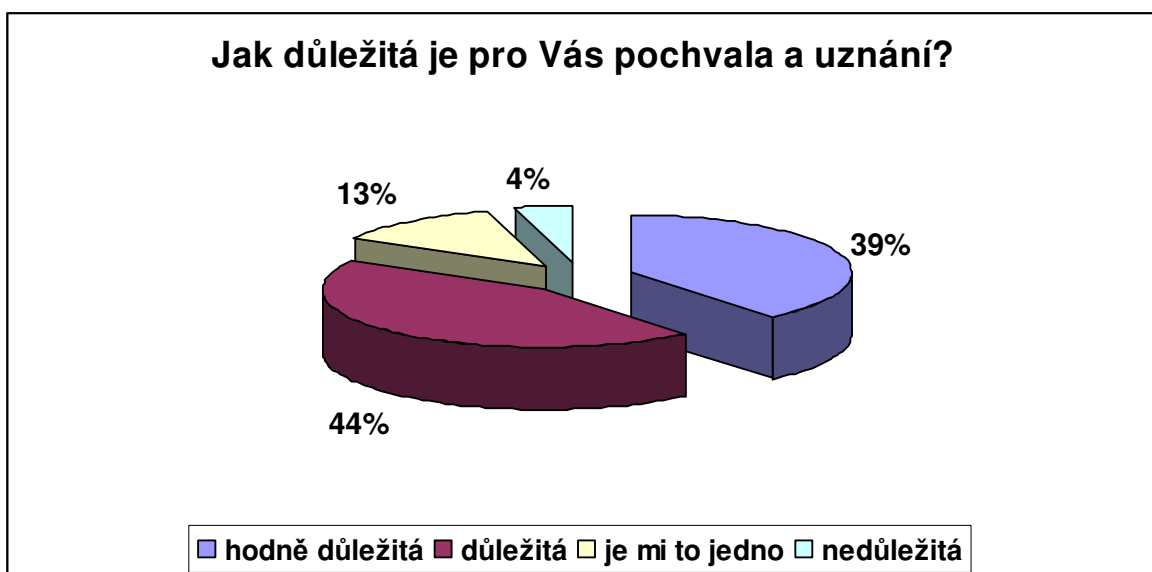


Graf č. 16: Slovní hodnocení přímým nadřízeným. [vlastní zdroj]

### **Otázka č. 18: Jak důležitá je pro Vás pochvala a uznání?**

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje pracovníkovi, že je s jeho prací spokojen a naznačuje: „Ano tímto způsobem pokračujte.“ Pochvala má naplnit pracovníka novou energií a radostí z úspěchu. Stejně jako pochvala, tak i výtky je důležitým nástrojem motivování.

I z daného průzkumu vyplývá, že pochvala a uznání je důležitá pro 83 % pracovníků společnosti.



Graf č. 17: Důležitost pochvaly a uznání. [vlastní zdroj]

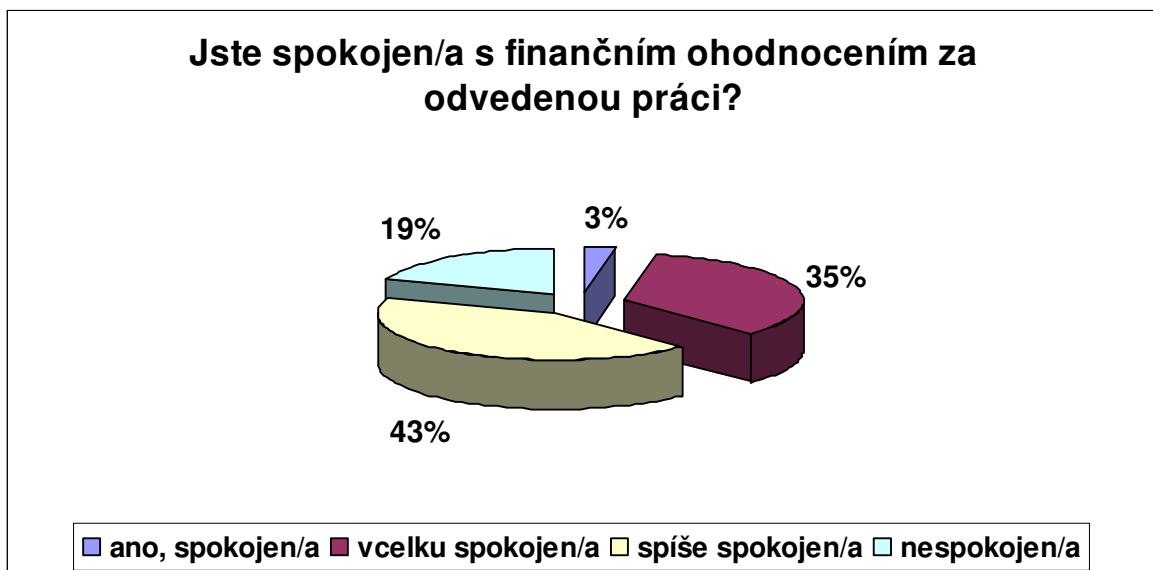
#### 6.2.4 Hodnocení odměňování

##### **Otázka č. 19: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením za odvedenou práci?**

Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, znamená to mizivé úsilí. Pracovník může vykonávat práci velmi úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny ho bude stejně demotivovat. Výsledek práce by měl být následován odměnou.

Spokojeno s finančním ohodnocením za odvedenou práci je pouze 3 % pracovníků, 35 % je vcelku spokojeno. Zbýlých 62 % představují pracovníci, kteří nejsou s finančním ohodnocením spokojeni.

Důležité je pochopit, že pro některé lidi je peněžní odměna velmi důležitá a že je to vysoce ceněná forma odměny. Může sloužit k uspokojování potřeb a zvyšovat úroveň motivace pracovníka. Jestliže pracovníkova touha po vyšším platu či mzdě není uspokojena, může se to odrazit ve sníženém výkonu, v předkládání stížností či dokonce v rozhodnutí odejít ze společnosti.



Graf č. 18: Spokojenost s finančním ohodnocením za odvedenou práci. [vlastní zdroj]

##### **Otázka č. 20: Jaký způsob vyplácení prémie je pro Vás více motivující?**

Odměny by měly sloužit jako záruka vysokého výkonu a měly by směřovat ke zvýšení osobního zájmu pracovníka na dosažení cílů společnosti.

Ve společnosti je kvartální systém vyplácení prémie, proto mě zajímalo, je-li toto období pro pracovníky dostatečně motivující.

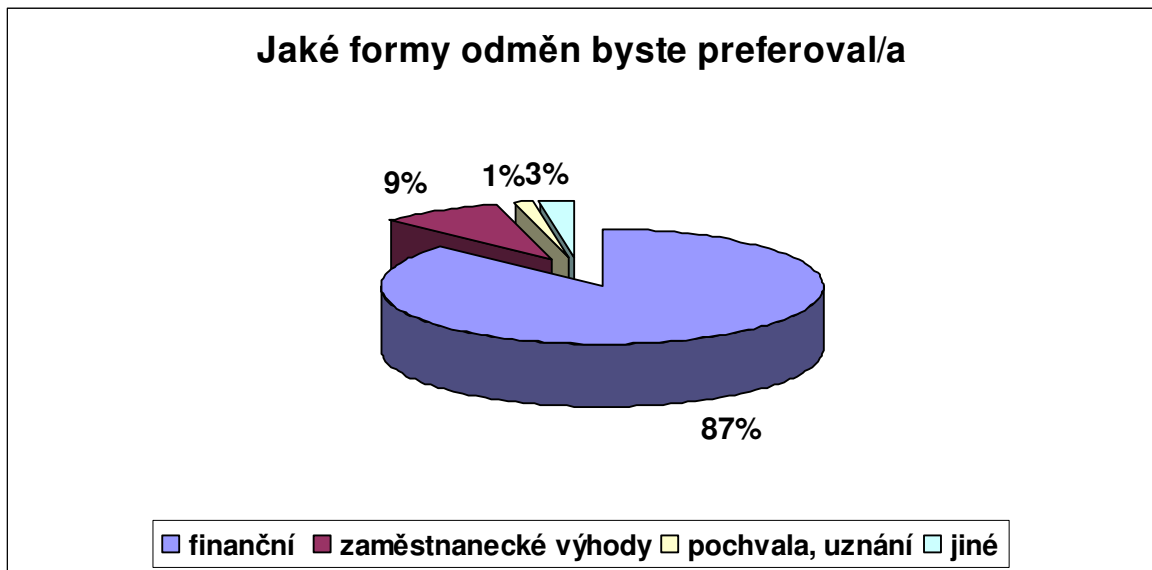
Dvě třetiny pracovníků společnosti by preferovalo měsíční vyplácení prémie. Tato forma finanční motivace lépe odráží aktuálně vykonanou práci a z ní plynoucí nárok na odměnu. 35 % pracovníků souhlasí se stávajícím čtvrtletním vyplácením prémie.



Graf č. 19: Způsob vyplácení prémie. [vlastní zdroj]

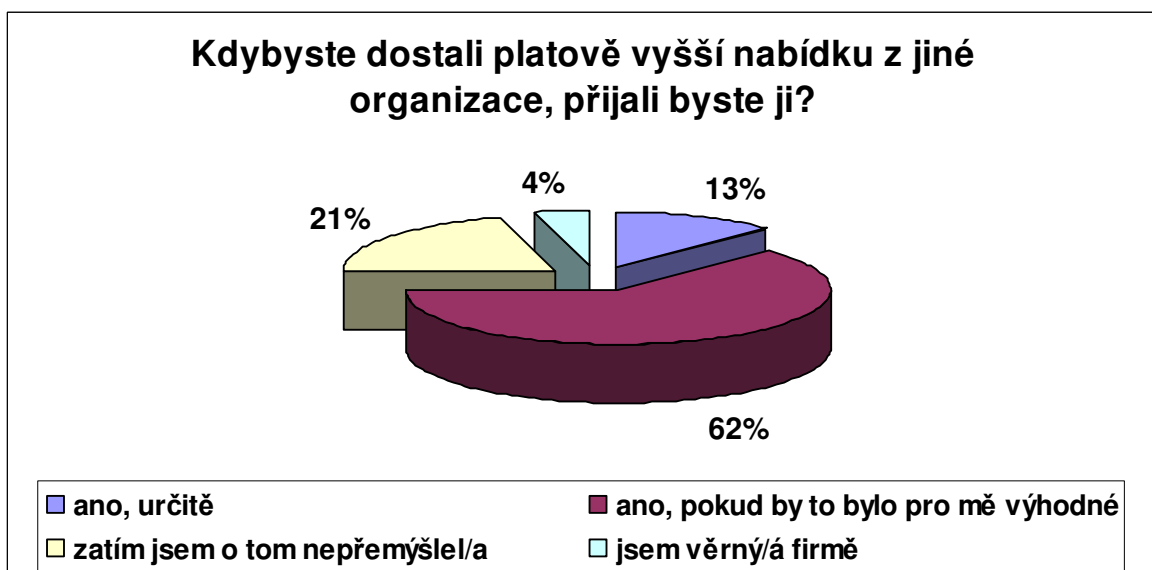
**Otázka č. 21: Jaké formy odměn byste preferoval/a?**

Tato otázka nám podle očekávání jasně ukázala preferenci finančních forem odměn. Finanční motivace také patří mezi nejefektivnější motivační prostředek spolu se zaměstnaneckými výhodami.



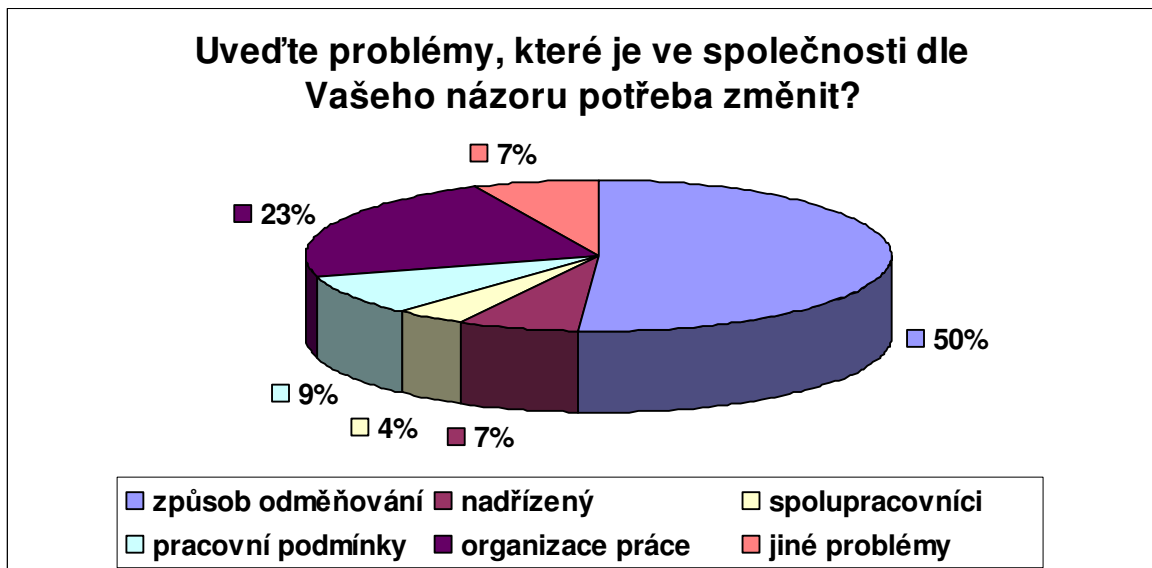
**Otázka č. 22: Kdybyste dostali platově vyšší nabídku z jiné organizace, přijali byste ji?**

Platovou nabídku v případě, že by to pro ně bylo výhodné by přijalo 62 % pracovníků. 21 % pracovníků o této možnosti zatím neuvažovalo a 13 % by vyšší platovou nabídku s určitostí přijali.



**Otázka č. 23: Uved'te problémy, které je ve společnosti dle Vašeho názoru potřeba změnit?**

Polovina dotázaných by preferovala pružnější způsob odměňování, dále pak zejména konkrétní organizaci práce s určitou formou a cílem a také vzájemnou komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními.



Graf č. 22: Problémy společnosti. [vlastní zdroj]

**Otázka č. 24: Uved'te, prosím, návrh na zlepšení motivace a spokojenosti pracovníků?**

Zde měli pracovníci možnost sami navrhnout vylepšený systém motivace ve společnosti.

Zde je výčet těch nejzajímavějších návrhů:

- pravidelné pohovory s vedoucími pracovníky se zpětnou vazbou,
- aplikace teorie očekávání,
- změna stylu odměňování, větší přehlednost v systému odměňování, odměny za práci přesčas, větší základ platu nebo větší prémie,
- korekce mezd kopírující inflační růsty,
- postupné navýšení platu úměrné době jak dlouho pracovník v SWS pracuje
- systém volitelných zaměstnaneckých výhod,
- odměny 1x za měsíc,

- lepší tok informací o dění ve firmě, o současných a budoucích cílech podniku,

**Otázka č. 25: Uved'te další návrhy či připomínky, na které jste v tomto dotazníku neměli možnost odpovědět.**

Zde pracovníci uváděli problematiku spravedlnosti v odměňování a také problémy v komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými odděleními. Jako řešení problému financování navrhuji systém odměňování na základě výsledků práce. Spolupráci mezi odděleními by se mohla vylepšit při setkávání na společných mimopracovních aktivitách.

### **6.3 Shrnutí dotazníkového šetření**

Použitím dotazníku jsem zjistila potřebné informace v oblasti motivace pracovníků ve společnosti. Zjištěné údaje mi poslouží k vytvoření návrhů a doporučení, které by vedly ke zlepšení motivace pracovníků.

Motivovaní pracovníci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou spokojenější se svojí prací a pracovním prostředím.

Většina lidí nepracuje výhradně proto, „aby vydělala peníze“, ale i pro pocit, že konají něco užitečného, působí na pracovišti, kde vládou dobré mezilidské vztahy, jsou pověřováni úkoly, které odpovídají jejich schopnostem a ve své činnosti se mohou seberealizovat.

Je třeba si uvědomit, že pracovníci porovnávají. Změna platu, obsah práce, zaměstnaneckých výhod nebo změna jakékoliv odměny u jednoho pracovníka bude pravděpodobně porovnávána s tím, co dostávají ostatní pracovníci. Pokud není systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti a tím pádem i demotivace pracovníků.

Pozitivní stimulace by měla zahrnovat odměny, jako např. pochvalu, uznání nebo finanční odměnu. Negativní stimulace se také zaměřuje na povzbuzení žádoucího chování. Místo výše uvedené pozitivní odměny však je v tomto případě „odměna“ taková, aby zaměstnanec napříště vyvinul snahu vyhnout se jejím nepříjemným důsledkům.



## 7 DOPORUČENÍ KE ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Tyto doporučení a návrhy vychází z nedostatků zjištěných při dotazníkovém šetření u pracovníků společnosti.

### **Informovanost a komunikace**

Komunikace uvnitř společnosti, mezi pracovníky a manažery, je důležitou složkou motivace. V případě špatné komunikace mohou vzniknout motivační problémy kdy jsou do kolektivu pracovníků vysílány nepřesné nebo zavádějící informace.

Společnost by se proto měla více zaměřit na efektivnější využívání systému Intranet, kde by pracovníci našli základní informace o dění ve společnosti.

### **Finanční motivace**

Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu tak opravdu je. Jde však o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty než jsme původně zamýšleli.

**Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.** Je-li vyplácení odměn stanovováno na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci nesnadno orientují, motivační účinek se ztrácí.

Pracovníci projevili zájem o vyplácení měsíčních prémie. Navrhují stanovit jasné kritéria pro vyplácení odměn, které se stanoví na počátku sledovaného měsíčního nebo kvartálního období a zůstanou po tuto dobu neměnná. Každý pracovník by měl mít jasně stanoveno, za jakých podmínek a v jaké výši mu náleží odměna. Měsíční prémie by byly vhodnější, přesněji by odrážely výkon pracovníka.

Další z možností motivace může být proplácení přesčasů ve formě placených dnů volna, kdy za určitý počet odpracovaných hodin navíc, by pracovníkovi náležel den placeného volna.

### **Zaměstnanecké výhody**

**Stravenky** jsou silným motivačním faktorem pracovníků ve společnosti. Tyto stravenky jsou výhodné, jak pro pracovníky, tak i pro vedení firmy. Daňová legislativa umožňuje společnosti zařadit stravenky do danově uznatelných nákladů a to ve výši 55 % z ceny každé stravenky. Zbýlých 45 % stravenky si uhradí pracovník sám.

Společnost hradí pracovníkům pouze 46 % z ceny každé stravenky, zbytek si hradí sami. Proto doporučuji společnosti hradit celou výši 55 % z ceny, kterou umožňuje daňová legislativa. Pracovníci tak uvidí snahu společnosti dopřát jim maximum z možných výhod.

### **Bufet**

Pracovníci společnosti nemají možnost si během přestávky koupit v areálu společnosti ani v blízkosti pracoviště občerstvení.

Proto navrhuji zřízení menšího bufetu, který bude ve vlastnictví společnosti a bude pracovníkům nabízet základní sortiment výrobků od čerstvého pečiva přes nealkoholické nápoje až po cukrovinky.

### **Nákup zboží pro pracovníky společnosti**

Společnost SWS a.s. patří mezi největší distributory informačních technologií. Podle zjištěných údajů by byla pro pracovníky motivující, možnost nákupu distribuovaných produktů za výhodnější ceny. Tato možnost by se vztahovala jen na pracovníky společnosti a byla by možná pouze v omezeném množství, aby nedocházelo ke zneužívání.

### **Penzijní připojištění**

O penzijní připojištění bylo ve společnosti mezi pracovníky největší zájem. Příspěvky na penzijní připojištění pracovníků jsou daňově uznatelným nákladem společnosti. Jestliže roční příspěvek na penzijní připojištění nepřesáhne 24 000 Kč (pokud zaměstnavatel současně nepřispívá na životní pojištění), nepodléhá platbám sociálního ani zdravotního pojištění. V případě přesáhnutí se příspěvek chová jako hrubá mzda.

Nabídnutí penzijního připojištění by se mohlo ve společnosti osvědčit. Zaměstnavatel může přispívat až do výše 5 % z vyměřovacího základu.

### **Životní pojištění**

Životní pojištění je další způsob jak zvýšit čistý příjem pracovníků a tím i jejich motivaci a zároveň ušetřit na daních společnosti. Musí ale splňovat určité podmínky. Výplata pojistného musí být ve smlouvě dohodnuta až po uplynutí 60 měsíců od jejího sjednání a současně v roce, kdy pojištěný dosáhne věku 60 let.

Životní pojištění by mohlo být poskytováno ve výši 666,- Kč/měsíc, cca 8000,- Kč/rok. Tato částka představuje maximálně danově uznatelnou částku zaměstnavatele na každého pracovníka (zákon č. 586/192 Sb. o daních z příjmu). Tento příjem pracovníka rovněž nepodléhá ani dani z příjmu ani zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Pokud se společnost rozhodne platit svým zaměstnancům životní pojištění místo zvyšování platu, uspoří peníze.

### **Výuka cizího jazyka**

Další velmi žádanou zaměstnaneckou výhodou je z pohledu pracovníků výuka cizího jazyka. Ta by se mohla realizovat přímo ve společnosti pod vedením soukromého lektora.

### **Cafeteria systém**

Doporučovala bych zavedení systému Cafeteria. Jde o pružný systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje pracovníkům volbu z určité nabídky zaměstnaneckých výhod při respektování stanovených finančních limitů.

Volitelný cafeteria princip také umožňuje účinnější komunikaci s pracovníky. Máme ucelený systém, jednu celkovou částku a jedny podmínky čerpání. Každý pracovník rozhoduje o čerpání svého rozpočtu podle vlastních preferencí, zvolí si ty výhody, které ho nejvíce uspokojí.

Společnosti si může zvolit vlastní systém, využít univerzální dárkové poukázky nebo internetové aplikace. V rámci internetové aplikace si společnost může sama navolit jednotlivé

skupiny benefitů, které chce svým pracovníkům poskytovat. Nejčastěji se využívají příspěvky na sport, kulturu, cestování, vzdělávání, penzijní připojištění a životní pojištění.

### **7.1 Shrnutí doporučení pro zlepšení motivace pracovníků**

Způsobů jak zlepšit motivační systém ve společnosti je celá řada. Každého pracovníka ale může motivovat něco jiného. Proto je výhodný individuální přístup ke každému z nich, který může být dosažen např. využitím cafeteria systému.

Společnost by si měla stanovit takové podmínky, jež budou mít jednoznačný motivační efekt na stávající i potenciální pracovníky. Dnešní trend svědčí o tom, že z poskytování zaměstnaneckých výhod mají prospěch nejen pracovníci, ale i jejich zaměstnavatelé.

Motivačních programů se dá vymyslet celá řada. Záleží hlavně na finančních možnostech společnosti.

## ZÁVĚR

Mají-li pracovníci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají cílům společnosti, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno.

Každý pracovník musí být správně motivován. Když to chybí, je úkolem nadřízeného poskytnout mu motivy, prostřednictvím nichž získá pozitivní vztah ke své práci, ke spolupracovníkům i ke společnosti. Motivační činnost je jednou z nejdůležitějších úloh řízení.

Pro kvalitní vývoj této společnosti je nezbytné řešit motivační faktory a analyzovat je. Aby společnost fungovala kvalitně, je důležité se zaměřit na cíle společnosti, na dotváření kolektivu, který by měl udělat maximum pro dosahování daných cílů.

Motivovat pracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu, odhodlání a chuť se angažovat při plnění úkolů.

Cílem této bakalářské práce byla analýza stávajícího systému motivace pracovníků ve společnosti SWS a.s. a doporučení na jeho zlepšení.

Pomocí dotazníkové šetření jsem zjišťovala nejenom celkovou spokojenost pracovníků, ale především jsem se zaměřila na oblast motivace a odměňování. Na základě zjištěných skutečností jsem se snažila poskytnout návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení stávajícího systému motivace pracovníků.

Doufám, že provedený výzkum bude pro společností přínosem a že mé návrhy pomohou zlepšit motivaci pracovníků.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, a.s., 2005.  
ISBN 80-251-0784-1
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.  
ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi..* Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- [4] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [5] DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005.  
127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [6] DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [7] DONELY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] EGGERT, M. *Motivace*. Praha: Portál, 2005. 120 s. ISBN 80-7367-010-0.
- [9] MARQUES, C., JIRÁSEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 1996. 275 s.
- [10] NIERMEYER, R., SYEFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [11] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2006. 180 s.  
ISBN 80-247-1092-7.
- [12] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s.  
ISBN 80-247-0405-6.
- [13] PORVAZNÍK, J. LADOVÁ, J. RAJOŠOVÁ, V. *Management I*. Praha: Zlín, 2008.  
ISBN 978-80-7318-692-0.

- [14] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1998. s. 113. ISBN 80-7079-283-3.
- [15] MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85623-29-3.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

- [16] Motivace. [online]. [cit. 25. dubna 2009] Dostupný z WWW:  
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.
- [17] Vybrané teorie motivace. [online]. [cit. 28. dubna 2009] Dostupný z WWW:  
<[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)>.
- [18] Motivační programy. [online]. [cit. 2. května 2009] Dostupný z WWW:  
<<http://www.podnikatel.cz/firma/zamestnanci/motivacni-programy/>>.
- [19] Cafeteria. [online]. [cit. 12. května 2009] Dostupný z WWW:  
<[http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100\\_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci)>.
- [20] Internetové zdroje firmy SWS a.s, [www.sws.cz](http://www.sws.cz).

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1 : Maslowova hierarchie potřeb

Obr. 2: Organizační struktura vedení společnosti SWS a.s.



## SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Pohlaví respondentů.

Graf č. 2: Počet odpracovaných let v SWS a.s.

Graf č. 3: Zhodnocení spokojenosti pracovníků

Graf č. 4: Pracovní kolektiv.

Graf č. 5: Pracovní prostředí.

Graf č. 6: Pohyb informací uvnitř podniku.

Graf č. 7: Zvyšování kvalifikace v rámci společnosti.

Graf č. 8: Možnost osobního růstu.

Graf č. 9: Povědomí o cílech společnosti.

Graf č. 10: Okolnosti, které by mohly vést k opuštění současného zaměstnání.

Graf č. 11: Nejdůležitější motivační faktory k práci ve společnosti.

Graf č. 12: Co Vás na Vaší práci nemotivuje?

Graf č. 13: Motivující faktory.

Graf č. 14: Množství zaměstnaneckých výhod.

Graf č. 15: Zaměstnanecké výhody motivující pracovníky společnosti.

Graf č. 16: Slovní hodnocení přímým nadřízeným.

Graf č. 17: Důležitost pochvaly a uznání.

Graf č. 18: Spokojenost s finančním ohodnocením za odvedenou práci.

Graf č. 19: Způsob vyplácení prémie.

Graf č. 20 : Formy odměn.

Graf č. 21 : Věrnost společnosti.

Graf č. 22: Problémy společnosti.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Interpretace Herzbergovy teorie

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I      Dotazník pro pracovníky SWS a.s.

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY SWS A.S.**

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí podkladů pro zpracování mé bakalářské práce na téma: *Zdokonalení systému motivace pracovníků ve společnosti SWS a.s.*

Tento průzkum si klade za cíl zjistit Váš názor na oblast motivace pracovníků ve Vaší společnosti.

Aby byly výsledky co nejobjektivnější, prosím Vás o pravdivé a upřímné odpovědi na všechny níže uvedené otázky.

Všechny dotazníky budou zpracovány anonymně.

Děkuji Vám za spolupráci.

Žaneta Krejčí

---

### **I. Hodnocení spokojenosti**

#### **1. Zhodnoťte, jak jste ve společnosti spokojen/a?**

- a) velmi spokojen/a
- b) vcelku spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a – příp- proč:.....

#### **2. Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu?**

- a) velmi dobře
- b) celkem dobře
- c) spíše hůře
- d) špatně – příp. proč:.....

#### **3. Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí?**

- a) vyhovuje, spokojen/a
- b) spíše nevyhovuje
- c) naprosto nevyhovuje –příp. proč:

#### **4. Jak hodnotíte pohyb informací uvnitř podniku?**

- a) dostatek informací
- b) příliš málo informací
- c) příliš mnoho zbytečných informací
- d) je zcela nepředvídatelné, kdo dostane jaké informace
- e) je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu
- f) informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli – příliš brzy, - příliš pozdě

**5. Máte možnost zvyšování své kvalifikace v rámci společnosti?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**6. Myslíte si, že máte možnost i osobního růstu?**

- a) ano, dostatečné
- b) ano, ale minimální
- c) spíše žádné
- d) žádné

**7. Jste seznámeni s cíli Vaší společnosti?**

- a) ano
- b) ne

**8. Za jakých okolností byste byli ochotni opustit současné zaměstnání?**

(Vyberte prosím maximálně 3 možnosti podle Vašich preferencí)

- a) nabídka vyššího platu
- b) dobrý pracovní kolektiv
- c) nabídka kratší pracovní doby
- d) možnost pracovat pod jiným vedoucím
- e) příjemnější pracovní prostředí
- f) méně náročná práce
- g) kvalifikovanější práce
- h) jiné.....

**II. Motivace**

**9. Vyjmenujte výhody, které Vám společnost nabízí, vyjmenujte prosím alespoň z Vašeho pohledu nejvýznamnější:**

.....  
.....  
.....

**10. Co je pro Vás nejdůležitějším motivačním faktorem k práci v této společnosti ? (uveďte i více možností, maximálně tři)**

- a) profesní růst
- b) finanční ohodnocení
- c) zaměstnanecké výhody
- d) vztahy na pracovišti
- e) náplň práce
- f) uznání a jistota
- g) pracovní prostředí
- h) sídlo společnosti- blízkost či dopravní dostupnost
- i) jiné.....

**11. Jak byste definovali svými slovy aktuální situaci motivace zaměstnanců ve Vaší společnosti?**

.....  
.....

**12. Co Vás na Vaší práci demotivuje?**

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| a) finanční ohodnocení  | d) vztahy na pracovišti |
| b) zaměstnanecké výhody | e) styl práce           |
| c) pracovní prostředí   | f) vedení organizace    |
| h) jiné.....            | g) náplň Vaší práce     |

**13. Ohodnot'te prosím stupnicí 1-5 podle důležitosti to, co je pro Vás motivující.**

**(1= zcela nedůležité; 5 = velmi důležité)**

- |  |   |
|--|---|
| ..... druh a charakter práce           | ..... zdravotní a sociální péče o zaměstnance |
| ..... pracovní podmínky                | ..... nadřízení (chování, vztahy)             |
| .....mzda, příjem                      | .....kolegové (chování, vztahy)               |
| .....pracovní doba                     | ..... podniková kultura (normy, hodnoty)      |
| .....možnost osobního růstu            | ..... zaměstnanecké výhody                    |
| ..... spoluúčast na rozhodování        | ..... hodnocení zaměstnanců (i neformální)    |
| ..... jistota pracovního místa         | ..... míra informovanosti a komunikace        |
| ..... přínos Vaší práce pro společnost | ..... image firmy na veřejnosti               |
| ..... prestiž profese                  | ..... technické zázemí (vybavení)             |
| ..... možnost dalšího vzdělávání       | ..... jistota zaměstnání                      |

**14. Je množství nabízených zaměstnaneckých výhod ve společnosti dostatečné?**

- |              |             |
|--------------|-------------|
| a) ano       | c) spíše ne |
| b) spíše ano | d) ne       |

**15. Které zaměstnanecké výhody by jste uvítal/a?(uved'te i více možností, maximálně tři)**

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| a) příspěvek na dovolenou, lázně, dětské tábory | g) výuka cizího jazyka           |
| b) nákup v lékárnách a optikách                 | h) příspěvek na dopravu          |
| c) rehabilitace / masáže                        | i) příspěvek k životnímu jubileu |
| d) vstupenky do multikina                       | j) nadstandardní zdravotní péče  |
| e) vstupenky do fitness center a sportovišť     | k) životní pojištění             |
| f) vstupenky na kulturní události               | l) penzijní připojištění         |

**16. Napadají Vás další zaměstnanecké výhody, které byste ve Vaší společnosti uvítal(a)?**

.....  
.....

**17. Slovní hodnocení Vaším přímým nadřízeným je podle Vás:**

- |  |
|--|
| a) užitečné  |
| b) zbytečné, nic neovlivňuje                       |
| c) přímý vedoucí mě „z očí do očí“ nikdy nehodnotí |

**18. Jak důležitá je pro vás pochvala a uznání?**

- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| a) hodně důležitá | c) je mi to jedno |
| b) důležitá       | d) nedůležitá     |

### III. Odměňování

**19. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením za odvedenou práci?**

- a) ano, spokojen/a
- b) vcelku spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

**20. Jaký způsob vyplácení prémie je pro Vás více motivující?**

- a) měsíční
- b) čtvrtletní
- c) pololetní

**21. Jaké formy odměn byste preferoval/a?**

- a) finanční
- b) zaměstnanecké výhody
- c) pochvala, uznání
- d) jiné, uveďte.....

**22. Kdybyste dostali platově vyšší nabídku z jiné organizace, přijali byste ji?**

- a) ano určitě
- b) ano pokud by to bylo pro mě výhodné
- c) zatím jsem o tom nepřemýšlel/a ne,
- d) jsem věrný/á firmě

**23. Uveďte problémy, které je ve společnosti dle Vašeho názoru potřeba změnit?  
(uveďte i více možností)**

- a) způsob odměňování
- b) nadřazený
- c) spolupracovníci
- d) pracovní podmínky
- e) organizace práce
- f) jiné problémy: .....

**24. Uveďte, prosím, návrh na zlepšení motivace a spokojenosti pracovníků?**

.....  
.....  
.....

**25. Uveďte další návrhy či připomínky, na které jste v tomto dotazníku neměli možnost odpovědět.**

.....  
.....

#### Základní údaje o pracovníkovi

**Pohlaví**

- a) Muž
- b) Žena

**Pracovní pozice ve společnosti..... (uved'te Vaši pracovní pozici)?**

**Počet odpracovaných let v SWS a.s.:**

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| a) do 1 roku | c) 6 – 10 let      |
| b) 1 – 5 let | d) více než 10 let |

**Jste ve věkovém rozmezí:**

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| a) do 25 let   | d) 36 – 40 let   |
| b) 26 – 30 let | e) 41 – 50 let   |
| c) 31 – 35 let | f) 51 a více let |