

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza motivace a stimulace pracovníků a jejich vliv na zvyšování výkonnosti
vybraného podniku

Bc. Lenka Horáková

Diplomová práce

2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Horáková**
Osobní číslo: **E15708**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza motivace a stimulace pracovníků a jejich vliv na zvyšování výkonnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je provést analýzu motivace a stimulace pracovníků v konkrétním podniku, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro budoucí vývoj v podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti motivace, stimulace pracovníků a výkonnosti podniku.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současné situace vybraného podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

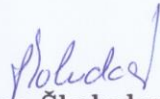
CASCIO, Wayne F. Managing human resource: productivity, quality of work life, profits. New York: McGraw-Hill, 1992. 680 s. ISBN 0-07-010996-6.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Jana Školudová, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

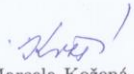
Datum zadání diplomové práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **28. dubna 2017**


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

Prohlášení

Prohlašuji: Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.04.2017

Lenka Horáková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Janě Školudové, Ph.D., za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky. Dále děkuji společnosti INCOT spol. s r. o. za vstřícný přístup a ochotu při poskytování informací potřebných při zpracování praktické části diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině za podporu a trpělivost po dobu mého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace, stimulace zaměstnanců a výkonnosti podniku. Cílem této práce je provést analýzu motivace a stimulace pracovníků v konkrétním podniku, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro budoucí vývoj podniku.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, výkonnost podniku, podnik, zaměstnanecké výhody

Title

Analysis of motivation and stimulation of workers and their influence on improving the performance of the chosen company

Annotation

The thesis deals with the issue of employee motivation and stimulation and company performance. The aim of this thesis is to perform an analysis of worker motivation and stimulation in a particular company, evaluate the current situation, and propose recommendations for further development of the company based on the findings.

Keywords

Motivation, stimulation, company performance, company, employee benefits

OBSAH

1 Charakteristika základních pojmů v oblasti motivace a stimulace	11
1.1 Význam a činnosti řízení lidských zdrojů v 21. století.....	11
1.2 Pojem motivace.....	11
1.2.1 Typy motivace	13
1.2.2 Motiv.....	13
1.2.3 Proces motivace	14
1.2.4 Teorie motivace	15
1.2.5 Zdroje motivace	20
1.2.6 Motivační typy lidí.....	22
1.3 Pojem stimulace.....	23
1.3.1 Stimul.....	24
1.3.2 Stimulace pracovních skupin	25
2 Problematika výkonnosti podniku a metody měření	27
2.1 Výkonnost podniku.....	27
2.2 Metody měření výkonnosti podniku	28
2.2.1 Klasické ukazatele	28
2.2.2 Moderní ukazatele.....	30
2.3 Vliv motivace a stimulace na zvyšování výkonnosti podniku.....	32
3 Charakteristika analyzovaného podniku	36
3.1 Organizační struktura společnosti.....	37
4 Analýza současné situace v podniku	40
4.1 Řízený rozhovor s personalistkou.....	40
4.2 Výkonnost podniku.....	42
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	43
5 Formulace návrhů a doporučení	58
5.1 Zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců	58
5.2 Návrhy v rámci měření vlivu motivace na výkonnost podniku.....	60
Závěr	63
Seznam použitých zdrojů.....	65
Seznam příloh	67

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace.....	15
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb	16
Obrázek 3 Yerkesův-Dodsonův zákon	34
Obrázek 4 Organizační struktura	38
Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců	39
Obrázek 6 Struktura zaměstnanců	39
Obrázek 7 Výkonnost podniku	43
Obrázek 8 Věková struktura dotazovaných pracovníků	44
Obrázek 9 Počet odpracovaných let v podniku	44
Obrázek 10 Oblíbenost práce.....	45
Obrázek 11 Oblíbenost práce z pohledu THP (A) a dělníků (B).....	46
Obrázek 12 Ovlivnění výkonu motivací	46
Obrázek 13 Motivace od přímého nadřízeného	47
Obrázek 14 Spokojenost s motivačním programem	47
Obrázek 15 Spokojenost zaměstnanců s příspěvkem na stravování.....	48
Obrázek 16 Spokojenost zaměstnanců s příspěvkem na penzijní připojištění	49
Obrázek 17 Spokojenost zaměstnanců se zvýhodněným voláním VEBA rodina	49
Obrázek 18 Spokojenost zaměstnanců se směnnostními příplatky	50
Obrázek 19 Požadované benefity zaměstnanci.....	51
Obrázek 20 Ohodnocení výkonu z pohledu THP (A) a dělníků (B)	51
Obrázek 21 Vztahy s nadřízenými.....	52
Obrázek 22 Názory zaměstnanců	52
Obrázek 23 Spokojenost zaměstnanců s prostředím a vybavením pracoviště.....	53
Obrázek 24 Nemateriální hodnocení ze strany vedoucího	54
Obrázek 25 Nemateriální hodnocení	54
Obrázek 26 Nejdůležitější motivační a stimulační faktory.....	55
Obrázek 27 Demotivující faktory	56
Obrázek 28 Důvody vedoucí k opuštění současného zaměstnavatele	56

Seznam tabulek

Tabulka 1 Četnost důležitosti motivačních a stimulačních faktorů	55
--	----

Seznam zkratk

A.s.	Akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky
EBITDA	Zisk před úroky, odpisy a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
HR	Lidské zdroje (Human Resources)
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
Spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko hospodářský pracovník

Úvod

Nejdůležitějším faktorem každé společnosti jsou lidské zdroje. Trvá dlouhou dobu, než podnik získá kvalitní a odborně způsobilé zaměstnance. Práce těchto lidí ovlivňuje výkonnost celého podniku, a proto je velice důležité, aby zaměstnanci byli spokojeni. V rámci toho je velmi důležitou složkou jejich motivace a stimulace. Motivovat je však velmi obtížné. Pokud se ale povede zaměřit se na ty správné faktory, které ovlivňují motivaci a stimulaci zaměstnanců, pozvedne se nejen výkonnost podniku, ale i atmosféra a spokojenost zaměstnanců.

Tato diplomová práce se zabývá motivací a stimulací v konkrétním podniku a jejich vlivem na výkonnost podniku. Cílem této práce je provést analýzu motivace a stimulace pracovníků v konkrétním podniku, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout doporučení pro budoucí vývoj podniku.

Teoretická část práce popisuje základní pojmy vysvětlující danou problematiku. Nejprve je charakterizována motivace, její typy, proces a především teorie motivace. Dále je objasněn pojem stimulace a stimul. Poslední kapitola teoretické části se zabývá výkonností podniku a ukazateli, kterými ji lze měřit. Praktická část začíná představením podniku INCOT spol. s r.o., kde je krátce popsána jeho historie a organizační struktura. Další kapitola je věnována analýze současného stavu motivace a stimulace v podniku. V této kapitole je také vyhodnoceno dotazníkové šetření. Závěrem jsou formulovány návrhy a doporučení pro budoucí vývoj podniku.

1 Charakteristika základních pojmů v oblasti motivace a stimulace

1.1 Význam a činnosti řízení lidských zdrojů v 21. století

„Schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace.“ [29]

Řízení lidských zdrojů má velký význam pro každou společnost. Zabývá se veškerými činnostmi, které se týkají zaměstnávání a řízení lidí v organizaci. Mezi tyto činnosti řadíme například řízení lidského kapitálu, plánování lidských zdrojů, získávání či výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj pracovníků či péče o ně. [3]

Nové aspekty řízení lidských zdrojů přináší 21. století v souvislosti s informačními technologiemi (IT). Důvodem tohoto rozvoje je nejen rychle se měnící role lidských zdrojů v organizacích, ale také velký rozvoj informačních technologií. Dalším důvodem je i to, že se mění okolí organizace. To souvisí s tím, že je na lidské zdroje kladen větší tlak v oblasti poskytování komplexních služeb, které je potřeba poskytovat co nejrychleji, nejlevněji a zároveň v co nejvyšší kvalitě. Každá část v oblasti řízení lidských zdrojů je v dnešní době podporována informačními technologiemi, ať už se to týká získávání, odměňování, či vzdělávání pracovníků. V této souvislosti je hojně využíváno informačních systémů. Trendem v této oblasti je například tzv. e-HR – jedná se o využití počítačové technologie ve funkcích lidských zdrojů. Jako přístupový bod manažerů i pracovníků k informacím fungují HR portály, které umožňují interakci s IS. Všeobecně pak pronikají do lidských zdrojů technologie v rámci komunikace s pracovníky, především díky využití emailů nebo blogů. [12]

1.2 Pojem motivace

„Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ [4]

Součástí každé organizace je potřeba udržovat trvale vysokou hladinu výkonu lidí. Důležité je především věnovat pozornost vhodným způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé pobídky, odměny, vedení lidí, a především pracovní podmínky v organizaci, při nichž lidé práci vykonávají. Cílem dobré motivace je vytvářet motivační procesy a pracovní prostředí tak, aby napomáhalo k dosahování cílů, které odpovídají očekávaní managementu. [4]

Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny lidského chování. Motivace je intrapsychicky probíhající proces, který vyústí ve výsledný vnitřní stav označující se jako motiv. Pomocí konkrétního motivu lze vysvětlit vystupování člověka, které souvisí s úsilím dosáhnout jistého cíle. [9]

Motivace jako pojem nebyla nikdy nikým spatřena a je pouze závěrem určitých pozorování, které vedou k tomu, že chování vede k dosažení určitých cílů. Toto chování probíhá s určitým úsilím a člověk s ním zároveň prožívá chtění a touhy. [20]

V rámci motivování ostatních lidí je potřeba tyto lidi uvést do pohybu správným směrem, tedy cestou, kterou chceme, aby se ubírali za záměrem dosažení nějakého výsledku. Pokud chceme motivovat sami sebe, musíme si stanovit nezávislý směr a udělat takové kroky, které zaručí, že se dostaneme tam, kam chceme. Motivaci lze definovat jako cílově orientované chování. Lidé, kteří očekávají, že jejich postupy povedou k dosažení určitého cíle a k takové odměně, která uspokojuje jejich požadavky, lze označit jako motivované. Většině z nás však nestačí pouze motivace sebe sama, ale je potřebná větší či menší míra motivace zvnějšku. Podnik jako celek se snaží nabízet takové prostředí, ve kterém lze dosahovat vysoké míry motivace pomocí pobídek a odměn, možnosti vzdělávání a růstu i práce, která nás uspokojuje. Nejdůležitější roli v rámci motivace však hrají manažeři, kteří musí s využitím svých dovedností dosáhnout toho, aby pracovníci ze sebe vydali to nejlepší. Aby manažeři mohli dobře motivovat své podřízené, je potřeba, aby správně pochopili proces motivace, tedy to, jak samotná motivace vlastně funguje a jaké jsou její typy. [4]

Bedrnová E. (2002) tvrdí, že existují ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly, pohnutky či motivy, které působí na lidskou psychiku a ovlivňují tak činnost člověka. Tyto síly se navenek ukazují ve formě motivovaného jednání.

Motivace má jeden důležitý hlavní rys, kterým je to, že působí současně ve třech dimenzích. Těmi jsou:

- *Dimenze směru*, která se snaží o to, aby motivace člověka a následně i jeho působení bylo zaměřeno, orientováno určitým směrem, a od jiných možných směrů ji odvrací.
- *Dimenze intenzity*, kdy v závislosti na intenzitě, tedy síle motivace člověka je jeho činnost prostoupena větším či menším úsilím k dosažení nějakého cíle. Dle síly tohoto úsilí potom člověk vynakládá více či méně energie.
- *Dimenze stálosti*. Tato dimenze se projevuje ve schopnosti jedince ustát určité překážky, které se mohou vyskytovat při motivovaném jednání. Pokud člověk i navzdory překážkám či neúspěchům dále pokračuje v motivované činnosti beze změny, lze tuto stálost či vytrvalost označit za vysokou. [6]

1.2.1 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dle Armstronga M. (2007) dojít dvěma cestami. První cesta je ta, kdy dochází k motivaci sama sebe. Lidé uspokojují své potřeby pomocí toho, že hledají a vykonávají takovou práci, která je k tomu dovede, nebo alespoň splňuje jejich představy o tom, že vykonávání takovéto práce povede ke splnění jejich cílů. Druhou cestou je motivace managementem pomocí odměňování, povyšování či pochval. Tyto dvě cesty lze charakterizovat jako motivaci:

- *Vnitřní*. Aby se lidé chovali určitým způsobem, nebo aby se vydali správným směrem, existují faktory, které si člověk sám vytváří a které mají na toto vystupování vliv. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost vzdělávání se, zajímavější a sugestivní práce a možnost kariérního růstu.
- *Vnější*. Tento typ motivace charakterizuje to, co je potřeba udělat k motivaci druhých. Patří sem především odměny, jako například zvýšení mzdy, pochvala či povýšení, ale také tresty, jako například kritika, disciplinární řízení apod. [4]

1.2.2 Motiv

„Představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu-popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický úmysl.“ [6]

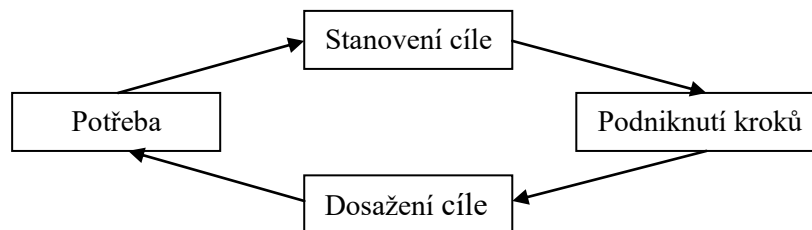
S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Dosažení určitého finálního psychického stavu, tedy nasycení, lze označit za obecný cíl každého motivu. Motivy můžeme rozdělit na dva typy, konkrétně na:

- *Motivy cílové či terminální* jsou takové motivy, u kterých dochází za nějaký čas k požadovanému uspokojení. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo požadovaného cíle.
- *Motivy instrumentální*, u nichž k dosažení uspokojení zpravidla nedochází. Nelze jim tedy přiřadit určitý cílový stav. Do této skupiny řadíme například zájem člověka o určitou oblast, např. literaturu.

Problematiku motivace komplikuje fakt, že se v danou chvíli v psychice člověka může vyskytovat několik motivů najednou. Tyto motivy mohou mít stejný směr, ale také nemusí. To samé platí o jejich intenzitě a stálosti. V tomto případě nastává otázka, kterým směrem, jakou intenzitou a vytrvalostí se bude ubírat konkrétní jednání člověka? Na tuto otázku není možné odpovědět zcela jasně a přesně. Obecně však lze říci, že platí tvrzení, podle něhož motivy, které jsou orientovány stejným nebo podobným směrem, se navzájem posilují a podporují tak vznik a průběh motivovaného jednání. Na druhou stranu motivy, které nemají stejný či alespoň trochu podobný směr, mohou oslabovat motivované jednání a v krajních případech tuto činnost i znemožnit. [6]

1.2.3 Proces motivace

Motivace je iniciována zjištěním nedostatečně uspokojených potřeb, to naznačuje model na obrázku 1. Prvním článkem tohoto modelu je potřeba, která vytváří touhu něco získat nebo něčeho dosáhnout. Dále jsou vytyčené cíle, o kterých si jedinec myslí, že naplní jeho potřeby a touhy. Poté se volí kroky, které napomáhají k dosažení stanovených cílů. Pokud dojde k naplnění cíle, tedy jeho dosažení, je pravděpodobné, že je potřeba uspokojena a kroky, které jsme k dosažení stanovili, jsou správné. V případě podobné situace budeme vědět, že toto chování vedlo k naplnění cílů. V opačném případě, kdy nedojde k dosažení cíle, je vysoká pravděpodobnost, že kroky, které jsme zvolili, v budoucnu již opakovat nebudeme. [4]



Obrázek 1 Proces motivace

Zdroj: Vlastní zpracování dle [3]

1.2.4 Teorie motivace

Existuje řada teorií motivace, které slouží k tomu, aby manažeři lépe pochopili, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Přijatelné vysvětlení lidského chování však neposkytuje ani jedna z těchto teorií. Tyto motivační teorie manažeři využívají k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů. [11]

Nejvlivnějšími teoriemi dle Armstronga (2007) jsou:

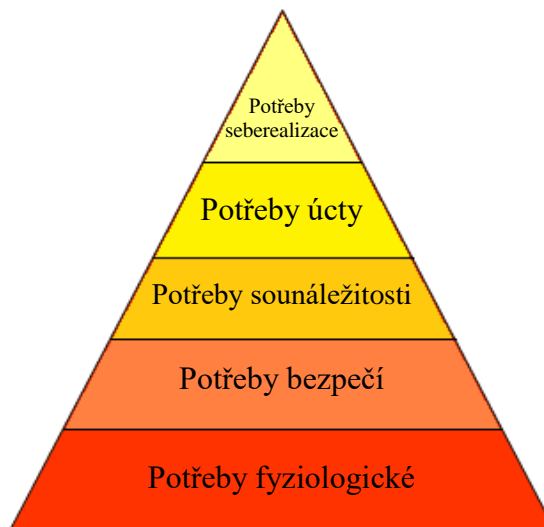
- *Teorie instrumentality* – která říká, že k tomu, aby se lidé chovali tak, jak chceme nebo jak je žádoucí, slouží odměny a tresty.
- *Teorie zaměřené na obsah* – tato teorie poukazuje na to, že lidé mají určité fyzické a psychické potřeby a snaží se je uspokojit. Motivace je síla, která vyplývá z touhy jedince uspokojit tyto potřeby.
- *Teorie zaměřené na proces* – hlavní podstatou této teorie je zaměření na psychologické procesy, které mají vliv na motivaci a souvisejí s cíli, předpoklady a vnímáním spravedlnosti. [4] [10]

Teorie zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o jednu z neznámějších teorií motivace, jejímž autorem je Abraham Maslow. Podstatou této teorie jsou potřeby, které motivují všechny lidské bytosti. Například všichni potřebujeme dýchat a potřebujeme jídlo. Předpokladem je, že pocit potřeby vede ke vzniku touhy člověka dosáhnout určitých cílů. Výsledkem dosažení těchto cílů je vyhovění dané

potřebě. Pokud budou uspokojeny naše fyziologické potřeby, budeme postupovat k dalším potřebám, které nejsou nutné k přežití, ale i přesto jsou pro nás důležité. [16]



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

Jak ukazuje obr. 2, Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti kategorií, a to na potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sounáležitosti, úcty a seberealizace. [9]

Maslowova teorie motivace tvrdí, že vyšší potřeba se stává dominantní v případě, kdy dojde k uspokojení potřeby nižší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Pokud bychom jednotlivé kategorie potřeb aplikovali na problematiku pracovní motivace, je možné je interpretovat následovně:

- *Potřeby fyziologické* – tyto potřeby můžeme charakterizovat jako potřebu přiměřeného výdělku, který zajistí to, že jedinec bude schopný zajistit si obživu, bydlení a další věci potřebné k životu jeho samotného i jeho rodiny. Zahrnují také potřebu správných hygienických a klimatických podmínek pro vykonávání dané práce.
- *Potřeby bezpečí* – tato kategorie potřeb zahrnuje především potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. V aplikaci na pracovní motivace lze tuto potřebu charakterizovat jako potřebu jistoty pracovního místa, zajištění správných podmínek pro práci, tedy i minimalizování případných pracovních úrazů, a také jistotu zabezpečení v případě pracovní neschopnosti.

- *Potřeby sounáležitosti* – jedná se především o potřeby lásky, přátelství a akceptace ve skupině. Pokud bychom se zaměřili opět na tuto skupinu potřeb v pracovní motivaci, jednalo by se především o mezilidské vztahy v organizaci.
- *Potřeby úcty* – lze je interpretovat jako sebeúctu a úctu v očích ostatních lidí, tedy potřebu být jimi respektován. Na pracovišti se může jednat například o potřebu uznání osobních kvalit pracovníka jeho vedoucím. Tyto potřeby mohou být dané také úrovní prestiže zastávané funkce.
- *Potřeby seberealizace* – k uspokojení této poslední kategorie potřeb nedochází nikdy, protože s postupným dosažením potřeba seberealizace neustále roste. Do této kategorie lze zařadit především potřebu rozvíjet své schopnosti a dovednosti a tím docílit toho, aby nás naše práce bavila a nezůstala pouhým zaměstnáním, ale stala se postupně povoláním a možná i posláním. [9]

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie se zabývá spokojeností a nespokojeností s prací, především zkoumáním příčin, které k takovým stavům vedou. Hygienické faktory určují nespokojenost a motivační faktory neboli motivátory určují spokojenost. Obě stupnice jsou nezávislé a mohou tak být obě vysoké. Přítomnost motivačních faktorů motivuje lidi, jejich nepřítomnost však nevyvolává žádnou zvláštní nespokojenost. Do skupiny motivátorů lze zahrnout:

- úspěch (dosažení cíle);
- uznání;
- samotnou práci;
- odpovědnost;
- povýšení;
- možnost osobního růstu.

Do skupiny hygienických faktorů řadíme věci, jejichž absence vyvolává nespokojenost. Můžeme sem zařadit například:

- firemní politiku;
- mezilidské vztahy;
- mzdu/ plat;
- pracovní podmínky;
- jistotu práce;
- benefity.

Ke zvýšení motivace může dojít, pokud zařadíme motivátory do pracovních úkolů a práce. Ke zvýšení motivace však nedojde pomocí hygienických faktorů, ty mohou motivaci pouze udržet, nebo naopak snížit. [1] [19]

Teorie tří kategorií potřeb

Teorie tří kategorií potřeb úzce souvisí s Maslowovou teorií. Tato teorie pochází z myšlenek Clayтона P. Alderfera. Lidské potřeby tento autor rozdělil do tří kategorií:

- *potřeby existence;*
- *potřeby vztahové;*
- *potřeby růstu.*

Tato teorie bývá často označována jako teorie ERG, kde jednotlivá písmena označují anglické názvy tří skupin potřeb (existence, relatedness, growth). [9]

Teorie zaměřené na proces

Expektační teorie

Tato teorie je prezentována psychologem Victorem Vroomem, který o motivaci tvrdí, že je to proces řídicí volbu. Pokud má jedinec volit mezi určitými variantami, které neznamenaají jistý výsledek, dá se předpokládat, že se bude rozhodovat nejen dle svých preferencí (= valence), ale také dle míry přesvědčení o tom, že jsou tyto výsledky možné. Aktuální přesvědčení jedince o tom, že po vykonání určitého činu bude následovat výsledek, lze označit jako očekávání (= expektace). Pokud má očekávání maximální sílu, jedná se o jistotu, která po činu přinese výsledek. Naopak nulová (minimální) síla signalizuje jistotu, že dané jednání výsledek nepřinese. [2]

$$M (\text{motivační síla}) = V (\text{valence}) * E (\text{expektace}) \quad (1)$$

Porterův a Lawlerův model

Porter a Lawler rozvinuli expektační teorii v roce 1968 do modelu, který dochází k úsudku, že úsilí lidí vkládané do jejich práce je determinováno dvěma činitely, které lze charakterizovat jako:

1. „*hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace;*

2. *pravděpodobnost, že výsledky závisející na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.*“ [4]

Sami autoři však zdůrazňují, že samotná snaha nestačí. Pokud má být výsledkem žádaný výkon, musí být úsilí působivé. Naplnění úkolu a zvýšení snahy mohou ovlivnit dvě proměnné:

- *schopnost – inteligence, znalosti, manuální dovednosti;*
- *vnímání role – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat.* [2]

Teorie spravedlnosti

Stacy Adams vyvinul tuto teorii, která je založena na tom, že pracovníci srovnávají s ostatními to, co do práce vkládají (čas, námahu) a co za to získávají (mzda, uznání). Pokud lze situaci jedince brát jako totožnou s ostatními, jedná se o stav rovnosti, tedy spravedlnosti. Pokud je však poměr mezi jedincem a ostatními pracovníky nevyrovnaný, lze říci, že je tento zaměstnanec buď nadhodnocený, nebo podhodnocený. Pokud dojde k takovéto situaci, snaží se zaměstnanci tuto nespravedlnost odstranit. [28]

Způsobem k odstranění nespravedlnosti ze strany zaměstnance může být například:

- opuštění práce;
- změna vkladů, které pracovník do zaměstnání vloží, např. čas;
- změna výnosů plynoucích z práce, např. žádost o zvýšení platu;
- změna vnímání výnosů ze zaměstnání. [28]

Teorie X a Y

Teorie X a Y je teorie založená na lidském chování a motivaci v organizaci. Jejím autorem je Douglas McGregor, který vyjádřil dva typy představ o pracovníkovi, které jsou zcela opačné, a tím se tedy liší i přístup k těmto pracovníkům.

Teorie X vyjadřuje názor, že člověk je líný, nespolehlivý a, pokud má možnost, rád se práci vyhne. Proto je potřeba tento typ lidí k práci nutit, případně použít nějaké hrozby postihu. Je potřeba, aby tito lidé byli dostatečně vedeni a stimulováni. Pokud jim nebude poskytnuta dostatečná stimulace, hrozí, že budou uspokojovat pouze své vlastní potřeby a cíle bez ohledu na potřeby a cíle organizace. Teorie Y vychází z představy spojení cílů a představ organizace

i pracovníka. Předpokladem je, že psychické i fyzické úsilí, které zaměstnanec vynaloží při práci, je pro něj přirozené stejně jako například odpočinek. Tento člověk upřednostňuje pocit důležitosti, nezávislosti a možnost seberozvoje před finanční odměnou. [23]

1.2.5 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace jsou označovány skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Těchto skutečností, které se podílejí na tvorbě motivace člověka, je celá řada. Mezi primární zdroje motivace patří:

- **Potřeby**, které jsou v psychologii chápány jako ne vždy zcela uvědomovaný, prožívaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince důležité. Potřeba aktivizuje člověka k odstranění negativně prožívaného stavu. Potřeba tedy vede k činnosti, která směřuje k odstranění příslušného nedostatku. Potřeby lze členit na:
 - *Potřeby primární*. Tyto potřeby jsou spojeny s funkcí lidského těla. Lze sem zařadit například potřebu kyslíku, potravy či tekutin. Tyto potřeby jsou spouštěny změnou chemického složení krve v mozku, která vede k určitému podráždění a následně k pocitu potřeby. Patří sem potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní.
 - *Potřeby sekundární*, kam patří potřeby sociální, společenské a psychogenní. Tyto potřeby jsou odvozeny od potřeb primárních. Jedná se o potřeby individuálně naučené. Lze sem zařadit například potřebu lásky, seberealizace apod.
- **Návyky**. Některé činnosti jsou v průběhu života člověka realizovány častěji, některé i pravidelně v určitých situacích. Pokud tyto činnosti jedinec opakuje velmi často, jsou fixovány a stávají se návyky. V situacích odpovídajícím určitým podmínkám, které má člověk spojené s určitou činností, dochází k probouzení již zažitých postupů – návyků. Návyk lze tedy definovat jako opakující se, fixovaný automatický způsob činnosti člověka v určitém případě, nebo také jako naučený vzorec chování.
- **Zájmy**. Zájem nelze jednoznačně definovat, obecně je chápán také jako motiv. Jedna z definic říká, že zájem je trvalé zaměření jedince na nějakou oblast jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Zájmu existuje celá řada dle toho, kolik existuje činností, které člověka mohou těšit. Mezi základní klasifikaci patří výčet druhů dle Stavěla: zájmy *poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně*

materiálové, výtvarné a sportovní. Zájem se projevuje u každého člověka především dle šíře zájmů, jejich hloubky a stálosti.

- **Hodnoty a hodnotové orientace.** Ve svém životě se člověk setkává s různými novými skutečnostmi a věcmi, které poznává a hodnotí – přisuzuje jim určitou hodnotu a význam. Jedinec přisuzuje těmto skutečnostem hodnoty vyšší, nebo nižší. Hodnotový systém člověka má vliv na jeho jednání i prožívání. Existují obecně platné hodnoty, které jsou pro všechny jedince stejné, například zdraví, rodina, práce, peníze, láska, pravda apod. Pro každého jedince však mohou existovat i další hodnoty, které pro ostatní nemusí mít žádný význam. Tyto hodnoty záleží na speciálních podmínkách a okolnostech utváření osobnosti jedince nebo na jeho zkušenostech. Německý psycholog Spranger rozlišil šest osobnostních typů dle toho, jaké zaměření u nich převažuje:
 - *Typ teoretický* – tento typ se vyznačuje tím, že je racionální až intelektualistický. Zaměřuje se na hledání pravdy. Pro člověka typu teoretického je nejvyšší hodnotou poznání.
 - *Typ ekonomický* – typ člověka, který se zaměřuje na prosperitu a prospěch. Měří všechno užitečností a praktičností, tím pádem je pro něj nejvyšší hodnotou užitek.
 - *Typ estetický* – patrný je směr k soběstačnosti a individualismu. Nejvyšší hodnotou pro tento typ je krása.
 - *Typ sociální* – jedná se o člověka nesobeckého, který vidí lásku za nejsprávnější formu vztahu a zároveň ji bere jako nejvyšší hodnotu.
 - *Typ politický* – člověk vyhledávající soutěž a příležitosti, kdy může ovládat druhé. Nejvyšší hodnotou je pro něho moc.
 - *Typ náboženský* – člověk zaměřený na absolutní, božské hodnoty. Jednota je jeho nejvyšší hodnota. Vyhledává mystickou náboženskou skutečnost.
- **Ideály** znamenají určitou ideovou nebo názornou představu něčeho, co je pro člověka žádoucí a co pro něho znamená důležitý cíl či skutečnost, o kterou usiluje. Ideály mohou být jak osobního charakteru, tak i pracovního. Mohou mít také podobu životních cílů nebo se týkat představy o určitém životním stylu. Ideály vznikají především působením sociálních faktorů vývoje a ztvárnění osobnosti jedince – rodiny a autorit obecně. [6]

1.2.6 Motivační typy lidí

Plamínek (2010) ve své knize popisuje čtyři základní motivační typy. Prvním z nich jsou **objevovatelé**, jejichž pojmenování je odvozeno z touhy objevovat neustále něco nového. Chování objevovatelů je samostatné a nezávislé, jsou kombinací dynamické preference a zaměření na užitečnost. Jejich největším lákadlem jsou překážky a výzvy. Zároveň nesnášejí, pokud je někdo řídí, jsou netrpěliví a potřebují stále dostatečné informace. Pokud najdou problém, který je potřeba řešit, upnou se na něj a dokud nedosáhnou jeho cíle, nepoleví. Jakmile problém vyřeší, ihned se rozhlíží po nových výzvách. Charakteristickým rysem tohoto motivačního typu je řeč těla.

Druhý typ, **usměrňovatelé**, jsou na rozdíl od objevovatelů zaměřeni na efektivitu. Mezi jejich charakteristiky patří to, že jsou rádi středem pozornosti a za každou cenu toho chtějí dosáhnout. Je pro ně důležitý vertikální hierarchický rozměr mezilidských vztahů. Organizaci mají zpravidla rozdělenou do několika skupin dle toho, jak lze s ostatními vycházet. Jednu skupinu tvoří lidé, které lze ovládat, další skupina je tvořena pracovníky, se kterými je potřeba počítat. Často ještě vyčleňují třetí skupinu, kterou tvoří pár jedinců, jež lze brát jako soupeře či partnery. Jejich další předností je schopnost přesvědčit jiné, díky ní bývají často přirozenými vůdci velkých skupin. Obvykle si nerozumí s objevovateli a snaží se je zesměšnit.

Na stabilitu a efektivitu je zaměřen třetí motivační typ nazývaný jako **slad'ovatelé**. U tohoto typu se vše točí kolem lidí, jejich spokojenosti a vztahů. Na rozdíl od usměrňovatelů je pro ně důležitý horizontální rozměr. Není pro ně důležité, kdo je postaven výše, či níže, ale zajímají se o to, jak to vypadá obecně – kdo, s kým, proč a jak. V oblasti pocitů a emocí se jim dokonale daří porozumět ostatním, proto s nimi jiní rádi diskutují a diskuse s nimi bývají příjemné a vstřícné. Charakteristické pro ně je, že se zajímají a starají o pohodu ostatních pracovníků. Nezapomínají na jejich svátky a narozeniny či organizují besídky. Opora sociální struktury, to jsou slad'ovatelé.

Posledním motivačním typem jsou **zpřesňovatelé**. Tuto skupinu typickou zaměřením na užitečnost a stabilitu tvoří nenápadná část lidí. Nesnaží se o vytvoření dokonalého prostředí, ale snaží se o to, aby byli dokonalí oni sami. Charakteristické pro ně jsou vlastnosti jako přísnost, pečlivost či spolehlivost. Od svých nadřízených vyžadují jasně zadané úkoly. Rádi mají pořádek jak na svém pracovišti, tak i ve svých věcech. Středem jejich zájmu jsou

čísla, normy a pravidla. Tento motivační typ není příliš komunikativní. Komunikují pouze v situaci, kdy potřebují získat nějaké informace či data. Neradi ostatním lidem ukazují své emoce a skrývají je před nimi. Svou pravou tvář odkrývají pouze jedincům, které dobře znají a důvěřují jim. Tato vlastnost, skrývání emocí, se jim však může vymstít, a to v podobě nezvládnutí zátěže a následného kolapsu. Zpřesňovatelé za každých okolností respektují své nadřízené nehledě na to, jaký k nim mají vztah. [26]

1.3 Pojem stimulace

„Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ [27]

Určitý vnější vliv na psychiku člověka, tak lze vnímat stimulaci. Důsledkem tohoto působení je změna činnosti jedince především prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulaci lze definovat jako záměrné a vědomé působení na motivaci druhé osoby. [7]

Dle Pauknerové D. (2006) je stimulace vnější ovlivňování jednání a prožívání člověka. Toto působení může mít dva cíle. Prvním cílem je zaměření na posílení úspěchu, tedy stimulaci pomocí odměn a pochval. Druhým cílem je zaměření na zdůraznění hrozby neúspěchu, ze kterého vyplývá neblahý důsledek – negativní hodnocení, sankce, trest. Požadovaného efektu lze však dosáhnout pouze takovou stimulací, která v sobě zahrnuje stimuly korespondující s motivací jedince. [22]

Působení na pracovní ochotu zaměstnanců je hlavní podstatou stimulace. Každý nadřízený chce pomocí stimulace pracovníka dosáhnout dvou cílů:

- *„podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem,*
- *další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných.“*

Stimulování zaměstnanců je důležitou součástí činností vedoucích. Pomocí stimulace vedeme pracovníky k růstu kvality a produktivity práce, k pracovní iniciativě apod. Je potřeba, aby manažer či vedoucí dobře znal své podřízené a dokázal je tak správným způsobem stimulovat. Každý pracovník má totiž jiné potřeby a jiný motivační profil. [27] [28]

Tyto skutečnosti mohou mít stimulační význam:

- *Materiální odměna.* Tato složka je pro zaměstnance jednou z nejdůležitějších. Finanční odměna, kterou člověk získá prací, je pro něj významná hlavně proto, že je zdrojem uspokojení životních potřeb či zajištění životní úrovně. Pro jedince je však důležitější pohyblivá složka odměny – prémie – než její fixní část. Řadíme sem také nefinanční odměny, které jsou poskytovány prostřednictvím služebního automobilu, mobilního telefonu, různých příspěvků či firemních produktů.
- *Obsah práce.* Mezi důležitý stimulační prostředek patří také samotný obsah práce a její celkový charakter. Hlavní roli zde hrají především odpovědnost, tvořivost, seberozvoj či samostatnost. Významné jsou také procesy, které práci obohacují a rozšiřují.
- *Manažer.* Styl vedení, který uplatňuje jedincův bezprostřední nadřízený, je pro něj důležitým stimulačním faktorem. Vliv na tento faktor má to, jakým způsobem je prováděno formální i neformální hodnocení pracovníka, jakým způsobem nadřízený předává informace, forma komunikace apod. Pracovní ochota zaměstnance je do značné míry ovlivněna samotným manažerem, jeho autoritou a osobní důvěrou, kterou k němu podřízení mají. Pro řadu manažerů je tato oblast těžko zvládnutelná.
- *Atmosféra pracovní skupiny.* Tato složka stimulace se řadí mezi velice významnou, a to v podobě sociálních faktorů. Řadíme sem vazby v pracovních skupinách, ať už pracovní, nebo osobní, otevřenost těchto vztahů. Patří sem také komunikace a postoj manažera, který ovlivňuje výkon celé pracovní skupiny.
- *Pracovní podmínky a režim práce.* Výkon pracovníka, vztahy mezi zaměstnanci a samotnou organizací značně ovlivňují pracovní podmínky a režim práce, které je potřeba neustále zlepšovat a přizpůsobovat.
- *Další faktory.* Na kulturní, technické i ekonomické úrovni organizace je závislé společenské hodnocení práce a pracovního oboru.

Mezi stimulační faktory může patřit například i image organizace, aktuální politická či ekonomická situace nebo úroveň rodinných vztahů. Všechny stimulační prostředky se používají dle toho, na jakou oblast pracovního chování chceme mít vliv. [22]

1.3.1 Stimul

Jakýkoli podnět, který je vyvolán určitou změnou v motivaci jedince, se nazývá stimul. Tyto podněty lze členit na následující:

- *Impulsy* – vnitřní podněty, které signalizují nějakou změnu v mysli či těle jedince. Lze sem zařadit například bolest zubů, která vyvolává motiv návštěvy lékaře nebo únavu, jež zase vyvolává motiv relaxace. Tyto situace odpovídají změně stavu těla. Změnou stavu mysli může být například nervozita před zkouškou, která může vyvolat motiv vedoucí k vyhnutí se zkoušce.
- *Incentivy* – vnější podněty, které aktivují určitý motiv. Jsou vztaženy k impulsům buď vrozeně, nebo naučeně. V případě kladných pracovních výsledků může být incentivem například nabídka k pracovnímu postupu. Další možností incentivu je pochvala.

Mezi impulsy a incentivy se může řadit v podstatě cokoli. To, co bude impuls či incentiv, záleží pouze na konkrétním jedinci, na jeho motivaci a motivační struktuře. [7]

1.3.2 Stimulace pracovních skupin

Pro dobré působení manažera v rámci stimulace pracovní skupiny je třeba, aby byl ochoten uznávat následující zásady, které doporučuje autorka Pauknerová:

- všem jedincům dané skupiny jsou zřejmé a zřetelné cíle;
- veškeré vztahy jsou otevřené a průhledné;
- spravedlivé jednání se všemi členy pracovní skupiny;
- okamžité řešení vznikajících problémů;
- podpora kooperativního jednání;
- stanovení odpovědnosti jednotlivých lidí skupiny za určité úkoly, je-li to možné;
- v rozhodování o skupinových otázkách je ponechána členům nezávislost v jejich řešení;
- od skupiny je požadována zpětná vazba, která jim je také poskytována.

Jedinci patřící do pracovní skupiny často mezi sebou porovnávají své výkony. Proto je nutné, aby byla posilována soudržnost skupiny. Jako nejvhodnější se ukazuje podpora kontaktu mezi lidmi na pracovišti, vytvoření nenuceného prostoru pro setkávání členů skupiny nebo pořádání různých aktivit ve volném čase. Manažer pro vytvoření stimulujícího prostředí může dále využívat například:

- správné vymezení skupinového cíle,
- spravedlivý přístup se všemi členy skupiny,
- možnost skupiny podílet se na rozhodnutích, která se jí týkají.

Důležitou roli hraje také podpora týmové spolupráce. Demotivačně může časem působit soutěživost uvnitř skupiny, zároveň však z dlouhodobého hlediska kladně na skupinu působí soutěživost meziskupinová. Tato soutěživost soudržnost pracovní skupiny posiluje. V této souvislosti je pro manažera významné také poznání základních skupinových fenoménů, kterými jsou:

- *„jakou roli má každý jednatel ve skupině;*
 - *kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje;*
 - *jaká je hierarchie členů ve skupině;*
 - *jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění;*
 - *jaká je soudržnost skupiny;*
 - *jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila;*
 - *jak skupina reaguje na porušení pravidel, jaké případné skupinové sankce používá.“*
- [22]

2 Problematika výkonnosti podniku a metody měření

2.1 Výkonnost podniku

„Charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ [30]

Výkonnost podniku si každý subjekt může definovat jiným způsobem. Například banka může výkonnost podniku chápat jako schopnost této organizace splácet své závazky. K tomuto tvrzení by se určitě přidali i dodavatelé. Naopak zákazníci vidí ve výkonnosti to, jak daná společnost uspokojila jejich požadavky, jaká byla rychlost dodání či cena dané služby či výrobku. Pracovníci podniku vidí ve výkonnosti výši mezd a to, jaké jsou v daném podniku pracovní podmínky. Schopnost platit daně, tak by bylo možné definovat výkonnost podniku z pohledu státu. [25]

V současné době patří pojem výkonnost podniku k často používaným, a to jak odbornou literaturou, tak i mezi amatéry. Tyto pojmy nejsou však jasně charakterizovány a existuje řada definicí. Nejobecněji je pojem výkonnost podniku spojován s vymezením podstaty, jak podnik existuje v tržním prostředí a jakou má schopnost přežít v budoucnosti. Často bývá problematika výkonnosti podniku zaměřena především na měření zisku, a to z toho důvodu, že samotná existence podniku v tržním prostředí závisí na tom, jak daný podnik zhodnotí použité zdroje a vytvoří tak zisk. [14]

Opakovaná měření, o které se opírá řízení výkonnosti, je předpokladem pro růst výkonnosti. Tato měření vycházejí především z identifikace hlavních činitelů, které mají vliv na výkonnost podniku. Dalším, z čeho samotné měření vychází, je použití optimálního systému měřitek, které odráží vzájemné vazby mezi aktivitami, stylem jejich provedení a jejich vlivem na celkovou výkonnost daného podniku. Úspěšného podniku a dosažení daných cílů lze zajistit na základě efektivního hodnocení a řízení výkonnosti. [25]

2.2 Metody měření výkonnosti podniku

Nejvhodnější koncept řízení a měření výkonnosti podniku je těžké určit, a proto mezi odborníky (z řad zástupců poradenských firem, univerzit či manažerů) ve světě vzniká ostrá diskuze. Dá se mluvit o tzv. válce ukazatelů, a to ukazatelů klasických a moderních. Klasické ukazatele, do kterých patří například ROI, ROE, ROA apod., vychází především z dosahování maximálního zisku a k vyjádření cílů používají řadu ukazatelů, které jsou mnohdy neslučitelné. Naopak ukazatele moderní mají za cíl propojit veškeré činnosti v organizaci, včetně lidí a procesů. Tohoto chtějí dosáhnout pomocí jednoho kritéria. Toto kritérium spočívá v tom, že vše se vykonává tak, aby hodnota vložených prostředků byla zvýšena. Moderní ukazatele berou v potaz také, kromě běžných nákladů, i náklady alternativní, které představují například výnos z obětované či nevyužité investiční příležitosti. [25]

2.2.1 Klasické ukazatele

Klasické ukazatele jsou především založené na finanční analýze podniku. Cílem těchto tradičních ukazatelů je maximalizace zisku. Tohoto cíle manažeři dosahují pomocí informací z analýzy ukazatelů, které srovnávají různé formy zisku. Mezi základní podoby zisku patří:

- „*EAT – čistý zisk;*
- *EBT – zisk před zdaněním;*
- *EBIT – zisk před úroky a zdaněním;*
- *EBITDA – zisk před úroky, zdaněním a odpisy.“ [18]*

Ukazatele výnosnosti

To, jak je zhodnocován v organizaci vázaný kapitál, charakterizují ukazatele výnosnosti, mezi které patří:

- Výnosnost vlastního kapitálu – jedná se o typický ukazatel, který poměruje vstupy a výstupy podniku. Jako vstup je zde brán vlastní kapitál a jako výstup čistý zisk.

$$\text{Výnosnost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

- Zisková marže – jedná se o ukazatel, který promítá strukturu výstupů. Pomocí něj se zjišťuje pomocí něho procentní podíl čistého zisku na výnosech společnosti.

$$\text{Zisková marže} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Výnosy}} \quad (3)$$

[25]

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou zaměřeny na zisk a jsou hlavním měřítkem míry zisku. Představují poměrové ukazatele, které je možné použít jak pro srovnání výkonnosti mezi podniky, tak také pro srovnání v čase. Mezi nejčastěji používané ukazatele rentability patří:

- Rentabilita – vyjadřuje ziskovou marži podniku. Tento ukazatel by měl mít stoupající tendenci. Nejčastěji je pro výpočet rentability používán zisk před zdaněním nebo EBIT.

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} \quad (4)$$

- ROA – rentabilita aktiv. Tento ukazatel měří výkonnost podniku a vyjadřuje produkci zisku, která je vytvořena využitím podnikového majetku bez ohledu na to, jaké byly použity zdroje.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (5)$$

- ROE – rentabilita vlastního kapitálu. Tímto ukazatelem podnik spočítá, jak je kapitál, vložený vlastníky, výnosný. Rentabilitu vlastního kapitálu lze použít pouze na úrovni celého podniku. Nad úroveň alternativního nákladu na kapitál – tam by se měl výsledek tohoto ukazatele pohybovat.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (6)$$

- ROI – rentabilita investovaného kapitálu. Tento ukazatel bývá pojímán hned z několika pohledů, a neexistuje tedy shoda, jak ho definovat. Nejčastěji je rentabilita investovaného kapitálu využita jako ukazatel výnosnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do podnikového majetku.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad (7)$$

[25]

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují firemní strukturu kapitálu z pohledu jeho původu. Mezi tyto ukazatele patří například:

- Podíl vlastního kapitálu na aktivech – jedná se o charakteristický ukazatel pro měření zadluženosti z hlediska struktury kapitálu v podnikové rozvaze. Tento ukazatel také vypovídá o síle finanční páky a vypočítá se jako podíl vlastního kapitálu na podnikových aktivech.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} \quad (8)$$

- Krytí úroků – tento ukazatel popisuje úroveň zadluženosti z hlediska toho, jak je organizace schopná hradit náklady na cizí kapitál. Na základě tohoto ukazatele je zjišťováno, kolikrát je podnik schopný převýšit výši nákladů na cizí kapitál tím, co vyprodukuje. Krytí úroků je vlastně vyjádření toho, jakou část EBITU je potřeba „dát“ věřitelům.

$$\text{Krytí úroků} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (9)$$

[21]

2.2.2 Moderní ukazatele

Postupně vznikají a postupně se rozvíjejí nové přístupy k měření výkonnosti, které vznikají na základě kritiky klasických ukazatelů. Největším cílem moderních ukazatelů je akceptovat tvorbu hodnoty pro vlastníky. Takové měřítko, které by odpovídalo všem kritériím, je velmi

těžké najít, proto se využívají různé koncepty a ukazatele řízení výkonnosti. V následujícím textu bude uvedeno pouze pár nejznámějších moderních ukazatelů. [24]

Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Výše ekonomického zisku se značně liší od zisku vykazovaného v účetnictví. Účetní zisk zahrnuje pouze náklady na cizí kapitál, nikoli však už náklady na kapitál vlastní. Ukazatel EVA je založen na rozdílu mezi tzv. operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál. Tento ukazatel zahrnuje to, že cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty. Hlavním cílem moderních ukazatelů je tvorba hodnoty pro vlastníky. Tuto skutečnost ukazatel ekonomické přidané hodnoty měří.

Nejčastějším vyjádřením tohoto ukazatele je následující vzorec:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (10)$$

Kde:

NOPAT je zisk z hlavní činnosti po zdanění

C je kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní činnosti

WACC jsou průměrné vážené náklady na kapitál. [13] [17]

Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tento ukazatel měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem, který jsme investovali do podniku:

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (11)$$

Cílem podniku je dosahovat co nejvyšší hodnoty ukazatele MVA. Zvýšení ukazatele lze dosáhnout několika způsoby:

1. navýšením vloženého kapitálu, který bude vydělávat více, než jsou náklady na něj;
2. zachováním tržní hodnoty podniku a snížením hodnoty investovaného kapitálu;
3. zachováním výše investovaného kapitálu a zvýšením tržní hodnoty podniku. [17]

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced scorecard je strategický systém plánování a řízení, který se používá jak v obchodě a průmyslu, tak také ve vládních a neziskových organizacích po celém světě. Cílem je vyvážený systém vzájemně propojených podnikových činností, vizí a strategií podniku. Tento model vznikl jako systém pro měření výkonnosti. Model je obohacen o nefinanční ukazatele, které pomáhají manažerům dívat se na výkonnost podniku vyváženěji.

Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv:

- *Učení se a růst*

Tato perspektiva zahrnuje školení zaměstnanců, firemní kulturu a postoje, které se týkají firemního zdokonalování. Hlavním zdrojem v organizaci jsou lidé a jejich znalosti. V současné době, kdy neustále dochází k technologickému rozvoji, je třeba, aby byli pracovníci správně kvalifikovaní a byli v režimu neustálého učení se.

- *Interní procesy*

Tato perspektiva se týká interních podnikových procesů. Ukazatel a měřítka týkající se této oblasti vypovídají o zdraví podniku a určují, zda produkty či služby odpovídají požadavkům zákazníků.

- *Zákazníci*

Stále stoupající význam orientace podniků na zákazníky představuje perspektiva zákazníci. Zákazníci jsou důležitým indikátorem, protože pokud není zákazník spokojený, najde si jiného dodavatele a pro podnik to bude mít za následek pokles obrátů.

- *Finance*

Autoři modelu BSC nechtějí ignorovat tradiční finanční ukazatele, a proto do modelu patří i finanční perspektiva. Prioritou jsou samozřejmě včasné a přesné informace, které jsou nezbytné pro manažery. Pokud chce podnik dosáhnout svých cílů, je třeba brát v potaz i další oblasti, které s financemi souvisejí, jako například analýza rizik. [5]

2.3 Vliv motivace a stimulace na zvyšování výkonnosti podniku

„Pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek.“ [23]

Motivace je jedním z důležitých faktorů všude tam, kde se mluví o výkonu. Výkonnost člověka (V) je ovlivněna nejen jeho odbornou způsobilostí (S), tedy znalostmi, schopnostmi či dovednostmi, ale také jeho pracovní motivací (M). Vzájemnou závislost těchto faktorů zobrazuje následující vzorec:

$$V = f(M \times S) \quad (12)$$

[23]

Při prvním pohledu se vztah motivace a výkonu zdá celkem jednoduchý a jasný, avšak ne vždy platí, že čím větší je motivace k práci, tím je výkon silnější a vyšší. Pokud člověk velmi chce něčeho dosáhnout, často se stane, že výsledku nedosáhne. Dle Bedrnové (2007) je důsledkem nízké motivace neuspokojivý výsledek, a to především proto, že nechce či chce jen málo. Naopak příliš vysoká motivace může vést opět k neuspokojivému výsledku, a to z toho důvodu, že vidina získání atraktivní odměny je pro člověka stresující a vede tak opět k tomu, že výkon spíše klesá. [7]

Vztah mezi motivací, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, nazývaný také jako obrácená U-křivka (obrázek 3). Tento zákon popisuje to, že pokud bude úroveň motivace nízká, bude nízký i výkon. Postupně s růstem motivace se bude úměrně zvyšovat i výkonnost za jinak stejných okolností. Toto zvyšování však bude probíhat pouze do určité míry. Pokud tuto mez člověk přesáhne, jeho výkonnost se začne opět snižovat. V rámci tohoto zákona je potřeba doplnit ještě dvě tvrzení a to následující:

- každý druh činnosti/ úkolu má svoji optimální hranici motivace, která vede k maximálnímu výkonu;
- optimální hranice motivace se může lišit i v závislosti na tom, jak je daný úkol obtížný. [7]



Obrázek 3 Yerkesův-Dodsonův zákon

Zdroj: Vlastní zpracování dle [8]

Výkonnost pracovníka je ovlivněna několika faktory, ať už vnitřními, nebo vnějšími, mezi které patří:

- technické, organizační a ekonomické podmínky;
- společenské podmínky;
- osobní determinanty – do kterých řadíme právě motivaci k práci;
- situační podmínky.

Během dne se výkonnost pracovníka mění. Může to být zapříčiněno množstvím práce, pracovním dnem nebo třeba typem práce. Na dosažených výkonech se velkým dílem podílí také celková motivovanost pracovníka. Výkon se odvíjí od toho, jakou práci dostaneme, jestli nás tato práce baví, naplňuje nás. Na výkonu se také odráží to, zda pracovník tuto práci vnímá jako významnou a je díky ní platným „členem“ společnosti, zda je užitečný. [23]

Jednou z nejdůležitějších oblastí práce s lidmi je stimulace pracovní motivace. Aspirační úroveň, tedy úroveň, která je daná především vrozenými dispozicemi a výchovou, pozitivně ovlivňuje hladinu pracovní motivace. Tuto úroveň lze však také částečně ovlivnit vhodnou stimulací. Ke spokojenosti zaměstnance také patří spokojenost s vnějšími podmínkami. Pokud je vše v pořádku, lidé toto berou jako samozřejmost, a tudíž nelze hovořit o nějaké motivaci. Pokud však najdou nějaké chyby a něco se jim nelíbí, může je to demotivovat tak, že to v nich vyvolává například pocit, že se o ně společnost nezajímá. Platí tedy vztah čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci. Lze tedy říci, že i pracovní podmínky ve většině případů stimulují motivaci k práci. Mezi hlavní pracovní podmínky, které ovlivňují motivaci k práci, patří následující:

- možnost karierního postupu;
- plat;
- kvalita a činnosti manažera;
- chování spolupracovníků a jejich vlastnosti;
- styl organizace a řízení ve společnosti;
- fyzické podmínky práce;
- péče o pracovníky.

Z výzkumů a přístupů vyplývá, že nelze určit jediný faktor, který by jednoznačně ovlivňoval motivaci. Pracovní spokojenost má několik podob, a to dle toho, čeho se práce týká, kdo a jak ji vykonává. [7]

Spokojenost pracovníků a tím vliv motivace na pracovní výkon je možné sledovat pomocí dotazování. Dotazování může být osobní, nebo písemné. Bohužel u této metody musíme počítat s tím, že respondenti často odpovídají spíše tak, jak si myslí, že je správně. Abychom dostali co nejpravdivější obraz, musíme pracovníky seznámit s tím, proč se spokojenost zkoumá a proč je důležité, aby neodpovídali zkresleně. Druhou možností je plně standardizovaný – řízený rozhovor. Samotné otázky a jejich pořadí je v tomto rozhovoru pevně dané. Tím, že je podnět stále stejný, je možné rozpoznat různé reakce jednotlivců. Motivaci lze zkoumat obtížněji než pracovní spokojenost a to kvůli tomu, že pracovník si často sám neuvědomuje svoji motivaci, a tak o ní není schopen plně vypovídat. Mezi možné metody zkoumající motivace zaměstnanců patří následující:

- zúčastněné pozorování – pozorovatel je členem pracovní skupiny a má možnost pozorovat přirozené projevy chování pracovníků. Důležité je, aby pracovníci nevěděli, že jde o pozorování, a zachovali tak své přirozené chování.
- Analýza účinnosti stimulačních prostředků – jedná se o ověřování toho, jaké faktory ovlivňují pracovní chování a tím motivují pracovníky.
- Polostandardizovaný řízený rozhovor – jedná se o rozhovor, kde jsou pevně dané otázky, ale dle situace je možné podat další doplňující otázky, dle reakcí jednotlivých pracovníků.

„Motivace člověka je vnitřní silou, lze ji tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje technický prostředek, který by dokázal zobrazovat a měřit motivaci přímo.“ [7]

3 Charakteristika analyzovaného podniku

Společnost INCOT spol. s r.o. sídlí v Králíkách a byla založena v roce 1998. Tato společnost je pokračovatelem tradiční textilní výroby v Králíkách. Je majoritním vlastníkem tradičních českých textilních společností VEBA, textilní závody a.s. a společnosti PAPILLONS a.s. Podnik je zaměřen na výrobu žakárských tkanin bavlnářského typu určených pro další textilní zpracování.

Společnost INCOT zajišťuje výrobu a prodej metrží bavlněných tkanin pro tradiční arabské oděvy – thobe. Dále je společnost výrobcem vysoce kvalitních bavlněných žakárských brokátů a voálů určených především pro africký trh. Mezi další produkty patří bytový a hotelový textil, především damaškové ložní povlečení, prostěradla, příkrývky a polštáře, ubrusy a froté výrobky. V roce 2014 společnost také uvedla na trh tradiční arabské šátky shamagh a ghutra.

Informace z obchodního rejstříku

Datum zápisu: 24. července 1998

Spisová značka: C 13460 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové

Obchodní firma: INCOT spol. s r.o.

Sídlo: Králíky, Hradecká 387, PSČ 561 69

Identifikační číslo: 25291645

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; Oceňování majetku pro – podnik

Způsob jednání: Za společnost je oprávněn jednat každý z jednatelů samostatně.

Základní kapitál: 31 560 000 Kč, splaceno: 100 %

Historie

Průmyslová výroba hedvábných tkanin v Králíkách byla zahájena v roce 1881 výstavbou nového závodu vídeňské společnosti Steiner, který byl stále rozšiřován až do roku 1912, kdy byl v jeho čtvrtém tkalcovském sále nahrazen transmisní pohonem jednotkovým.

Závod byl rozšiřován i po 1. světové válce a v roce 1928 dosáhl nynějšího rozsahu. Současně byla prováděna modernizace strojního parku směrem k žakárské technologii. Žakárská tradice závodu je tak více než sedmdesátiletá a zahrnuje výrobu širokého a obtížného sortimentu včetně kravatových tkanin, hedvábných šátků těžké vazební techniky, šálů, krepových tkanin a dalších náročných artiklů. V králickém závodě bylo v roce 1938 v provozu přes 1000 tkalcovských stavů a pracovalo v něm přibližně 1000 zaměstnanců. Od roku 1958 se podnik stal součástí národního podniku HEDVA jako závod 09. Na sklonku roku 1999 se zdálo, že dlouhá a úspěšná tradice textilní výroby v Králikách bude ukončena, že závod zastaví výrobu a zavře svoji bránu. Posledních 100 pracovníků dostalo výpověď k 31. 12. 1999.

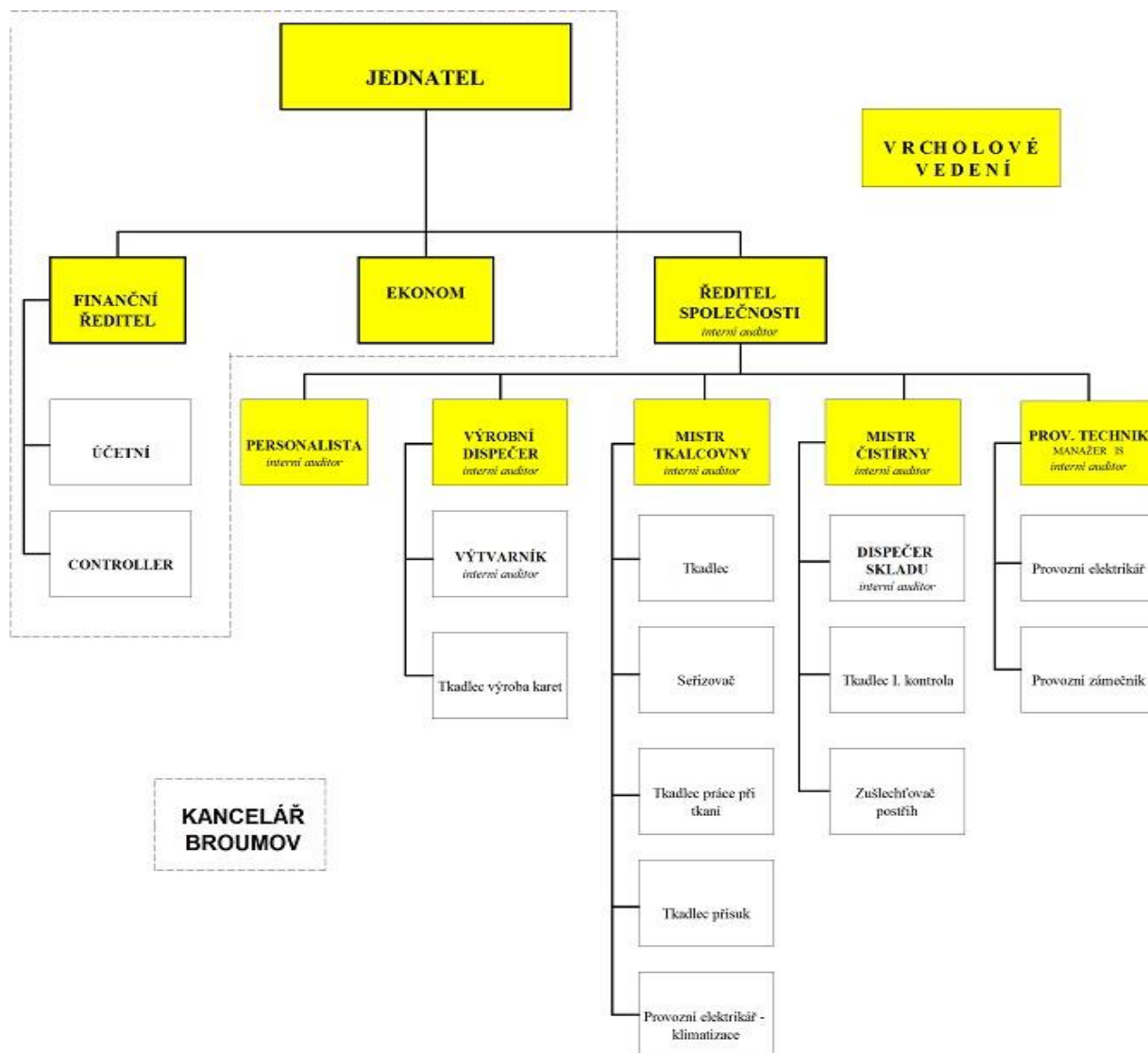
Společnost s ručením omezeným WEBIN se dohodla s HEDVOU a.s. na převzetí závodu v Králikách, jeho pronájmu a provozování. Od 1. ledna 2000 tak začal proces obnovování žakárské výroby v králickém závodě. WEBIN se začal orientovat spíše na tradiční bavlněné žakárské damašky (bavlněné brokáty). V září 2004 se spojily společnosti WEBIN a INCOT ve společnost jedinou – INCOT. Společnost je v současné době subdodavatelem rezných damašek pro přední textilní organizaci v Čechách, akciovou společnost VEBA Broumov. V dnešní době je ekonomicky stabilizovaná a má svoje pevné místo na trhu.

Pro posilování a zajištění své pozice na trzích trvale sleduje světové trendy v nabídce nových materiálů, technologií a techniky a jejich použití pro vývoj a výrobu kvalitních výrobků. Společnost získala v roce 2002 Certifikát systému jakosti dle normy EN ISO 9001. INCOT považuje za nedílnou součást rozvoje společnosti i ochranu životního prostředí. Snaží se minimalizovat negativní vliv na životní prostředí především zavedením a zlepšováním environmentálního systému a zaváděním moderních technologií. V roce 2003 získala společnost Certifikát systému EMS potvrzující shodnost systému řízení ochrany životního prostředí s požadavky normy EN ISO 14001. [15]

3.1 Organizační struktura společnosti

V současné době podnik zaměstnává 89 pracovníků. Statutárním orgánem společnosti je jednatel. Společnost INCOT má dva jednatele. Jednatelům jsou přímo podřízeni finanční ředitel, výkonný ředitel a ekonom. Jednatelé a finanční ředitel, včetně svých podřízených, a ekonom sídlí v kanceláři pobočky v Broumově. V sídle společnosti jsou výrobní prostory a kancelář výkonného ředitele. Výkonnému řediteli společnosti je přímo podřízeno

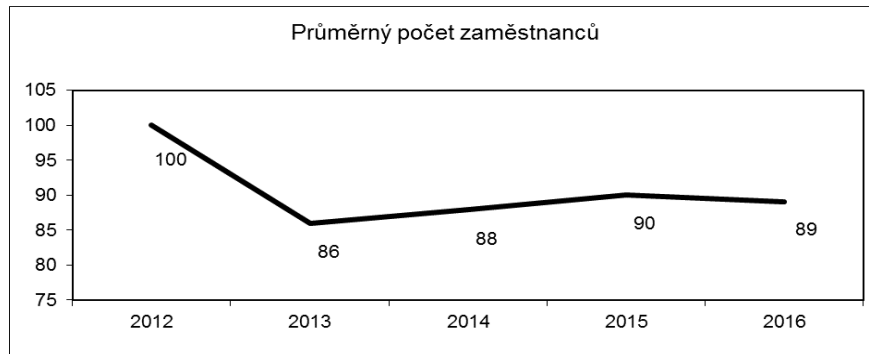
6 technickohospodářských pracovníků a to 2 personalisti, výrobní dispečer, mistr tkalcovny, mistr čistírny a provozní technik. Ostatní pracovníci jsou podřízeni těmto technickohospodářským pracovníkům, viz Obrázek 3.



Obrázek 4 Organizační struktura

Zdroj: [15]

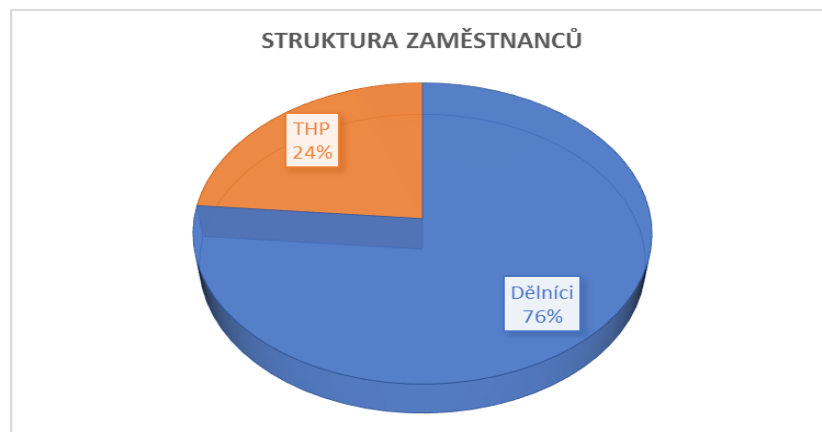
Obrázek 5 vypovídá o průměrném počtu zaměstnanců ve společnosti INCOT každým rokem za posledních 5 letech měnil. Nejvíce zaměstnanců měla společnost v roce 2012, kdy počet dosahoval 100. Významným rokem pro podnik byl rok 2013, kdy byl podnik nucen propustit 14 zaměstnanců. Následující rok se počet zaměstnanců výrazně neliší. To samé i v roce 2015 a 2016, kdy se počet zaměstnanců dostává na konečných 89.



Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

Společnost INCOT zaměstnává 89 zaměstnanců. Ve společnosti je zaměstnáno přibližně 24 % (21 osob) technickohospodářských pracovníků (dále jen THP), mezi které jsou zahrnuti i pracovníci, jež pracují mimo sídlo podniku. Zbýlých 76 % (68 osob) pracuje v dělnických profesích ve výrobních a pomocných provozech. Dělnické profese můžeme dále rozdělit na seřizovače (18 osob), tkalce (25 osob) a ostatní dělníky (25 osob). Strukturu zaměstnanců znázorňuje obrázek 6.



Obrázek 6 Struktura zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

4 Analýza současné situace v podniku

4.1 Řízený rozhovor s personalistkou

Na základě řízeného rozhovoru s pověřeným pracovníkem dne 21. 10. 2016 byla zjištěna současná situace v podniku, která je popsána v této kapitole. Společnost v současné době nemá žádný motivační program, který by byl zakomponovaný do interních dokumentů. V následujícím textu budou uvedeny nástroje, které lze považovat za motivační nástroje podniku.

Odměňování

Vyplácená mzda je jedním z hlavních stimulů zaměstnanců v podniku. Výše této mzdy je stanovena ředitelem společnosti dle hodnocení, které je odvozeno od stupně zvládnutí profese na základě zaškolovacího programu pro danou práci. Toto hodnocení vychází z kvalifikačních požadavků profese, z úkolů, které byly zadány v plánu, a také z předešlého hodnocení.

Odměna za provedenou práci je vyplácena měsíčně, tedy $12 \times$ za rok. Dělnickým profesím je mzda vyplácena vždy do 15. dne následujícího měsíce, u technickohospodářských pracovníků je to do 25. dne. Ve společnosti se poskytuje jak mzda časová, tak i smíšená, kdy část mzdy je časová a část úkolová. Technickohospodářští pracovníci jsou odměňováni pomocí časové měsíční mzdy. U dělnických profesí se způsob mzdy liší. U profesí tkadlena a seřizovač je stanovena smíšená mzda, kdy úkolovou mzdu tvoří 30 %. U ostatních profesí, jako je například zušlechtovač textilu či pracovníci kontroly, je stanovena časová hodinová mzda.

Kromě základní mzdy jsou zaměstnancům poskytovány také tzv. dodatkové mzdové formy. Tuto složku lze rozdělit na dobrovolné a zákonné příplatky. Do dobrovolných příplatků můžeme zahrnout mimořádné odměny, které jsou vypláceny na základě hospodářského výsledku za dané období. Výše této odměny se liší, ale většinou tvoří cca 50 % průměrného měsíčního výdělku zaměstnance. Druhou část tvoří příplatky, které je zaměstnavatel povinen vyplácet dle zákona. Jedná se o příplatek za práci v noci, v sobotu či neděli a za práci přesčas.

Benefity

Společnost poskytuje svým zaměstnancům několik zaměstnaneckých výhod, pomocí nichž chce dosáhnout pocitu, že podnik zaměstnanci zajímají, váží si jich a stará se o ně. Tyto benefity zároveň slouží částečně i jako motivace.

- Příspěvek na stravování – tento příspěvek činí 50 % z ceny jídla, konkrétně tedy 26 Kč. Všichni pracovníci mají možnost využívat závodní stravování v jídelně, která je umístěna přímo v podniku.
- Příspěvek na penzijní připojištění – tohoto benefitu využívá asi 80 % zaměstnanců, a to z toho důvodu, že při sjednání bylo zapotřebí založení tohoto pojištění u dané pojišťovny a také to, aby si zaměstnanec sám nějakou částku platil. Příspěvek činí zhruba 2 % z hrubé mzdy.
- Zvýhodněné volání VEBA rodina – zvýhodněný tarif pro všechny zaměstnance stojí 82 Kč. Tato částka je strhávána zaměstnancům z výplaty.

Péče o zaměstnance

Do péče o zaměstnance lze zahrnout již výše uvedené stravování, které je zajištěno přímo v areálu společnosti a na které je poskytován příspěvek v podobě 50 %. Dále podnik poskytuje svým zaměstnancům ochranné pomůcky a pracovní oděv včetně obuvi. Pracovní oděv a obuv je poskytován 1× za rok, avšak poslední dobou to není pravidlem vzhledem k finanční situaci podniku. Ochranné pomůcky jsou poskytovány především pro ochranu sluchu.

Dovolená

Dovolená je na základě zákona stanovena dle trvání pracovního poměru. Tato dovolená je stanovena nejméně na 4 týdny v roce. Společnost poskytuje svým zaměstnancům možnost získat dalších 5 dní dovolené navíc a to, pokud splní stanovené podmínky. Podmínkou je, že zaměstnanec nesmí ve sledovaném období, které je od ledna do září, zameškat více jak 10 pracovních dní z důvodu pracovní neschopnosti. Tuto dovolenou je potřeba posléze vybrat v období říjen až prosinec a je využívána především na období Vánoc.

Pracovní prostředí

K dalším motivačním faktorům lze zařadit i pracovní prostředí. Společnost tvoří jeden objekt, ve kterém jsou jak kancelářské prostory, tak provoz. Technickohospodářský úsek tvoří několik kanceláří, které byly v nedávné době rekonstruovány. V každé kanceláři je psací stůl

pro pracovníka se stolním počítačem. Pro dělnické profese jsou zde šatny, kde má každý zaměstnanec svoji uzamykatelnou skříňku na osobní věci. Samozřejmostí je také sociální zařízení. Součástí budovy je rovněž jídelna.

Pracovní doba

Společnost má nepřetržitou pracovní dobu, kterou pokrývají 4 směny po 12 zaměstnancích. V nepřetržitém provozu pracují zaměstnanci na 12hodinové směny, a to ve dvou směnách – ranní a noční. Pomocné provozy a ekonomický úsek pracuje na jednu směnu od 7.00 do 15.00 hodin.

Pochvaly

Co se týče nehmotné motivace ve formě udělení pochvaly či uznání, v této společnosti není tak časté. Udělování pochval a uznání by mělo být součástí motivačního programu. Pokud nějaký zaměstnanec odvede kvalitně svoji práci, pochvala přijít může, ale určitě to není pravidlem a nejedná se o pochvalu veřejnou či podobně. Tento nástroj motivace lze brát jako jeden z nejslabších.

Společenské akce

Bohužel ani tato složka, která by mohla zaměstnance motivovat, není ve společnosti běžná. Dříve společnost občas, 1 × do roka pořádala „setkání“ zaměstnanců, kdy se zaměstnanci sešli, mohli se více seznámit apod. Dnes už pořádá pouze tradiční adventní večírek, většinou cca 2 týdny před Vánoci. Tento večírek je však určen pouze pro technickohospodářské pracovníky, což společnost rozděluje na dvě skupiny zaměstnanců, a to na dělníky a „kancelářské“ pracovníky.

4.2 Výkonnost podniku

Vzhledem k tomu, že v poslední době nedošlo v podniku k výrazné změně v rámci motivačního systému, nelze přesně určit, jak motivace zaměstnanců ovlivňuje jejich produktivitu a tím i celkovou výkonnost podniku. V rámci této kapitoly byl vypracován graf 3, který poukazuje alespoň částečně na situaci vývoje výkonnosti za posledních pět let.

Obrázek 7 zobrazuje pokles výkonnosti podniku mezi roky 2012 a 2013, kdy došlo k výraznějšímu snížení počtu zaměstnanců. Výrazný pokles výkonnosti podniku je mezi

rokem 2014 a 2015, přičemž v roce 2015 dosahuje výkonnost podniku pouze necelých 60 % výkonnosti oproti roku 2014. Toto je zapříčiněno výrazným úbytkem zakázek v daném roce. Z předběžně dostupných informací od společnosti byla výkonnost v roce 2016 zhruba podobná jako v roce 2015. Plán na rok 2017 má tedy společnost jasný, a to zvýšit produktivitu opět k číslům jako v roce 2014.



Obrázek 7 Výkonnost podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

Pro vytvoření obrázku 7 byly použity data plynoucí z počtu prohozů (uvedené v tisících) za daný rok. Společnost nevyužívá žádných ukazatelů, které by vypovídaly o tom, jaký má vliv motivace a stimulace na výkonnost podniku.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

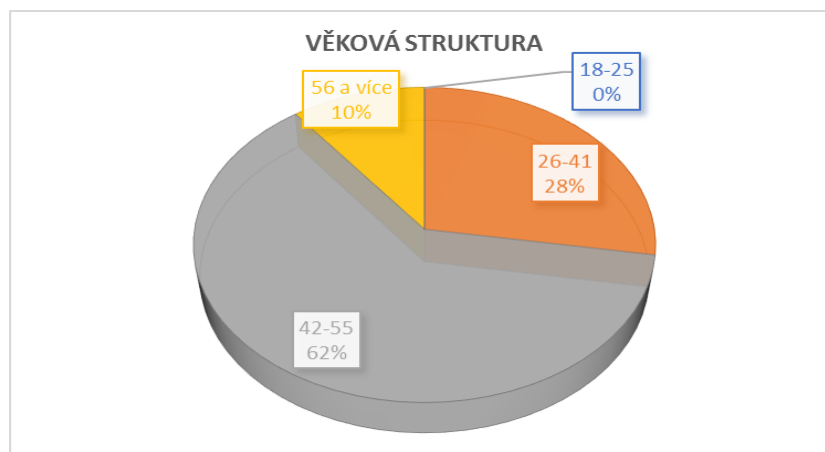
V rámci zjišťování současného stavu týkající se motivace a stimulace zaměstnanců byl vypracován dotazník, který byl rozdán zaměstnancům. Na základě tohoto dotazníku byla zjištěna aktuální situace i z pohledu zaměstnanců a jeho výsledky jsou zpracovány v této kapitole. Z celkového počtu 89 zaměstnanců správně vyplněný dotazník odevzdalo zpět 58 pracovníků. Návratnost dotazníku dosáhla 65 %. Některé dotazníky nebyly správně vyplněny, tuto skutečnost lze přikládat tomu, že v podniku pracuje několik zaměstnanců z Polska, takže na základě jazykové bariéry nemusely být otázky správně pochopeny.

Charakteristika respondentů

Do dotazníku byly zařazeny otázky, které identifikovaly jednotlivé zaměstnance. Mezi tyto otázky patří následující:

- pohlaví;
- věk;
- počet let v podniku;
- pracovní pozice.

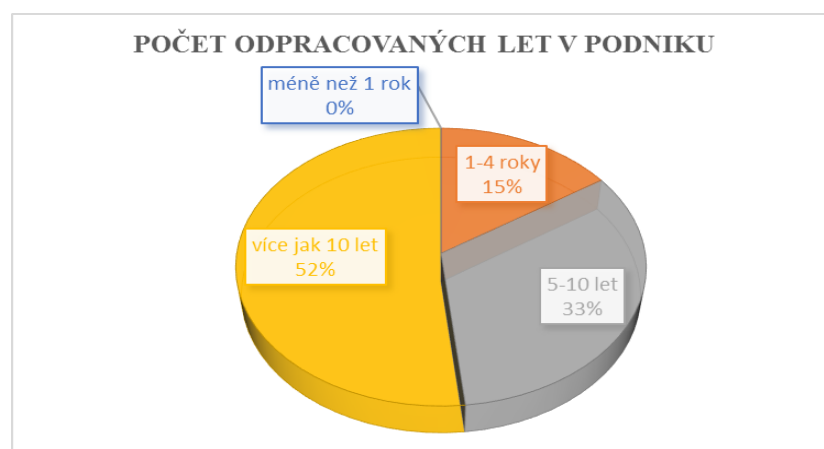
Dotazník vyplnilo 28 mužů a 30 žen. Věk zaměstnanců byl rozdělen do 4 skupin a jeho strukturu zobrazuje obrázek 8.



Obrázek 8 Věková struktura dotazovaných pracovníků

Zdroj: [vlastní zpracování]

Další identifikační otázkou bylo, kolik let pracují zaměstnanci ve společnosti INCOT. Obrázek 9 znázorňuje, že v podniku je nejvíce zaměstnanců, kteří zde pracují více jak 10 let. Poslední otázka byla zaměřena na pracovní pozice. Z pracovníků, kteří dotazník vyplnili, bylo 46 dělníků a 12 technickohospodářských pracovníků.

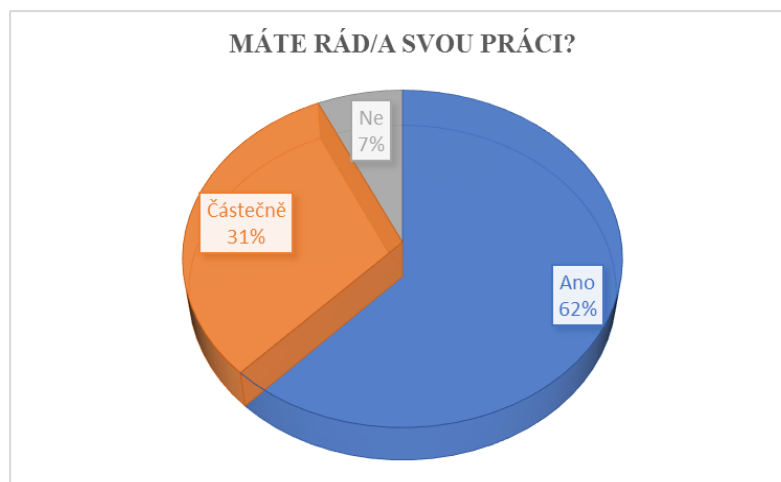


Obrázek 9 Počet odpracovaných let v podniku

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 1: Máte rád/a svou práci?

Tato otázka byla zaměřena na to, zda pracovníci mají rádi svou práci, nebo ji vykonávají jen proto, že jinou nesehnali, nebo z jiných důvodů. Odpovědi byly různorodé, jejich četnost zobrazuje obrázek 10.



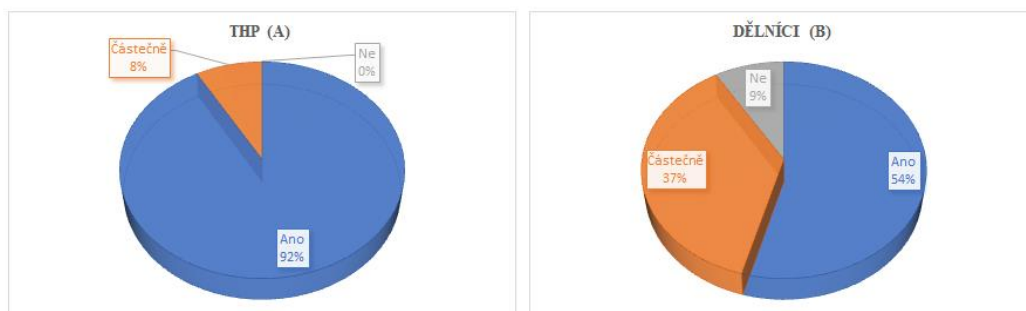
Obrázek 10 Oblíbenost práce

Zdroj: [vlastní zpracování]

Odpověď „ano“ označilo celkem 36 zaměstnanců, odpověď „částečně“ 18 pracovníků a poslední možnost „ne“ označili pouze 4 zaměstnanci. U odpovědi „částečně“ bylo možné vyplnit i důvod proč. Zaměstnanci uvedly následující důvody:

- špatné zacházení s lidmi;
- buzerace;
- mzda a pracovní doba;
- špatné pracovní podmínky;
- práce fyzicky, ale i psychicky vyčerpává.

V rámci této otázky bylo také zajímavé pozorovat, jak se odpovědi liší u technickohospodářských pracovníků a dělníků. Co se týká THP, svou práci má rádo 11 z 12 pracovníků, kteří dotazník odevzdali. Pouze jeden odpověděl, že má práci rád částečně. U dělnických profesí odpověď „ano“ označilo pouze 25 pracovníků ze 46. Dále byla často označována odpověď „částečně“ (17 zaměstnanců) a odpověď „ne“ se 4 označeními. Rozdíl ve výsledcích u technickohospodářských pracovníků a dělníků zobrazuje obrázek 11.

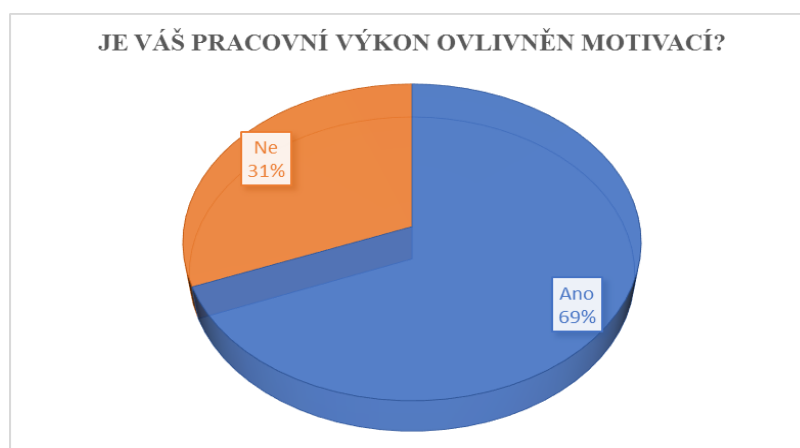


Obrázek 11 Oblíbenost práce z pohledu THP (A) a dělníků (B)

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 2: Je Váš pracovní výkon ovlivněn motivací?

Nadpoloviční většina zaměstnanců na tuto otázku odpověděla, že si myslí, že je jejich pracovní výkon ovlivněn motivací. Bylo to celkem 40 zaměstnanců z 58. Zbytek, tedy 18, pracovníků odpovědělo, že jejich výkon ovlivněn motivací není. Výsledky této otázky zobrazuje obrázek 12.

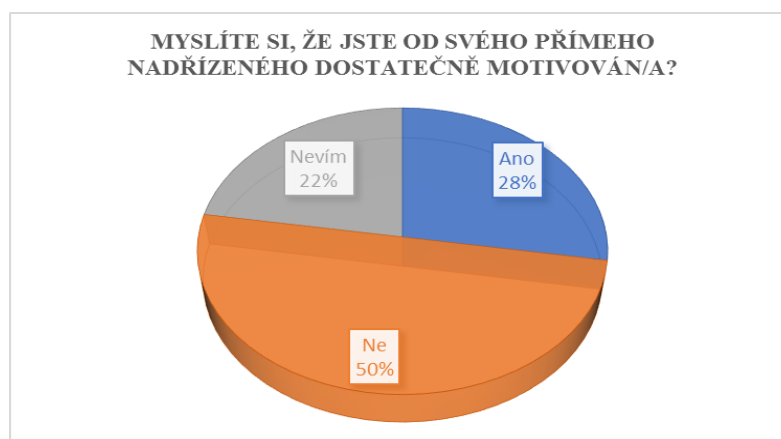


Obrázek 12 Ovlivnění výkonu motivací

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 3: Myslíte si, že jste od svého přímého nadřízeného dostatečně motivován/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že je jejich přímý nadřízený dostatečně motivuje. Dle odpovědí pracovníků bylo zjištěno, že přímí nadřízení společnosti své zaměstnance neumí dobře namotivovat k práci. Přesně 50 % zaměstnanců, tedy 29, odpovědělo, že je jejich přímý nadřízený motivovat neumí. Naopak 16 pracovníků odpovědělo, že „ano“ a zbylých 13 zaměstnanců odpověď neví. Výsledky této otázky zobrazuje obrázek 13.

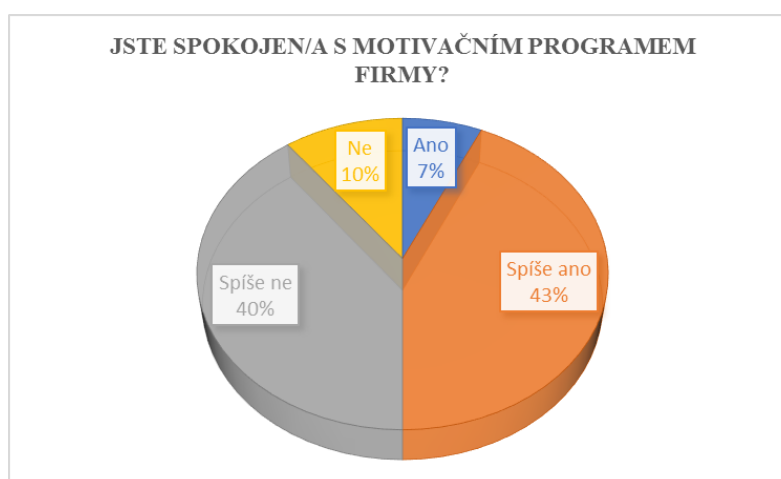


Obrázek 13 Motivace od přímého nadřízeného

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 4: Jste spokojen/a s motivačním programem firmy?

Na tuto otázku odpověděli jasným „ano“ pouze 4 pracovníci. Téměř vyrovnané byly potom odpovědi „spíše ano“ a „spíše ne“. Kdy odpověď „spíše ano“ označilo 25 zaměstnanců a odpověď „spíše ne“ 23 pracovníků. S motivačním programem podniku je nespokojeno zbylých 6 zaměstnanců. Tato otázka poukázala na to, že motivační program zcela neuspokojuje většinu zaměstnanců společnosti. Četnost odpovědí na čtvrtou otázku dotazníku zobrazuje obrázek 14.

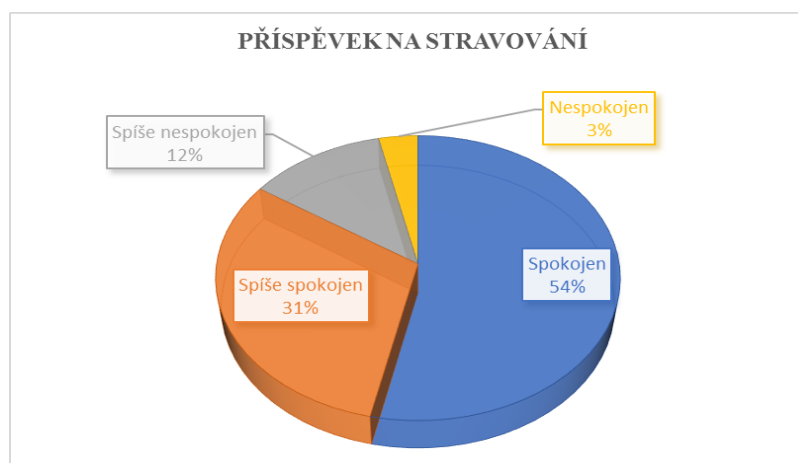


Obrázek 14 Spokojenost s motivačním programem

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 5: Jak jste spokojen/a s benefity poskytované vaší firmou?

Tato otázka měla za úkol ukázat, jak jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Společnost poskytuje celkem 3 benefity, a to příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění a zvýhodněné volání VEBA rodina.

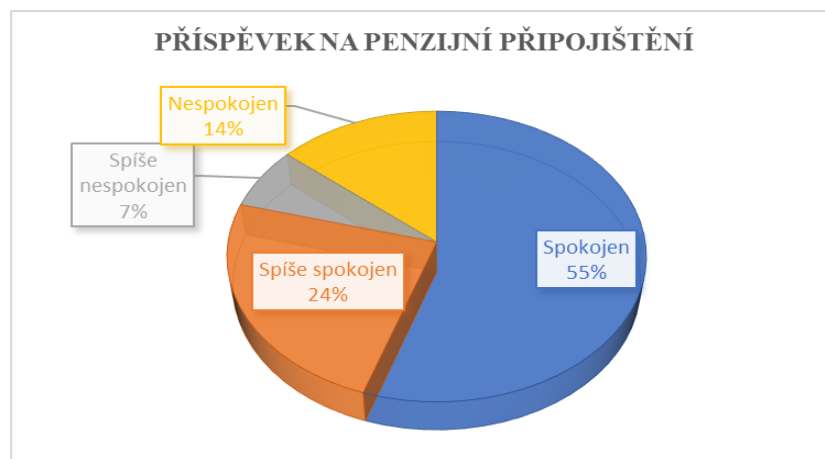


Obrázek 15 Spokojenost zaměstnanců s příspěvkem na stravování

Zdroj: [vlastní zpracování]

Obrázek 15 zobrazuje výsledky týkající se prvního benefitu – příspěvku na stravování. S tímto benefitem je spokojena většina zaměstnanců – celkem 31. Dalších 18 pracovníků je spíše spokojeno, 7 z nich odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni. Zbylí dva zaměstnanci odpověděli, že jsou s touto výhodou nespokojeni. U zaměstnanců, kteří označili, že jsou spíše nebo plně nespokojeni, lze předpokládat, že tuto výhodu nevyužívají.

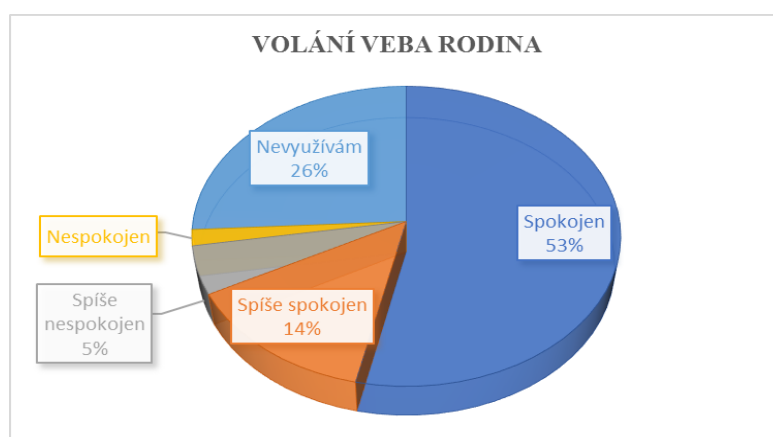
Druhý benefit – příspěvek na penzijní připojištění – má dost podobné výsledky jako příspěvek na stravování. Více jak polovina zaměstnanců odpověděla, že je s touto výhodou spokojena. 14 zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše spokojeni, 4 pracovníci jsou spíše nespokojeni a 8 pracovníků je nespokojeno. Nespokojenost s tímto benefitem může být vyvolána tím, že při založení tohoto připojištění je potřeba obrátit se na stanovenou pojišťovnu a také to, že zaměstnanec musí sám nějakou část platit. Četnost odpovědí zobrazuje obrázek 16.



Obrázek 16 Spokojenost zaměstnanců s příspěvkem na penzijní připojištění

Zdroj: [vlastní zpracování]

Posledním nabízeným benefitem je výhodné volání VEBA rodina. Co se týče tohoto benefitu při sestavování dotazníku, nebyla uvedena možnost „nevyužívám“. Část zaměstnanců proto odpověď na tuto otázku proškrtla, nebo přímo napsala, že tuto výhodu nevyužívají. Při vyhodnocování dotazníku byla tedy zahrnuta i odpověď „nevyužívám“, kterou použilo 15 zaměstnanců (byli sem započítáni ti pracovníci, kteří odpověď proškrtli, nebo napsali svou odpověď, nevyužívám). S touto zaměstnaneckou výhodou je spokojen stejný počet lidí jako u předchozích výhod, tedy 32 zaměstnanců. Spíše spokojeno je 8 zaměstnanců, spíše nespokojeni jsou 3 a nespokojen je 1 pracovník. Výsledky zobrazuje obrázek 17.



Obrázek 17 Spokojenost zaměstnanců se zvýhodněným voláním VEBA rodina

Zdroj: [vlastní zpracování]

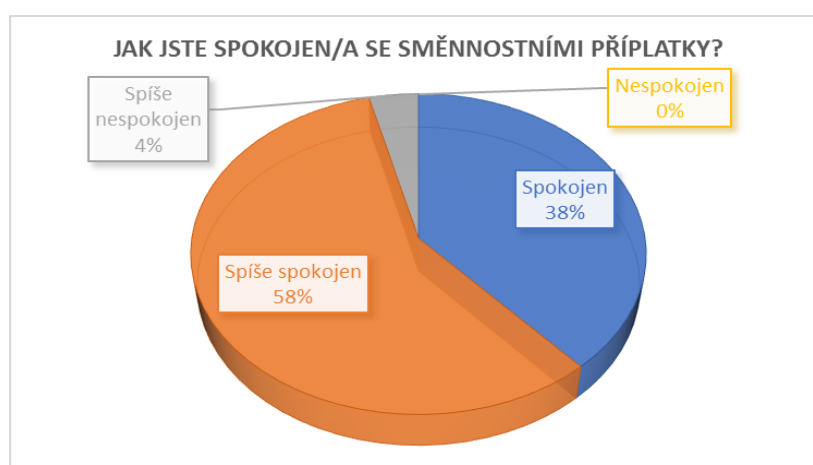
Otázka č. 6: Pracujete ve vícesměnném provozu?

Tato otázka byla do dotazníku zařazena z toho důvodu, aby bylo možné zařadit další otázku, která se týká směnnostních příplatků. Touto otázkou byli zaměstnanci rozděleni do dvou

skupin, a to na pracovníky, kteří pracují na jednu směnu, a ty, kteří pracují na více směn. Z celkového počtu dotazovaných celkem 55 % zaměstnanců pracuje ve vícesměnném provozu, 45 % poté v jednosměnném.

Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a se směnnostními příplatky?

Otázka číslo 7 byla zaměřena na pracovníky, kteří pracují ve vícesměnném provozu. Společnost poskytuje příplatky ve výši, která je vyšší než zákonem stanovená částka. Se směnnostními příplatky je spokojeno 38 % zaměstnanců, spíše spokojeno 58 % a spíše nespokojeno pouze 4 % pracovníků. Tyto výsledky zobrazuje obrázek 18.



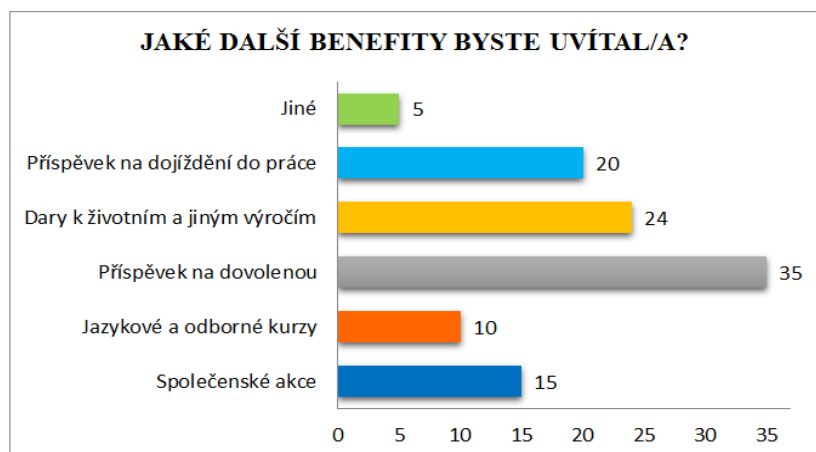
Obrázek 18 Spokojenost zaměstnanců se směnnostními příplatky

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 8: Jaké další benefity byste uvítal/a?

Účelem této otázky bylo zjistit, jaké další zaměstnanecké výhody by pracovníci uvítali a zařadili do nabídky společnosti. Nejvíce zaměstnanců, jak zobrazuje obrázek 19, by jako další benefit poskytovaný společností uvítalo příspěvek na dovolenou, celkem 32 %. Dalším atraktivním benefitem byly pro pracovníky dary k životním a jiným výročním a také příspěvek na dojíždění do práce. Celkem 14 % z dotazovaných by uvítalo společenské akce pořádané podnikem. Jazykové a odborné kurzy by byly zajímavé pouze pro 9 % pracovníků. Poslední možnost odpovědi bylo to, aby zaměstnanci napsali nějakou další zaměstnaneckou výhodu, kterou by zařadili. Tuto možnost využilo 5 % pracovníků a jako odpověď uvedli následující:

- dary za odpracované roky – tuto možnost lze brát jako součást možnosti „dary k životním a jiným výročním“;
- příspěvek na Vánoce.

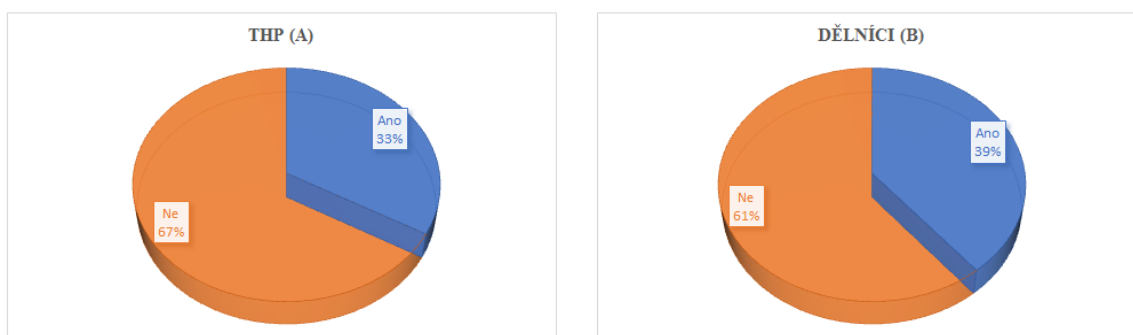


Obrázek 19 Požadované benefity zaměstnanci

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 9: Myslíte si, že jste za svůj výkon dostatečně ohodnocen/a?

Více jak 60 %, konkrétně 62 %, zaměstnanců si myslí, že jsou za svůj výkon nedostatečně ohodnoceni. Pouze 38 % z nich své ohodnocení považuje za dostatečné. Tato otázka byla ještě rozdělena z pohledu technickohospodářských pracovníků a dělníků. Výsledky po rozdělení zaměstnanců na dvě skupiny zobrazuje obrázek 20. U obou skupin pracovníků je zřejmé, že více jak 60 % z nich své hodnocení nepovažuje za dostatečné. Nelze tedy říci, že by jedna skupina pracovníků, z pohledu jejich samotných, byla lépe hodnocena. Výsledky lze brát za totožné.



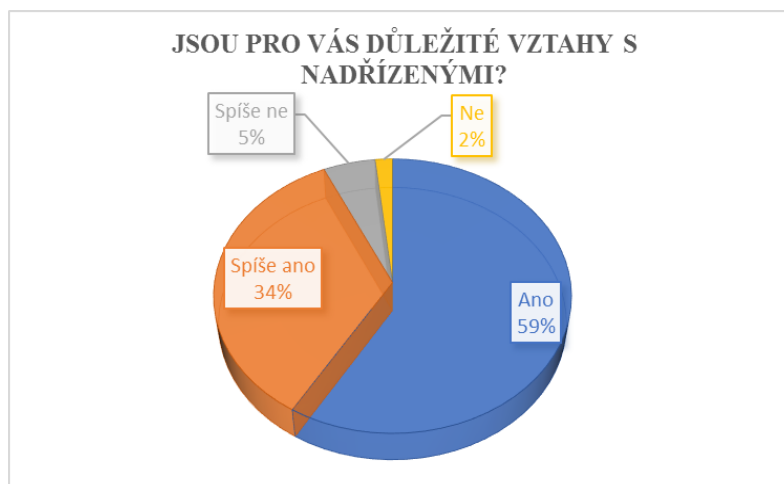
Obrázek 20 Ohodnocení výkonu z pohledu THP (A) a dělníků (B)

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 10: Jsou pro vás důležité vztahy s nadřízenými?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají vztahy se svými nadřízenými a zda jsou pro ně důležité. Jak zobrazuje obrázek 21, celkem 59 % (34) pracovníků odpovědělo,

že vztahy s nadřízenými bere jako důležité. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 34 % a zbývajících 7 % zaměstnanců si myslí, že vztahy s nadřízenými důležité „spíše nejsou důležité“ nebo „vůbec nejsou důležité“. Z této otázky vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti si zakládá na vztazích se svými nadřízenými a jsou pro ně důležité.

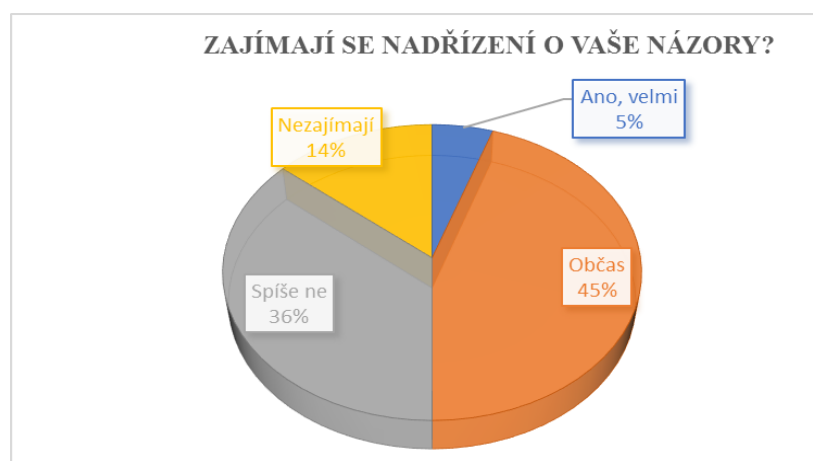


Obrázek 21 Vztahy s nadřízenými

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 11: Zajímají se nadřízení o Vaše názory?

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že se nadřízení zajímají o jejich názory. Pouze 5 % pracovníků vyjádřilo názor, že se nadřízený zajímá o jejich názory. Nejvíce dotázaných označilo odpověď „občas“, tj. 45 %. Výsledky zobrazuje obrázek 22.



Obrázek 22 Názory zaměstnanců

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 12: Jste spokojen/a s prostředím a vybavením Vašeho pracoviště?

Jednou ze složek motivace a stimulace zaměstnanců je i pracovní prostředí, proto byla tato otázka zařazena do dotazníku. Výsledek potvrzuje to, že vybavení a prostředí ve společnosti je dobré, jak zobrazuje obrázek 23, zaměstnanci s ním nemají větší problém. Celkem 72 % z nich uvedlo, že je spokojeno, 24 % dokonce velmi spokojeno. Pouze 4 %, 2 zaměstnanci, uvedli, že jsou nespokojeni. V rámci této možnosti bylo možné uvést důvod nespokojenosti. Tito dva zaměstnanci uvedli, že důvod jejich nespokojenosti s pracovištěm je:

- neodpovídající čistota pracovního místa;
- zbytečné horko na pracovišti.

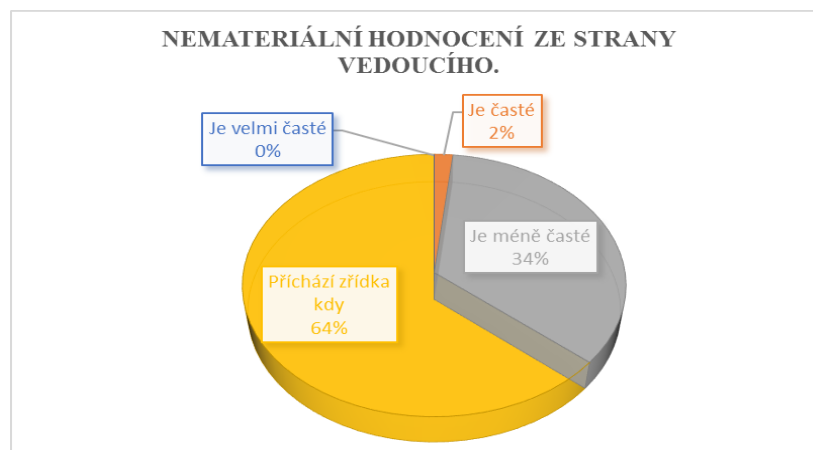


Obrázek 23 Spokojenost zaměstnanců s prostředím a vybavením pracoviště

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 13: Nemateriální hodnocení ze strany vedoucího:

Ze současné situace podniku, která byla zjištěna na základě rozhovoru s personalistkou společnosti, bylo zjištěno, že nemateriální hodnocení není moc časté. Aby byla zjištěna situace i z pohledu zaměstnanců, byla vytvořena tato otázka. Její výsledky zobrazuje obrázek 24. Nadpoloviční většina zaměstnanců odpověděla, že nemateriální hodnocení ze strany vedoucího přichází zřídka. Dva pracovníci dokonce přidali vlastní odpověď, a to že materiální hodnocení není anebo nepřichází nikdy. Dalších 34 % zaměstnanců uvedlo, že toto hodnocení je méně časté. Pouze jeden pracovník uvedl, že nemateriální hodnocení je časté.

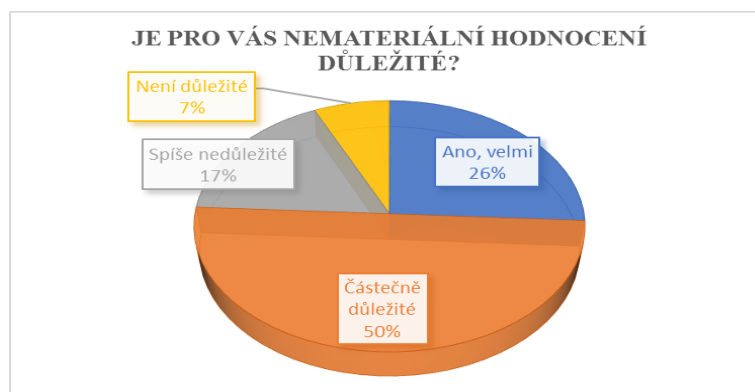


Obrázek 24 Nemateriální hodnocení ze strany vedoucích

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 14: Je pro Vás nemateriální hodnocení důležité?

Otázka č. 14 navazuje na předchozí otázku a jejím cílem je zjistit, zda pracovníci vůbec vnímají nemateriální hodnocení jako důležité. Z obrázku 25 vyplývá, že polovina zaměstnanců považuje nemateriální hodnocení za „částečně důležité“ a za „velmi důležité“ jej považuje 26 % respondentů.



Obrázek 25 Nemateriální hodnocení

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 15: Ohodnoťte motivační a stimulační faktory od nejdůležitějšího po nejméně důležité. (1 nejméně důležité, 5 velmi důležité)

Cílem této otázky bylo zjistit, jak pracovníci vnímají jednotlivé stimulační a motivační faktory na stupnici od jedné do pěti. V tabulce 1 je vidět, že jasně vede plat, který pracovníci z 85 % označili bodem 5, tedy jako nejdůležitější. Dalším výrazným faktorem je jistota pracovního místa. Tabulka zobrazuje jednotlivé četnosti odpovědí. Spousta zaměstnanců

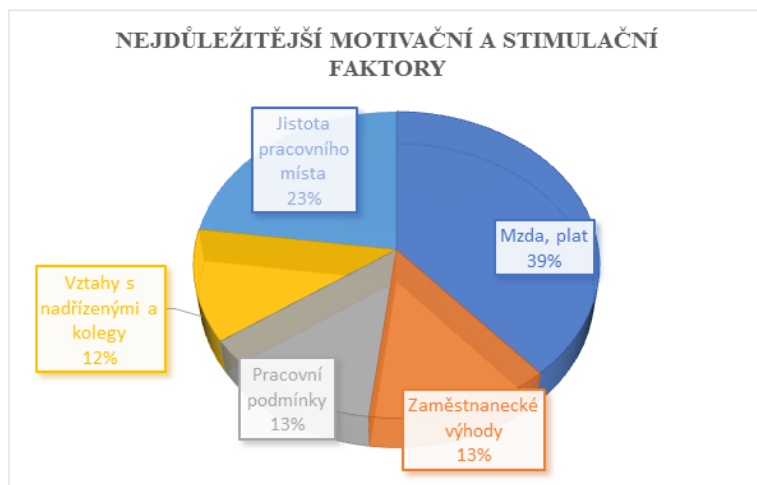
označila také všechny faktory za nejdůležitější, tedy všem přiřadila hodnotu 5. Zaměstnanecké výhody označilo 35 % zaměstnanců hodnotou 3. Pro 12 % zaměstnanců je jistota pracovního místa nedůležitá.

Tabulka 1 Četnost důležitosti motivačních a stimulačních faktorů

	1	2	3	4	5
Mzda, plat	0 %	0 %	5 %	10 %	85 %
Zaměstnanecké výhody	7 %	5 %	35 %	24 %	29 %
Pracovní podmínky	0 %	9 %	24 %	38 %	29 %
Vztahy s nadřízenými a kolegy	7 %	17 %	12 %	38 %	26 %
Jistota pracovního místa	12 %	4 %	10 %	24 %	50 %

Zdroj: [vlastní zpracování]

V rámci této otázky byl také vytvořen obrázek 26, který zobrazuje jednotlivé faktory v nejvyšší hodnotě stupnice, tedy hodnotě 5. Nejvíce procent získal plat a mzda, tento faktor označilo celkem 39 % zaměstnanců. Dále je pro zaměstnance důležitým faktorem jistota pracovního místa. O další pozici v umístění se dělí se stejným počtem pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody. Jako nejméně důležitý faktor zaměstnanci vnímají vztahy s nadřízenými a kolegy celkem s 12 %.

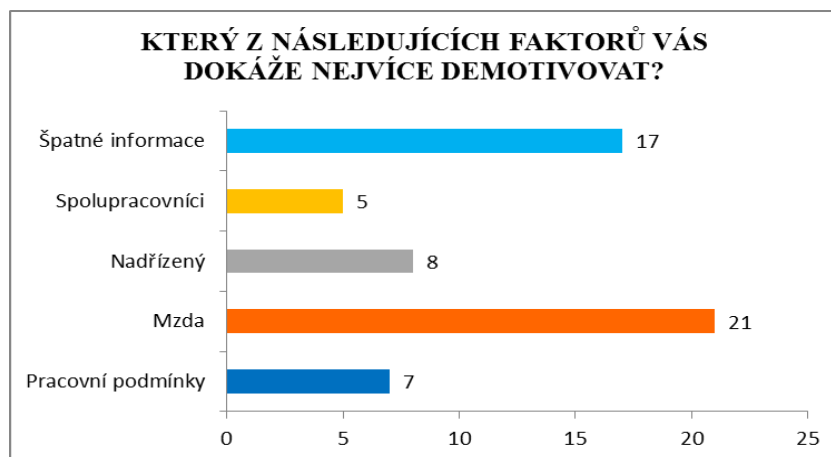


Obrázek 26 Nejdůležitější motivační a stimulační faktory

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 16: Který z následujících faktorů Vás dokáže nejvíce demotivovat?

Nejvíce zaměstnanců demotivuje mzda (36 %) a špatné informace (29 %). Následují faktory „nadřizený“ (14 %), „pracovní podmínky“ (12 %) a „spolupracovníci“ (9 %). Tyto výsledky zobrazuje obrázek 27.

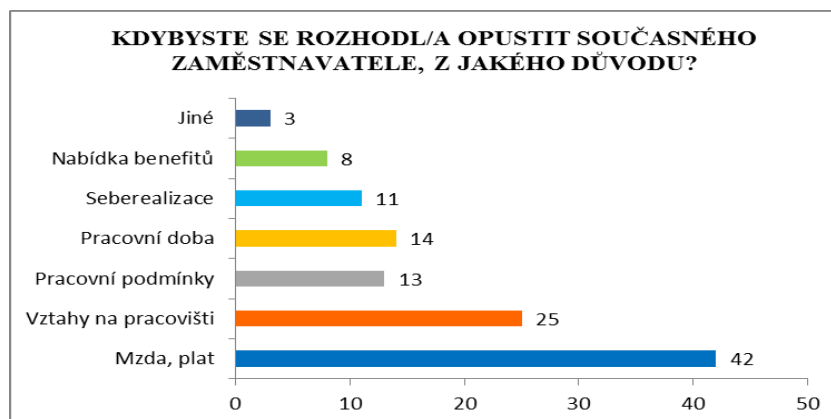


Obrázek 27 Demotivující faktory

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 17: Kdybyste se rozhodl/a opustit současného zaměstnavatele, z jakého důvodu?

Svého současného zaměstnavatele, jak zobrazuje obrázek 28, tedy společnost INCOT, by opustilo celkem 36 % dotazovaných z důvodu platu. Dalším faktorem, který by ovlivnil změnu zaměstnání, jsou vztahy na pracovišti s 22 %. Dalšími důvody, které mají podobné výsledky, jsou pracovní podmínky, pracovní doba, seberealizace a nabídka benefitů. Možnost uvést svoji vlastní odpověď využila 3 % zaměstnanců.



Obrázek 28 Důvody vedoucí k opuštění současného zaměstnavatele

Zdroj: [vlastní zpracování]

Zaměstnanci, kteří uvedli svojí vlastní možnost jako důvod odchodu ze současného zaměstnání, sdělili následující:

- nejistota;
- nadřizený;
- pomluvy a lidská závist.

Otázka č. 18: Jaký je Váš názor na motivaci a stimulaci ve společnosti INCOT spol. s r.o.? (Napište vaše názory, postoje, co byste změnil/a apod.)

Poslední otázka byla volná a zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor na situaci v podniku. Mohli navrhnout, co by se mělo změnit, napsat své postoje apod. Tuto otázku vyplnilo celkem 19 pracovníků a jejich nejčastější odpovědi byly následující:

- lepší komunikace s vedením;
- motivace není žádná;
- přístup nadřízeného k podřízeným;
- tolerovat propustky bez finanční „sankce“;
- rozšíření zaměstnaneckých výhod;
- častější fasování pracovního oděvu a obuvi;
- motivace a stimulace není žádná a nikdy nebude;
- větší uznání lidské práce;
- zohlednění výkonu;
- špatné odměny;
- zajistit pitný režim v letním období;
- špatné hospodaření – šetření na špatných místech;
- chování k lidem;
- vyšší plat pro tkadleny;
- 2 roky bez motivace – nejsou prémie;
- více kamer, aby si lidé hleděli své práce.

5 Formulace návrhů a doporučení

V této kapitole jsou popsány návrhy a doporučení pro společnost INCOT, které by mohly vést ke zvýšení motivace a stimulace zaměstnanců a tím i zvýšení výkonnosti celého podniku. Tato kapitola je rozdělena do dvou částí. V první části jsou popsány návrhy pro zlepšení motivace a stimulace a v druhé části je navrženo, jak by podnik mohl měřit vliv motivace na výkonnost podniku.

5.1 Zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců

1. Nemateriální hodnocení

Největším problémem v rámci motivace a stimulace zaměstnanců v tomto podniku bych viděla nehmotnou motivaci v podobě udělování pochval, uznání apod. Z rozhovoru s personalistkou i ze samotného dotazníku vyplývá, že tento typ motivace v podniku není na denním pořádku a chybí zde. Z dotazníku, který byl zaměstnancům předložen, bylo zjištěno, že nemateriální hodnocení ze strany vedení přichází pouze zřídka, celkem tak odpovědělo 64 % pracovníků. Dále bylo také zjištěno, že pro 76 % dotazovaných pracovníků je tento typ motivace velmi nebo částečně důležitý.

Navrhovala bych, aby se společnost více zaměřila na pravidelné schůzky jednotlivých oddělení podniku, které momentálně neprobíhají. Na těchto poradách, které by mohly probíhat každých 14 dní, by byl shrnut daný časový úsek. Tým pracovníků stejného oddělení by se mohl s vedením pobavit o tom, co za těch 14 dní proběhlo, co se povedlo a co by se naopak mělo zlepšit. Zároveň by na těchto schůzkách mohlo probíhat poděkování a uznání zaměstnancům, kteří odvedli kvalitní práci. Toto poděkování by bylo veřejné a jmenovité. Samozřejmostí nemateriálního hodnocení jsou i negativní postoje, které by byly sdělovány jednotlivým pracovníkům o samotě a tzv. za zavřenými dveřmi.

Tato změna by přispěla ke zlepšení vztahů zaměstnanců s jejich nadřízenými a vedením společnosti. Zároveň by pracovníci měli dostatečný pocit, že se o ně vedení zajímá, že se zajímá o jejich názory a chce, aby také měli možnost promluvit k tomu, co se na pracovišti děje a jak to vnímají oni. Otázka ohledně vztahu s nadřízenými a toho, zda se nadřízení zajímají o názory svých zaměstnanců, také v dotazníku zazněla. Výsledky opět nebyly příliš

příznivé, a proto by zavedení pravidelných schůzek zaměstnanců s vedením přispělo k lepší atmosféře na pracovišti.

2. Zvýšení informovanosti

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že si zaměstnanci myslí, že jsou nedostatečně informováni o dění v organizaci. Nasvědčuje tomu otázka číslo 16, kde jako druhý faktor, který zaměstnance demotivuje, byly uvedené špatné informace. Výtka v rámci komunikace byla také zmíněna v otázce číslo 18, kde zaměstnanci mohli napsat svůj vlastní názor.

V rámci těchto zjištění bych doporučila zavedení nástěnek na jednotlivých odděleních podniku, kde by byly vyvěšovány důležité informace ohledně aktuální situace, aktuálních zakázek apod. Na nástěnce by také mohl být vyvěšen cíl organizace, její vize a mise či strategie. Dále by k lepší komunikaci a vztahům v organizaci mohly přispět již výše zmiňované pravidelné schůzky zaměstnanců s vedením.

Dále bych navrhla v rámci nástěnek udělat box s možností vhození stížností či připomínek pro vedení. Ne všichni pracovníci jsou schopni stížnosti či připomínky vedení říct osobně, a proto by toto mohla být možnost, jak zjistit, co se zaměstnancům nelíbí. Tato možnost by byla anonymní.

3. Vytvoření motivačního programu společnosti

Další věc, která by mohla zlepšit systém motivace a stimulace zaměstnanců v podniku, je vytvoření motivačního programu společnosti. Tento dokument by měl obsahovat jednak pravidla o odměňování zaměstnanců, měl by seznamovat s hodnotami organizace, s cíli, kterých chce podnik dosáhnout. Dále by v rámci motivačního programu měly být vymezené faktory, které mají ovlivnit motivaci a stimulaci zaměstnanců. Měly by zde být stanoveny zaměstnanecké výhody, informace o možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Motivační program by měl také zahrnovat zařazení jednotlivých pracovníků, společenské postavení organizace a měl by vymezovat vztahy mezi pracovníky a samotnou organizací.

Pokud by se společnost rozhodla k vytvoření motivačního programu, je důležité, aby následně informovala všechny zaměstnance. Nejlepším a nejefektivnějším způsobem by bylo uspořádání nějakého školení pro seznámení s motivačním programem organizace.

4. Rozšíření zaměstnaneckých výhod

V rámci doporučení bych dále navrhla rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod nabízených společností. Z toho důvodu, že každý zaměstnanec má jiné zájmy, a proto by pevné benefity nemusely vyhovovat každému, bych navrhla systém zvaný *Cafeteria*. Tento systém spočívá v tom, že zaměstnanci sbírají body, za které si pak mohou libovolně vybrat z nabídky odměn, které stanoví zaměstnavatel.

Body by zaměstnancům byly přidělovány ve dvou částech. První část bodů by byla fixní pro každého zaměstnance a druhou část by mohl získat dle odvedeného výkonu. O pohyblivých bodech, tedy těch za odpracovaný výkon, by rozhodoval vedoucí. V rámci těchto bodů by bylo dobré, aby zaměstnanec věděl, za co body získal, případně ho seznámit s tím, proč získal menší počet bodů, než mohl. Tato pohyblivá složka bodů by mohla vést ke zvýšení výkonu a produktivity zaměstnanců.

Důležitou částí zavedení tohoto systému jsou dobře zvolené typy odměn. V rámci dotazníku bylo zjištěno, že by zaměstnanci nejvíce stáli o příspěvek na dovolenou. Pokud by se organizace rozhodla zavést tento systém, doporučila bych udělat mezi zaměstnanci ještě průzkum, o jaké výhody v rámci tohoto systému by měli zájem. Rozdělení jednotlivých odměn by mohlo být následující:

- příspěvek na dovolenou, rekreaci, sport či kulturu;
- zdravotní benefity – do této složky by mohly být zahrnuty nějaké zdravotní produkty, nadstandardní lékařská péče nebo i masáže;
- sleva na produkty společnosti;
- rozvoj a vzdělání – nabídka kurzů, např. jazykových.

5.2 Návrhy v rámci měření vlivu motivace na výkonnost podniku

1. Zavedení nástěnky na připomínky a stížnosti

Pokud by podnik zavedl navrhovanou změnu týkající se nástěnek, kde by byla možnost pracovníků anonymně napsat své připomínky a stížnosti, mohl by účinnost této změny podnik změřit následujícím ukazatelem. Ukazatel se zaměřuje na počet připomínek k celkovému počtu zaměstnanců.

$$\frac{\text{Počet připomínek}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}}$$

(13)

Každý podnik chce od svých zaměstnanců dostávat zpětnou vazbu, a proto je tento ukazatel vhodný k měření. Hodnota tohoto ukazatele by se měla blížit k hodnotě 1. Zaměstnanci by tedy měli co nejvíce sdělovat své připomínky a nápady. Možností, jak tento ukazatel využít, je také to, že by podnik mohl ukazatel rozdělit na dvě části, a to na připomínky pozitivní a negativní. Ukazatel týkající se pozitivních připomínek je zobrazen následovně:

$$\frac{\text{Počet pozitivních připomínek}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}} \quad (14)$$

Tento ukazatel by se měl stejně jako celkový ukazatel blížit co nejvíce hodnotě 1. V případě druhého části, tedy ukazatele týkajícího se negativních připomínek, je vzorec zobrazen následovně:

$$\frac{\text{Počet negativních připomínek}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}} \quad (15)$$

Ukazatel negativních připomínek by se měl blížit hodnotě 0. Tyto ukazatele by měl podnik na začátku zavedení nástěnky sledovat každý měsíc. Postupně by mohlo být měření prováděno cca 1 × za čtvrt roku.

2. Zavedení systému Cafeteria

Ukazatel, který by mohl pomoci zhodnotit úspěšnost zavedení systému Cafeteria, je zobrazen následovně:

$$\frac{\text{Počet udělených bodů}}{\text{Celkový možný počet udělených bodů}} \quad (16)$$

Tento ukazatel zahrnuje počet udělených bodů – tzn. body, které mohou zaměstnanci získat navíc, nad rámec fixních bodů. Jeho hodnota by se měla co nejvíce přibližovat hodnotě 1. Protože body, které jsou nad fixní rámec v systému Cafeteria, jsou udělovány na základě výkonnosti jednotlivých pracovníků, poukazuje tento ukazatel také na to, jak se mění výkonnost v závislosti na motivaci danou právě systémem Cafeteria. Tento ukazatel by měl podnik sledovat cca 1 × za půl roku.

3. Sledování výkonnosti, dotazník

Po zavedení předložených návrhů změn autorka práce doporučuje sledovat samotný vývoj výkonnosti podniku. Ze začátku by bylo vhodné, aby každý měsíc bylo sledováno, jestli

výkonnost roste. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.2, má výkonnost za poslední roky klesající tendenci. Další možností je vytvoření dotazníku ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s provedenými změnami. Autorka práce doporučuje dotazníkové šetření provést cca půl roku po zavedení změn.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala problematikou motivace a stimulace pracovníků a jejich vlivem na výkonnost podniku. V první části práce byly vysvětleny pojmy týkající se této problematiky a na základě toho byla analyzována současná situace ve vybraném podniku. Pro účely této práce byl zvolen podnik INCOT spol. s r.o., který sídlí v Králíkách a zabývá se textilní výrobou.

V první fázi analýzy byl proveden rozhovor s personalistkou podniku. Na základě rozhovoru byla zjištěna současná situace týkající se motivačních a stimulačních faktorů. Mezi tyto faktory podnik řadí odměňování, benefity, pracovní prostředí, nemateriální hodnocení a jiné. Byly zjištěny nedostatky, které v současné době v rámci motivace a stimulace v podniku chybí. Jedná se především o nemateriální hodnocení, jako jsou pochvaly a uznání, nebo také o nedostatečnou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. V rámci rozhovoru byly také získány údaje o vývoji výkonnosti v posledních 5 letech. Výkonnost mezi roky 2014 a 2015 významně poklesla. Pokles výkonnosti, který byl z velké části zapříčiněn malým počtem zakázek, byl skoro poloviční. Také bylo zjištěno, že podnik žádným způsobem neměří vliv motivace a stimulace na celkovou výkonnost podniku. Následně bylo zvoleno dotazníkové šetření. Z dotazníku vyplynulo, že více než polovina zaměstnanců je spokojena se svojí prací a má ji ráda. Dále bylo zjištěno, že nejdůležitějším stimulačním faktorem je mzda. Respondenti uvádí požadavek k rozšíření zaměstnaneckých výhod, většímu uznání lidské práce, k zohlednění jejich výkonu práce, zajištění pitného režimu v letním období. Respondenty byl také vytýkán přístup nadřízeného k podřízeným a nedostatečná komunikace s vedením.

Z výsledků provedené analýzy současného stavu stimulace a motivace zaměstnanců byla zjištěna slabá místa a na jejich základě byla navržena řešení pro zlepšení stávající situace. Prvním doporučením bylo zlepšení oblasti nemateriálního hodnocení. Navrhnuty byly pravidelné schůzky jednotlivých oddělení podniku. V rámci zlepšení informovanosti a komunikace mezi všemi zaměstnanci v podniku bylo také navrženo zavedení nástěnek, na kterých by byly vyvěšeny aktuální informace o provozu. Součástí nástěnek by byl také „box“, kde by zaměstnanci mohli anonymně vhazovat své připomínky. Z dotazníku vyplynulo, že by pracovníci stáli o větší nabídku zaměstnaneckých výhod. Z tohoto důvodu bylo jako další doporučení navrženo zavedení systému Cafeteria. Posledním návrhem v rámci

motivace a stimulace bylo doporučení vytvoření motivačního programu podniku, které by obsahovalo jednak pravidla týkající se odměňování, tak i informace o faktorech, které mají ovlivnit motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Závěrem byly také doporučeny dva základní ukazatele. Pomocí těchto ukazatelů by společnost mohla sledovat vliv zavedení navrhovaných změn na celkovou výkonnost podniku. Po zavedení systému Cafeteria by bylo vhodné provést dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců s oblastmi benefitů, které budou v tomto systému nastaveny. V kapitole 5 jsou uvedeny bližší informace týkající se navržených doporučení ke zlepšení stávajícího stavu.

Seznam použitých zdrojů

- [1] ANALYTICTECH. *Theories of Motivation* [online]. [cit. 2016-10-01]. Dostupné z: <http://www.analytictech.com/mb021/motivation.htm>
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [5] BALANCED SCORECARD. *Balanced Scorecard Basics* [online]. [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <https://www.balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- [6] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- [7] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [8] BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 429 s. ISBN 978-80-7261-430-1
- [9] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2014. 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2
- [10] CASCIO, Wayne F. *Managing human resource: productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill, 1992. 680 s. ISBN 0-07-010996-6
- [11] DONELLY, H. James, L. James GIBSON a M. John IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [12] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- [13] EVA. *What is EVA?* [online]. 2015 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: www.eva.com
- [14] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJÁKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X
- [15] INTERNÍ DOKUMENTACE společnosti INCOT spol. s r.o.
- [16] KING, W. Paul. *Climbing Maslow's Pyramid*. UK: Troubador Publishing, 2009. 298 s. ISBN 978-1848761-124

- [17] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4
- [18] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8
- [20] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
- [21] NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUIMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1
- [22] PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
- [23] PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3
- [24] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7
- [25] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012. 302 s. ISBN 80-86131-63-7
- [26] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2015. 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1
- [27] PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X
- [28] STEPHEN, P. Robbins. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- [29] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9
- [30] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	68
---------------------------	----

Příloha 1

Vážená paní, Vážený pane

Jmenuji se Lenka Horáková a jsem studentkou 5. ročníku Ekonomicko-provozní fakulty Univerzity Pardubice. V současné době píši diplomovou práci na téma „Analýza motivace a stimulace pracovníků a jejich vliv na zvyšování výkonnosti vybraného podniku“.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o spolupráci formou vyplnění dotazníku, na jehož základě bude vypracována praktická část mé práce. Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro vypracování mé práce.

Děkuji Vám za Váš čas a vyplnění dotazníku.

Bc. Lenka Horáková

Motivace je vnitřní pohnutka, která ovlivňuje chování člověka. Například pochvala, uznání. Někoho motivovat znamená přimět ho, aby něco udělal, a to tak, aby byl pro danou věc nadšený a měl zájem ji vykonat.

Stimulace je soubor vnějších podnětů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Například plat či mzda, odměny, prémie, ale také snížení mzdy či neudělení odměn.

1. Máte rád/a svou práci? Vykonáváte ji s radostí?

- ano
- částečně – důvod
- ne

2. Je váš pracovní výkon ovlivněn motivací?

- ano
- ne

3. Myslíte si, že jste od svého přímého nadřízeného dostatečně motivován/a?

- ano
- ne
- nevím

4. Jste spokojen/a s motivačním programem firmy?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. Jak jste spokojen/a s benefity poskytovanými Vaší firmou? (v každém řádku zaškrtnete jednu odpověď)

Benefity	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen
Příspěvek na stravování				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Zvýhodněné volání VEBA rodina				

6. Pracujete ve vícesměnném provozu?

- ano – odpovězte na otázku č. 7
- ne – pokračujte otázkou č. 8

7. Jak jste spokojen/a se směnovními příplatky? (Výše příplatků je ve firmě vyšší než zákonná.)

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

8. Jaké další benefity byste uvítal/a? (Můžete označit více odpovědí.)

- společenské akce pořádané zaměstnavatelem (sportovní, kulturní)
- jazykové a odborné kurzy

- příspěvek na dovolenou
- dary k životním a jiným výročím
- příspěvek na dojíždění do práce
- Jiné – jaké

9. Myslíte si, že jste za svůj výkon dostatečně ohodnocen/a?

- ano
- ne

10. Jsou pro vás důležité vztahy s nadřízenými?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Zajímají se nadřízení o vaše názory?

- ano, velmi
- občas
- spíše ne
- nezajímají

12. Jste spokojen/a s prostředím a vybavením vašeho pracoviště? (čistota pracovního místa, toalet, šaten, jídelny)

- velmi spokojen/a
- spokojen/a
- nespokojen/a – v jaké oblasti

13. Nemateriální hodnocení (pochvala, uznání, ocenění atd.) ze strany vedení:

- je velmi časté
- je časté
- je méně časté
- přichází zřídka kdy

14. Je pro Vás nemateriální hodnocení důležité?

- ano, velmi
- částečně důležité
- spíše nedůležité
- není důležité

15. Ohodnoťte motivační a stimulační faktory od nejdůležitějšího po nejméně důležité. (1 nejméně důležité, 5 velmi důležité)

	1	2	3	4	5
mzda, plat					
zaměstnanecké výhody					
pracovní podmínky					
vztahy s nadřízenými a kolegy					
jistota pracovního místa					

16. Který z následujících faktorů Vás dokáže nejvíce demotivovat?

- pracovní podmínky
- mzda
- nadřízený
- spolupracovníci
- špatné informace

17. Kdybyste se rozhodl/a opustit současného zaměstnavatele, z jakého důvodu? (Můžete označit více odpovědí.)

- mzda, plat
- vztahy na pracovišti
- pracovní podmínky
- pracovní doba
- seberealizace
- nabídka zaměstnaneckých výhod
- jiné – uveďte jaké

18. Jaký je Váš názor na motivaci a stimulaci ve společnosti INCOT spol. s r.o.? (Napište vaše názory, postoje, co byste změnil/a apod.)

.....
.....

19. Vaše pohlaví?

- muž
- žena

20. Kolik je Vám let?

- 18-25 let
- 26-41 let
- 42-55 let
- 56 let a více

21. Jak dlouho jste v podniku zaměstnán/a?

- méně než 1 rok
- 1-4 roky
- 5-10 let
- více jak 10 let

22. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- dělník/dělnice
- THP