

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Posouzení přínosů motivačního programu
v podniku**

**Evaluating the benefits of a motivation program
in the company**

Marta Šusterová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marta ŠUSTEROVÁ**
Osobní číslo: **K16B0357P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam, možnosti uplatnění a metody tvorby motivačních programů v organizacích.
2. Charakterizujte organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte a zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem motivování v podniku.
4. Určete a zdůvodněte příležitosti pro rozvinutí forem motivování zaměstnanců podniku, navrhněte podobu vhodného motivačního programu pro nejbližší období.
5. Zhodnoťte přínos navrženého programu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- **CAJTHAMER, Václav, DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování.* 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- **TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, JELÍNKOVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika - klíčové oblasti.* Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.
- **URBAN, Jan.** *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Posouzení přínosů motivačního programu v podniku.“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 17. 04. 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a pomoc při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Borgers CS a všem jejím zaměstnancům, za to že mi byly ochotni poskytnout veškeré informace. Velké díky patří také personální manažerce společnosti Mgr. Martě Párové, za odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Zdroje podniku.....	10
1.1 Řízení lidských zdrojů	10
2 Základní rysy motivace.....	11
2.1 Zdroje motivace	12
2.2 Motivační profil	15
2.3 Motivace a výkon.....	16
2.4 Teorie motivace	18
2.4.1 Teorie zaměřené na obsah.....	18
2.4.2 Teorie zaměřené na proces	20
3 Shrnutí teoretické části.....	22
4 Motivační program	23
4.1 Péče o pracovníky	24
4.2 Pracovní spokojenost	25
4.3 Vedení lidí.....	26
4.4 Komunikace a informovanost.....	27
4.5 Vzdělání a rozvoj.....	27
4.6 Vztahy mezi zaměstnanci	28
4.7 Vlivy skupiny.....	29
4.8 Odměňování.....	29
4.9 Hodnocení a zpětná vazba	30
4.10 Pracovní podmínky	31
5 Charakteristika společnosti	32

5.1	Základní údaje o společnosti	32
5.2	Historie společnosti	33
5.3	Současnost.....	33
5.4	Produkt	33
5.5	Cíle společnosti	34
5.6	Mise, Vize	35
6	Analýza společnosti.....	37
6.1	PEST analýza	37
6.1.1	Politické.....	37
6.1.2	Ekonomické.....	37
6.1.3	Sociální.....	37
6.1.4	Technologické	38
6.2	Porterův model pěti sil	38
6.2.1	Zákazníci	38
6.2.2	Dodavatelé.....	38
6.2.3	Substituty.....	39
6.2.4	Konkurenti.....	39
6.3	Analýza vnitřního prostředí.....	39
6.3.1	Kultura společnosti.....	39
6.3.2	Organizační struktura	40
6.3.3	Zaměstnanci	41
6.4	SWOT analýza	42
7	Analýza motivačního programu společnosti	43
7.1	Vedení lidí	43
7.2	Komunikace a informovanost	43

7.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	45
7.4	Politika odměňování	47
7.4.1	Mzda a její složky	47
7.4.2	Benefity.....	48
7.5	Hodnocení zaměstnanců	49
7.6	Shrnutí analýzy motivačního programu.....	50
8	Dotazníkové šetření	51
8.1	Obecné informace	52
8.2	Spokojenost se společností	52
8.3	Motivace	53
8.4	Komunikace	57
8.5	Vzdělávání a rozvoj	57
8.6	Vztahy na pracovišti	58
8.7	Pracovní podmínky	60
8.8	Obecné – konec dotazníku.....	60
8.9	Shrnutí dotazníkového šetření	60
8.9.1	Motivace	60
8.9.2	Komunikace	61
8.9.3	Vzdělávání a rozvoj	61
8.9.4	Vztahy na pracovišti	62
8.9.5	Pracovní podmínky	62
9	Návrh motivačního programu	63
9.1	Odměňování.....	63
9.1.1	Cíl: Srovnání odměňování ve společnosti	63
9.1.2	Cíl: Snížení nákladů a zvýšení aktivity zaměstnanců.....	64

9.1.3	Cíl: Odebrání nemotivujícího benefitu.....	64
9.1.4	Cíl: Zavedení motivujícího benefitu	65
9.1.5	Cíl: Podpora inovací.....	65
9.1.6	Cíl: Zvýšení hodnoty stravenek.....	66
9.2	Komunikace	66
9.2.1	Cíl: Zlepšení informovanosti.....	67
9.2.2	Cíl: Zlepšení zpětné vazby	67
9.3	Pracovní podmínky	68
9.3.1	Cíl: Srovnání stravovacích podmínek	68
9.4	Vzdělávání a rozvoj.....	68
9.4.1	Cíl: Odhalení talentů v řadách společnosti.....	68
	Závěr.....	69
	Seznam použité literatury.....	70
	Seznam tabulek	73
	Seznam obrázků	74
	Seznam zkratk	75
	Seznam příloh.....	76

Úvod

Pro správné řízení podniku, je třeba vhodně zacházet se všemi zdroji, které má podnik k dispozici, jejich efektivní řízení napomáhá k dosažení určených podnikových cílů. Zdrojů, kterými může podnik disponovat je několik, a tato práce se zaměřuje především lidské zdroje, tedy na zaměstnance a to především na jejich motivování.

Cílem této práce je analyzovat motivační program ve společnosti BORGERS CS, vyhodnotit jeho současný stav a nalézt příležitosti pro jeho zlepšení. Poté navrhnout podobu motivačního programu, který by byl pro společnost vhodnější a posoudit jeho přínosy.

Tato práce je rozdělena na tři hlavní části. V první části jsou rozebrána důležitá fakta na základě analýzy odborné literatury. Tato část je rozdělena do tří hlavních kapitol, zdroje podniku, základní rysy motivace, motivační program. V kapitole zdroje podniku jsou popsány všechny zdroje, se kterými může podnik disponovat a podrobnější rozebrání řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola, základní rysy motivace je věnována především pochopení pojmu motivace a jejích zdrojů, motivačního profilu, motivace v pracovním prostředí a v poslední části kapitoly je věnován prostor pro motivační teorie. Poslední kapitolou uzavírající teoretickou část je motivační program a jeho obvyklé součásti.

Druhá část této práce se zabývá samotným podnikem. Na základě analýzy interních dokumentů a zpracování reportů je zde vysvětlena charakteristika společnosti, analýza společnosti, analýza motivačního programu společnosti. V kapitole charakteristika společnosti, jak již název napovídá, jsou popsány základní informace o společnosti, její historii, současnosti, produktu, cílech misích a vizích. Kapitola analýza společnosti obsahuje PEST analýzu, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu. V poslední kapitole je pak provedena analýza současného motivačního programu společnosti a všech složek.

Poslední a třetí část je věnována dotazníkovému šetření, celkovému zhodnocení a návrhům na opatření. Kapitola dotazníkové šetření je věnovaná vyhodnocení dotazníku a prezentaci výsledků. Na to hned navazuje kapitola celkové zhodnocení a návrhy na opatření, ve které jsou návrhy na zlepšení současného motivačního programu a také jsou zde uvedené závěry plynoucí ze samotného dotazníkového ošetření, ale také z analýzy motivačního programu na základě interních dokumentů.

1 Zdroje podniku

Organizace může správně fungovat, pokud efektivně využívá své možnosti a zdroje, může se jednat například o následující zdroje:

- Materiální zdroje, jedná se o všechny věcné, hmatatelné věci a to například stroje, budovy i samotný materiál.
- Finanční zdroje neboli kapitál jsou veškeré prostředky pro financování činnosti podniku a investic.
- Informační zdroje, nebo také technologie je speciální forma zdrojů. Nemá podobu hmotných zdrojů, jedná se spíše o nápady, know-how, originalitu řešení výroby a informace o vývoji organizace a okolí.
- Lidské zdroje, za ty se dá považovat každý zaměstnanec a jeho vlastnosti a schopnosti.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů přímo souvisí s člověkem v pracovním procesu od jeho nástupu až po jeho odchod ze zaměstnání. Sequensová, Hep, Ratislav a Leták (2005) uvedli, že řízení lidských zdrojů je spjata například s firemní strategií, rozvojem a kulturou společnosti. A že úkolem organizace je zajistit lidem potřebný servis a korigovat jejich požadavky.

Existuje několik definic týkajících se řízení lidských zdrojů např.:

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“
(Armstrong, Taylor 2015, s. 47)

Existuje nepřeberné množství modelů pro řízení lidských zdrojů. Některé modely se zaměřují spíše na plnění firemních cílů a některé se zaměřují na vedení lidí jako takové.

Například model „tvrdý“ a „měkký“, je pojetí řízení lidských zdrojů, kdy „tvrdé“ pojetí zdůrazňuje přístup k řízení lidských zdrojů jako v případě všech ostatních zdrojů. Zatímco „měkké“ pojetí vyzdvihuje důležitost komunikace, stimulace a vedení lidí.
(Armstrong, Taylor 2015)

2 Základní rysy motivace

Jedním ze způsobů jak řídit lidské zdroje je pomocí motivace. Motivace zaměstnanců je hlavním úkolem manažerů a vedoucích pracovníků. Pokud odkáže vedoucí správně motivovat člověka, může si u něj vytvořit určitou loajalitu, zaměstnanec pak má potřebu pracovat usilovněji a dopouští se menšího počtu chyb. Tím může eliminovat případnou absenci a nechuť k práci. Motivace je z latinského slova „movere“, které v překladu znamená pohyb. Pro upřesnění, co je motivace jsou uvedeny dvě definice.

„Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává.“
(Armstrong, Taylor 2015, s. 217)

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 226)

K tomu, aby vedoucí pracovníci dovedli správně a efektivně zaměstnance motivovat, musí ovládat několik důležitých schopností, jako je empatie, komunikační dovednosti, naslouchání apod.

„Dobře motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování – snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, potom jde o nejlepší formu motivace.“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 218)

Jsou rozeznávány dva základní typy motivace vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace

Jedná se o motivaci, která se projevuje, když mají lidé pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná. Poskytuje jim jistou míru autonomie a možnost rozvíjet své schopnosti s dovednosti v závislosti na splnění nějakého úkolu. (Armstrong, Taylor 2015)

Vnější motivace

V tomto případě se jedná o motivaci, ke které jsme dali nějaký podnět. Například se může jednat o prémie, benefity, zvýšení mzdy a nepeněžní odměny jako je například povýšení, nebo pochvala. Je možné využít i záporné motivátory neboli tresty. Může se jednat např. o odebrání variabilní složky, kritiku apod. (Armstrong, Taylor 2015)

Arnold a kol. (1991) určil tři základní části motivace úsilí, směr a vytrvalost. Každou tuto část blíže definoval. Úsilí, to naznačuje, jak moc se člověk o něco snaží. Směr, nám říká, čeho chce člověk dosáhnout a kam směřuje a vytrvalost, která nám říká, jak dlouho se o něco bude snažit.

Abychom správně porozuměli významu motivace, je velmi důležité pochopit, jak motivace vzniká, co člověka pohání a co je onen impuls k určitému jednání. K lepšímu porozumění těchto pohnutek nám mohou pomoci zdroje motivace.

2.1 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace považujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 228)

Mezi základní zdroje motivace řadíme:

- hodnoty,
- ideály,
- návyky,
- potřeby,
- zájmy.

Hodnoty

„Hodnotou je možno vymezit jako něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů cílů jeho jednání. Skutečnosti, se kterými se setkáváme, hodnotíme, tzn., že jim přisuzujeme určitou hodnotu, význam, důležitost.“ (Jermář a kol. 2012, s. 63)

Přesto, že hodnoty se u každého jedince mohou naprosto lišit tak Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) uvedli, že existují některé obecně platné hodnoty jako je například zdraví, láska, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost,

úspěch apod., které jsou stejnými zdroji motivace pro větší skupinu lidí. Také rozlišili šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření a to typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský. Každý z těchto typů je primárně zaměřen na jednu podstatnou hodnotu a od toho se odvíjí jeho motivace.

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádaného, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 232)

Ideály mohou mít podobu životních cílů, nebo mohou souviset s osobním a profesním životem. Dá se tedy říct, že své ideály získáváme ze svého okolí a také z prostředí, ve kterém jsme vyrůstali, nebo například od lidí které pojmeme za svůj vzor a chceme se s ním více či méně ztotožnit. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Návyky

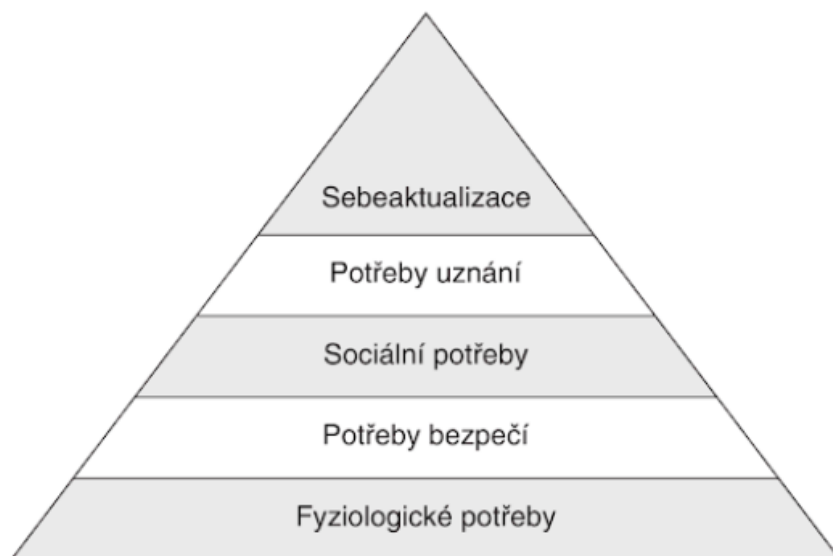
Návyky jsou činnosti, které děláme častěji nebo opakovaně v závislosti na nějakou situaci a postupně se z nich stávají stereotypy.

Bedrnová, Nový a kol. (2004) uvedli, že návyk je opakovaný a fixovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Může se také definovat jako naučený vzorec chování.

Potřeby

Potřeby můžeme dělit různě avšak asi nejznámějším dělením je Maslowova „pyramida“ potřeb. Stejně jako v praxi se pyramida nedá stavět od vrcholu ale od základů a na tomto principu postavil významný psycholog Abraham Maslow tu svou. Začal nejdůležitějšími potřebami, ze kterých postavil základnu a pak pokračoval nahoru. Jeho pyramidu tvoří celkem 5 pater, jak je vidět na následujícím obrázku.

Obrázek č. 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Převzato: Tureckiová, 2004

1. Potřeby fyziologické, které jsou podmínkou pro přežití v pracovním prostředí, může se jednat např. o mzdu za práci.
2. Potřeby jistoty, také zdraví a bezpečí, které uspokojí například pracovní podmínky nebo vzhled prostředí, kde pracujeme.
3. Potřeby sociální do nich spadá především přátelství, sounáležitost, potřeba někam patřit apod., můžeme je uspokojit např. dobrými vztahy s kolegy a nadřízeným.
4. Potřeby uznání, jedná se např. o potřebu uznání, tzn. sebeúctu, prestiž, respekt a pozornost ostatních. Můžeme je označit i jako potřeby vlastního ega. Pokud se nám podaří uspokojit tuto potřebu, stoupá nám sebevědomí.
5. Potřeby sebeaktualizace a tedy nejvyšší bod pyramidy. Může se jednat o potřebu rozvíjet se a získávat nové zkušenosti, kreativitu apod. (Urban 2017)

Zájmy

„Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 230)

Motiv je chápán jako nějaká vnitřní hybná síla, popud nebo pohnutka, která zapříčiní určité chování nebo jednání člověka, také má vliv na individuální prožívání a dává všem činnostem smysl. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Od pojmu motiv se liší pojem stimul. „*Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.*“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 226)

Každého člověka motivuje něco jiného a každý reaguje na danou situaci trochu jinak, přesto však existují obecné charakteristiky osobnosti, které se dají kvantifikovat na skupinu lidí. Těmto charakteristikám říkáme motivační profil.

2.2 Motivační profil

Motivační profil představuje relativně stálé a dlouhodobé zaměření a upřednostňování určitých potřeb a hodnot v závislosti na celkové osobnosti jedince. (Tureckiová 2004)

Každý člověk má své osobnostní charakteristiky, které se významně podílejí na celkovém motivačním profilu. Mezi nejvýznamnější zařadila autorka Pauknerová a kol. (2012) charakteristiky: sebepojetí, výkonová motivace, aspirační úroveň, ochota riskovat.

Existuje několik dimenzí motivačního profilu, podle Mikuláščíka (2015) se jedná o tyto:

- individuální orientace – skupinová orientace
- situační zaměření – perspektivní zaměření
- činnostnost – pasivita
- osobní orientace – neosobní orientace
- orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti
- ekonomický prospěch – morální uspokojení
- zaměřením na podnik – zaměření na celou společnost

Bedrnová, Nový a kol. (1998) uvedli ve své publikaci, že pokud se nám podaří poznat a pochopit motivační profil konkrétního člověka, dostaneme tím jakýsi náhled do do jeho nitra, povahy a celkového fungování jeho motivace.

Dále ve své publikaci uvedli, že poznáním motivačního profilu člověka dokážeme lépe porozumět a chápat jednání a celkové chování jedince. Jedná se o velmi důležitý aspekt

v jeho motivování a efektivním stimulování zájmů člověka žádoucím směrem. (Bedrnová, Nový a kol. 1998)

2.3 Motivace a výkon

V každé firmě je kladen velký zřetel na výkon, který může také velice úzce souviset s motivací. Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012) uvedli ve své publikaci vzorec, podle kterého se dá vypočítat úroveň výkonu v závislosti na motivaci a to:

$$V = f(M * S)$$

kde: V... je úroveň výkonu,

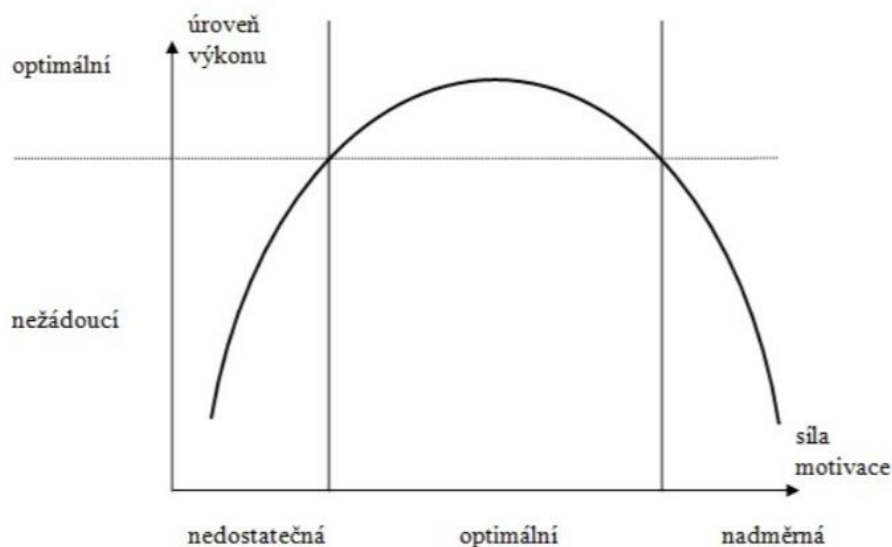
M... je míra, nebo úroveň motivace,

S... je úroveň schopností.

„Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 237)

Yerkesův-Dodsonův zákon, nám ukazuje závislost motivace na výkonu a náročnosti úkolu je také označován jako „obrácená U-křivka“. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012)

Obrázek č. 2: Yerkesův-Dodsonův zákon, „obrácená U-křivka“



Převzato: Provazník, Komárková, 2004

Z obrázku vyplývá, že v případě nízké motivace je nízký i pracovní výkon. Ovšem pokud motivace roste, tak až do určitého bodu může růst i pracovní výkon. Pokud je totiž člověk motivovaný až příliš, začne paradoxně jeho výkon klesat.

Každý člověk je, ale zaměřen na něco jiného, existují lidé, kteří chtějí dosahovat co nejlepších výkonu téměř neustále, a to je spojováno právě s výkonovou motivací.

Urban (2017) uvedl, že do této skupiny spadají pracovníci, mají-li zvýšenou potřebu úspěchu. Také uvádí, že se snaží dosáhnout co nejlepšího výsledku a motivuje je možnost vyřešit problém, či překonat překážky. Motivaci ale ztrácí například při zadávání jednoduchých úkolů, což chápou jako projev nedůvěry vůči nim.

Taušl Procháková a Jelínková (2018) uvedli, že pokud zaměstnance více zapojíme do procesů, podpoříme tím jeho zainteresovanost a to povede ke zvýšení jeho výkonnosti.

Abychom mohli porozumět motivaci pracovního jednání a spojit ji zároveň se zdroji motivace, je třeba znát několik základních teorií motivace.

2.4 Teorie motivace

Teorie můžeme dělit na dvě skupiny podle zaměření. První jsou teorie zaměřené na obsah, spadá o nich Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie a Herzbergův dvoufaktorový model.

Druhá skupina teorií je zaměřena na proces, Mezi ně řadíme teorie očekávání, teorii stanovování cílů, teorii spravedlnosti a teorii posilování. Tyto teorie měly své předchůdce a to teorii posilování a teorii instrumentality.

Teorie posilování byla jedna z prvních teorií, se kterou souvisí takzvaný „zákon účinku“, který nám říká, že si lidé časem uvědomí, že mezi svými skutky a jejich dopadem existuje vztah, který ovlivňuje jejich budoucí chování. Teorie však může být kritizována, protože na člověka pohlíží velmi strojově a neuvažuje tak lidský faktor. (Armstrong, Taylor 2015)

Další teorií je **teorie instrumentality**. Která vychází z přesvědčení, že jsou lidé motivováni pomocí trestů a odměn. (Armstrong, Taylor 2015) „*Uplatňování teorie instrumentality je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.*“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 220)

Urban (2017) odměny považuje za cokoliv, co je pro zaměstnance příjemné naopak sankce (tresty) jsou považovány negativní motivací a zaměstnanec tak odměnu nezíská nebo mu je například snížena. Také uvedl, že pozitivní motivace, tedy motivace pomocí odměn je mnohem účinnější než motivace negativní.

Lidé by se tedy dali motivovat pomocí peněžních pobídek, a velice často dochází k odměňování pomocí výkonu. (Armstrong, Taylor 2015)

2.4.1 Teorie zaměřené na obsah

Jedná se o teorie, které jsou zaměřeny na potřeby, či faktory, které souvisejí s motivací.

Maslowova a Alderferova teorie

Teorie Abrahama Maslowa je vysvětlena v kapitole Zdroje motivace v pododstavci Potřeby. Jeho teorie se však setkala s vlnou kritiky a jeho oba předpoklady byly vyvráceny.

Dále se touto teorií zabýval americký psycholog Clayton Alderfer, který nepřímo navázal na Maslowa a jeho teorii zúžil z pěti úrovní na úrovně tři a vytvořil tak ERG teorii:

1. Potřeby existenční – potřeby fyziologické a potřeba bezpečí.
2. Potřeby vztahové – řadí sem například sociální potřeby.
3. Potřeby růstové – do této úrovně řadí seberealizaci a pocit přijetí.

Na rozdíl od Maslowa, Alderfer neuznává hierarchické uspořádávání. (Mikuláščík 2015)

Předpokládá, že spíše než o hierarchii se jedná o přímku, protože ve stejném čase může být uspokojováno více potřeb. (Dědina, Cejthamr 2005)

Obě tyto teorie poukazují na existenci různorodých potřeb, které shlukuje do jednotlivých skupin a podotýká, že pokud je nějaká skupina uspokojená, dále člověka nemotivuje. (Dědina, Cejthamr 2005)

Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model zkoumá spokojenost a nespokojenost zaměstnanců s prací. Jak uvedl Armstrong a Taylor (2015) ve své publikaci, existují dvě skupiny faktorů a to motivační a hygienické.

První skupina faktorů (faktory vnější, hygienické tzv. dissatisfactory) se týkají pracovní nespokojenosti, která ovlivňuje motivaci více než spokojenost. Týkají se především pracovních podmínek: mzdy, politiky a řízení organizace, také ale mezilidských vztahů. (Jermář a kol. 2014)

Druhá skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory, satisfactory) dokáží přímo ovlivňovat motivaci zaměstnance a také jeho výkon. Tyto faktory se týkají potřeby vykonávat práci a potřeby být v práci úspěšný. Mezi tyto faktory řadíme například uznání, obsah práce, odpovědnost a možnost osobního rozvoje. (Jermář a kol. 2014)

Přesto, že je tato teorie kritizovaná významně podpořila používání peněžních a nepeněžních odměn.

2.4.2 Teorie zaměřené na proces

Zde je kladen veliký důraz na psychické procesy, které ovlivňují motivaci.

Teorie očekávání

Původně se jednalo o součást teorie VIE, kterou vymyslel americký psycholog Victor Vroom. V této teorii jsou podstatná tři slova:

- **valence**, která označuje hodnotu
- **instrumentalista** je přesvědčení, že když podnikneme nějakou akci, povede to k akci jiné
- **expektace** vyjadřuje pravděpodobnost, že provedená akce povede ke kýženému výsledku.

Toto se dá využít i v matematickém zpracování a jak uvedl Mikuláščík (2015) ve vzorci by měl být uveden i výkon a úsilí, které prezentuje jako předpokládané snažení člověka.

Tato teorie velmi ovlivňuje odměňování, protože mezi odměnou a úsilím člověka je patrná vazba. Byla provedena mnohá šetření například Galbraith a Cumming provedli šetření této teorie ve firmě s těžkou technikou a celkové výsledky přinesly modelu jen malou podporu. Přesto ale ukázaly vztah mezi valencí, prostředky a vyšším výkonem v případě podpory a ocenění ze strany dohledu. (Dědina, Cejthamr 2005)

Teorie stanovování cílů

Jak již z názvu vyplývá tato teorie je zaměřena především na určování cílů a jejich následné plnění.

„Motivace a výkon se zlepší, budou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, budou-li tyto cíle akceptovány a budou-li dosažitelné, ačkoliv mohou být náročné, a bude-li jednotlivcům poskytována zpětná vazba týkající se výkonu. Cíle musejí být definovány jasně.“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 225)

Jak uvedl Dědina a Odcházal (2007), tato teorie je dobrá pro krátkodobější cíle, podle nich jsou výsledky této teorie pro dlouhodobější plány velmi nejisté. Také uvádějí, že tato teorie je zaměřena spíše na jednotlivce nežli na výkon celého týmu.

Teorie spravedlnosti

Je velice důležité, abychom v práci měřili všem stejným metrem a odměňovali podle toho, jak si kdo zaslouží. A tímto se zabývá tato teorie, kterou zveřejnil John Adams a je založena na tom, že pocit spravedlnosti ovlivňuje motivaci člověka.

„Zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn (výstupy) ve vztahu ke svému úsilí nebo kvalifikaci (vstupy) a že při tom porovnávají vlastní poměr vstup/výstup s ostatními jedinci.“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 225)

Armstrong a Taylor (2015) uvedl, že pocity nespravedlnosti vznikají především ze souvislosti mezi vlastními vstupy a výstupy. Jsou-li vstupy zaměstnance větší než jeho výstupy, prokáže se nerovnost, která povede k pocitu nespokojenosti. Podobně, jestliže jeho výsledky jsou podstatně větší než jeho vstupy, prožívá nespravedlnost.

Teorie X a Y

Tato teorie je spíše populární nežli vědecká. Byla založena profesorem managementu Douglasem McGregorem a spočívá v očekávání určitého typu chování.

Podle teorie X manažeři předpokládají, že jsou ve většině případů všichni lidé nespolehliví, líní a nedá se jim důvěřovat. Z tohoto důvodu je nutnost, aby byli řízeni a stimulováni, především finančně, nebo také hrozbami postihu. Pokud by k řízení nedocházelo, lidé by svou přirozeností dělali jen to, co je dobré pro ně a to ve většině případů bývá přesný opak, než to, co vyžaduje společnost. (Pauknerová a kol. 2012)

Na druhou stranu teorie Y vyjadřuje skutečnost, že lidé hledají nezávislost, sebe rozvoj tvořivou práci. Dokážou myslet i na společnost a ne jen na sebe a dokáží se přizpůsobovat novým okolnostem. (Pauknerová a kol. 2012)

3 Shrnutí teoretické části

Předešlé definice teorií motivace pomáhají lépe porozumět chování člověka v organizaci a jeho motivaci. Počátečními teoriemi byly teorie instrumentality a posilování a postupně se od nich dále odvíjely teorie další. Teorie zaměřené na obsah jsou velmi zjednodušené, ovšem velmi detailně popisují faktory, které ovlivňují motivaci. Kdežto teorie zaměřené na procesy jsou propracované a spíše vysvětlují, jak motivace funguje.

Ke správnému a efektivnímu využití lidských zdrojů je třeba umět hledat různé cesty k motivování jednotlivců a celých skupin, ovšem každé motivování je třeba vázat na konkrétní situaci. Každého motivuje něco jiného, proto je velmi důležité poznat jeho motivační profil a umět ho správně stimulovat. Ideální řešení by bylo vytvořit motivační program pro každého jednoho zaměstnance, to samozřejmě není možné, zvláště u větších firem. Je však možné určit postup jak vytvořit motivační program, tak aby vyhovoval převážné části zaměstnanců.

4 Motivační program

Každá společnost by se měla zajímat nejen o výkon zaměstnanec, ale také o jejich spokojenost a loajalitu ke společnosti a k tomu slouží motivační program.

„Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná se celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu je ovlivňování pracovní ochoty lidí a jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. (Kocianová 2010)

Při tvorbě motivačního programu je třeba zvážit řadu faktorů.

1. Je velice důležité zmapovat základní faktory motivace k práci, pracovní spokojenosti a nespokojenosti. To může být velice složité a dá se to zajistit například dotazníkovým šetřením, nebo za pomoci psychologů a poradců.
2. Dále je důležité zvážit charakteristiku motivačního klimatu organizace a klima mezilidských vztahů a také vztahů zaměstnanců ke společnosti.
3. Je třeba určit si cíl motivačního programu a posléze nástroje k zabezpečení tohoto cíle.
4. Všechny tyto kroky jsou důležité, ale je také velmi podstatné zaměřit se i na oblasti výběru, hodnocení zaměstnance a jeho umístění ho do společnosti a dále pak o péči o něj.
5. Poslední fáze je sepsání uceleného dokumentu a následná realizace. Realizace předpokládá seznámení vedoucích zaměstnanců s tímto programem a jejich důkladné zaškolení a určení jejich role v programu. Vedoucí pak musí být zdatní v základních oblastech personální práce a musí být připraveni pro realizaci motivačních pohovorů s podřízenými. (Dvořáková a kol. 2007)

„Organizace mohou využívat motivační programy pro soustředěné ovlivňování jednání zaměstnanců.“ (Jermář a kol. 2015)

„Je vhodné zpracovat a implementovat motivační program organizace, který zahrnuje jak dílčí, tak ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů s cílem ovlivnit pracovní výkon a jednání a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci.“ (Dvořáková a kol. 2007, s. 199)

Bedrnová, Nový a kol. (1998) uvedli několik podstatných věcí, které by se měli při vytváření motivačního programu zohlednit:

- Smysluplnost a ztotožnění se s prací
- Zajímavost pracovní náplně
- Možnost kariérního postupu a možnost osobního rozvoje
- Spravedlivé ohodnocení
- Dostatečná informovanost
- Dobré pracovní podmínky a klima

Vedoucí zaměstnanec může podpořit motivaci obohacováním práce zaměstnanců. A to například zvyšováním různorodosti práce, kladením důrazu na důležitost zadaného úkolu, zvyšování autonomie a posilování zpětné vazby. (Bedrnová, Nový a kol. 1998)

Do motivačního programu zle zařadit opravdu mnoho věcí, následující výčet forem motivování, je dále rozebrán. Obvyklé formy motivování podniku jsou:

1. Péče o pracovníky
2. Pracovní spokojenost
3. Vedení lidí
4. Komunikace a informovanost
5. Vzdělání a rozvoj
6. Vztahy se zaměstnanci
7. Vlivy skupiny
8. Odměňování
9. Hodnocení a zpětná vazba

4.1 Péče o pracovníky

„Péče o pracovníky jako způsob pozitivního ovlivňování pracovních podmínek a spokojenosti v práci má pozitivní vliv na utváření firemního klimatu. Uspokojováním potřeb pracovníků se vytvářejí příznivější podmínky pro práci, snížení pracovní neschopnosti a fluktuace.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 153)

„Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci.“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 261)

Jedním z faktorů je systém odměňování zaměstnanců, který může mít přímý vliv na výkon a kvalitu práce. Je také kladen velký důraz na stimulaci potřeb zaměstnanců, které nemusejí přímo souviset s výkonem, ale ovlivňují celkovou spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Přesto, že neexistuje přímá spojitost mezi spokojeností a výkonem, praxe ukazuje, že spokojený zaměstnanec ochotněji přijme požadavek na kvalitu a kvantitu výkonu nežli nespokojený pracovník. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001)

Péče o pracovníky obsahuje pestrou škálu služeb a opatření. V současné době se to může nazvat jako poskytování zaměstnaneckých výhod, neboli benefitů. Zaměstnavatel tyto benefity využívá k tomu, aby:

- se stal atraktivní pro potenciální zájemce o zaměstnání
- udržel stálé zaměstnance a zajistil jejich loajalitu
- předcházel únavě a stresu v práci a redukoval tak negativní vliv na výkon
- motivoval zaměstnance k práci
- zkvalitnil pracovní život
- zvýšil spokojenost zaměstnanců s prací. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001)

4.2 Pracovní spokojenost

Do motivačního programu lze zařadit i pracovní spokojenost.

„Obecně spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti.“ (Kociánová 2010, s. 34)

Armstrong a Taylor (2015) uvedli tři faktory ovlivňující úroveň spokojenosti a nespokojenosti s prací:

- Vnitřní motivační faktory (obsah práce)
- Úroveň kontroly
- Úspěch nebo neúspěch

„Výzkumy nestanovily jakoukoliv silnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen.“ (Wágnerová 2008, s. 18)

Vodák a Kucharčíková (2011) uvedli ve své publikaci, že hlavním důvodem proč se zajímat o spokojenost je udržení si zaměstnanců, o které má společnost dlouhodobý zájem a jsou klíčový pro podnik. Protože každý nežádoucí odchod zaměstnance je jednak velmi finančně náročný a také je to ztráta know-how. Uvádí, že stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot a udržují kulturu společnosti, také mají nepostradatelné znalosti a znají procesy.

4.3 Vedení lidí

„Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidské chování a k procesu komunikace. Vedení je důležité při pokusech o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců.“ (Cejthamr, Dědina 2010, s. 93)

„Vést lidi znamená inspirovat, ovlivňovat a podněcovat. Vedení lidí vyjadřuje proces inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. To zahrnuje rozvíjení a komunikování vize týkající se budoucnosti, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti.“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 719)

Existuje celá řada stylů vedení a každý autor toto téma uchopí trochu jinak, pro účely této práce je však důležité, že to jakým stylem vedoucí pracovním vede své podřízené, může mít velký vliv na motivaci zaměstnance a jeho fungování v organizaci.

Například Jermář a kol. (2014) rozdělil styly vedení pouze do tří kategorií autoritativní, demokratický, a liberální. Další dělení, které uvedl americký psycholog Goleman (2000) a to donucovací, autoritativní, demokratický, koučovací, spojenecký a udávající tempo. Každý styl má své pro a proti a proto nelze jednoznačně určit, který z nich je nejlepší, a který je dobré používat.

Manažer může být také různě zaměřen, někteří apelují na včasné splnění úkolů a někteří spíše na jejich kvalitu apod.

4.4 Komunikace a informovanost

Komunikování je jediná možná cesta jak předávat informace, pokyny, zadání úkolů a tím udržet funkčnost společnosti. Komunikování má několik úrovní a musí se mu věnovat důkladná pozornost. Komunikační systém společnosti by měl být efektivní, aby probíhala dobrá organizace práce a týmová spolupráce. (Mikuláščík 2015)

„Pokud organizace chce, aby zaměstnanci byli spokojeni a pracovali efektivně, musí je umět přesvědčit o tom, že její záměry jsou dobré i pro jednotlivé zaměstnance. Mezi hlavní úkoly organizace patří nutnost včas informovat své zaměstnance o strategických změnách, které chce provádět.“ (Dědina, Odcházal 2007, s. 48)

Mikuláščík (2015) uvádí některé používané komunikační metody: face to face, písemná komunikace, telefonická, počítačová, komunikace pomocí reklamy a public relations, podnikovou kulturou a rituály.

„Komunikace nikdy není úplně stoprocentní. Vždy se lidé dopouštějí chyb, které je možno eliminovat. Tyto nedostatky mohou být způsobeny neadresností sdělení, nepřesnostmi v časovém vymezení, nepřesností v informacích o odborných záležitostech.“ (Mikuláščík 2015, s. 219)

4.5 Vzdělání a rozvoj

V pracovní sféře pojmy vzdělávání, školení, program rozvoje, trénink apod. jsou z velké části personální aktivity, které jsou určené k rozvíjení dovedností a schopností pracovníků. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001)

Armstrong a Taylor (2015) uvedli, že postupy vzdělávání a rozvoje slouží k tomu, aby si zaměstnanci ve společnosti osvojili znalosti, dovednosti a schopnosti, které budou potřebovat k efektivnímu vykonávání své práce. Mohou tak úspěšně rozvíjet svou kariéru ve svůj i firemní prospěch.

Pod vzděláním si představují příležitost k učení a vzdělání, kdy se lidé vzdělávají sami pro sebe, s určitým vedením a podporou. Zatím co rozvoj představuje usměrňování provádění a upravování procesů, které všechny zaměstnanci vybavují znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, potřebné k jejich práci. (Armstrong, Taylor 2015)

Učení dle pracovních zkušeností a samostatně řízené vzdělání na pracovišti, je velmi podstatné a tak by se mělo podporovat různými vzdělávacími aktivitami jako je adaptační proces nových zaměstnanců, koučování, mentorování, nebo osobní rozvoj. (Armstrong, Taylor 2015)

Společnost by se měla snažit stabilizovat nové zaměstnance, a proto by měla chtít přispět k naplnění jejich osobních cílů a tomu by měl pomoci adaptační proces. Dalším z účelů řízení adaptačního procesu je snaha snížit náklady na fluktuaci a tím ztrát na produktivitě. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001)

Náklady za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou pro společnost dlouhodobá investice, která je nutná pro perspektivní výkonnost organizace. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001)

4.6 Vztahy mezi zaměstnanci

Charakter vztahů mezi kolegy na pracovišti má mimořádný vliv na výkonnost a stabilitu společnosti. Ovlivnit výkon mohou například i vztahy mezi zájmovými skupinami, vlastníky a top managementem společnosti. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001)

Dědina a Odcházal (2007) uvedli, že v rámci firmy vznikají na základě pravidel společnosti formální vztahy, které chápeme jako vztahy, jež byly vytvořené na základě plnění nějaké činnosti. Tyto vztahy vznikají z důvodu plnění nějakých úkolů a cílů. A paralelně s formálními se vytvářejí i neformální vztahy, které mohou pozitivně i negativně ovlivnit plnění těchto úkolů či cílů.

4.7 Vlivy skupiny

Vliv skupiny na jednotlivce je naprosto nesporný, záleží pouze na intenzitě ovlivnění. „*Síla skupiny ovlivňuje vnímání, výkon a postoje všech členů ve skupině a naopak.*“ (Dědina, Odcházal 2007, s. 94)

Rozložením zaměstnanců ve skupině mohou lehce vznikat konflikty, a proto je velmi důležité určit si role například pomocí organizační struktury, kde je jasně zřetelné, kdo je podřízený a nadřízený. Toto je spojeno s mocí ve skupině a ta může nabývat několika forem:

- Moc při odměňování – ovlivňování chování za pomoci odměn
- Donucovací moc – ovlivňování chování za pomoci trestu
- Referenční moc – ovlivňování chování pomocí umění přesvědčit
- Legitimní moc – ovlivňování pomocí legislativy
- Expertní moc – ovlivňování pomocí nějakých schopností nebo know-how (Dědina, Odcházal 2007)

4.8 Odměňování

Dalším velmi důležitým pojmem, který by měl být nedílnou součástí motivačního programu, je odměňování.

Řízení odměňování pomáhá zajistit, aby vše, čím zaměstnanci přispívají pro dobrý chod organizace, bylo náležitě finančně či nefinančně odměněno. Také tam zmiňuje, že je třeba lidi odměňovat slušně, spravedlivě a důsledně dle toho jakou vytvořili hodnotu pro společnost. (Armstrong 2009)

Každá společnost by měla mít svou strategii odměňování. „*Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. To vede k vytvoření určitého systému odměňování složeného ze vzájemně souvisejících procesů a postupů, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují.*“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 413)

K nejčastějším peněžním odměnám patří:

- mzda
- mzdové příplatky
- prémie
- různé příspěvky (na stravu, dopravu, pojištění atd.)
- bonusy apod.

Jak uvedl Armstrong (2009) odměňování není jen o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách, ale týká se rovněž i nepeněžního a nehmotného odměňování. A mezi ně můžeme zařadit například:

- pochvalu
- příležitost ke vzdělání
- osobní rozvoj
- růst pravomocí
- zpětnou vazbu
- růst odpovědnosti při vykonávání práce.

4.9 Hodnocení a zpětná vazba

Schopnosti a kvalifikace se u zaměstnanců postupem času mění a tak je dobré mít nastavený systém hodnocení v pravidelných časových intervalech. Pomocí hodnocení je možné zjistit, zda jsou zaměstnanci na správných místech, jak plní své povinnosti apod. (Taušl Procházková a kol. 2015)

Existuje několik metod hodnocení práce:

- Bodovací metoda, jedná se o nepoužívanější metodu, která rozdělí jednotlivé kompetence a požadavky související s pracovní náplní do několika částí, které jsou následně například škálově hodnoceny
- Analytické porovnávání, jedná se o porovnávání s ostatními stejně definovanými pracovními úkony
- Neanalytické hodnocení práce, jedná se o porovnání práce s prací (Armstrong, Taylor 2015)

Jak u hodnocení, tak i u komunikace je velmi důležité umět správně podat zpětnou vazbu. Její definice zní: „*Zpětná vazba vrací děj k výchozímu bodu, prvotní příčině, impulzu a mění charakter další reakce.*“ (Hroník 2006, s. 14)

Kubeš a Šebestová (2008) uvedli, že by lidé nemohli žít bez zpětné vazby, lidé jsou na ní totiž závislí. Zpětná vazba signalizuje, že vše běží tak jak má a není potřeba nic změnit, nebo naopak upozorňuje na nežádoucí odchylku a ukazuje tak na potřebu změny.

4.10 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky a prostředí je soubor materiálních a dalších podmínek, které ovlivňují zaměstnance při jeho práci. Kromě zákonných povinností, které musí dané pracoviště splňovat je zde propojení i s motivačními vlivy na zaměstnance. (Taušl Procházková a kol. 2015)

Pro mnohé je velmi důležité rozložení samotného pracoviště, také vybavení, které má ke své práci k dispozici apod. To všechno může výrazně ovlivnit, to jak se člověk v práci cítí.

5 Charakteristika společnosti

V této kapitole je popsána obecná charakteristika společnosti BORGERS CS s.r.o. Jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti, stručný popis historie, popis současnosti. Je zde stručně popsán produkt, cíle, mise a vize společnosti.

5.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: BORGERS CS spol. s r.o.

Sídlo: Mánesova 2150/81, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň

IČ: 49787365

Výše základního kapitálu: 623.760.000 Kč (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Předmět podnikatelské činnosti je výroba textilních potahů, výrobků, průmyslových a užitkových textilií, parou lisovaných materiálů, protkávaných filců, spřádaných tkanin a textilních podlahových krytin. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Statutární orgánem jsou dva jednatelé.

Logo společnosti je na následujícím obrázku.

Obrázek č. 3: Logo společnosti



Převzato: Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019

5.2 Historie společnosti

Společnost Borgers CS slaví již 152 let na trhu a jeho historie je opravdu pozoruhodná. Jedná se o Německou firmu založenou roku 1866 v Bocholtu panem Johannem Borgerssem. V té době se firma specializovala na výrobu polstrování především pro kočáry, posléze pro automobily a byla první společností na světě, která jako hlavní předmět podnikání začala zpracovávat recyklované materiály pro svou výrobu.

Borgers CS je součástí německé Borgers Group čítající 23 výrobních závodů v Evropě, Číně a USA. Hlavní sídlo má ve vestfálském Bocholtu, kde je v majetku a pod vedením již 5. generace rodiny zakladatele. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

5.3 Současnost

Od 1. Zář 2006 je Borgers SE & Co. KGaA vedena panem Wernerem Borgerssem.

Společnost má v České republice celkem 3 výrobní závody a to v Rokycanech, Volduchách, Hrádku. Závod v Rokycanech se specializuje na konfekci, závod ve Volduchách na výrobu PUR a tvarování podběhů, závod v Hrádku se specializuje na výrobu propylátu. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

BORGERS CS je významným dodavatelem většiny světových automobilek, vyrábějí se zde díly pro vozy značek Volkswagen, BMW, Mercedes, Porsche, Bentley, Rolls Royce apod. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Obrat společnosti za rok 2016 byl 6.846.112.000 Kč a celkový zisk činil 88.538.000 Kč. Za rok 2017 byl obrat společnosti 6.861.716.000 Kč a zvýšil se o celých 15.604.000 Kč. Přesto, že se ale obrat společnosti zvýšil, zisk společnosti klesl na 2.326.000 Kč, což je o 26% nižší zisk oproti předchozímu roku. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

5.4 Produkt

Společnost Borgers CS má většinu produktů z netkané textilie. Ty se vyrábějí z přírodních vláken (například z bavlny nebo juty) a umělých vláken, ale z největší části se používají recyklované suroviny. Díky způsobu zpracování a složení vlákenných směsí dostávají výrobní materiály a produkty nové a specifické vlastnosti, které se pak

dají přizpůsobit podle dané oblasti použití. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Kromě netkaných textilií se v interiérech vozů používá papírová voština, která je velmi lehký a stabilní nosný materiál. Na základě jednotlivých požadavků se v rámci celého vozidla jako akustický materiál rovněž používají měkké, těžké a integrální pěny. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Společnost vyrábí širokou paletu nejrůznějších obkládacích a nosných dílů na bázi propylátu. Kde v podstatě dochází ke zpevnění bavlněných a syntetických polyesterových vláken termoplastickými pojivy. Možné jsou rovněž alternativní varianty směsí, používajících lýková, skelná nebo karbonová vlákna. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Výlisky z recyklovaných materiálů a netkané textilie, které se využívají jak v interiérech, tak i v zavazadlových prostorech slouží především k odhlučnění vozu. Společnost Borgers CS vyrábí do téměř všech druhů vozů jako je limuzína, kombi, kabriolet, dodávka a minibus a také do nákladních vozů. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

5.5 Cíle společnosti

Podniky mají několik cílů, které jsou většinou spojeny s hlavním podnikatelským plánem společnosti tj. výrobou, prodejem zboží apod. Jedním ze základních cílů je maximalizace zisku. (Taušl Procházková a kol. 2015)

Mimo hlavní cíle, které bývají pro všechny výrobní společnosti podobné, má společnost Borgers CS ještě těchto pět vedlejších cílů:

1. Vzhledem k fluktuaci společnosti, je jedním cílem snaha o udržení si stálých kmenových zaměstnanců a snaha o zamezení jejich odchodu
2. Zvýšit bezpečnost práce a snížit počet nemocí z povolání
3. Zaměření na vyšší kvalitu a měření výkonu

5.6 Mise, Vize

Mise

Mise neboli poslání podniku vyjadřuje přání vedení, jak by měl být podnik chápán širokou veřejností. Správně formulovaná mise popisuje a přibližuje důvod, proč podnik vlastně vznikl a jaké jsou jeho aktivity. (Srpová, Řehoř a kol. 2010, s. 130)

Misi má společnost následující: „*Usilovat o to, být nadále nejvýznamnějším a atraktivním zaměstnavatelem regionu.*“ (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019) Tato mise spíše platí pro personální oddělení.

Vize

Slovo vize je odvozeno z latinského výrazu „visio“, což je v překladu „zřízení“ a pokud se dá do kontextu s budoucností, může jednat o jakési proroctví. Pojem firemní vize předestírá firemní orientaci a její dlouhodobé cíle. (Srpová, Řehoř a kol. 2010)

Společnost si stanovila vizi, která platí do roku 2025 a její heslo zní „*We are the first choice!*“ (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019), což z překladu znamená, že se společnost chce stát první volbou. Svou vizi dále rozšiřuje do dalších 5 oblastí, které nám napomáhají lépe pochopit význam této vize.

Obrázek č. 4: Rozšíření vize společnosti do pěti částí



Převzato: Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019

Jak je z obrázku a znění vize je patrné, že společnost usiluje o to stát se první volbou pro pět klíčových oblastí: zákazníky, zaměstnance, společnost, majitele a partnery.

Zákazníci – Zákazníci si měli společnost vybrat, protože je specialistou na inovativní interiérové a akustické systémy a protože k požadavkům zákazníků přistupuje osobně.

Prostřednictvím svých závodů a strategických partnerů je společnost svým zákazníkům k dispozici po celém světě. Jako rodinná firma je již více než 150 let symbolem pro udržitelnost a zodpovědnost.

Zaměstnanci - Jako rostoucí firma s udržitelným globálním působením společnost nabízí svým zaměstnancům náročné pracovní prostředí založené na inovacích a neustálém zdokonalování. Na základě odborných znalostí umožňuje samostatnou práci spočívající v podnikatelském přístupu a vlastní zodpovědnosti a nabízí individuální možnosti rozvoje.

Partneři - U partnerů se společnost snaží být profesionální, kompetentní a spolehlivá. Ekonomický úspěch a finanční stabilita společnosti umožňuje spolupráci v dlouhodobém horizontu.

Společnost - Společenskou zodpovědnost projevuje úctou k lidem a přírodě, stejně tak jako i dlouhodobě udržitelným využíváním zdrojů. Dále jako jeden z největších zaměstnavatelů regionu se snaží udržet stabilní pracovní pozice.

Majitelé - Je velmi důležité mít dobré vztahy s majiteli společnosti. A zvláštní zodpovědnost související s rodinným charakterem firmy se snaží naplnit bezúhonným a slušným chováním.

6 Analýza společnosti

„V rámci svých podnikatelských aktivit se musí naučit respektovat své okolí a zajímat se o jednotlivé prvky okolí. Okolí představuje vnější i vnitřní faktory, které musí podnik respektovat.“ (Taušl Procházková a kol. 2015, s. 24)

Je velmi důležité mít zanalyzované prostřední, ve kterém se podnik nachází. Je mnoho možností jak to provést například horizontální nebo vertikální analýzou, analýzou 5 sil a shrnutí ve SWOT analýze.

6.1 PEST analýza

Strategická PEST analýza zkoumá oblasti vnějšího prostředí z politického, ekonomického, sociálního a technologického pohledu a zjišťuje, jaký mají vliv na konkrétní podnik. (Srpková, Řehoř a kol. 2010)

6.1.1 Politické

Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů politických institucí. Společnost jako další jiné společnosti musí dodržovat zákony a vyhlášky, které mají velký vliv na fungování společnosti. Jedná se o zákoník práce, daňový zákon, apod.

6.1.2 Ekonomické

Společnost je mezinárodní společností, obchoduje tedy nejen ve vnitrozemí ale i s okolními státy. V současné situaci nejvíce obchoduje v eurech, z tohoto důvodů ji ovlivňují kurzové rozdíly. Kurz Eura ke dni 16. 4. 2019 činí 25,665 CZK za 1 EUR. (Česká národní banka 2019)

6.1.3 Sociální

Z měsíční statistické zprávy Ministerstva práce a sociálních věcí že k 31. 1. 2019 vyplývá, že nezaměstnanost v Plzeňském kraji je 2,3 %, což je v závěsu po Praze druhá nejnižší nezaměstnanost v České Republice. Konkrétně v Rokycanském okrese je tato nezaměstnanost na 2,5 % a jedná se o třetí okres s nejnižší nezaměstnaností v kraji. (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2019)

Z průzkumů úřadu práce vyplývá, že v Rokycanském regionu počet obyvatel roste a to z důvodu velké migrace cizích státních příslušníků. (Úřad práce České republiky, 2019)

6.1.4 Technologické

Vývoj technologií v automobilovém průmyslu je velmi rozšířený. Může poskytnout velkou strategickou výhodu a při správném použití zredukovat náklady společnosti.

Společnost aktuálně zavádí projekty, které mají za cíl odstranění zastaralých výrobních strojů a plánuje investovat do nových robotizačních zařízení, které by měli zrychlit a zkvalitnit proces výroby.

6.2 Porterův model pěti sil

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006) je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti působící v určitém odvětví na určitém trhu je především určována působením základních pěti činitelů: zákazníci, dodavatelé, substituty, konkurenti stávající a nový.

6.2.1 Zákazníci

Vliv odběratelů na společnost je veliký. V současné situaci společnost nejvíce vyrábí pro společnost BMW, Audi a Volkswagen. Jelikož má společnost dlouholetou tradici na trhu jsou vztahy s těmito zákazníky velice úzké, což má své výhody, ale zároveň i úskalí. Například společnost BMW Group uveřejnila na svých stránkách, že jejich, že jejich prodej aut se zvyšuje. (BMW Group 2019) To je pro společnost Borgers CS velmi příznivé, ale pokud by prodej BMW Group začal klesat, může Borgers CS velmi zasáhnout. Navzdory dobrým vztahům se zákazníky, je na společnost neustále vyvíjen tlak, na snížení marží a zvyšování produktivity, což mnohdy vede ke snížení zisku.

6.2.2 Dodavatelé

Dodavatelé na společnost mají velký vliv, přestože společnost vyrábí z velké většiny z recyklovaných materiálů a je tedy třeba jen malá část komponentů objednávat u dodavatelů. Nicméně i tak je společnost závislá na dodavatelích, protože si nedokáže vše vyrobit sama.

6.2.3 Substituty

S ohledem na velkou tradici v tomto odvětví a strukturovanou výrobu se společnost stává monopolem na trhu a je tedy velmi málo pravděpodobné riziko vzniku substitutu.

6.2.4 Konkurenti

Stávající konkurenti

Společnost je velmocí ve svém oboru a je téměř jedinou společností, která vyrábí odhlučnění do automobilů. Ovšem největší její konkurent je společnost IDEAL Automotive GmbH, který má v České Republice pět poboček, ale pouze tři pobočky se stejnou výrobou jako společnost Borgers CS, takže pro společnost přímým konkurentem. (IDEAL Automotive 2019)

Nový konkurenti

Vstup nových firem na trh v tomto oboru je velmi náročný až nepravděpodobný. Pro vstup na tento trh by bylo zapotřebí přijít s nějakým novým přístupem v oblasti odhlučnění a netkaných textilií, kterým by si zajistili konkurenční výhodu. Společnost Borgers CS v současnosti potencionálními konkurenty ohrožená není.

6.3 Analýza vnitřního prostředí

Za vnitřní prostředí společnosti můžeme považovat kulturu společnosti, management, organizační strukturu, zaměstnance společnosti apod. (Jakubíková 2012)

6.3.1 Kultura společnosti

Kultura společnosti lze chápat jako soubor norem, hodnot a způsobů myšlení, který je charakteristický pro danou společnost. Hlavními hodnotami společnosti Borgers CS je aktivní ochrana životního prostředí, minimalizace emisí a používání obnovitelných a recyklovatelných materiálů ve výrobě. (Zásady korektního chování 2012)

Firemní kultura společnosti Borgers CS je tvořena vzájemnou úctou k hodnotám. K firemní kultuře patří kvalitní vzdělávání, utváření pracovního klimatu, podporujícího výkon. Podpora této kultury je založena na férovosti a vzájemném respektu, vše je shrnuto v dokumentu Zásady korektního chování. (Zásady korektního chování 2012)

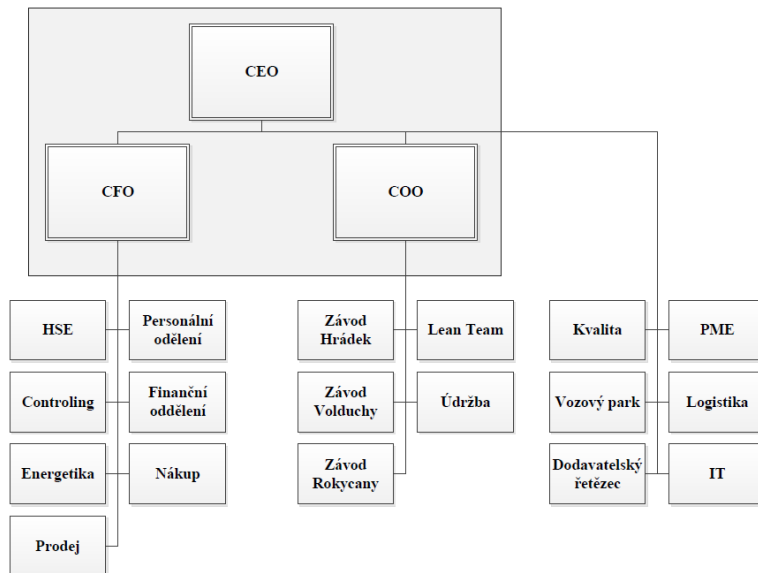
6.3.2 Organizační struktura

V čele společnosti jsou 2 jednatele (CFO a CEO) a provozní ředitel (COO), kteří mají rozdělené vedení. První jednatel (CEO) má pod sebou oddělení, zaštiťují servis procesu výroby: Kvalita, PME, Vozový park, Logistika, Dodavatelský řetězec a IT. Druhý jednatel (CFO) má na starosti podpůrná oddělení výroby: HSE, Personální oddělení, Controlling, Finanční oddělení, Energetika, Nákup a Prodej. Provozní ředitel má na starosti všechny oddělení, které souvisí přímo s výrobou: Výrobní závody, Lean Team a Údržba. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Každý manažer spadá pod jednoho jednatele, kterému reportuje výsledky svého oddělení a řeší s ním problémy týkající se jeho práce.

Společnost má celozávodní organizační struktury, kde jsou zobrazeni zaměstnanci, kteří přímo souvisí s určitým závodem. Z důvodů 4 výrobních závodů a velké komplikovanosti vedení má společnost ještě organizační struktury podle jednotlivých oddělení. Z toho vyplývá, že společnost má hierarchický a metodický způsob řízení.

Obrázek č. 5: Organizační struktura top managementu



Zdroj: Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019

Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

Zaměstnance dále dělíme na „White Collars“, „Blue Collars Indirect“ a „Blue Collars Direct“.

„**White Collars** / Bílé límečky“ jsou zpravidla všechny podpůrné funkce, dále zaměstnanci na pozici: manažer závodu, výroby, údržby, logistiky, kvality a vedoucí výrobního úseku, údržby, kvality.

„**Blue Collars Indirect** / Modré límečky nepřímé“ jsou zaměstnanci na pozici výrobní předák, předák skladu, operátor logistiky, údržbář, operátor kvality apod.

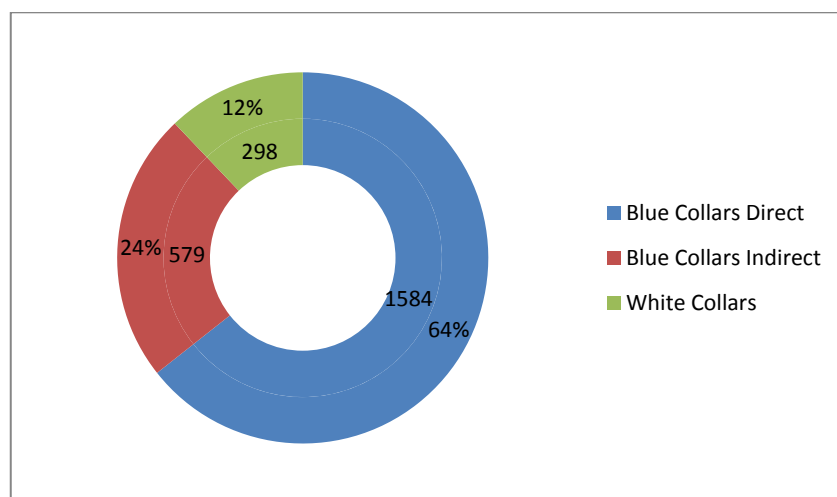
„**Blue Collars Direct** / Modré límečky přímé“ jsou operátoři výroby. (Mzdový předpis 2017)

6.3.3 Zaměstnanci

Společnost má ke dni 1. 2. 2019 celkem 2 461 zaměstnanců. Následující graf se skládá ze dvou prstenů, vnitřní prstenec zobrazuje počty zaměstnanců ve třech skupinách a vnější prstenec jejich procentní zastoupení ve společnosti. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Ve skupině Blue Collars Direct společnost zaměstnává celkem 1 584 zaměstnanců. Ve skupině Blue Collars Indirect 579 zaměstnanců a ve skupině White Collars 298 zaměstnanců. Z grafu je zřejmé, že 64 % zaměstnanců společnosti pracuje na pozici operátor výroby. 24 % zaměstnanců je ve skupině, která přímo souvisí s výrobou. A pouze 12 % zaměstnanců tvoří podpůrnou funkci.

Obrázek č. 6: Rozložení zaměstnanců ve společnosti



Zdroj: Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019

Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

6.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá vnějším prostředím, vnitřním prostředím a všechny tyto aspekty jsou zaneseny do tabulky a jsou tedy přehlednějším zpracováním předchozích analýz. Z pohledu vnějšího prostředí se zaměřuje na příležitosti a hrozby a z pohledu vnitřního prostředí se zaměřuje na silné stránky slabé stránky společnosti. Poté navrhuje různé kombinace, které nám pomáhají nastavit strategie společnosti. (Taušl Procházková a kol. 2015)

Tabulka č. 1: SWOT analýza společnosti BORGERS CS

Silné stránky	<ul style="list-style-type: none">• Zkušenosti a znalosti zaměstnanců.• Vyvážené zákaznické portfolio.• Rodinná společnost.
Příležitosti	<ul style="list-style-type: none">• Neustálé trendy směrem k lehčímu materiálu.• Významné překážky při vstupu konkurence na trh.• Výstavba nové skladové haly.
Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none">• Nízké marže.• Vysoká závislost na zákaznících a dodavatelích.• Větší závislost na logistických poskytovatelích.• Kapacita prostoru ve společnosti omezuje budoucí růst a brání zlepšování provozní účinnosti.• Velikost firmy začíná být nedostatečná.
Hrozby	<ul style="list-style-type: none">• Trvalý tlak zákazníků na snížení marží a zvyšování produktivity, což vede ke snížení zisku.• Zvyšování tlaků na náklady práce.• Stále přísnější právní požadavky vyžadující zvýšené investice a správu k řízení.• Nízká pracovní nezaměstnanost.

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019

Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

Společnost mezi svými silnými stránkami má zkušenosti a znalosti týmů, proto jsou pro ně lidé v těchto týmech klíčovými zaměstnanci. Aby si společnost udržela tuto silnou stránku, je třeba zajistit, aby tito zaměstnanci nechtěli ze společnosti odejít. Toho mohou dosáhnout pomocí stimulace jejich potřeb a tímto se zabývá především motivační program společnosti.

7 Analýza motivačního programu společnosti

Společnost v současné situaci nemá žádný souhrnný dokument s názvem motivační program, má však více dílčích dokumentů a to: Zásady korektního chování, Mzdový předpis, Benefity, Kolektivní smlouvu, Firemní hodnoty a Pracovní řád.

7.1 Vedení lidí

V dokumentu Zásady korektního chování je část o vedení zaměstnanců a spolupráce uvedeno, jakým způsobem by se mělo se zaměstnanci nakládat. Je zde uvedeno, že vedoucím by měl být vzorem pro své podřízené, dávat svým podřízeným důvěru a delegovat jim úkoly v takové míře, jak je jen možné a tím jim prokazovat důvěru. Vedoucí pracovníci mají podporovat a komunikovat se svými podřízeným. (Zásady korektního chování 2012)

Povinnost obou stran je se vzájemně informovat o příslušných tématech souvisejících s prací v takové míře, aby byli schopni jednat a činit na základě těchto informací patřičná rozhodnutí. Úkolem vedoucího je zajistit, aby tato komunikace byla správně nastavena a nevznikal žádný problém. (Zásady korektního chování 2012)

7.2 Komunikace a informovanost

Komunikace je považována za velmi důležitou a společnost Borgers CS využívá několik komunikačních kanálů např. face to face meetingy, porady, komunikační zóny, e-mailovou komunikaci apod.

Komunikace od vedení společnosti

Pokud se jedná o komunikaci, která je mířená od vedení (jednatelů) do vnitřku společnosti, je využita primárně e-mailová komunikace. V případě potřeby sdělení změn, zavedení novinek, nebo zajímavostí, se využívá řízená komunikace. Veškeré informace, které jsou komunikované všem zaměstnancům, plynou přes personální oddělení. Konkrétně přes specialistku na komunikaci, která informaci srozumitelně zpracuje a upraví ji do správného formátu. Komunikační dokument pak pošle na schválení a po schválení je komunikace odeslána všem ve společnosti.

Zaměstnanci ve skupině Blue Collars Direct nemají služební e-maily, z toho důvodu jsou informace z e-mailu vytištěny a pověšeny do komunikačních zón na nástěnky.

Porady

Každé oddělení, tým nebo závod má své vlastní porady. Na poradách se účastní manažeři a jejich podřízení a z velké části probíhají informační formou. Manažer informuje, nebo zadává úkoly. U většiny porad bývá prostor pro volnou diskuzi, při které se proberou důležité informace ohledně chodu společnosti, je zde prostor pro vyjádření každého účastníka porady. Každé pondělí se koná také velká porada celého top managementu přímo s jednatelem a řeší se zde strategické záležitosti týkající se fungování společnosti. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Personální informace

Informace z personálního oddělení jsou poskytovány také řízenou komunikací, nebo je lze komunikovat prostřednictvím mzdového oddělení. Jako komunikační kanál se používají obálky se mzdovými páskami, které si zaměstnanci, každý měsíc přebírají. V tomto případě je téměř sto procentní jistota, že se informace dostanou každému zaměstnanci. Z pravidla se jedná o informace týkající se nabídek nových benefitů nebo upravení pravidel pro získávání současných apod. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Face to face meetingy

Každý manažer má jednou v týdnu prostor na face to face meeting s jednatelem společnosti, z pravidla tento čas manažeři využívají pro konzultaci dalších pracovních postupů a případné projednání návrhů na zlepšení apod. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Komunikace mezi zaměstnanci

Pro snazší komunikaci v jednotlivých odděleních a mezi nimi jsou vytvořené skupinové e-mailové adresy. Zjednodušuje to práci v hledání všech členů oddělení, při snaze ho informovat. Také se pak nemůže stát, že by informace někdo z oddělení nedostal a byl tak znevýhodněn před ostatními. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

7.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je ve společnosti řízeno managementem a zajišťování personálním oddělením. Je přesně dané jakými školeními či pohovory musí zaměstnanec projít od jeho nástupu po jeho odchod.

Vstupní školení

Každý zaměstnanec při vstupu do společnosti projde vstupním školením. Jedná se o balíček školení, které vede k zjednodušení nástupu zaměstnance do práce. Školení obsahuje:

1. Obecné informace o společnosti
2. Školení o bezpečnosti práce a požární ochraně
3. Školení řidičů referentů
4. Nástupní dokumenty, focení a představení v kancelářích

Společnost se primárně zaměřuje na dodržování zákonných školení, které jsou z hlediska bezpečnosti nejdůležitější. Nicméně každý zaměstnanec obdrží po nástupu do pracovního poměru plán zaškolení (**Induction plan**), jehož plnění je rozděleno na časové úseky (1-3 měsíce). Každý adaptační proces by měl být průběžně kontrolován nadřízeným společně s personálním oddělením na měsíční bázi. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Tréninkový plán

Na koordinaci školení je vytvořený tréninkový plán, ve kterém jsou zanesena všechna plánovaná a realizovaná školení a to včetně zákonných školení. V tomto plánu jsou také zaneseny celkové náklady za proběhlá školení a jeho přínosy, dle hodnocení účastníků a později i jejich nadřízených. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Z realizovaných školení v tréninkového za rok 2017 vyplynulo, že bylo proškoleno celkem 1 123 zaměstnanců v zákonných školeních a nejčastěji se jednalo o školení řidičů motorových vozíků, kde bylo proškoleno celkem 583 zaměstnanců. Za rok 2018 bylo proškoleno celkem 1 157 zaměstnanců v zákonných školeních. Jednalo se zejména o periodické školení řidičů manipulačních vozíků, kterým prošlo celkem 536 zaměstnanců. Dále pak jsou velmi četná školení jeřábníků, vazačů a

školení obsluhy kloubových pracovních plošin. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Kromě zákonných školení mají vedoucí pracovníci také možnost si zažádat o školení, která nejsou ze zákona povinná, nicméně mají nějaký pozitivní vliv na fungování zaměstnance v práci. Jedná se například o školení na zákoník práce, na nové technologie, SAP, MS Excel a podobně. Vedoucí pracovník si musí vyplnit žádost, kterou musí nechat schválit vedením společnosti, poté je žádost odeslána na personální oddělení, které školení zajistí. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Za rok 2017 bylo proškoleno celkem 787 zaměstnanců na školeních, jejichž proškolení není uloženo zákonem. Téměř nejvíce školení bylo na Profylax, kterého se účastnilo téměř 100 zaměstnanců. Dále pak proběhla školení na Leadership lab, kde bylo proškoleno 40 zaměstnanců. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Za rok 2018 bylo provedeno celkem 84 školení, která nejsou uložena zákonem, nejčastější bylo školení na IATF 16949, což je nová norma, která specifikuje požadavky na systém managementu kvality pro automobilový průmysl. Dalším nejčetnějším školením bylo školení interních auditorů. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Společnost také nabízí jazykové kurzy, kterých za rok 2017 proběhlo 577 a za rok 2018 jich bylo provedeno pouze 440, na které opakovaně chodilo celkem 64 zaměstnanců. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Celkové náklady na všechna školení za rok 2017 byly ve výši 5.166.000 Kč a za rok 2018 činili celkem 3.671.000 Kč. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Hodnocení školení

Po každém školení je zaměstnancům poslán formulář na hodnocení školení. O měsíc později je poslán formulář nadřízenému účastníka školení, který má zhodnotit, zda pozoruje nějaké změny v práci zaměstnance od doby školení. Všechny tyto informace jsou zaneseny v tréninkovém plánu. Na základě celkového hodnocení, personální oddělení posoudí efektivnost školení a zvaží vyčlenění školení z tréninkového katalogu. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Hodnotící pohovor

V průběhu pracovního poměru zaměstnanec má vedoucí povinnost jednou za rok provést hodnocení zaměstnance, tedy hodnotící pohovor. Jedná se o strukturovaný pohovor, jehož podkladem je dotazník, který musí zaměstnanci sami vyplnit. Blíže je tento pohovor vysvětlen v části Hodnocení zaměstnanců. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Výstupní pohovor

Posledním pohovorem, kterým zaměstnanec projde při každém dobrovolném odchodu ze společnosti je tzv. výstupní pohovor. Ten se dělá s každým zaměstnancem, který podal výpověď a slouží k zjištění podrobností o důvodech odchodu, které se později blíže zkoumají. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

7.4 Politika odměňování

Politika odměňování u zaměstnavatele vychází ze strategie, jejímž základním úkolem je:

1. Podporovat dosažení cílů společnosti.
2. Přispět k vytvoření konkurenceschopné organizace, kde dochází k postupnému zvyšování produktivity práce při současném udržení nákladů.
3. Být v souladu s právními normami, vnitřní politikou a celkově kulturou společnosti.
4. Pomoci přivést do společnosti kvalitní a schopné zaměstnance.
5. Stabilizovat stávající zaměstnance a motivovat je k dosažení co nejlepších výsledků.
6. Být co možná nejvíce transparentní, spravedlivá a objektivní, aby mohla být plně akceptována zaměstnanci. (Mzdový předpis 2017)

7.4.1 Mzda a její složky

Pro zaměstnance (White Collars) s pracovní dobou rovnoměrně rozvrženou na pracovní dny je mzda (fixní i variabilní složka) zásadně sjednána v dohodě o mzdě.

Pro zaměstnance s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou do dvou- až čtyř směn (Blue Collars Indirect), a pro ostatní zaměstnance s pracovní dobou odpovídající

stanovené směnnosti (Blue Collars Direct) je mzda stanovena jednostranně zaměstnavatelem, tedy mzdovým výměrem. (Mzdový předpis 2017)

Každý zaměstnanec má vytvořený popis pracovní pozice, který má podepsaný a založený ve své složce. Dle popisu pracovní pozice je zařazen do tzv. levelu, který je vymezený platovým rozmezím. Tento level odpovídá úrovni požadovaných kompetencí k výkonu pozice. V tomto rozmezí by se měl tedy v rámci své pracovní pozice pohybovat. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Součástí klasické mzdy jsou také různé příplatky, společnost Borgers CS má tyto:

- Příplatky a odměna za pracovní pohotovost
- Příplatek za práci v noci a práci přesčas
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli
- Příplatek za práci ve svátek
- Příplatek za práci ve ztíženém pracovní prostředí
- Příplatek za členství v preventivní požární hlídce
- Odměna za pracovní pohotovost
- Příplatek za práci v nepřetržitém provozu
- Příplatek za práci odpoledne (Mzdový předpis 2017)

7.4.2 Benefity

Velmi oblíbenou částí odměňování jsou v současnosti zaměstnanecké benefity, následující výčet reprezentuje část benefitů společnosti Borgers CS, které jsou vypsány v dokumentu Benefity:

- Benefit na dojíždění
- Docházkový benefit
- Benefit při pracovním výročí
- Benefit při narození dítěte
- Benefit při uzavření sňatku
- Benefit za doporučení nového zaměstnance
- Multi-sport kartička (Benefity 2017)

7.5 Hodnocení zaměstnanců

Společnosti Borgers CS využívá pro hodnocení a motivaci zaměstnance standardizovaný nástroj zaměřený na celkové hodnocení výkonu. Základním prvkem tohoto nástroje je hodnotící pohovor. V první fázi provede zaměstnanec sebehodnocení svého výkonu a poté jej předloží svému přímému nadřízenému. K tomuto účelu je vytvořený a zaevidovaný formulář, který je rozdělený na dvě části.

První část se skládá celkem z pěti otevřených otázek:

1. Co se Vám v uplynulých 12 měsících podařilo?
2. V čem navrhujete zlepšit Váš dosavadní výkon?
3. Jak a kam chcete směřovat osobní kariéru ve společnosti?
4. Na co by se měl zaměstnavatel zaměřit, abyste mohl dosahovat ještě lepších výsledků?
5. Které vaše schopnosti a dovednosti nejsou v současnosti využity a proč? (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Na tyto otázky musí opovědět a pak přechází na druhou část, která je rozdělená na pět oblastí, ve kterých se musí zaměstnanec zhodnotit.

1. Odborné znalosti a dovednosti
2. Osobní předpoklady pro odvádění kvalitní práce
3. Spolupráce a týmová práce
4. Odpovědnost za závazky a spolehlivost
5. Tvořivost a nápaditost (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

Pod každou oblastí je několik pojmů, které zaměstnanec ohodnotí pomocí bodovací metody, která je názorná a snadno uchopitelná pro tak velkou společnost.

Po vyplnění obou částí formuláře, následuje face to face pohovor s nadřízeným. Základem tohoto pohovoru je zjistit, jak se zaměstnanec ve společnosti cítí, jak vidí svou kariéru do budoucna apod. Také slouží k nastavení jednotlivých očekávání, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany vedoucího.

Zároveň vedoucí podá zaměstnanci zpětnou vazbu a mají možnost probrat, případné problémy. (Interní dokumentace společnosti Borgers CS 2019)

7.6 Shrnutí analýzy motivačního programu

Společnost Borgers CS nemá motivační program jako ucelený dokument, proto byly výše zanalyzovány pouze dílčí dokumenty, které by se dali motivačního programu zahrnout.

Vedení je upraveno v dokumentu Zásady korektního chování, ve kterém je vedení lidí věnován krátký odstavec. Komunikace ve společnosti probíhá pomocí několika kanálů face to face meetingy, porady, komunikační zóny, e-mailovou komunikaci apod.

Náklady a počet školení a tréninků ve společnosti se v roce 2018 velmi snížily oproti roku předešlému.

Počet proškolených zaměstnanců klesl o 806 a celkové náklady se snížily o 1.495.000 Kč. Politika odměňování je uvedena ve Mzdovém předpisu a Benefitech. V následující tabulce jsou jednotlivé benefity a náklady na jejich realizaci.

Tabulka č. 2: Náklady na jednotlivé bonusy za 2 roky. (v Kč)

Benefity	Rok 2017	Rok 2018
Benefit na dojíždění	18.161.099	16.603.101
Docházkový benefit	44.541.000	47.239.430
Benefit při pracovním výročí	4.130.000	3.320.000
Penzijní připojištění	-	2.342.000
Multi-sport kartička	2.603.900	3.070.000
Příspěvek na stravování	14.720.540	13.280.626

Zdroj: Interní dokumentace společnosti Borgers CS, 2019

Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

Z tabulky je patrné, že náklady na benefit na dojíždění klesly o více než 2.000.000 Kč a to při nezměněných pravidlech pro jeho získání. Oproti tomu náklady na docházkový benefit vzrostli o 2.698.430 Kč. Náklady na benefit při pracovním výročí klesly o 810.000 Kč. Penzijní připojištění bylo zavedeno až v roce 2018 a z toho důvodů chybí záznam za rok 2017. Počet multi-sport kartiček oproti předešlému roku vzrostl a úměrně vzrostly i náklady. Náklady na příspěvek na stravování klesly o 1.439.914 Kč. Benefity, které jsou zanesené v předchozí tabulce, budou zkoumány v dotazníkovém šetření.

8 Dotazníkové šetření

Pomocí dílčích interních dokumentů se podařilo zjistit, jak je nastavena politika odměňování, systém komunikace apod. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak toto nastavení vnímají samotní zaměstnanci. Zda se skutečně dodržují nastavené procesy a jak hodnotí jejich funkčnost. Dále pak zaměstnanci měli posoudit některé benefity společnosti, schopnosti svého nadřízeného, vztahy na pracovišti a pracovní podmínky.

Z důvodu obsáhlosti tázaných informací byl dotazník rozdělen do několika dílčích částí, ve kterých jsou otázky týkající se určité oblasti:

- **Obecné informace**, kde jsou obsáhle tři základní otázky na informace týkající se přímo zaměstnance.
- **Spokojenost se společností**, v této části mohli zaměstnanci v jedné rozvinuté otázce hodnotit převážně celkovou spokojenost se společností jako zaměstnavatelem.
- **Motivace**, tato část je nejobsáhlejší z celého dotazníku, obsahuje celkem pět otázek, ve kterých zaměstnanci hodnotili jednotlivé položky odměňování v závislosti na tom, jak moc je motivují apod.
- **Komunikace**, zde mohli zaměstnanci ohodnotit ve dvou otázkách, v jaké míře se jim dostávají informace a také měli možnost uvést, kdy naposledy je někdo pochválil.
- **Vzdělávání a rozvoj**, v této části zaměstnanci hodnotí pomocí jedné otázky vzdělávací program a jeho součásti.
- **Vztahy na pracovišti**, tato část slouží ke zhodnocení atmosféry na pracovišti a vztahu s nadřízeným, také k ohodnocení schopností přímého nadřízeného a je složena ze čtyř otázek.
- **Pracovní podmínky**, zde zaměstnanci hodnotili ve dvou otázkách, jak jsou spokojeni s vybavením a pracovními pomůckami, které společnost poskytuje.
- **Obecné**, je poslední část dotazníků a čítá pouze jednu otázku, kde měli respondenti prostor pro vyjádření postojů a názorů respondentů na motivační program společnosti.

Dotazník se skládá celkem z devatenácti otázek, z toho devět otázek je uzavřených, v sedmi otázkách zaměstnanci hodnotili pomocí bodovací škály, dvě otázky jsou otevřené a u jedné otázky hodnotili jednotlivé položky známkami jako ve škole. Celý dotazník je vložen v příloze B.

Zkoumání bylo zaměřeno hlavně na specifickou skupinu pracovníků tzv. White Collars. V současné době má společnost celkem 298 zaměstnanců v této skupině, jako vzorek bylo vybráno 100 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili. Na dotazníku je sepsáno úvodní sdělení a pod ním se nachází podpis jednoho z jednatelů.

Následné vyhodnocení je provedeno postupně podle pořadí otázek v dotazníku. Pro přehlednost a jednoduchost interpretace výsledků jsou přiloženy grafy nebo tabulky. Podrobné výsledky ke každé otázce jsou pak přiloženy v příloze B.

8.1 Obecné informace

Tato část slouží pro zjištění bibliografických údajů o respondentovi.

Otázka č. 1: se týkala pohlaví.

Otázka č. 2: druhá otázka se týkala věku.

Otázka č. 3: poslední otázka v této části se týkala délky zaměstnání ve společnosti.

Šetření se zúčastnilo celkem 100 zaměstnanců z toho 56 žen a 44 mužů. Celkem 44 % respondentů bylo ve věkové skupině 25–40 let a nejvíce tázaných zaměstnanců ve společnosti pracuje jeden až pět let tj. 58 %.

8.2 Spokojenost se společností

V této části je pouze jedna otázka, která je ale rozdělena na dílčí tvrzení, která měli respondenti ohodnotit.

Otázka č. 4: V následující tabulce zakroužkujte tvrzení, dle toho jak moc se s ním ztotožňujete.

V následující tabulce jsou výsledky hodnocení a jednotlivá tvrzení:

Tabulka č. 3: Pět tvrzení a jejich ohodnocení (v počtech zaměstnanců)

Tvrzení	ANO	Spíše Ano	Spíše Ne	NE
Se svým zaměstnáním jsem celkově spokojený/á.	38	56	6	0
Kdybych si měl/a znovu vybírat práci, zvolil/a bych stejnou společnost.	13	59	23	5
Společnost mi umožňuje vést vyrovnaný život.	37	51	11	1
Jsem loajální, jsem ochoten/á plnit závazky ve prospěch společnosti.	77	15	5	3
Jsem hrdý, že mohu pracovat pro tuto společnost.	13	66	18	3

Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

Celkové výsledky hodnocení společnosti vyšli spíše pozitivně. Vyloženě negativní zpětnou vazbu na jednotlivá tvrzení uvedl jen jeden zaměstnanec. U ostatních zaměstnanců se názory lišily. Na pátém tvrzení, týkající se loajality, se shodlo nejvíce zaměstnanců a to celkem 77 %. Velmi negativně hodnotili zaměstnanci druhé tvrzení, kde celkem 28 % zaměstnanců uvedlo, že by si znovu společnost Borgers CS spíše nebo vůbec nevybrali.

8.3 Motivace

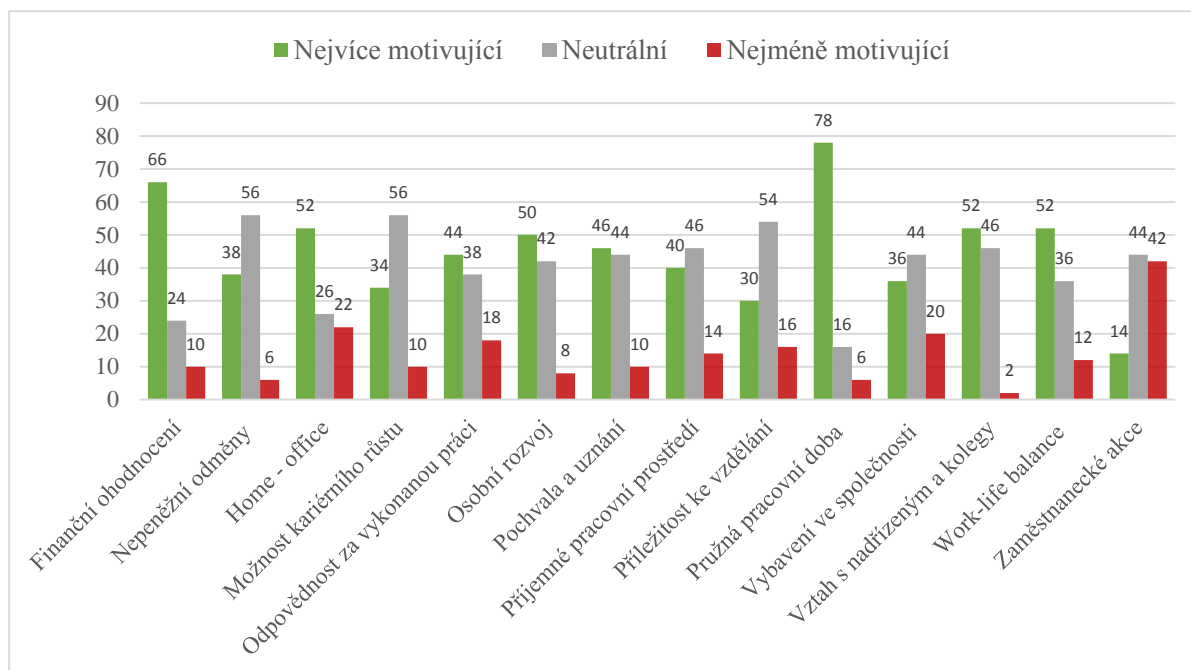
V části motivace zaměstnanci hodnotili převážně spokojenost s jejich ohodnocením ať už finančním nebo nefinančním. Také měli možnost posoudit, jaké benefity jsou pro ně užitečné. Na konci této části měli možnost se zamyslet, co by je mohlo motivovat a firma jim to neposkytuje.

Otázka č. 5: Ohodnoťte následující položky podle toho, jak vás motivují. (1 – nejvíce motivující až 3 – nejméně motivující)

V této otázce zaměstnanci hodnotili položky: finanční ohodnocení, nepeněžní odměny, home-office, možnost kariérního růstu, odpovědnost za vykonanou práci, osobní rozvoj, pochvalu a uznání, příjemné pracovní prostředí, příležitost ke vzdělání, pružnou pracovní dobu, vybavení ve společnosti, vztah s nadřízeným a kolegy, work-life balance a zaměstnanecké akce.

Na každou z těchto položek měli možnost reagovat a poznačit na třibodové škále, jak moc je daná položka motivuje. V následujícím grafu je možné vidět, jak zaměstnanci hodnotili jednotlivé položky.

Obrázek č. 7: Hodnocení motivačního vlivu jednotlivých položek (v počtech zaměstnanců)



Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

Z celkového hodnocení se nejvíce zaměstnanců tj. 78 % shodlo, že je velmi motivující pružná pracovní doba, dále pak 66 % zaměstnanců uvedlo finanční odměny a 52 % zaměstnanců uvedlo home-office, dobré vztahy na pracovišti a work-life balace.

Nejméně motivující položkou, kterou uvedlo celkem 42 % zaměstnanců, jsou zaměstnanecké akce.

Otázka č. 6: Je ve společnosti něco, co vás demotivuje?

Na tuto otázku mohli odpovědět ano nebo ne a u políčka ano mohli ale konkrétně vyplnit, co je demotivuje.

Celkem 54 % zaměstnanců odpovědělo, že ve společnosti není nic, co by je demotivovalo, zbylých 46 % procent uvádělo velmi podobné důvody demotivace, které byly rozděleny do 6 skupin, které jsou sepsané v následující tabulce.

Tabulka č. 4: Názory zaměstnanců a počty jejich uvedení (v počtech zaměstnanců)

Demotivátory	Počet zaměstnanců
Zastaralé postupy, procesy a zkosnatělost	20
Nespravedlnost a rozdílné přístupy k odměňování	8
Práce, která nepřináší žádné výsledky	6
Komunikace a zpětná vazba od vedení	4
Finanční situace podniku a nejasná budoucnost	4
Nemožnost kariérního růstu	4

Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

Z důvodu dlouhé historie společnosti, jejího dlouhého setrvání na trhu a ohlasů zaměstnanců, je zřejmé, že má zastaralé některé systémy a postupy. Tento demotivátor uvedlo celkem 20 zaměstnanců a 8 zaměstnanců se shodlo v tom, že společnost má různé přístupy k odměňování.

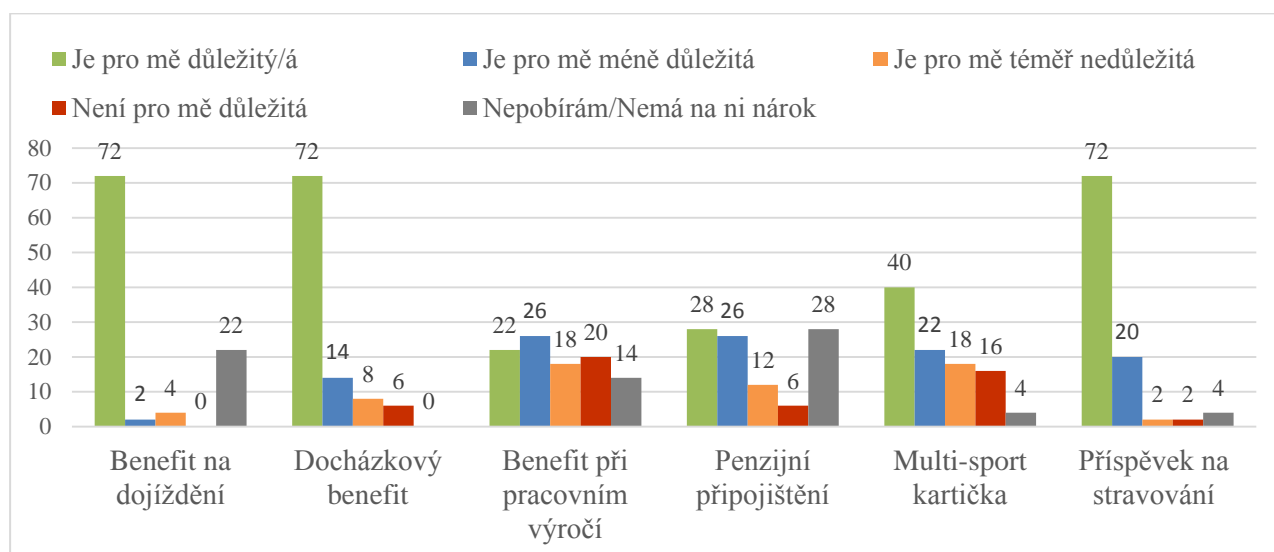
Otázka č. 7: Označte u každé položky benefitu, jak moc je pro vás užitečná.

Zaměstnanci mohli ohodnotit benefit na dojíždění, docházkový benefit, benefit při pracovním výročí, penzijní připojištění, multi-sport kartičku a příspěvek na stravování.

Tyto jednotlivé položky jsou nákladově vyčísleny za poslední dva roky ve shrnutí analýzy motivačního programu.

Následující graf ukazuje reakce zaměstnanců na jednotlivé benefity. Je nutno podotknout, že mezi nejdůležitější benefity patří **benefit na dojíždění, stravování a za stoprocentní docházku**, na čemž se shodlo 72 % respondentů. Dobré ohlasy má také **multi-sport kartička**, kterou vítají hlavně mladší zaměstnanci, její důležitost ohodnotilo celkem 40 zaměstnanců a z toho 15 % zaměstnanců bylo ve věku 18-25 a 20 % ve věku 26-40. Ovšem na ostatní benefity jsou názory rozdílné. **Benefit při pracovním výročí** hodnotili kladně převážně zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti více než 1-5 let a více. Celkem 52 % zaměstnanců na něj nemá nárok, nebo je pro ně nedůležitý. U **penzijního připojištění** byly také různé ohlasy, 28 % zaměstnanců odpovídalo, že je pro ně benefit velmi důležitý a stejné procento uvedlo, že jej nepobírá.

Obrázek č. 8: Hodnocení jednotlivých benefitů zaměstnanci (v počtech zaměstnanců)



Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

Otázka č. 8: Vypište prosím, co by společnost měla zavést, abyste se cítil/a více motivován/a?

Tato otázka je otevřená, takže zaměstnanci měli prostor pro vypsání námětů, které by zlepšení jejich motivaci. Polovina tedy 50 zaměstnanců nechala tuto otázku bez odpovědi, druhá polovina pak uvedla hned několik námětů na zlepšení.

Nejvíce zaměstnanců 18 % se shodlo, že by je více motivovalo, kdy na konci každého roku dostali 13. plat, nějaké vánoční prémie nebo jednorázové odměny. Podobně jako v otázce číslo šest byla 14x zmíněna spravedlnost odměňování. Dále už nižším počtem zastoupení uváděli zaměstnanci: zlepšení kvality jídel v kantýnách, zlepšení toku informací a zlepšení komunikace ve společnosti, inovace v procesech a v poslední řadě kvalitu vzdělávacího systému.

Otázka č. 9: Jste celkově spokojen/a se zavedeným systémem motivování a odměňování? Na tuto otázku byla možnost odpovědět ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 20 % zaměstnanců je naprosto spokojeno se systémem motivování a odměňování a spíše spokojených zaměstnanců je celkem 44%, také ale 34 % zaměstnanců je spíše až zcela nespokojeno.

8.4 Komunikace

Otázka č. 10: Ohodnoťte, zda se vám tyto informace dostávají v dostatečné míře.

V tabulce mohli zaměstnanci odhodnotit zda se jim dostávají informace o jejich výkonu a výsledcích, o očekáváních jejich nadřízeného, o změnách ve společnosti, o novinkách a cílech společnosti a o změnách personálu ve společnosti.

Ohledně informací od nadřízeného, jeho očekáváních a zpětné vazbě jsou zaměstnanci dostatečně informováni, celkem 88 % uvedlo ano, nebo spíše ano. Méně informací pak k zaměstnancům proniká o změnách ve společnosti, novinkách a jejích cílech, kde se cítí informováno 70 %. A nejméně informovaní se zaměstnanci cítí v oblasti personálních změn, kde celkem 40 % respondentů uvedlo, že se k nim informace spíše nebo vůbec nedostávají.

V rámci komunikace je poslední otázka mířena na zpětnou vazbu.

Otázka č. 11: Pochválil vás někdo v poslední době za dobře odvedenou práci?

Odpovědi, na tuto otázku ukazují na to, jak jsou zaměstnanci chváleni ve své práci. 90 % respondentů odpovědělo, že byli pochváleni v poslední době minimálně jednou za dobře odvedenou práci. 10 zaměstnanců odpovědělo, že v poslední době nebyli pochváleni vůbec. 6 zaměstnanců ze sta, kteří uvedli v páté otázce pochvalu a uznání jako velmi motivující, odpověděli na tuto otázku, že je nikdo v poslední době vůbec nepochválil za dobře odvedenou práci.

8.5 Vzdělávání a rozvoj

Otázka č. 12: Zhodnoťte, zda souhlasíte s následujícími tvrzeními.

V následující tabulce je názorný přehled čtyř tvrzení a jejich následné hodnocení.

Na tvrzení číslo jedna odpovědělo 89 % zaměstnanců, kladně, 11 % uvedlo, že nemají možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Druhé tvrzení ohodnotilo 82 % zaměstnanců kladně, ovšem 5 zaměstnanců uvedlo, že tvrzení není pravdivé vůbec a 13 zaměstnanců uvedlo, že spíše není. U třetího tvrzení se názory zaměstnanců hodně lišily, 33 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše souhlasí, 29 % uvedlo, že spíše nesouhlasí, 27 % uvedlo, že naprosto souhlasí a 11 % uvedlo naprostý nesouhlas.

U posledního tvrzení opět převládá souhlas, pouze 23 % zaměstnanců uvedlo, že spíše nesouhlasí a 5 % že nesouhlasí vůbec

Tabulka č. 5: Čtyři tvrzení a jejich ohodnocení (v počtech zaměstnanců)

Tvrzení	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Mám možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti.	31	58	11	0
Společnost podporuje mou snahu umět vše, co je k mé práci třeba.	25	57	13	5
Školení, kterými jsem prošel/prošla byla dostačující k mé práci.	27	33	29	11
Máte pocit, že jsou i vaši kolegové dostatečně proškoleni?	23	49	23	5

Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

8.6 Vztahy na pracovišti

Otázka č. 13: Zhodnoťte atmosféru na pracovišti.

Účelem této otázky bylo zjistit, jaká panuje na jednotlivých pracovištích atmosféra. Celkem 78% zaměstnanců uvedlo, že vnímají atmosféru na pracovišti přátelsky, 18% zaměstnanců uvedlo, že atmosféra na pracovišti je profesionální. 4% zaměstnanců uvedlo, že na pracovišti pociťují rivalitu a jednalo se pouze o ženy. Nepřátelskou atmosféru neuvedl žádný ze zaměstnanců.

Otázka č. 14: Je váš nadřízený ochoten vás vyslechnout? Respondenti mohli odpovědět a) Ano kdykoliv je potřeba, b) Pokud má čas, tak ano, c) Nemám potřebu mu nic říkat, d) Ne, není ochoten.

Opět ohlasy byly velmi pozitivní, 60 % zaměstnanců hodnotilo, že jejich nadřízený je ochoten je vyslechnout vždy a 36 % uvedlo, že ano pokud má čas. U 4 zaměstnanců se objevila odpověď, že nemají potřebu nadřízenému cokoliv říkat. Odpověď, že není ochoten, nebyla uvedena ani jednou.

Otázka č. 15: Trávíte s kolegy čas i v době vašeho volna?

Další otázka byla zaměřena na trávení volného času se svými kolegy, která pomáhá lépe pochopit mezilidské vztahy na pracovišti.

Nejčastěji a to v 54 % zaměstnanci uváděli občasně trávení volného času se svými kolegy a to i ti, kteří uvedli, že cítí mezi sebou rivalitu. Také je zajímavé, že 2 zaměstnanci, kteří vnímají atmosféru v pracovním kolektivu jako přátelskou, se svými kolegy čas netráví vůbec. Dále pak 20 % zaměstnanců, kteří uvedli, že s kolegy tráví čas velmi často, vnímá atmosféru na pracovišti přátelsky.

Otázka č. 16: Následující tabulka se týká vašeho přímého nadřízeného: (uveďte známku jako ve škole 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

V této otázce měli zaměstnanci ohodnotit svého přímého nadřízeného a to jakým způsobem funguje v práci. U svých nadřízených hodnotili: pomoc s profesním rozvojem, předávání informací, schopnost podávat zpětnou vazbu, schopnost dobře zadávat práci, jeho odbornou způsobilost, lidský přístup a porozumění.

V hodnocení schopností nadřízených se hodnocení pohybovalo nejčastěji mezi známkou 1-2, ovšem objevila se u schopnosti dobře zadávat práci čtyřikrát známka 5. V následující tabulce je uvedena průměrná známka za každou jednotlivou oblast.

Tabulka č. 6: Průměrné ohodnocení přímých nadřízených (průměrná známka)

Přímý nadřízený	Průměrná známka
Předávání informací	1,96
Schopnost dobře zadávat práci	1,74
Pomoc s profesním rozvojem	1,58
Schopnost podávat zpětnou vazbu	1,56
Lidský přístup a porozumění	1,32
Odborná způsobilost	1,3

Zpracoval: Marta Šusterová, 2019

Z tabulky je patrné, v čem jsou vedoucí pracovníci dobří a kde naopak mají, co zlepšovat. Nejlépe hodnocená byla odborná způsobilost vedoucích, lidský přístup a porozumění. Nejhůře však opět komunikace a informovanost, kde se celkový průměr blížil ke 2.

8.7 Pracovní podmínky

Otázka č. 17: Jste spokojeni s materiálem, pracovními pomůckami atd., které potřebujete k práci?

U této otázky se projevila 82% spokojenost s pracovními pomůckami. Pouze 17 % zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše nespokojeni.

Otázka č. 18: Přijde vám vaše práce spíše:

a) Fyzicky náročná b) Psychicky náročná c) Stresující d) Nijak náročná

Vzhledem ke vzorku respondentů nikdo neuvedl, že by jeho práce byla fyzicky náročná. Psychická náročnost se objevila u 74 zaměstnanců, stresující u 22 a nijak náročná pouze u 4 zaměstnanců.

8.8 Obecné – konec dotazníku

Otázka č. 19: Kdybyste mohli něco ve společnosti změnit, co by to bylo a jak byste to provedli?

Na konci celého dotazníku byla příležitost, aby si zaměstnanci promysleli a uvedli, co by chtěli na společnosti změnit. Odpovědi byly různorodé, ale převážně se týkali zlepšení komunikace, kvality stravy v kantýně, také postavení kantýny v závodu Volduchy, zmírnění zkosnatělosti společnosti pomocí zavedení nových systémů a postupů a celková automatizace.

8.9 Shrnutí dotazníkového šetření

Celková spokojenost se společností Borgers CS je pozitivní, zaměstnanci jsou ve společnosti loajální a jsou ochotni plnit závazky ve prospěch společnosti a zároveň mohou vést vyrovnaný život.

8.9.1 Motivace

Zaměstnance společnosti nejvíce motivuje pružná pracovní doba, kterou uvedlo o 12 zaměstnanců více než finanční ohodnocení. Také velmi motivující považují dobré vztahy s kolegy a nadřízeným, možnosti home-office a work-life balance. Jako

nejužitečnější benefity vplynuly příspěvek na stravování, benefit na dojíždění a docházkový benefit. Nejméně atraktivní se ukázal benefit při pracovním výročí. Kritérium pro jeho získání jsou minimálně tři odpracované roky ve společnosti a jedná se o jednorázovou prémii, která je vyplacena v měsíci dovršeného výročí. Další roky pro získání benefitu jsou pět, deset, patnáct, dvacet, dvacet pět a třicet. Jeho přínosem by mělo být motivování zaměstnanců, k dlouholeté spolupráci se společností. Společnost jim spíše podporuje dlouholeté zaměstnance, ale zároveň nemotivuje nově příchozí k tomu, aby ve společnosti setrvali.

Polovina zaměstnanců je spokojena se systémem motivování, druhá polovina uvedla několik námětů, které by je stimulovali k většímu výkonu. Mezi ně lze zařadit například 13. plat, odměny na základně plnění cílů, lepší přístup ke vzdělávání apod.

Ve společnosti je také mnoho demotivačních prvků, mezi které patří zastaralé a zkosnatělé postupy a systémy, špatná komunikace a informovanost, nemožnost kariérního růstu a nespravedlnost v odměňování.

8.9.2 Komunikace

Z dotazníkového šetření vplynulo, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se způsobem a systémem komunikace ve společnosti. Většina z nich odpovídala velmi nejistě a jen hrstka souhlasila, že se k nim informace dostávají. A to i přesto, že společnost posílá e-mailové komunikace, které jsou posléze vyvěšené na komunikačních zónách. Pokud se jedná o zpětnou vazbu a informace o očekáváních nadřízeného, jsou zaměstnanci dostatečně informováni.

8.9.3 Vzdělávání a rozvoj

Společnost dává možnost zaměstnancům v osobním rozvoji a podporuje snahu zaměstnanců umět vše, co je ke své práci potřebují. Mono zaměstnanců má ale pocit, že se jim nedostává zdaleka všech potřebných školení, která ke své práci potřebují. Také se v některých případech domnívají, že ani jejich kolegové nemají dostatečnou průpravu, pro správné vykonávání práce.

8.9.4 Vztahy na pracovišti

Ve společnosti převažují oddělení, ve kterých panuje přátelská atmosféra a většina zaměstnanců tráví chvíle s kolegy i mimo zaměstnání, ve společnosti se najdou i tací, kteří pocítují na pracovišti jistou rivalitu, nebo s kolegy netráví volný čas vůbec.

Vedoucí jsou připraveni vyslechnout své zaměstnance a poskytnout jim podporu. Odborná způsobilost vedoucích zaměstnanců je na vysoké úrovni, podobně jako lidský přístup a porozumění. Nejhorší hodnocení měli v oblasti předávání informací a schopnosti dobře zadávat práci.

8.9.5 Pracovní podmínky

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními pomůckami. Pracovní náplň je pro pracovníky White Collars je převážně psychicky náročná a pro některá oddělení i stresující.

Zaměstnanci pracující v závodu Volduchy by ocenili, kdyby měli na pracovišti kantýnu a nemuseli si nosit své jídlo, nebo si ho nechat dovážet.

9 Návrh motivačního programu

Společnost nemá vypracovaný konkrétní motivační program jako jeden ucelený dokument, avšak existují dílčí části, které popisují jednotlivé oblasti, které by se daly do motivačního programu zahrnout. Proto by bylo vhodné nějaký takový dokument sestavit pro větší přehlednost a dostupnost pro všechny zaměstnance. Dalo by se tak hodnotit jeho plnění a mohlo by vést to k větší motivovanosti zaměstnanců. Následující návrh motivačního programu je vytvořen na základě analýzy současných dílčích částí motivačního programu společnosti a výsledků z dotazníkového šetření.

Součástí nového motivačního programu budou následující současné dokumenty společnosti: Firemní hodnoty, Pracovní řád, Mzdový předpis, Kolektivní smlouva, Zásady korektního chování a Benefity. V těchto dokumentech jsou veškeré informace o odměňování společnosti, způsobech vedení, benefitech a pracovních podmínkách.

Nový motivační program zahrnuje všechny tyto dokumenty s následujícími úpravami v oblastech: odměňování, komunikace, pracovní podmínky a vzdělávání.

9.1 Odměňování

Jedním z hlavních nástrojů jak zaměstnance motivovat je prostřednictvím odměňování. Společnost má v současné době dva dokumenty Mzdový předpis a Benefity, které upravují podmínky pro jednotlivé oblasti odměňování. Oba tyto dokumenty budou součástí motivačního programu. Na základě dotazníkové šetření, budou podniknuty následující úpravy.

9.1.1 Cíl: Srovnání odměňování ve společnosti

V následujícím půl roku bude provedena podrobná strukturovaná analýza celého systému odměňování ve společnosti. Ta bude porovnána se skutečným odměňováním zaměstnanců. V případě zjištění rozdílů, společnost navrhne jistá opatření na eliminaci zjištěných rozdílů. Pro společnost to může mít několik přínosů:

- Společnost zabrání nespravedlivému ohodnocení a všichni zaměstnanci budou posuzováni podle stejného klíče.

- Každý zaměstnanec bude vědět, za co a jak je ohodnocen.
- Každý zaměstnanec bude motivován rozvíjet své kompetence, aby v závislosti na jejich úrovni zvýšil své zařazení do levelu.

9.1.2 Cíl: Snížení nákladů a zvýšení aktivity zaměstnanců

Náklady společnosti na multi-sport kartičky jsou v současnosti 3.000.000 Kč za rok. Z reportu společnosti Multi-sport reálně kartu využívá pouze 33 % zaměstnanců, kteří aktivně chodí cvičit.

To znamená, že 67 % zaměstnanců, kteří mají kartičku, nebyli ani jednou nebo pouze jednou. Společnost má tedy zbytečné náklady, které by mohla využít v jiných oblastech, za zaměstnance, kteří benefit plně nevyužívají.

V rámci zvýšení aktivity zaměstnanců a snížení nákladů na kartičky, které se nevyužívají, vyvstává možnost, aby si část ceny kartiček hradili zaměstnanci sami. Tím by se snížil počet karet celkově a tedy i náklady ze strany společnosti. Zároveň by zaměstnanci, kteří by si kartu platili, byli více motivováni kartu aktivně využívat.

Spoluúčast na ceně kartičky bude provedena srážkou ze mzdy. Zaměstnancům, kteří skutečně mají zájem kartu využívat, bude stržena vypočtená částka a zbytku zaměstnanců bude karta odebrána.

Tímto řešením společnost může uspořené prostředky soustředit na jiné benefity a stimulovat tak potřeby větší skupiny zaměstnanců. Přínosy:

- Zaměstnanci budou více využívat kartu.
- Při vyšším využití karet, budou zaměstnanci více zrelaxovaní a fit a to by mohlo vést i ke snížení úrazovosti.
- Snížení nákladů za nevyužívané karty.

9.1.3 Cíl: Odebrání nemotivujícího benefitu

Náklady za benefit při pracovním výročí jsou v průměru 3 700 000 Kč ročně a to proto, že ve společnosti pracuje 226 zaměstnanců, kteří za rok 2018 dosáhli na tento benefit ve výši 10.000 Kč až 20.000 Kč.

Vzhledem k neefektivnosti motivování tímto benefitem, je nasnadě upravení podmínek pro získání benefitu tak, aby se stal více motivujícím pro nově nastoupivší zaměstnance. Nebo naopak jeho úplně zrušení. Ušetřené peníze se predisponují na motivování širší populace. Například pomocí 13. platu, nebo finanční odměny vázané a splněné cíle. Přínosy:

- Úspora nákladů za nemotivující benefit.
- Získání prostředků pro vznik nebo podporu motivujících benefitů

9.1.4 Cíl: Zavedení motivujícího benefitu

Dle výsledků šetření zaměstnanci spíše inklinují k finančním odměnám, které jsou spravedlivě vypláceny. Uspořené prostředky z předchozích benefitů by se dali použít na vznik nového.

Vítaným benefitem zaměstnanci je tzv. 13. plat. V případě společnosti by zavedení tohoto benefitu mohlo být nereálné, vzhledem k počtu zaměstnanců. Nicméně návrhy na odměny vázané na splněné cíle, by v tomto případě byly vhodnější.

Stěžejní v zavedení obou těchto prvků je stanovení jasných a striktních pravidel, pro získání tohoto benefitu, aby nedocházelo k rozepřím a efekt benefitu nebyl spíše záporný. Pokud se systém správně nastaví a všichni zaměstnanci s ním budou patřičně obeznámeni, povede to k mnohým přínosům pro společnost:

- Budou více motivovaní pracovat samy na sobě a svých cílech.
- Celková spokojenost vzroste.

9.1.5 Cíl: Podpora inovací

Účelem zlepšovacích návrhů je zapojení kmenových zaměstnanců do procesu neustálého zlepšování, dosažení vyšších úspor, zvyšování efektivity a kvality výrobků a procesů. Za zlepšovací návrh může být považován každý nápad, kterým se prokáže zlepšení oproti stávajícím stavu, jehož zavedení je v souladu s cíli společnosti.

Zaměstnanec podá zlepšovací nápad k posouzení svému přímému nadřízenému, který ho schválí nebo zamítne. Schválený zlepšovací návrh je předán k další realizaci, která je uskutečněna zaměstnancem, který má oblast dotčenou zlepšovacím návrhem na starosti.

Realizátor provede kalkulaci vyčíslení nákladů na implementaci zlepšovacího návrhu a zároveň vyčíslí případné úspory v souvislosti s provedenou změnou. V návaznosti na výši uspořených finančních prostředků, je zaměstnanci, který zlepšovací návrh podal, vyplacena odměna. Za předpokladu, že zlepšovací návrh ovlivňuje záležitosti, u kterých není možné vyčíslit výši úspory, proběhne subjektivní odhad přínosu vedením společnosti a zaměstnanci, který zlepšovací návrh podal, je vyplacena odměna. Přínosy:

- Úspora nákladů společnosti.
- Zaměstnanci se stanou více součástí společnosti v případě, že se budou moct podílet na jistých opatřeních v již zavedených procesech a tím klesne fluktuace.
- U zaměstnanců vznikne pocit zainteresovanosti a tím se zvýší jejich výkon.
- Povede to ke zlepšení stávajících postupů a procesů a zmírní se zlostnatělost společnosti.

9.1.6 Cíl: Zvýšení hodnoty stravenek

V současné době společnosti využívá stravenky v hodnotě 55 Kč pro skupinu White Collars a pro skupinu Blue Collars Direct/Indirect, kteří pracují v pravidelném směnném režimu. Stravenky v hodnotě 80 Kč pro zaměstnance Blue Collars Direct/Indirect, kteří pracují v nepřetržitém provozu.

Z pohledu daňově uznatelné výše příspěvku na stravování se nejvýhodnější hodnota stravenky zvyšuje. Z tohoto důvodu společnost zvýší stávající hodnoty stravenek. Přínosy:

- Zvýšení hodnoty kladně hodnoceného benefitu.
- Daňová výhodnost pro zaměstnance i společnost.

9.2 Komunikace

Stávající tok informací je na základě výsledků z dotazníkového šetření nedostačující a proto společnost Borgers CS podnikne následující nápravná opatření.

9.2.1 Cíl: Zlepšení informovanosti

Pro lepší informovanost zaměstnanců společnost připraví souhlas s užíváním soukromé e-mailové adresy zaměstnanců a zároveň jejich souhlas tím, že jim bude přeposílána služební e-mailová komunikace, týkající se obecných informací o společnosti.

V informačním systému společnosti, kde jsou vedeni zaměstnanci, bude vytvořen seznam, ve kterém budou zaevidovány soukromé e-mailové adresy zaměstnanců, a na ně se bude posléze přeposílat veškerá oficiální firemní komunikace.

Toto opatření bude mít několik výhod:

- Zaměstnanci, kteří nemají prostor pro čtení těchto informací ve své pracovní době, budou mít tyto informace i z pohodlí domova.
- Zaměstnanci, kteří nemají služební e-mail a informace se tak dozívají pouze z komunikačních zón, bude umožněno si také informace přečíst v klidu a bez rušivých elementů kolem komunikačních zón.
- Toto opatření pomůže i s informovaností cizojazyčných zaměstnanců, pro které by tím vznikl prostor pro přeložení.

9.2.2 Cíl: Zlepšení zpětné vazby

Schopnosti a kvalifikace se u zaměstnanců postupem času mění. (Taušl Procházková 2015) Proto je velmi důležité vědět, jak jsou na tom zaměstnanci jednotlivých oddělení. Společnost má v současnosti nastavené hodnotící pohovory jednou ročně.

Pro lepší transparentnost a zpětnou vazbu budou hodnotící pohovor probíhat alespoň dvakrát ročně a popřípadě na vyžádání i vícekrát. Přínosy:

- Vedoucí oddělení budou mít větší přehled o tom, jaké mají zaměstnanci představy o budoucí kariéře.
- Získají přehled o tom, jaká mají zaměstnanci v oddělení očekávání a zda mají nějaké problémy.
- Zároveň budou mít zaměstnanci možnost si promluvit se svým nadřízeným ohledně jejich kariérního růstu a budou tak nastaveny cíle na příští období.
- To povede k lepšímu řízení oddělení a motivaci zaměstnanců.

9.3 Pracovní podmínky

Zaměstnanci jsou s pracovními pomůckami celkově spokojeni, ale v rámci sjednocování podmínek pro všechny zaměstnance, společnost Borgers CS provede následující:

9.3.1 Cíl: Srovnání stravovacích podmínek

Společnost má 3 závody ale pouze v Rokycanech je závodní jídelna, kde mají možnost zaměstnanci chodit na obědy. Na základě výstupních pohovorů a komunikace se zaměstnanci vyplynulo, že by byl velký zájem o jídelnu v závodě ve Volduchách. V tomto případě by se dalo využít výstavby nové skladové haly ve Volduchách, kde by se dal vyhradit prostor pro kantýnu.

9.4 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj je ve společnosti nastaveno dobře. Společnost pouze uskuteční následující opatření.

9.4.1 Cíl: Odhalení talentů v řadách společnosti

Z dotazníku vyplynulo, že by bylo vhodné zavést tzv. talent pohovory (karierní pohovory) se současnými zaměstnanci. Personální oddělení vytvoří klíč, podle kterého budou pohovory prováděny. Se zavedením kariérních pohovů společnost bude schopna odhalit talenty ve svých řadách a bude moct obsadit vzniklé pracovní pozice ze svých řad. Pozitivní dopady:

- Sníží se náklady na nábor.
- Nebude se plýtvat nadějnými zaměstnanci na práci, která pro ně není dost motivující.
- Zaměstnanci budou více motivováni, protože budou mít možnost kariérního růstu.
- Tyto pohovory budou sloužit jako nástroj pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se současnými pracovními podmínkami.

Závěr

Základem každé společnosti jsou zaměstnanci. Při nízké nezaměstnanosti a vysoké konkurenci v regionu se společnost musí zaměřit především udržení stávajících zaměstnanců, než na získávání nových.

Každého člověka motivuje něco jiného na základě jeho motivačního profilu, pokud se podaří profil jednotlivce zmapovat, je možné ho správně motivovat. Motivační program, ale neslouží k odhalování motivačních profilů jednotlivých zaměstnanců, ale jako souhrn forem motivování, který slouží pro všechny zaměstnance.

Mezi formy motivování patří nejen odměňování ale také způsob vedení zaměstnanců, komunikace a informovanost, možnost vzdělávání a možný rozvoj ve společnosti, hodnocení zaměstnanců a podávána zpětná vazba.

Pomocí analýzy interních dokumentů byl posouzen motivační program společnosti Borgers CS. Pro lepší pochopení motivačního programu společnosti, byl vytvořen dotazník, který se zaměřoval na různé formy motivování z pohledu zaměstnanců. Na základě analýzy a výsledků dotazníkového šetření se povedlo odhalit několik nedostatků, které byly následně vyřešeny v návrhu nového motivačního programu. Návrhem nového motivačního programu se podařilo zlepšit mnoho procesů ve společnosti.

Přínosem této práce je poznání fungování motivačních prvků nadnárodní společnosti, která má dlouholetou historii na trhu práce a je jedním z největších zaměstnavatelů v regionu. Autorka této práce měla možnost poznat hlouběji procesy společnosti, ve které pracuje a tím lépe pochopit její fungování.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan, JAROŠOVÁ, Eva. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

GOLEMAN, Daniel. *Leadership That Gets Results (Harvard Business Review Classics)*. Harvard: Business Press, 2017. ISBN 163-36-9263-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 978-80-717-9453-0.

- KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KUBEŠ, Marián, ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360Stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- RUŽIČKA, Jiří, DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. 4. dotisk 2. přepr. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-626-X.
- SEQUENSOVÁ, Helena, HEP, Roman, RATISLAV, Pavel, LETÁK, Jiří. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005. ISBN 80-239-5053-3.
- SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Interní dokumentace společnosti Borgers CS:

Interní dokument společnosti Borgers CS. *Benefity*. 2017.

Interní dokument společnosti Borgers CS. *Mzdový předpis*. 2017.

Interní dokument společnosti Borgers CS. *Firemní hodnoty*. 2012.

Interní dokument společnosti Borgers CS. *Kolektivní smlouva*. 2017.

Interní dokument společnosti Borgers CS. *Pracovní řád*. 2017.

Interní dokument společnosti Borgers CS. *Zásady korektního chování*. 2012.

Interní dokument společnosti Borgers CS Interní dokumenty společnosti Borgers CS. 2019.

Ostatní zdroje:

Česká národní banka. [online] Praha: Česká národní banka, 2019. Aktualizace 16.04.2019 [cit. 16.04.2019]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online] Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019. Aktualizace 18.2.2019 [cit. 16.03.2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/>

Úřad práce České republiky. [online] Praha: Úřad práce České republiky, 2019. Aktualizace 29.02.2019 [cit. 16.03.2019]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr>

BMW Group. [online] München: BMW Group, 2019. Aktualizace 13.03.2019 [cit. 16.03.2019]. Dostupné z: <https://www.bmwgroup.com/en.html>

IDEAL automotive [online] Bamberg: IDEAL automotive, 2019. Aktualizace 05.02.2019 [cit. 16.03.2019]. Dostupné z: <https://www.ideal-automotive.com/cs/>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza společnosti BORGERS CS.....	42
Tabulka č. 2: Náklady na jednotlivé bonusy za 2 roky. (v Kč)	50
Tabulka č. 3: Pět tvrzení a jejich ohodnocení (v počtech zaměstnanců)	53
Tabulka č. 4: Názory zaměstnanců a počty jejich uvedení (v počtech zaměstnanců)	55
Tabulka č. 5: Čtyři tvrzení a jejich ohodnocení (v počtech zaměstnanců)	58
Tabulka č. 6: Průměrné ohodnocení přímých nadřízených (průměrná známka)	59

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb	14
Obrázek č. 2: Yerkesův-Dodsonův zákon, „obrácená U-křivka“	17
Obrázek č. 3: Logo společnosti	32
Obrázek č. 4: Rozšíření vize společnosti do pěti částí	35
Obrázek č. 5: Organizační struktura top managementu	40
Obrázek č. 6: Rozložení zaměstnanců ve společnosti.....	41
Obrázek č. 7: Hodnocení motivačního vlivu jednotlivých položek (v počtech zaměstnanců).....	54
Obrázek č. 8: Hodnocení jednotlivých benefitů zaměstnanci (v počtech zaměstnanců).....	56

Seznam zkratek

Atd. = a tak dále

Apod. = a podobně

Např. = například

Kol. = kolektiv

tzn. = to znamená

Kč = Korun českých

s.r.o. = společnost s ručením omezeným

CEO = generální ředitel

COO = provozní ředitel

CFO = finanční ředitel

SAP = Systeme, Anwendungen, Produkte

MS = Microsoft

Spol. = společnost

CZK = česká koruna

BMW = Bayerische Motoren Werke

EUR = euro

IT = Informační Technologie

PME = Projekt management engineer

HSE = Health and Safety Executive

IATF = International Automotive Task Force

ISO = International Organization for Standardization

USA = Spojené státy americké

Seznam příloh

Příloha A: Vzorový dotazník

Příloha B: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha A

Dotazník

Dobrý den, mé jméno je Marta Šusterová a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku na průzkum stavu motivačního programu ve společnosti BORGERS CS. Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely mé bakalářské práce, vedení společnosti nebude mít přístup k úplným výsledkům tohoto šetření. Se souhlasem jednatele společnosti pana Šabackého.

Obecné informace

- Pohlaví: a) Žena b) Muž
- Věk: a) 18-25 b) 25-40 c) 41 a více
- Délka zaměstnání ve společnosti: a) Méně než rok b) 1 až 5 let c) 5 let plus

Spokojenost se společností

4. V následující tabulce zakroužkujte tvrzení, dle toho jak moc se s ním ztotožňujete.

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
Se svým zaměstnáním jsem celkově spokojený/á.	1	2	3	4
Kdybych si měl/a znova vybírat práci, zvolil/a bych stejnou společnost.	1	2	3	4
Společnost mi umožňuje vést vyrovnaný život.	1	2	3	4
Jsem loajální, jsem ochoten/á plnit závazky ve prospěch společnosti.	1	2	3	4
Jsem hrdý, že mohu pracovat pro tuto společnost.	1	2	3	4

Motivace

5. Ohodnoťte následující položky podle toho, jak vás motivují. (1 – nejvíce motivující až 3 – nejméně motivující)

Finanční ohodnocení (mzda, příplatky, odměny)	1	2	3
Nepeněžní odměny (multi-sport, očkování a apod.)	1	2	3
Home - office	1	2	3
Možnost kariérního růstu	1	2	3
Odpovědnost za vykonanou práci	1	2	3
Osobní rozvoj	1	2	3
Pochvala a uznání	1	2	3
Příjemné pracovní prostředí	1	2	3
Příležitost ke vzdělání	1	2	3
Pružná pracovní doba	1	2	3
Vybavení ve společnosti (počítač, telefon apod.)	1	2	3
Vztah s nadřízeným a kolegy	1	2	3
Work-life balance (rovnováha pracovního života)	1	2	3
Zaměstnanecké akce	1	2	3

6. Je ve společnosti něco, co vás demotivuje?

a. NE

b. ANO (pokud ano, napište prosím co: _____
_____)

7. Označte u každé položky benefitu, jak moc je pro vás užitečná.

(1 – je pro mě důležitá až 4 – není pro mě důležitá | 5 – nepobírám/nemám na ni nárok)

	1	2	3	4	5
Benefit na dojíždění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Docházkový benefit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefit při pracovním výročí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Penzijní připojištění

Multi-sport kartička

Příspěvek na stravování

8. Vypište prosím, co by společnost měla zavést, abyste se cítil/a více motivován/a?

9. Jste celkově spokojen/a se zavedeným systémem motivování a odměňování?

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Komunikace

10. Ohodnoťte, zda se vám tyto informace dostávají v dostatečné míře:

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
Informace o mém výkonu a výsledcích	1	2	3	4
Informace o očekáváních mého nadřízeného	1	2	3	4
Informace o změnách ve společnosti	1	2	3	4
Informace o novinkách a cílech společnosti	1	2	3	4
Informace o změnách personálu ve společnosti	1	2	3	4

11. Pochválil vás někdo v poslední době za dobře odvedenou práci?

- a) Ano, několikrát b) Ano, můj nadřízený c) Ano, jen jednou d) Ne, vůbec

Vzdělávání a rozvoj

12. Zhodnoťte, zda souhlasíte s následujícími tvrzeními:

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
Mám možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti.	1	2	3	4
Společnost podporuje mou snahu umět vše, co je k mé práci třeba.	1	2	3	4
Školení, kterými jsem prošel/a byla dostačující k mé práci.	1	2	3	4
Máte pocit, že jsou i vaši kolegové dostatečně proškoleni?	1	2	3	4

Vztahy na pracovišti

13. Zhodnoťte atmosféru na vašem pracovišti.

- a) Přátelská b) Profesionální c) Nepřátelská d) Cítím rivalitu

14. Je váš nadřízený ochoten vás vyslechnout?

- a) Ano kdykoliv je potřeba b) Pokud má čas, tak ano
c) Nemám potřebu mu nic říkat d) Ne, není ochoten

15. Trávíte s kolegy čas i v době vašeho volna?

- a) ano, často b) občas c) jen výjimečně d) nikdy

16. Následující tabulka se týká vašeho přímého nadřízeného: (uveďte známku jako ve škole 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Pomoc s profesním rozvojem	
Předávání informací	
Schopnost podávat zpětnou vazbu	
Schopnost dobře zadávat práci	
Odborná způsobilost	
Lidský přístup a porozumění	

Pracovní podmínky

17. Jste spokojeni s materiálem, pracovními pomůckami atd., které potřebujete k práci?

- a) Ano velmi b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne (co vám chybí): _____

18. Přijde vám vaše práce spíše:

- a) Fyzicky náročná b) Psychicky náročná c) Stresující d) Nijak náročná

Obecné

19. Kdybyste mohli něco ve společnosti změnit, co by to bylo a jak byste to provedli?

Příloha B

1. Pohlaví:

Pohlaví	Počet odpovědí
muž	44
žena	56

2. Věk:

Věk	Počet odpovědí
18 - 25	20
25 - 40	44
41 +	36

3. Délka zaměstnání ve společnosti:

Počet let	Počet odpovědí
méně než rok	18
1 až 5	58
5 +	24

4. V následující tabulce zakroužkujte tvrzení, dle toho jak moc se s ním ztotožňujete.

Tvrzení	ANO	Spíše Ano	Spíše Ne	NE
Se svým zaměstnáním jsem celkově spokojený/á.	38	56	6	0
Kdybych si měl/a znova vybírat práci, zvolil/a bych stejnou společnost.	13	59	23	5
Společnost mi umožňuje vést vyrovnaný život.	37	51	11	1
Jsem loajální, jsem ochoten/á plnit závazky ve prospěch společnosti.	77	15	5	3
Jsem hrdý, že mohu pracovat pro tuto společnost.	13	66	18	3

5. Ohodnoťte následující položky podle toho, jak vás motivují. (1 – nejvíce motivující až 3 – nejméně motivující)

Položky	1	2	3
Finanční ohodnocení (mzda, příplatky, odměny)	66	24	10
Nepeněžní odměny (multi-sport, očkování a apod.)	38	56	6
Home - office	52	26	22
Možnost kariérního růstu	34	56	10
Odpovědnost za vykonanou práci	44	38	18
Osobní rozvoj	50	42	8

Pochvala a uznání	46	44	10
Příjemné pracovní prostředí	40	46	14
Příležitost ke vzdělání	30	54	16
Pružná pracovní doba	78	16	6
Vybavení ve společnosti (počítač, telefon apod.)	36	44	20
Vztah s nadřízeným a kolegy	52	46	2
Work-life balance (rovnováha pracovního života)	52	36	12
Zaměstnanecké akce	14	44	42

6. Je ve společnosti něco, co vás demotivuje?

Demotivátory	Počet zaměstnanců
Zastaralé postupy, procesy a zkomplikovanost	20
Nespravedlnost a rozdílné přístupy k odměňování	8
Práce, která nepřináší žádné výsledky	6
Komunikace a zpětná vazba od vedení	4
Finanční situace podniku a nejasná budoucnost	4
Nemožnost kariérního růstu	4
Nic	54

7. Označte u každé položky benefitu, jak moc je pro vás užitečná.

	Je pro mě důležitý/á	Je pro mě méně důležitá	Je pro mě téměř nedůležitá	Není pro mě důležitá	Nepobírám/ Nemá na ni nárok
Benefit na dojíždění	72	2	4	0	22
Docházkový benefit	72	14	8	6	0
Benefit při pracovním výročí	22	26	18	20	14
Penzijní připojištění	28	26	12	6	28
Multi-sport kartička	40	22	18	16	4
Příspěvek na stravování	72	20	2	2	4

8. Vypište prosím, co by společnost měla zavést, abyste se cítil/a více motivován/a?

Co by měla společnost zavést	Počet odpovědí
13. plat a roční odměny	18
Spravedlivé odměňování	14
Kvalita jídel v kantýně	6
Sick days	6
Zlepšení komunikace	6
Lepší systém vzdělávání	6
Inovace v procesech	4
Podíl na úsporách	4
Firemní akce	2

9. Jste celkově spokojen/a se zavedeným systémem motivování a odměňování?

Odpovědi	Počet odpovědí
ne	4
ano	20
spíše ano	44
spíše ne	30

10. Ohodnoťte, zda se vám tyto informace dostávají v dostatečné míře:

Informace:	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
Informace o mém výkonu a výsledcích	42	42	16	0
Informace o očekáváních mého nadřízeného	52	40	4	4
Informace o změnách ve společnosti	24	58	18	0
Informace o novinkách a cílech společnosti	28	50	16	6
Informace o změnách personálu ve společnosti	18	42	20	20

11. Pochválil vás někdo v poslední době za dobře odvedenou práci?

Odpovědi	Počty odpovědí
ano, jen jednou	14
ano, můj nadřízený	54
ano, několikrát	22
ne, vůbec	10

12. Zhodnoťte, zda souhlasíte s následujícími tvrzeními:

Tvrzení	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
Mám možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti.	31	58	11	0
Společnost podporuje mou snahu umět vše, co je k mé práci třeba.	25	57	13	5
Školení, kterými jsem prošel/prošla byla dostačující k mé práci.	27	33	29	11
Máte pocit, že jsou i vaši kolegové dostatečně proškoleni?	23	49	23	5

13. Zhodnoťte atmosféru na vašem pracovišti.

Odpovědi	Počet odpovědí
cítím rivalitu	4
profesionální	18
přátelská	78

14. Je váš nadřízený ochoten vás vyslechnout?

Odpovědi	Počet odpovědí
ano, kdykoliv je potřeba	60

nemám potřebu nic říkat	4
pokud mám čas tak ano	36

15. Trávíte s kolegy čas i v době vašeho volna?

Odpovědi	Počet odpovědí
ano, často	20
jen výjimečně	22
nikdy	4
občas	54

16. Následující tabulka se týká vašeho přímého nadřízeného: (uveďte známku jako ve škole 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

	Známka 1	Známka 2	Známka 3	Známka 4	Známka 5
Pomoc s profesním rozvojem	58	30	8	4	0
Předávání informací	32	44	20	4	0
Schopnost podávat zpětnou vazbu	50	44	6	0	0
Schopnost dobře zadávat práci	46	42	8	0	4
Odborná způsobilost	78	16	4	2	0
Lidský přístup a porozumění	74	16	6	2	0

17. Jste spokojeni s materiálem, pracovními pomůckami atd., které potřebujete k práci?

Odpovědi	Počet odpovědí
ano, velmi	28
spíše ano	54
spíše ne	17
ne	Automobil

18. Přijde vám vaše práce spíše:

Odpovědi	Počet odpovědí
nijak náročná	4
psychicky náročná	74
stresující	22

19. Kdybyste mohli něco ve společnosti změnit, co by to bylo a jak byste to provedli?

Zaměstnanci uvedli: zlepšení komunikace, kvalitu stravy v kantýně, postavení kantýny v závodu Volduchy, zmírnění zlostnatělosti společnosti pomocí zavedení nových systémů a postupů.

Abstrakt

ŠUSTEROVÁ, Marta. *Posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Plzeň, 2019. 77 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: motivace, motivační program, formy motivování

Předložená práce je zaměřena na motivační systém společnosti Borgers CS. Na základě odborné literatury byl popsán motivační program a jeho formy motivování zaměstnanců. Posléze byla provedena analýza společnosti jako takové a dílčí analýza současného motivačního programu na základě interních dokumentů.

Bylo provedeno dotazníkové šetření a z jeho výsledku a výsledků provedených analýz vyplynuly nedostatky, které byly zohledněny při tvorbě návrhu nového motivačního programu.

Hlavním výstupem této práce je navržený motivační program, který je pro společnost vhodnější.

Abstract

ŠUSTEROVÁ, Marta. *Evaluating the benefits of a motivation program in the company*. Plzeň, 2019. 77 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: motivation, motivation program, forms of motivation

This work is focused on motivation system of Borgers CS. Based on the literature, the motivation program and its forms of employee motivation were described. After that, the company was analyzed and also a partial analysis of the current motivation program based on internal documents.

A questionnaire survey was carried out and its results and results of the analyzes showed shortcomings that were taken into account during the creation of the new motivation program.

The main output of this work is the proposed motivation program, which is more suitable for the company.