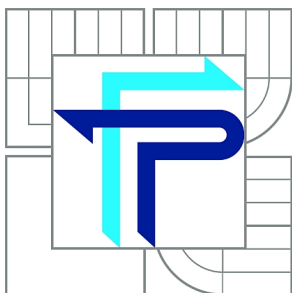


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

PROPOSAL ON IMPROVEMENT THE MOTIVATION OF THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ILONA RUSNOKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Rusnoková Ilona

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení motivačního systému společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal on Improvement the Motivation of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou spojenou s motivačním systémem společnosti TAURO, a. s. V práci se zaměřuji především na teorie pracovní motivace, systém odměňování, hodnocení zaměstnanců a zaměstnanecké výhody. Dále pomocí dotazníkového šetření zjišťuji případné nedostatky ve společnosti v oblasti motivace. Na základě výsledků šetření navrhu zlepšení stávajícího motivačního systému, který povede k 50% navýšení spokojenosti zaměstnanců změřené pomocí dotazníku (popř. jejich hodnocení) do 2 let.

Abstract

The bachelor thesis deals with issues related to the motivational system of the company TAURO a. s. In the thesis focuses especially on theories of work motivation, remuneration system, evaluation of employees and employee benefits. Then I identify possible imperfections of the company in the area of motivation using a questionnaire survey. Based on results of the survey, I will suggest the improvement of the current motivational system of the company, which will lead to 50% increase in satisfaction of employees measured by the questionnaire (their evaluation) in 2 years.

Klíčová slova

Zaměstnavatel, motivace, odměňování, zaměstnanci

Key words

Manager, motivation, remuneration, employees

Bibliografická citace

RUSNOKOVÁ, I. *Návrh na zlepšení motivačního systému*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015, 70 s., 3 s. příl. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2015

Ilona Rusnoková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat především ředitelovi panu Ing. Karlu Nesrstovi a personální pracovníci paní Lence Jelínkové za ochotu a poskytnutí potřebných informací a dokumentů, které byly stěžejní při zpracování analytické části bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Vlastnosti úspěšného manažera	12
1.2 Základní pojmy	15
1.2.1 Motivace	15
1.2.2 Motiv.....	15
1.2.3 Stimulace	15
1.2.4 Stimul.....	16
1.3 Typy motivace	16
1.3.1 Vnitřní motivace	16
1.3.2 Vnější motivace	16
1.4 Teorie pracovní motivace	16
1.4.1 Maslowova teorie potřeb	16
1.4.2 Teorie X a teorie Y	18
1.4.3 Herzbergův dvoufaktorový model	19
1.4.4 Teorie „cukru a biče“	19
1.4.5 Teorie očekávání.....	20
1.5 Skryté důvody, kvůli kterým odcházejí zaměstnanci z organizací	20
1.6 Hodnocení pracovníků	22
1.7 Odměňování pracovníků	24
1.7.1 Faktory odměňování	24
1.7.2 Mzdové formy.....	24
1.7.3 Zaměstnanecké výhody.....	29
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	33

2.1	Představení společnosti.....	33
2.2	Historie společnosti.....	33
2.3	Výrobní program společnost a zákazníci.....	34
2.4	Personalistika společnosti.....	36
2.4.1	BOZP	37
2.4.2	Mzdová struktura	37
2.5	Výsledky dotazníkového šetření	39
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	51
3.1	Zpětná vazba pro zaměstnance	51
3.2	Kaizeny – návrhy na zlepšení	53
3.3	Zlepšení pracovního prostředí.....	54
3.4	Informovanost zaměstnanců	54
3.5	Stravenky	55
3.6	Odměna při odpracování 10 let ve společnosti.....	56
4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ	57
4.1	Harmonogram zavedení návrhů.....	62
4.2	Přínosy pro společnost.....	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM GRAFŮ.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma Návrh na zlepšení motivačního systému společnosti. V této práci se budu zabývat především výhodami pro zaměstnance a benefity, kterými může společnost motivovat a stimulovat své pracovníky.

Motivační systém je důležitou součástí chodu společnosti, protože přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, což vede k potenciálnímu rozvoji. Každá organizace je na svých zaměstnancích závislá, protože za jejich pomoci dosahuje stanoveného cíle, kterým je především dosahování zisku. Proto by měl zaměstnavatel vytvářet vhodné pracovní podmínky zaměstnancům a pečovat o ně tak, aby byli správně motivováni k vykonávání kvalitní práce. Je důležité zvolit vhodné prostředky, které budou motivovat zaměstnance k lepším výkonům a zároveň budou vyhovovat i jejich zaměstnavateli. Je podstatné, aby u zaměstnanců fungovala vnitřní motivace, které nejde dosáhnout jen finančním ohodnocením, ale především pozitivním přístupem zaměstnavatele. Vedení společnosti by se mělo snažit své pracovníky motivovat zejména v pozitivním slova smyslu, prostřednictvím systému uznání, odměn apod. a teprve v případě, kdy nebude s výkony svých pracovníků spokojeno, zejména při závažném porušení pracovních povinností začít používat negativní metody, a to například hrozba snížení nebo pozbytí odměn.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu ve společnosti TAURO, a.s. navrhnout zlepšení motivačního systému této společnosti vedoucí ke zvýšení hodnocení spokojenosti zaměstnanců o 50 % do 2 let.

Pro získání informací ohledně spokojenosti zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem bude použita metoda dotazníkového šetření. Pro zjišťování informací týkajících se společnosti bude použita metoda dotazování s vedoucím pracovníkem a personální pracovnící.

V první kapitole se budu zabývat především možnostmi, jak lze zaměstnance odměňovat, hodnotit a motivovat. V druhé kapitole představím společnost se sídlem v Podomí TAURO, a.s., poté analyzuji stávající motivační systém a následně sestavím dotazník pro zaměstnance společnosti. Tímto dotazníkem bych chtěla zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti se stávajícím motivačním systémem a také spokojenost s pracovním místem a vůbec s celou organizační kulturou. Po vyhodnocení dotazníkového šetření navrhnou zlepšení stávajícího motivačního systému tak, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni k vykonávání své práce a prováděli ji kvalitněji a efektivněji.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této první kapitole nejdříve popíši vlastnosti úspěšného manažera a dále vysvětlím základní pojmy, poté typy motivace, teorie pracovní motivace. Dále se budu zabývat důvody, kvůli kterým mohou zaměstnanci odcházet ze zaměstnání, nakonec pak hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

1.1 Vlastnosti úspěšného manažera

Každý člověk je jiný, liší se především svými rysy osobnosti. Existuje řada rysů úspěšného manažera, které lze rozdělit na schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti a také postoje. Aby byl manažer úspěšný, měl by mít určitou inteligenci neboli rozumovou schopnost, tím se myslí především strategické i operativní myšlení a také pružnost takového myšlení. Vedoucí by měl disponovat určitými znalostmi ať už odbornými nebo managementu. Dovednosti, které by měl nadřízený mít, jsou především vedení lidí, jejich motivace a delegace, dále umění řídit čas a organizovat práci, ale také dovednosti komunikační. Úspěšný manažer by měl mít určité postoje, a to především orientaci na zákazníka i tým, výkon a výsledek práce, dále by měl být čestný a oddaný vůči své společnosti (Bělohlávek, 2000).

Manažeři na vyšší úrovni by měli mít vlastnosti, jako jsou sebejistota, přesvědčivost, důvěryhodnost apod., u níže postavených manažerů jsou nároky na tyto vlastnosti určitě nižší. Každá osoba má své vrozené vlastnosti, které určují jeho jedinečnost, ale k tomu, aby byl manažer ve svých funkcích úspěšný, musí splňovat určité požadavky (Folwarczná, 2010).

Měl by být vzorem pro ostatní

Manažer má být vzorem pro ostatní v tom, co říká, ale lidé si spíše více všimají toho, jak se manažer chová. Jako příklad bych uvedla situaci, kdy manažer ve své polední přestávce tráví na obědě například více jak hodinu. Když si toho všimne jeho podřízený, tak si bude myslet, že není problém, když se také na obědě zdrží o něco déle.

Tento člověk bude vědět, že k tomuto činu bude mít svůj argument. Takový manažer nebude pro své zaměstnance správným vzorem (Folwarczná, 2010).

Manažer by měl znát sám sebe

Manažer může vést dobře své pracovníky, pouze pokud zná své silné a slabé stránky. Nejprve musí porozumět sám sobě, aby mohl porozumět i ostatním, a tak je správně motivovat k vykonávání zadaných úkolů. Neměl by kritizovat ostatní, aniž by věděl, jestli on nedělá stejnou chybu. Tento typ vlastnosti úzce souvisí s předchozí vlastností. Jestli-že manažer chce kritizovat svého podřízeného za dlouhé polední přestávky, měl by si nejdříve uvědomit, zda nedělá on sám stejnou chybu (Folwarczná, 2010).

Měl by se soustavně vzdělávat

V dnešní době je samozřejmost vzdělávat se a rozvíjet své znalosti, zkušenosti a dovednosti. Nestačí, aby manažer pracoval správně, ale je důležité, aby se učil novým způsobům a navazoval nové kontakty. Je proto důležité, aby manažeři, kteří chtějí být úspěšní, mysleli na svůj rozvoj a soustavně se vzdělávali (Folwarczná, 2010).

Měl by znát vizi

Manažer by měl mít představu o tom, kam jeho tým směřuje, jaký je jeho cíl a jak ho chce dosáhnout. Se svými pracovníky musí komunikovat a informovat je, aby také znali cíl. Manažer může svůj tým zapojit do vytvoření vize, a tak ho i správně motivovat. Členové týmu se pak budou cítit spoluzodpovědní za její vytvoření a budou se i více snažit cíle dosáhnout (Folwarczná, 2010).

Měl by si být vědom aktuálního stavu věcí

Manažer by měl znát situaci, ve které se právě nachází. Hlavně by se neměl bát komunikovat se spolupracovníky o problémech, které nastaly. Situace se může časem ještě zhoršit a s týmem už situaci nemusí na poslední chvíli zachránit. I samotní pracovníci mohou přinést užitečné informace k řešení problému, jestliže se ho však dozví včas (Folwarczná, 2010).

Měl by být spravedlivý a chovat se eticky

Lidé si hodně všimají, zda se k nim vedoucí chová stejně jako k ostatním. Poznají, jestli má své oblíbence. Mohou to pocítit jak peněžní formou, tak psychickým nátlakem. S touto problematikou určitě souvisí i diskriminace. Správný vedoucí by se měl chovat eticky, to znamená chovat se slušně a v souladu s pravidly stanovenými firmou (Folwarczná, 2010).

Měl by efektivně komunikovat

Je důležité, aby každý manažer uměl správně podat své názory a myšlenky. Neznačená to jen jasně a srozumitelně formulovat sdělení, ale je zde určitě kladen i důraz na neverbální komunikaci. Je žádoucí, aby manažer při svém projevu vystupoval přesvědčivě a aby z jeho slov a gest vyzařovala nadšenost. V opačném případě pak mohou být členové týmu rozpačití a nemusí uvěřit, že sdělující si je jistý realizací svých nápadů (Folwarczná, 2010).

Měl by myslet pozitivně

Jestliže se manažer chce stát úspěšným, měl by mít vlastnost pozitivního myšlení. Negativně postavení manažeri vidí problémy a důvody, proč nelze nějakého cíle dosáhnout. Když si špatně stanoví cíl, přesto by měl věřit, že je schopen cíle dosáhnout a dojít k určitému řešení. Opravdoví vůdce musí své spolupracovníky dokázat motivovat a nepřenášet na ně své negativní myšlení. V obtížných situacích je velmi důležité nezapomínat na smysl pro humor. Může se tak rozvíjet přátelství na pracovišti, ale hlavně humor může dodat energii týmu, který ztrácí naději na dosažení cíle (Folwarczná, 2010).

Měl by mít potěšení ze změny

Každý manažer, jehož cílem je rozvoj firmy, by se neměl bát změny. I on sám ocení spíše členy týmu, kteří se snaží zlepšit stávající procesy. Myslím si, že ne každý vedoucí má potěšení ze změny, protože řízení změny určitě není jednoduché a hlavně vyžaduje odvahu na změnu přistoupit (Folwarczná, 2010).

1.2 Základní pojmy

Stimulace se často pojímá obdobně jako motivace, což však není korektní. Tyto termíny a s ním související motiv a stimul dále charakterizovat.

1.2.1 Motivace

Motivace je vnitřní pohnutka člověka, která ho podněcuje k určitému jednání. Cílem motivování je usměrnit pracovníky k tomu, aby dosahovali očekávaných cílů. Pomocí motivace společnost podněcuje ochotu, chuť a vnitřní zájem pracovníků angažovat se při plnění cílů (ManagementMania, ©2011-2013b).

Motivace může řešit problémy, kterým jsou manažeři vystaveni. Může to být především způsob, jakým zaměstnance přesvědčit, aby ve firmě zůstali i v těžších obdobích organizace. Dále podnícení zaměstnanců k tomu, aby hledali ve společnosti úspory a zlepšení či zkvalitnění pracovních procesů. Motivace může řešit problém spojený s ochotou pracovníků pracovat přesčas a jejich úsilím o prospěch společnosti (Bělohávek, 2000).

1.2.2 Motiv

Motiv je pohnutka, která podněcuje určité jednání (činnost) člověka. Když si chceme koupit například auto, tak se snažíme v práci dělat přesčas, nebo něco navíc, abychom dostali odměnu a na auto si vydělali. V tomto případě je motivem koupě auta, která zaměřuje naše jednání. Na člověka může působit celý soubor motivů, které se mohou vzájemně doplňovat, nebo také mohou směřovat k odlišným cílům, což má za následek narušování jednání (Bedrnová, Nový, 2007).

1.2.3 Stimulace

Zatímco motivace je soubor vnitřních podnětů, stimulace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které určitým způsobem usměrňují činnost pracovníků a působí na jejich motivaci (Bedrnová, Nový, 2007).

1.2.4 Stimul

Stimul představuje vnější pohnutku, která má u člověka způsobit určitý motiv nebo ho také utlumit (Bedrnová, Nový, 2007).

1.3 Typy motivace

Typy motivace se rozdělují na vnitřní a vnější, kdy vnitřní souvisí s motivací a vnější se stimulací (Armstrong, 2009).

1.3.1 Vnitřní motivace

K vnitřní motivaci dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, obsahuje určitou odpovědnost a pravomoc a příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Lidé vnitřně motivovaní vidí možnost budoucího postupu v hierarchii pracovních funkcí a cítí, že jejich práce je zajímavá a podnětná a také hlavně důležitá (Armstrong, 2009).

1.3.2 Vnější motivace

Vnější motivace souvisí s vnější odměnou, která je poskytnuta zaměstnancům za vykonanou práci. Tato odměna směřující k motivaci může být např. povýšení, pochvala, delší dovolená, zvýšení platu, uznání a další výhody. Tyto vnější odměny nemají tak dlouhodobý dopad na motivaci jako vnitřní motivace, protože hlavně vnitřně motivovaný člověk dělá práci poctivě a s nadšením (Armstrong, 2009).

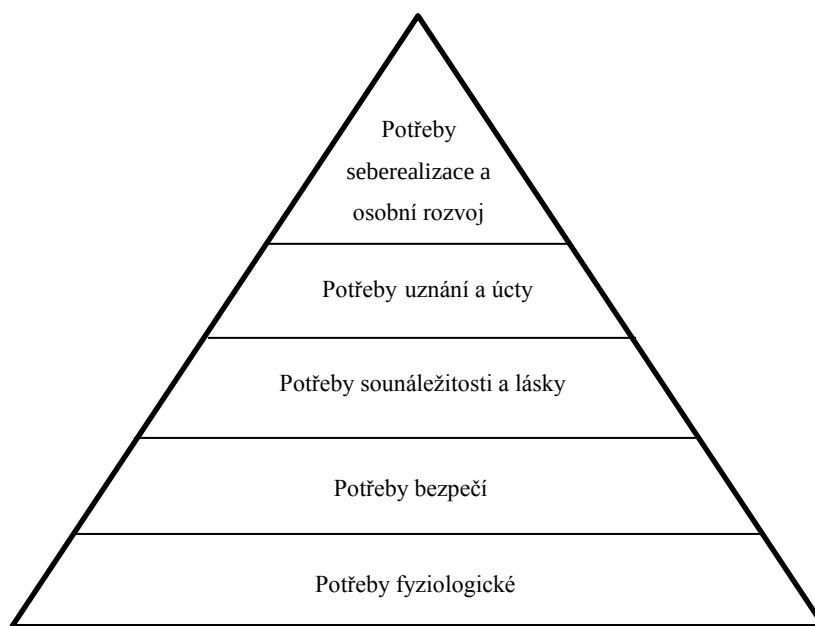
1.4 Teorie pracovní motivace

Dále se budu věnovat teoriemi pracovní motivace, a to Maslowovou teorií potřeb, Teorií X a teorií Y, Herzbergovým dvoufaktorovým modelem, Teorií „cukru a biče“ a také Teorií očekávání.

1.4.1 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie je asi nejznámější a říká, že nejdůležitějšími motivačními stimuly jsou potřeby. Tyto potřeby jsou uspokojovány postupně, to znamená, že pokud nejsou

uspokojeny základní potřeby, nemohou být uspokojeny další potřeby. Rozložení těchto potřeb je vidět na následujícím obrázku č. 1. Jako příklad bych uvedla situaci, kdy manažer nabídne svému podřízenému novou a prestižní kancelář nebo delší dovolenou, když má podřízený problémy se splácením hypotéky. Zaměstnanec by v takové situaci spíše uvítal nějakou peněžní odměnu, zvýšení platu nebo dokonce povýšení, aby mohl uspokojit své základní potřeby (Mikuláščík, 2007).



Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle Bělohávek, 2001)

Charakteristika jednotlivých potřeb

Potřeby fyziologické – tvoří základ pyramidy. Patří sem hlavně potřeba jíst, spát, pít ale také třeba teplo a přístřeší. V pracovním prostředí si lidé musí vydělat dostatek peněz na to, aby uspokojili tyto potřeby. V pracovním procesu může motivovat zaměstnance např. bezpečnost práce, pracovní pomůcky, prevence vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání, trvalé zlepšování pracovního prostředí (Forsyth, 2009).

Potřeby bezpečí – jedná se o potřebu existenční jistoty a bezpečnosti. Může jít např. o smlouvu na dobu neurčitou, která bude zaměstnance určitě více motivovat než smlouva na dobu trvání jednoho roku. Dále postavení podniku, od kterého se odvíjí i doba trvání existence a tudíž pracovní jistota zaměstnance (Forsyth, 2009).

Potřeby sounáležitosti a lásky – patří sem potřeba kolektivu a sociálních vztahů. V pracovním prostředí se jedná hlavně o udržování dobrých vztahů v týmech a o dobré komunikaci mezi členy týmu. Člověk, který vede dobré vztahy v kolektivu, má pocit, že do kolektivu patří, a tak je i lépe motivovaný (Forsyth, 2009).

Potřeby uznání a úcty – jedná se o potřebu uznání kvalitních vlastností osobnosti, s kterou souvisí i sebevědomí jednotlivce. Dále sem patří především nehmotné odměny jako pochvala nadřízeného, která je důležitou součástí motivace. Pochválený zaměstnanec bude vědět, že práce, kterou udělal, byla důležitá a vykonal ji podle vytyčeného cíle (Forsyth, 2009).

Potřeby seberealizace a osobní rozvoj – nachází se na vrcholku pyramidy. Jedná se o pocit sebeuspokojení z práce a pozitivní pohled na budoucnost, kdy dochází k realizaci potenciálu. Při uspokojení této potřeby pracovník ví, že je na pozici, pro kterou má veškeré předpoklady (Forsyth, 2009).

1.4.2 Teorie X a teorie Y

Jsou to dva extrémní postoje pracovníků s pozitivním a negativním vztahem k práci. Hodně záleží na typu práce. V práci, která bude zřetelně nudná, bude obtížnější lidi motivovat než v práci, která je zajímavá nebo něčím neobyčejná (Forsyth, 2009).

Teorie X - vychází z předpokladu, že lidé nejeví zájem o práci a o zodpovědnost. Práce je mu vlastně přítěží nutnou především k zajištění základních potřeb. Tento člověk není motivovaný a nemá zvláštní ambice. Jeho základním rysem je lenost a snaha práci se vyhnout. Vedoucí musí takového pracovníka nutit a přemlouvat, aby práci provedl za pomoci odměny (Forsyth, 2009).

Teorie Y – vychází z opačného předpokladu a to, že lidé zájem o práci jeví a jsou vnitřně motivovaní. Chtějí uspět a hledají nové zkušenosti potřebné pro rozvoj svých schopností a dovedností. Pracovník přijímá, ale také hledá svou odpovědnost (Forsyth, 2009).

1.4.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Někdy nazývaná motivačně-hygienická teorie, říká, že existují dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří motivátory, kterým jsou vnitřními faktory práce. Řadíme sem úspěch a zdárné dosažení cíle, uznání od vedoucího pracovníka ale i od ostatních členů svého týmu. Uznání může přijít i ze strany podřízených pracovníků například za správné vedení svého týmu. Dále sem patří pravomoc a odpovědnost, která je důležitou součástí motivace osobnosti. Druhou skupinu tvoří hygienické faktory, které jsou vnějšími faktory práce (Armstrong, 2009).

Hygienické faktory - tyto faktory nemohou vyvolat dlouhodobou spokojenost, na druhou stranu mohou způsobit nespokojenost, v případě, kdy se neuskuteční preventivní opatření. Pracovník tyto faktory bere jako samozřejmé a účinek rychle pomíjí. Jako příklad bych uvedla situaci, kdy je zaměstnanci zvýšena základní mzda. Zaměstnanec je zpočátku motivovaný vyšším peněžním příjmem, tato motivace však po určité době vyprchá a zaměstnanec ji začne brát jako samozřejmost. Za nějakou dobu bude požadovat opětovné navýšení své mzdy. Tohoto využívají také zaměstnavatelé, kteří za navýšení mzdy požadují určité výsledky, např. složení zkoušky na zvýšení úrovně prováděné práce na své pozici (Armstrong, 2009).

1.4.4 Teorie „cukru a biče“

Jedná se o jednu z nejstarších a nejrozšířenějších teorií. Jak „cukr“ tak i „bič“ patří ke vnějším stimulům, které ovlivňují zaměstnance. Tato teorie je založena na systému odměn, který představuje „cukr“ v případě splnění úkolu a systému trestů v případě nesplnění, který představuje „bič“. Odměna bude nejvíce platit na zaměstnance, kteří odměny potřebují. Trest v podobě například strhnutí odměny bude nejvíce platit na zaměstnance, kteří se bojí, že o své odměny přijdou, protože je potřebují (Adair, 2004).

1.4.5 Teorie očekávání

Původcem této teorie je Victor Vroom (1968, cit. v Bělohlávek, 2001), který ji publikoval v roce 1968. K tomu, aby pracovník vyvinul patřičné úsilí k dosažení cíle, musí být toto úsilí následováno příslušným výsledkem. Za tento výsledek by měl být pracovník odměněn podle svého očekávání, protože tato odměna pro něho bude významná a bude ho správně motivovat.

1.5 Skryté důvody, kvůli kterým odcházejí zaměstnanci z organizací

Důvod č. 1: Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání

Zaměstnanec má určitá očekávání. Tato očekávání nebudou naplněna, kdy například manažer již při přijímacím pohovoru sdělí mylné informace ohledně dané pozice, aby na dané místo získal kvalifikovanějšího kandidáta. Dále nespokojenost zaměstnance nastane v případě, kdy manažer slibuje, co nesplní. Někde může nastat situace, že je nový zaměstnanec na své pozici málo nebo nepravidelně zaškolován, což ho může odradit zůstat na takové pozici (Branham, 2009).

Základním důvodem, kdy zaměstnanec opouští zaměstnání je, že dané pracovní místo nesplňuje jeho očekávání. Aby se této situaci dalo předejít, je nutné ze strany manažera rozpoznat varovné příznaky nesplněných očekávání. Tento důvod se nejčastěji projevuje již při prvotních pracovních pohovorech, kdy je dobré dát si pozor na určité příznaky, kterými mohou být, že uchazeč klade jen málo otázek nebo vůbec žádné, klade mnoho otázek týkajících se pouze jednoho konkrétního okruhu. Předchozí zaměstnavatel uchazeče měl podstatně odlišnou kulturu nebo pracovní prostředí odlišné od společnosti, ve které se nyní uchází o pracovní místo. Důležitým aspektem je také osobní pocit manažera, kdy rozpozná, že uchazeč chce mít pohovor co nejdříve za sebou, či si manažer nemůže vybavit, že by mluvili o očekávání manažera nebo uchazeče (Branham, 2009).

Důvod č. 2: Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem

Zaměstnanci se nemusí pracovní místo líbit z důvodu, že je nezáživné nebo jednotvárné, cítí, že je jeho práce příliš jednoduchá a nachází se na nižší úrovni

ve srovnání s jeho kvalifikací. Dále může být zaměstnanec nespokojen s tím, že mu byla přidělena nějaká nová odpovědnost či povinnost, aniž by se ho někdo zeptal, zda by toto chtěl přijmout. Dále může mít pracovník důvod k odchodu, když na něj nejsou příliš delegovány úkoly a není mu dostatečně svěřena pravomoc. (Branham, 2009).

Důvod č. 3 Příliš málo koučování a zpětné vazby

Zaměstnanec chce vědět, jak nadřízený hodnotí jeho práci, jestli ji dělá správně dle jeho očekávání a dosahuje tak požadovaných výsledků. Manažer by měl nejen hodnotit záporně, ale měl by umět i pochválit. Měl by být ochoten pomoci při řešení určitého problému, se kterým si neví jeho podřízený rady. Důvodem, proč odcházejí zaměstnanci ze zaměstnání, může být nedostatek zpětné vazby a to, že podřízený není koučován tak, jak by bylo potřeba pro zdokonalení svého výkonu. Podřízenému pracovníku se nedostává zpětné vazby již řadu měsíců, zpětnou vazbu dostane pouze po jeho výzvě. Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá, každý potřebuje vědět, názor a postoj nadřízeného k určité situaci nebo jím provedené práci (Branham, 2009).

Důvod č. 4 Příliš málo příležitostí k růstu a dalšímu povyšování

Jako další důvod k odchodu Branham (2009) uvádí málo příležitostí k růstu a povýšení. Zaměstnavatel by měl dávat přednost interním zájemcům při výběru na nějakou novou nebo uvolněnou pozici. Měl by nejdříve uvažovat o povýšení vlastních lidí, kteří už mají určitou zkušenost v jeho společnosti, tak může zajistit o něco motivovanější personál. Manažer by neměl bránit v rozvoji svému podřízenému jen z toho důvodu, že by o něj nechtěl přijít, naopak by měl být vděčný za to, že má ve svém týmu člena, který má potenciál někam postoupit. Dalším důvodem nespokojenosti zaměstnanců by mohlo být povyšování kolegů, kteří jsou přítelem nadřízeného. V podnicích může probíhat také diskriminace, která může bránit v postupu určitým zaměstnancům. Dále může zaměstnavatel poskytovat nedostatek školení, která by však pomohla zaměstnanci v osobním růstu a tak je samozřejmě také motivovala jít dál. V tomto ohledu může být zaměstnanec nespokojený, jestliže se ucházel o povýšení, avšak kvůli nedostatečné kvalifikaci, kterou mohl získat určitým školením, neměl příliš velkou naději.

Důvod č. 5 Pocit nedocenění a neuznání

Zaměstnavatel by měl dbát na uznání svých zaměstnanců, kteří v jeho společnosti strávili již určitou dobu. Každého by potěšilo při výročí zaměstnání např. deseti či dvaceti let určité blahopřání či ocenění. Výkonný zaměstnanec se může cítit podhodnocený, jestli-že je placen hůře jak pracovníci na srovnatelné pozici v jeho zaměstnání či u konkurence. Dále může být nespokojený, jestli-že se mu nedostává žádných odměn a bonusů, přičemž by si je za jeho výkon ve srovnání s ostatními, zasloužil. Peněžní ocenění by mělo být spravedlivé a odpovídající danému odvedenému úkolu. Jestli-že toto není splněno, zaměstnance v této firmě dlouho nesetrvá (Branham, 2009).

Důvod č. 6 Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

Není dobře, když zaměstnavatel zaměstnává nedostatek zaměstnanců. Stávající zaměstnanci si tak musí přibírat další úkoly, aby vykompenzovali chybějící personál. Musí často pracovat přesčas, aby danou práci stihli, a to pro ně může být stresující. Snižování pracovníků by mělo probíhat přímo úměrně s ubývajícím prací. Zaměstnanec může být ve stresu, když neustále pracuje dlouho do noci, nemá čas si vzít přestávku na oběd, musí pracovat, i když je nemocný, musí si brát i práci domů. Takoví lidé mohou začít zapomínat, protože je toho na ně moc a neví, co dřív udělat. Jsou unavení, bezohlední a nepříjemní a takový nápor nemusí dlouho snášet a raději ze společnosti odejdou (Branham, 2009).

Důvod č. 7 Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

Jestli-že vedoucí pracovníci něco slíbí, měli by to dodržet. Při opakovaném nedodržení slibu by mohl zaměstnanec ztratit důvěru ve společnost. O ztrátě důvěry se může podělit s ostatními pracovníky. Takové zjištění nikoho nemotivuje, proto by měli vedoucí pracovníci slibovat jen to, co následně mohou dodržet (Branham, 2009).

1.6 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel by se měl zajímat o své pracovníky. Měl by vědět, jak tito lidé přispívají k hospodářským výsledkům firmy a k její dobré pověsti. Samotný

zaměstnanec se také zajímá o to, jak se na něho dívá jeho zaměstnavatel, jak hodnotí jeho práci a jestli je s ní spokojen (Koubek, 2011).

K naplnění těchto požadavků slouží hodnocení pracovníků, které podle Koubka (2011) spočívá v:

- zjišťování toho, jak zaměstnavatel vykonává svou práci, jak plní požadavky a poslání jeho pracovní pozice, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům či zákazníkům, ale i k dalším osobám, se kterými v souvislosti s jeho prací přichází do styku,
- informování jednotlivých zaměstnanců o zjištěných výsledcích a projednávání těchto výsledků přímo s nimi,
- hledání cest k vylepšení pracovní činnosti zaměstnance a v realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Typy hodnocení

Formální hodnocení

Tento typ hodnocení je podle Dudy (2008) většinou normovaný, hospodárný a opakuje se v pravidelných intervalech. Při tomto typu hodnocení se zaměřuje především na výsledky práce (kvantita, kvalita, dodržení termínu a náklady) a na pracovní chování (iniciativa, obezřetnost, kritičnost, schopnost vést kolektiv, ochota, technické znalosti a další).

Neformální hodnocení

Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka během vykonávané práce, které provádí jeho nadřízený. Je součástí průběžné kontroly, která se týká plnění pracovního poslání pracovníka a pracovního chování. Toto hodnocení probíhá příležitostně a je determinováno spíše osobním pocitem a náladou hodnotitele (Duda, 2008).

Takové hodnocení je významné pro řízení práce podřízeného, jeho podpoře a oceňování a jeho dobře vykonávané práce. Pokud je jeho práce opravdu kvalitní, neměl by hodnotitel zapomenout na pochvalu, která pracovníka určitě povzbudí (Koubek, 2011).

1.7 Odměňování pracovníků

Celková odměna zahrnuje hmotné odměny, jako jsou peněžní odměny a zaměstnanecké výhody a dále nehmotné odměny, kam patří především vzdělávání a rozvoj. Odměňování zahrnuje složky základní peněžní odměny a dodatečné peněžní odměny, čímž se myslí jak pevná tak i pohyblivá složka mzdy. Dále zahrnuje zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny, do kterých patří především uznání, ocenění, úspěch, osobní rozvoj a odpovědnost (Kocianová, 2010).

1.7.1 Faktory odměňování

Vnější faktory

Vliv zvenčí na odměňování v určité organizaci mají různé platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání, které se týkají odměňování a pracovně-právní ochrany a zvláštního zacházení s určitými skupinami zaměstnanců (jedná se o minimální mzdu, mzdové tarify minimální nebo smluvené, závazné příplatky, placené překážky v pracovním prostředí, dovolenou atd.). Dále mezi tyto faktory patří situace na trhu práce, a to především přebytek nebo nedostatek pracovních zdrojů, které mají určitou kvalifikaci, systém odměňování u konkurujících organizací na tomto trhu ve stejném regionu a odvětví (Kocianová, 2010).

Vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory patří faktory, které souvisí s posláním a předpoklady určité pracovní pozice a také s pozicí místa v hierarchii funkcí společnosti. Dále ovlivňují odměňování pracovní podmínky ať už tohoto konkrétního místa nebo celé organizace vůbec. Dále sem patří úroveň splnění práce pracovníka a jeho pracovní chování v organizaci (Kocianová, 2010).

1.7.2 Mzdové formy

Mzda je peněžní plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Část tohoto plnění může tvořit i naturální mzda. Výše mzdy, která náleží zaměstnanci, se odvíjí od vnitřních a vnějších faktorů odměňování. Mzdové formy tvoří ve mzdovém systému organizace určitý soubor pravidel, jimiž se vytváří vazba mzdy pracovníka na výsledcích jeho vykonané práce a na jeho individuálním

přínosu k těmto výsledkům. Mzdové formy se neřídí žádným právním předpisem (Duda, 2008).

Časová mzda

Tato mzdová forma je aplikovatelná u všech druhů práce, kdy mzdový tarif je násoben odpracovanou časovou jednotkou. Tato časová jednotka se nejčastěji stanovuje jako jednotka hodinová nebo měsíční, někde se však může používat týdenní. Období splatnosti mzdového výdělku je kalendářní měsíc. Časová mzda je zaměstnanci poskytována dle jím odpracovaného času (Duda, 2008).

Mezi výhody časové mzdy může patřit administrativní nenáročnost a jednoduchost, což vede i k úspoře za její administrativu. Může být pomůckou pro zjištění a naplánování mzdových nákladů. Tato mzdová forma je pro zaměstnance vítanější než mzda odvíjená od výkonu. Zaměstnanec totiž ví, kolik dostane zapláceno, když odpracuje plný časový fond. Mzda odvíjená od výkonu je pro něho méně měřitelná. Na druhou stranu má tato forma mzdy své nevýhody, a to zejména ze strany zaměstnavatele. Jeho zaměstnanci nejsou touto mzdou dostatečně motivováni ke zvýšení výkonu a produktivity své práce a musí tyto zaměstnance více kontrolovat a motivovat ke splnění požadovaného výkonu (Koubek, 2011).

Úkolová mzda

U této mzdové formy je zaměstnanec odměňován na základě každé jeho činnosti odvedené jednotce práce. V tomto případě je každá taková jednotka násobena příslušnou sazbou za tuto jednotku práce. Tato sazba je většinou odvíjena od spravedlivé odměny, která je stanovena pro průměrně výkonného pracovníka. Tato forma mzdy se může uplatňovat i v případě skupinového odměňování, kdy jsou stanoveny výkony pro určitou skupinu pracovníků. Výdělky za tyto výkony jsou pak děleny mezi jednotlivce kolektivu dle počtu odpracovaných hodin a mzdového tarifu jednotlivých pracovníků (Duda, 2008).

Tato mzda se nevíce užívá při odměňování dělnické práce. Úkolová mzda může mít přímo úměrný průběh v závislosti s výkonem pracovníka. Může mít však

i diferenciovaný průběh, kdy je stanovena jedna sazba za kus až do určitého množství, od kterého se tato sazba zvyšuje (Koubek, 2011).

Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda se nejčastěji používá v obchodních činnostech a u některých služeb. Příímá podílová mzda je odvíjena od výkonu pracovníka tedy od prodaného množství nebo poskytnutých služeb. Podílová mzda může být s garantovaným základem, kdy má pracovník zaručen určitý základní plat a k němu mu jsou vypláceny provize za jím prodané množství nebo poskytnutí služeb. Variantou je zálohová podílová mzda. Pracovník dostane měsíční zálohu, která se mu následně odečte z jeho provize. Výhodou této mzdy je přímý vztah mezi odměnou a výkonem, kdy je pracovník motivovaný ke zvyšování výkonu, aby dostal lépe zapláceno. Nevýhodou však mohou být faktory, které působí na výši odměny a pracovník je nemůže nijak ovlivnit. Příkladem je nahrazení jeho výrobku konkurenceschopnějším výrobkem nebo změna preference zákazníků. Dále může být jeho výrobek ovlivněn nepřízní počasí a změnou hospodářské situace (Duda, 2008).

Mzdy za očekávané výsledky

Jde o méně známou mzdovou formu. Účelem je vytvořit určitou výdělkovou jistotu pro zaměstnance a na druhou stranu zaměstnavatel může počítat s jistým pracovním výsledkem od zaměstnance. Zaměstnanec dostane odměnu za předem stanovený soubor prací a výkon, který se zaváže v určité kvantitě i kvalitě odvést pro zaměstnavatele za určité období (Duda, 2008).

Musí být dodrženy určité předpoklady pro uplatnění této mzdy, a to jasně stanovené očekávané výsledky, podrobné plánování, jasné stanovení pracovních postupů, utvoření nezbytných podmínek pro pracovníka, vymezení postupů a kritérií pro zhodnocení výsledků. Mzdy za očekávané výsledky mají tři podoby, a to smluvní, mzda s měřeným denním výkonem a programová mzda. Smluvní mzda je mzda, kdy se konečný výsledek určuje na základě dosavadního pracovního výkonu pracovníka, který by měl obsahovat určité zlepšení tohoto výkonu a případně také určité cíle vzdělávání a rozvoje pracovníka. Mzda s měřeným denním výkonem je mzda, kdy je pracovníkovi

stanovena fixní časová mzda, která je diferencovaná podle hodnocení práce. Programová mzda je založená na odměňování pravidelnou a pevnou částkou většinou více pracovníků po dobu plnění pracovního programu (Koubek, 2011).

Mzdy za znalosti a dovednosti

Navýšení odměny je závislé na rozsahu, druhu a hloubky dovedností a znalostí, které pracovník získal a používá je při práci. Tento druh odměňování se zaměřuje spíše na lidi a jejich dovednosti, které jsou schopni používat, než na jimi vykonávanou práci. Odměna pracovníka je poskytována na základě toho, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou funkci či vykonávat úkoly řady různých prací nebo pracovních míst. Každá další dovednost a znalost pracovníka je mu odměňována zvlášť. Výhodou této formy mzdy je, že pracovníci mohou zvýšit svou flexibilitu a připravenost na případné změny, a tak zvýšit i flexibilitu organizace. Jako další výhodou může být to, že se zvýší vzájemná zastupitelnost pracovníků, dále mají pracovníci větší jistotu v jejich zaměstnání, je snazší zavádět nové techniky a technologie. Nevýhodou této formy může být to, že tento způsob je nákladově náročnější v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců (Duda, 2008).

Mzdy za přínos

Přínos je odvíjen nejen od výsledků pracovníka, ale také od jeho schopností, které do práce vkládá. Mzda za přínos je vlastně spojení odměňování za současný výkon a za budoucí úspěšnost. Tato mzda je vhodná pro motivaci pracovníků nejen ke zvyšování výkonu, ale také ke zvyšování svých dosavadních schopností. Pro organizaci tato mzda nese přínos v tom, že má kvalifikované a schopné zaměstnance (Koubek, 2011).

Dodatkové mzdové formy

Tyto mzdové formy se vztahují na výkon individuální, skupinový nebo také celofiremní. Mohou být formou jednorázové odměny nebo se mohou opakovat v pravidelných intervalech (Koubek, 2011).

Prémie

Nejvíce typickou a často používanou formou jsou prémie. Prémie mohou být poskytovány ke všem základním formám, však nejčastější uplatnění je u mzdové formy úkolové a časové. Prémie jsou poskytovány za předem stanovené ukazatele. Jako příklad bych uvedla situaci, kdy jsou prémie poskytovány dle procentuálního výkonu směny. Např. když dosáhne směna výkonu 85 %, náleží jí za tento den prémie 5 %. Prémie se vážou jak na kvantitu, tak i na kvalitu odvedené práce, ale také na využívání zdrojů či splnění požadovaného termínu. Tento druh prémie je periodicky se opakující při určitých podmínkách. Prémie mohou být i jednorázové, které jsou nejčastěji poskytovány za určitý mimořádný výkon (Koubek, 2011).

Odměna za zlepšovací návrh

Tato odměna je nazývána Kaizen. Slovo Kaizen pochází z Japonska. Jedná se o neustálé zlepšování ne po velkých krocích, ale zlepšování malými krůčky. Zlepšení se může týkat všeho, co souvisí s pracovním prostředím. Nejčastěji souvisí s optimalizací pracovních procesů, se zvýšením kvality, úsporou zdrojů jak materiálu, tak i času. To vše vede ke snižování nákladů organizace, ale může to vést také ke zvýšení bezpečnosti na pracovišti, a tak ke snížení pracovních úrazů. Návrh na zlepšení může podat každý od řadového pracovníka až po manažery (ManagementMania, ©2011-2013a).

Organizace za podávání zlepšovacích návrhů může poskytovat odměnu. Tato odměna je poskytována při splnění daných podmínek zaměstnanci, který organizaci podal nějaký návrh na zlepšení. Odměna může být poskytnuta zaměstnanci jednorázově nebo periodicky po určitou dobu (Koubek, 2011).

Odměny za úsporu času

Tato odměna se používá u časové mzdové formy. Zaměstnanec je odměněn v případě, že splnil požadovaný úkol dříve, než stanovuje norma. Odměna spočívá v tom, že je zaměstnanci zaplacen časový fond dle normy a k tomu dostane pevné procento, např. hodinového tarifu, za úsporu času. Používá se i proměnlivé procento, které závisí na velikosti úspory času (Koubek, 2011).

Osobní ohodnocení

Je to odměna ve výši určitého procenta ze základní mzdy za náročnost práce a za dlouhodobě dosahované výsledky (Koubek, 2011).

Podíly na výsledcích hospodaření firmy

Jako odměna se považuje poskytnutí určitého procenta ze zisku, které se rozdělí mezi jednotlivé pracovníky. Toto procento může být pro všechny zaměstnance totožné nebo diferencované, a to zejména podle délky zaměstnání nebo významu pracovního místa či výkonu pracovníka (Koubek, 2011).

Příplatky ke mzdám

Patří sem příplatky, které jsou ze zákona povinné, a to především příplatky za práci přesčas, ve svátek, v sobotu a neděli, ve ztíženém prostředí, za práci v noci, vedení a zastupování. Příplatky ke mzdám mohou být i dobrovolné, a to například příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky za oděv a podobně (Koubek, 2011).

1.7.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměn, které jsou poskytovány pracovníkovi navíc k nějaké mzdové formě. Tyto výhody nejsou zaměstnanci poskytovány pouze za odvedení určitého výkonu, ale zpravidla se poskytují pouze za to, že je pracovník v pracovním poměru s firmou (Koubek, 2011)

Rozvoj a vzdělání zaměstnanců

Zaměstnavatel může zaměstnanci nařídit školení, která jsou nezbytná k vykonávání práce, v tomto případě se nejedná o zaměstnaneckou výhodu. O zaměstnaneckou výhodu jde až v případě, kdy zaměstnavatel přispěje nebo uhradí celou část nákladů na vzdělání zaměstnance, které nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele (D'Ambrosová et al., 2014).

Péče o zdraví

Těchto benefitů, týkajících se zdraví, je celá řada. Mezi ty nejčastěji používané patří příspěvky na rehabilitaci, masáže, saunu či perličkové koupele, očkování,

vitamínové balíčky. Příspěvek lze poskytnout i na nadstandardní zdravotní péče, které lze poskytnout i pro rodinné příslušníky zaměstnance. Lze sem zařadit i programy zaváděné na podporu zdravého životního stylu, například formou poskytování zdravé výživy ve stravovacím zařízení organizace, dále programy, které nabízí aktivní sportování (D'Ambrosová et al., 2014).

Pojištění a jiné finanční benefity

Zaměstnavatel může zaměstnancům přispívat na životní pojištění, penzijní připojištění či doplňkové penzijní spoření, které jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem. Příspěvky mohou být hrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb nebo ze sociálního fondu. Zaměstnavatel může přispívat i na jiné formy soukromého komerčního pojištění (D'Ambrosová et al., 2014).

Rekreace, sport a kultura

Zaměstnavatel přispívající na rekreaci přispívá především na rodinné dovolené, různé tuzemské a zahraniční zájezdy ale také na dětské tábory. Můžou se sem řadit i víkendové pobyty všech zaměstnanců nebo jen určitých skupin. Na sport zaměstnavatel přispívá formou zakoupení vstupenky na různé sportovní akce, dále příspěvek na využívání bazénu, fitness center, různých hřišť apod. V rámci kultury může zaměstnanec podporovat nákupem lístku na divadelní představení, kino či koncert. Dále sem mohou patřit vánoční večírky či firemní plesy, kde se můžou zúčastnit i rodinní příslušníci zaměstnanců (D'Ambrosová et al., 2014).

Stravování zaměstnanců

Zaměstnavatel musí umožnit zaměstnancům stravování během vykonávání práce na všech směnách. Zaměstnanci může poskytovat možnost stravování ve vlastním stravovacím zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů. Při zabezpečení stravování prostřednictvím jiných subjektů jsou příspěvky na stravování daňově uznatelné až do výše 55 % z ceny jednoho jídla, pokud je zaměstnanec v práci přítomen více jak 3 hodiny (D'Ambrosová et al., 2014).

Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

Zaměstnavatel může zaměstnanci přispívat na dopravu do a ze zaměstnání formou peněžních i nepeněžních příspěvků. Peněžním příspěvkem se rozumí příplatek ke mzdě nebo přímo proplácení jízdného. Nepeněžním příspěvkem se rozumí zajišťování dopravy ať už interním nebo externím způsobem. (D'Ambrosová et al., 2014).

Benefity ke sladování profesního a rodinného života

Touto zaměstnaneckou výhodou se myslí poskytovaný nepeněžní příspěvek, který zaměstnanec využívá formou používání vlastní mateřské školy, předškolních zařízení a jiných subjektů. Dále může zaměstnavatel poskytovat peněžní příspěvek související s hlídáním dětí nebo péčí o jiné osoby, o které je zaměstnanec povinen se starat (D'Ambrosová et al., 2014).

Bydlení

Zaměstnavatel může přispívat zaměstnanci na bydlení ve vlastním bytě či rodinném domě nebo družstevním a pronajatém bytě. Dále může přispívat na přechodné ubytování, které je mimo trvalé bydliště zaměstnance (D'Ambrosová et al., 2014).

Využívání dopravních prostředků zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnanců

Dále zaměstnavatel může poskytovat výhodu zaměstnancům formou bezplatného využívání motorového vozidla jak pro služební tak i soukromé účely zaměstnance. Zaměstnanci může umožnit užívat motorové vozidlo s tou podmínkou, že náklady na čerpací pohonné hmoty hradí zaměstnanec (D'Ambrosová et al., 2014).

Prodej výrobků a služeb

Zaměstnavatel může zaměstnancům prodávat výrobky a služby za nižší ceny než obvyklé nebo zcela bezúplatně. Pokud zaměstnavatel provozuje veřejnou dopravu, může zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům poskytnout zlevněnou nebo bezplatnou jízdenku (D'Ambrosová et al., 2014).

Odstupné, dovolená

Zaměstnavatel může zaměstnanci při odchodu ze zaměstnání poskytnout odstupné ve výši, která přesahuje rámec zákoníku práce. Dále může poskytnout zaměstnanci dovolenou nad rámec základní výměry, finančně kompenzovat příjem zaměstnance za první tři dny pracovní neschopnosti nebo mu nahradit mzdu nad rámec zákona v pracovní neschopnosti (D'Ambrosová et al., 2014).

Benefity formou odměny

Zaměstnanec může být motivován formou odměny k životnímu či pracovnímu jubileu, při prvním odchodu do invalidního nebo starobního důchodu, pro invaliditu třetího stupně. Dále mohou být poskytovány věrnostní a stabilizační odměny (D'Ambrosová et al., 2014).

Dary a sociální výpomoci

Sociální výpomocí se rozumí výpomoc zaměstnanci při mimořádně závažných událostech vzniklých živelnou pohromou nebo jednorázová výpomoc při finančně tíživých situacích či pomoc nejbližším pozůstalým zaměstnance (D'Ambrosová et al., 2014).

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou také určitou formou zaměstnanecké výhody, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci na pracovišti nealkoholické nápoje, ochranné nápoje, pitnou vodu. Dále se sem řadí různá lékařská vyšetření a prohlídky (D'Ambrosová et al., 2014).

Zápůjčky zaměstnancům

Zaměstnavatel může poskytovat svým zaměstnancům bezúročné půjčky na účely bytové či sociální půjčky (D'Ambrosová et al., 2014).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Dále se budu zabývat analýzou motivačního systému společnosti TAURO, a.s., jejíž logo je na následujícím obrázku č. 2. Nejdříve představím společnost a její stávající motivační systém a následně zhodnotím výsledky dotazníkového šetření.



Obr. 2 Logo firmy (Zdroj: Tauro, a.s., © 2011)

2.1 Představení společnosti

Název společnosti: TAURO, a.s.

Sídlo: Podomí 9, PSČ 68304

Datum vzniku: 8. září 1998

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 1 000 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 44

Předmět podnikání: svařování, lisování, ohýbání a obrábění menších dílců.

(Obchodní rejstřík, © 2000-2015)

2.2 Historie společnosti

V továrně, kterou vybudoval na počátku devatenáctého století Jakob Leonard van den Bruch, bylo asi sto let provozováno manufakturní tkalcovství. Dále pak byly zhruba 20 let na počátku dvacátého století v této továrně vyráběny perleťové knoflíky, jejichž výrobu uvedl do chodu vídeňský podnikatel Oskar Pollak. V roce 1919 přebudoval továrnu N. Bittner na strojní a stavební zámečnictví. Odkoupením sousední budovy v roce 1962 vznikly tři výrobní haly a zastřešená jeřábová dráha. V roce 1989 pracoval podomský závod v rámci Státního podniku VYAS. Roku 1992/1993 se

společnost zaměřila hlavně na výrobu trezorů a počet zaměstnanců stoupl ze 7 na 33. V roce 1992 vznikla společnost s ručením omezeným, akciovou společností se stala až v roce 1998 (Černý-Křetínský, 1999).

2.3 Výrobní program společnost a zákazníci

Trezory 1. a 2. bezpečnostní třídy - trezory jsou profilujícím výrobním programem společnosti. Mezi trezory, které vyrábí, patří především trezory nábytkové, trezory vhozové nábytkové, trezory do zdi, trezory vhozové do zdi, trezory do nábytku. Společnost vyrábí kompletní trezory od vývoje produkce výroby až po prodej. Dále vyrábí bezpečnostní schránky, které mohou být zabudovány jak do zdi, tak i do nábytku. Tyto schránky nemají takovou bezpečnost, mohou proto sloužit například na pasy. Zákazníkem jsou státní organizace, soukromé firmy i osoby a dealeři (Tauro, a.s., © 2011).

Kazety na vrtáky - kazety na vrtáky vyrábí firma dva druhy, a to kazeta KV 19 a kazeta KV 25, které se liší velikostí a počtem zásobníků. Tyto výrobky jsou dodávány výrobcům vrtáků a drobným živnostníkům.

Krby a krbové vložky - společnost vyrábí kovovou část až po lak do řady typů krbů a krbových vložek. Odběratelem je firma Kretz, s.r.o. a Flamen, s.r.o..

Zametače - společnost vyrábí kovovou část až po základní nátěr do speciálních zametačů, které slouží pro údržbu letišť, komunikací, firemních dvorů atd. Dodává je do Irska.

Speciální rotopedy - Tauro, a.s. dodává kovové části bez elektroniky do speciálních rotopedů, které mají vlastní pohon a slouží k rozhýbání lidí např. po infarktu, haváriích. Tyto kovové části jsou dodávány do Německa a Francie.

Komponenty pro regálové systémy - komponenty, jako jsou regálové nohy, výztuhy a drobné svařence, dodává pro akciovou společnost v Boskovicích ITAB. Dále dodává

regálové jeklové nohy pro společnost s ručením omezeným Synco-Metal také v Boskovicích.

Pluhy - společnost dodává kovový svařenec, otryskaný bez laku pro MTM, s.r.o. v Praze. Jedná se o pluhy především na údržbu dálnic.

Výlisky pro osvětlovací tělesa - společnost dodává zhruba 41 výlisků, jako jsou například držáky zářivek, pružinky, pro společnost Beghelli v Brně.

Komponenty pro sportovní lodě - dodává potřebné komponenty, pro sportovní lodě pro Koba production, s.r.o.

Speciální palety - společnost vyrábí kovové palety, a to asi 5 – 6 druhů, které dodává pro holandskou společnost ATC.

Svařence jednoúčelových strojů a linek - rámy pro jednoúčelové stroje, které dodává společnosti PELUG v Blansku.

Dále společnost vyrábí speciální svařovací přípravky pro drážní vozidla, koloběžky pro závodění a cykloturistiku a komponenty pro podsvodidlové sekačky.

Tržby společnosti

V následující tabulce č. 1 uvádím tržby společnosti za posledních 5 let, a to z důvodu, že dále ve zhodnocení přínosů návrhů předpokládám jejich určité zvýšení.

Tab. 1 Tržby společnosti Tauro, a. s.

Údaje v tis. Kč, resp. v %	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	44 608	61 519	50 786	43 397	55 410

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4 Personalistika společnosti

Společnost zaměstnává v současné době 44 zaměstnanců. Z toho 32 mužů a 12 žen, muži tak tvoří skoro 73 % zaměstnaných.

Tab. 2 Struktura pracovníků dle oborů

Obor	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců v %
Lisařky	9	20%
Svářeči	16	36%
Zámečníci a obráběči	6	14%
Dělníci v kovovýrobě	6	14%
THP pracovníci	7	16%
Celkem	44	100 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Lisařky – jde o lehčí náročnost práce, proto jsou ve společnosti na této pozici zaměstnané ženy. Mají na starosti práci na excentrických lisech.

Svářeči – jde o typický článek ve výrobě pracující s kovy. Svařování kovů je nejčastější operací probíhající ve společnosti, proto je na této pozici nejvíce zaměstnanců. Hlavní náplní jsou svářečské práce na svařencích.

Zámečníci a obráběči – provádí hlavně zámečnické práce, broušení kovů, vrtání a řezání.

Dělníci v kovovýrobě – mají na starosti také zámečnické práce a dále řezání na pilce.

THP pracovníci – THP pracovníci jsou pracovníci mající na starosti administrativu v jednotlivých úsecích společnosti.

2.4.1 BOZP

Jde o oblast, kterou jsou v současné době povinny dodržovat všechny výrobní společnosti, a to na základě zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, která se týká zařazení práce do jednotlivých kategorií zátěže. Zaměstnavatel zařadil práci v lisovně a svařovnách do třetí kategorie práce, což je práce, při níž je nebezpečí vzniku nemoci z povolání či jiné nemoci, která souvisí s vykonáváním práce.

2.4.2 Mzdová struktura

Mzdová struktura v Tauru, a.s. je odvíjena od jednosměnného provozu a 8hodinové pracovní doby, která zpravidla trvá od 6:00 do 14:30 hodin. Všichni zaměstnanci jsou zde zaměstnaní na hlavní pracovní poměr.

Základní mzda zaměstnanců

Základní mzda zaměstnanců u dělnických profesí je hodinová mzda a u THP pracovníků je to měsíční plat.

Tab. 3 Průměrná mzda zaměstnanců dle oborů

Obor	Průměrná hodinová mzda
Lisařky	60 - 70 Kč
Svářeči	90 - 110 Kč
Zámečníci a obráběči	80 - 100 Kč
Dělníci v kovovýrobě	70 - 80 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše základní mzdy se odvíjí od složitosti a namáhavosti prováděné práce, odpovědnosti, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Prémie

Všem zaměstnancům jsou poskytovány prémie, a to na základě dosažených hospodářských výsledků společnosti. Všichni zaměstnanci ve společnosti dostávají měsíční prémie. Výše prémie je ovlivněna řadou faktorů zejména pak osobním

přínosem pracovníka k dosaženým výsledkům, vstřícnost k potřebám společnosti a osobním přístupem při řešení konkrétních pracovních povinností v daném období. Výši prémie stanovuje vedení společnosti na základě návrhu přímého nadřízeného pracovníka, v případě výrobních pracovníků pak na základě návrhu vedoucího výroby.

Příplatek za odpracování plného měsíčního fondu pracovní doby

Tento příspěvek náleží zaměstnancům, kteří během kalendářního měsíce nečerpali žádnou náhradu mzdy pro důležité osobní překážky a nemají v tomto měsíci celodenní absence. Za absenci se pro účely vyplacení tohoto příspěvku nepovažuje dovolená, absence spojená s dárčovstvím krve a povinnou preventivní lékařskou prohlídkou, kterou nařídil zaměstnavatel, školení potřebné pro výkon funkce zaměstnance. Dále se nepovažuje za absenci neodpracovaná část měsíce při odchodu žen na mateřskou dovolenou a při odchodu do invalidního nebo plného starobního důchodu. V současné době je výše tohoto příplatku 500 Kč za měsíc.

Odměny

Odměny jsou poskytovány zaměstnancům za jimi provedené mimořádné úkoly nebo výjimečné pracovní výsledky. Výši odměny navrhuje přímý nadřízený a následně schvaluje ředitel společnosti. Dále zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci odměny při významných životních událostí.

Odměna při životním výročí 50 a 60 let

Odměna 2 000 Kč zaměstnancům, kteří jsou u společnosti zaměstnaní v délce trvání do 3 roky. Odměna 5 000 Kč zaměstnancům, kteří jsou u firmy zaměstnaní v délce trvání od 3 let.

Odměna při odchodu do starobního důchodu

Odměna je ve výši 2 000 Kč pro pracovníky, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní po dobu kratší jak 5 let a 5 000 Kč pro pracovníky, zaměstnaní po dobu delší jak 5 let.

Odměna do plného invalidního důchodu

Zaměstnanci při odchodu do plného invalidního důchodu zaměstnavatel vyplácí jednoměsíční odstupné.

Stravování

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na závodní stravování v zákonné výši 55 % z celkové hodnoty poskytovaného oběda. Neposkytuje svým zaměstnancům stravenky, ale poskytuje příspěvek na stravování, který je součástí vyplacené mzdy.

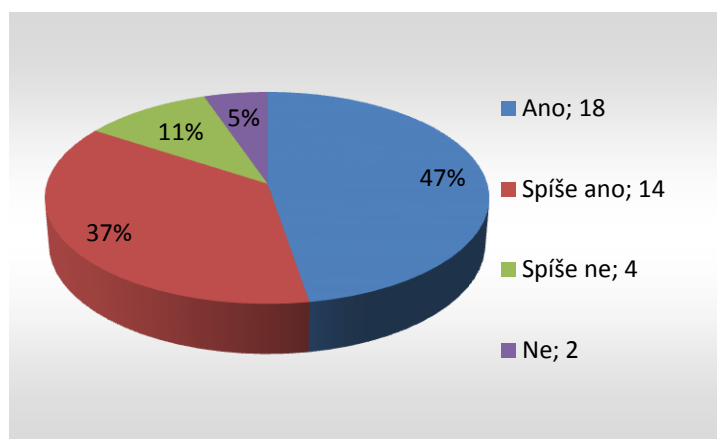
Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na životní pojištění. Tento příspěvek je však nenárokový a jeho výši určuje ředitel společnosti.

2.5 Výsledky dotazníkového šetření

Ve společnosti Tauro, a. s. jsem provedla dotazníkové šetření. Tento dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1. Z celkového počtu zaměstnanců 44 jsem měla k dispozici 38 vyplněných dotazníků. Jeden dotazník se mi vrátil nevyplněný, ostatní zaměstnanci nebyli v zaměstnání dlouhodobě přítomni. Bohužel většina respondentů nevyjádřila své odůvodnění odpovědí, tak jak bylo předpokládáno.

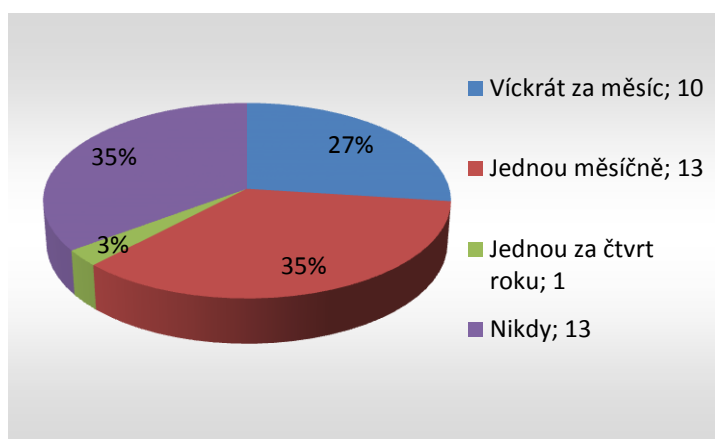
1. Odpovídá Vaše kvalifikace Vámi vykonávané práci?



Graf: 1 Otázka dotazníku č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle grafu č. 1 je zřejmé, že téměř 47 % zaměstnanců má odpovídající kvalifikaci pro práci, kterou vykonávají. 37 % zaměstnanců si myslí, že kvalifikace spíše odpovídá vykonávané práci a 16 % zaměstnanců uvedlo, že jejich kvalifikace neodpovídá vykonávané práci. Z tohoto lze usuzovat, že Tauro, a.s. má kvalifikované zaměstnance, kteří své práci rozumí a odvádějí určitě kvalitnější práci než nekvalifikovaní pracovníci. Zaměstnanci, kteří zde vykonávají práci jiné kvalifikace, uvedli, že jejich profese zanikla, nebo zanikla společnost, pro kterou dříve pracovali a měli na tuto práci kvalifikaci. Další zaměstnanci uvedli k tématu kvalifikace problém nezaměstnanosti.

2. Jak často Váš přímý nadřízený hodnotí Vaši práci?

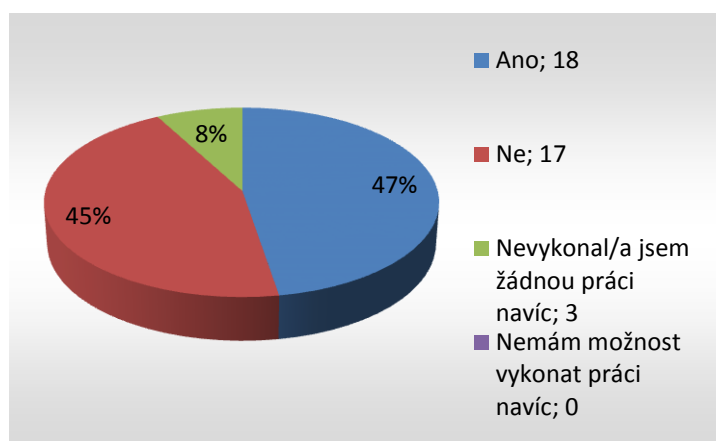


Graf: 2 Otázka dotazníku č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpovědělo všech 38 zaměstnanců, z toho jeden zaměstnanec si odpověď upravil a odpověděl jednou za rok. Z grafu č. 2 je zřejmé, že většina

zaměstnanců odpověděla na tuto otázku kladně, znamená to, že se přímý nadřízený zajímá o práci podřízených a snaží se práci celkem často ohodnotit ať už pozitivně nebo záporně. Zbývající zaměstnanci, až na jednoho, kteří odpověděli u této otázky nikdy, odpověděli u 4. otázky dotazníku, že je pro ně důležité vědět, jestli je nadřízený spokojen s jejich prací. Proto si myslím, že tito zaměstnanci mohou být nespokojeni z důvodu žádné zpětné vazby.

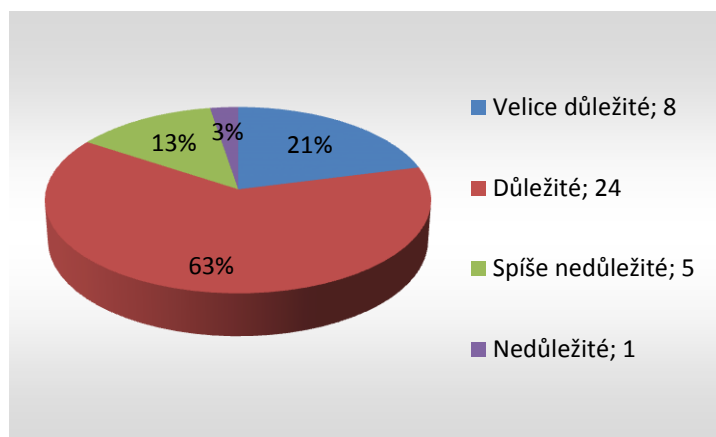
3. Pochválil Vás přímý nadřízený při vykonání nějaké práce navíc?



Graf: 3 Otázka dotazníku č. 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafického vyjádření č. 3 vyplývá, že převažují odpovědi, kdy zaměstnanci byli pochváleni za vykonání nějaké práce navíc. Další čtenou odpovědí, v počtu pouze o jednoho respondenta nižší, je situace, kdy nebyli pochváleni za práci navíc. Z toho plyne, že bezmála polovině zaměstnanců se nedostává žádná pochvala, která je velice důležitá při vykonávání práce. Pochvala nepředstavuje pro společnost žádné náklady navíc. Tito nedostatečně chválení zaměstnanci nebudou dostatečně motivováni pro vykonání další práce navíc, proto si myslím, že by měl přímý nadřízený dbát na pochvalu, ať už jde o osobní pochvalu sdělenou v soukromí nebo veřejnou před ostatními pracovníky.

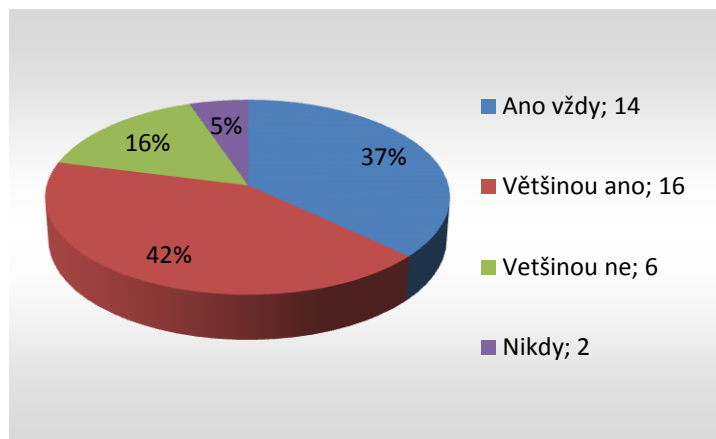
4. Je pro Vás důležité vědět, jestli je nadřízený spokojen nebo nespokojen s Vaší prací?



Graf: 4 Otázka dotazníku č. 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky graf č. 4 ukazují, že pro 84 % zaměstnanců je velice důležité nebo důležité vědět, jestli je nadřízený spokojen nebo nespokojen s jeho prací. Navíc z těchto zaměstnanců asi 38 % odpovědělo u 3. otázky, že jej nadřízený nepochválil při vykonání práce navíc. Jde o vysoký podíl procent, který dokazuje, že pro zaměstnance je pochvala důležitá a že by nadřízený měl dbát na hodnocení svých podřízených.

5. Když máte nějaký pracovní problém, je Váš nadřízený ochoten Vám pomoci?

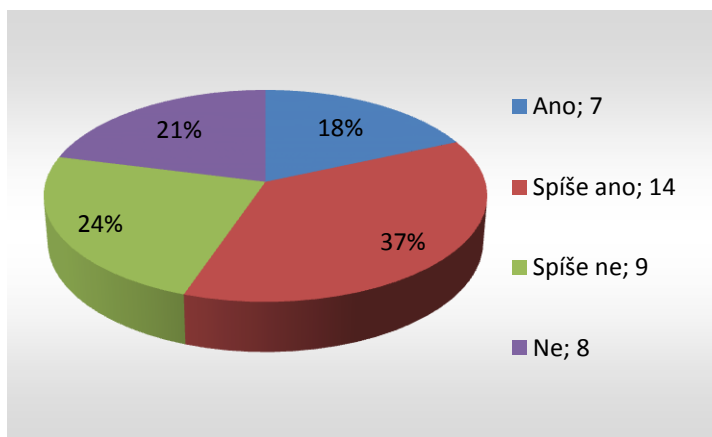


Graf: 5 Otázka dotazníku č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafického vyjádření č. 5 je zřejmé, že převážné části zaměstnanců je nadřízený ochoten pomoci, když mají nějaký pracovní problém. Celkem 8 zaměstnanců říká, že jejich nadřízený jim většinou není nebo vůbec není ochoten pomoci. Jako důvod jejich odpovědi uvedli, že to nadřízený nepovažuje za nutné, nebo nemá zájem pomoci

a většinou řekne, ať si poradí sami. Převážná většina zaměstnanců je však se svým nadřízeným v tomto ohledu spokojena, to znamená, že je nadřízený ochotný pomoci téměř všem, kteří to potřebují.

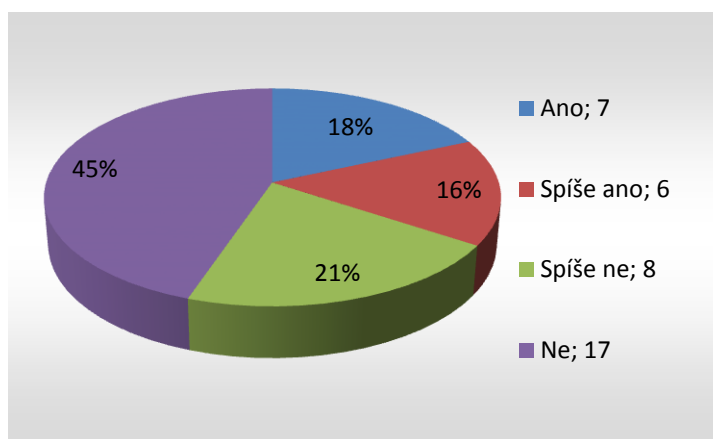
6. Myslíte si, že odměny zaměstnancům jsou rozdělovány spravedlivě?



Graf: 6 Otázka dotazníku č. 6 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 6 je evidentní, že 55 % respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně a 45 % zaměstnanců si myslí, že odměny spíše nejsou nebo vůbec nejsou rozdělovány spravedlivě. Jako důvod uvedl jeden respondent, že jsou odměny rozdělovány podle oblíbenců. Dále se hodně zaměstnanců shodlo nad tím, že se odměny rozdělují podle přesčasových hodin a ne podle množství nebo náročnosti odvedené práce, s čímž nejsou spokojeni. Může zde docházet k určitému upřednostňování některých pracovníků vůči ostatním. Podle odpovědí však lze usuzovat, že jsou zaměstnanci spíše nespokojeni se systémem, podle kterého si můžou zasloužit odměny.

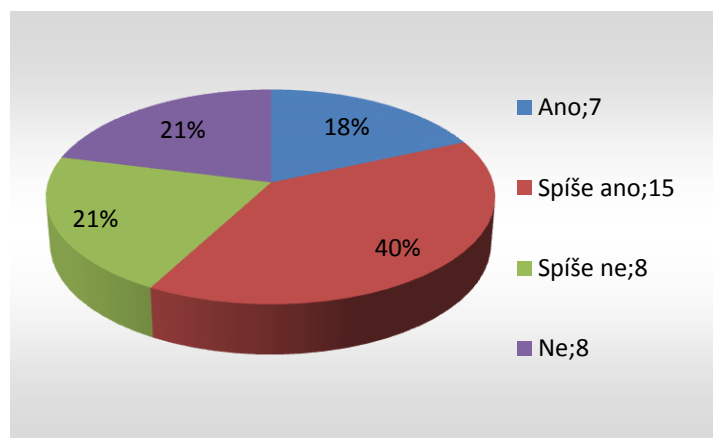
7. Přemýšlel/a jste v poslední době, že toto zaměstnání opustíte?



Graf: 7 Otázka dotazníku č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky grafu č. 7 vykazují, že celkem 25 zaměstnanců nepřemýšlí o odchodu z tohoto zaměstnání a 13 zaměstnanců přemýšlelo o odchodu z práce. Těchto 13 zaměstnanců uvedlo jako důvod fyzicky náročnou práci, za kterou podle nich nedostávají dostatečné finanční ohodnocení, špatné mezilidské vztahy, urážení a ponižování, dále také zdravotní a rodinné důvody. Valná většina zaměstnanců však odpověděla, že nechce odcházet ze zaměstnání, to znamená, že je ve společnosti spokojena a zaměstnání nechce měnit.

8. Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svým známým?

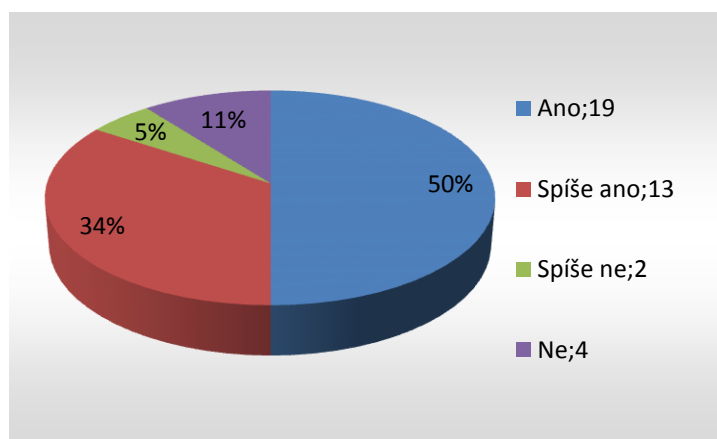


Graf: 8 Otázka dotazníku č. 8 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 8 plyne, že větší část zaměstnanců je v zaměstnání spokojena, a proto by zaměstnavatele doporučili. Je ale vidět, že celkem početná část zaměstnanců by společnost spíše nebo vůbec nedoporučilo, z čehož lze soudit, že by se v tomto

zaměstnání mělo něco změnit tak, aby byli více loajální a pozitivně reprezentovali svou společnost. Jako důvod odpovědi uvedli zaměstnanci dobrý kolektiv či špatné ohodnocení zaměstnanců a nedoporučení z důvodu nespokojenosti s vyplacenými penězi a nedůvěry ve vedení.

9. Důvěřujete vedení společnosti?



Graf: 9 Otázka dotazníku č. 9 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 9 ukazuje, že jen zanedbatelná část zaměstnanců nedůvěřuje vedení společnosti. Z toho plyne, že vedení je spolehlivé a dodržuje to, co svým zaměstnancům slíbí.

10. Jakou případnou motivaci navíc byste od zaměstnavatele ocenil/a?

Tab. 4 Otázka dotazníku č. 10

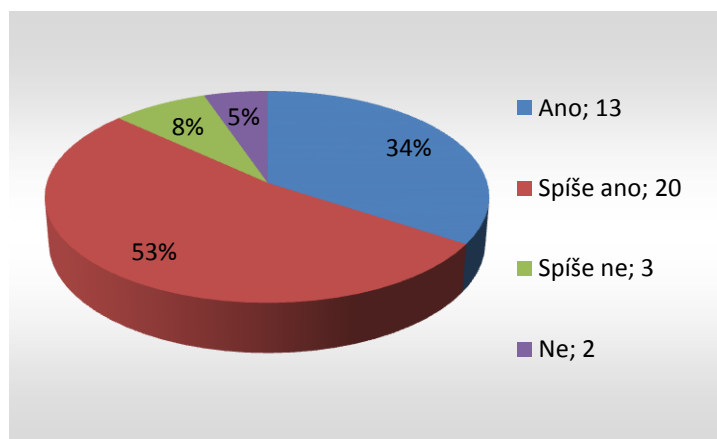
Položka motivace	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Odměna zaměstnanců za návrh na zlepšení	22	7	3	4
Příspěvky na sportovní a kulturní vyžití	13	3	9	11
Stravenky	22	2	2	10
Slevy na firemní produkty	17	5	6	8
Modernizace pracovního prostředí	27	4	0	5
Odměna při odpracování 10 let ve společnosti	28	4	1	3

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tuto otázku neodpověděli 2 zaměstnanci. Z tabulky lze vyčíst, že většina zaměstnanců by uvítala nějakou další motivaci. Nejvíce zaměstnanců by chtělo zavést odměnu při odpracování 10 let ve společnosti. Většina zaměstnanců by uvítala

modernizaci pracovního prostředí. Těmto benefitům se budu dále věnovat v návrhové části.

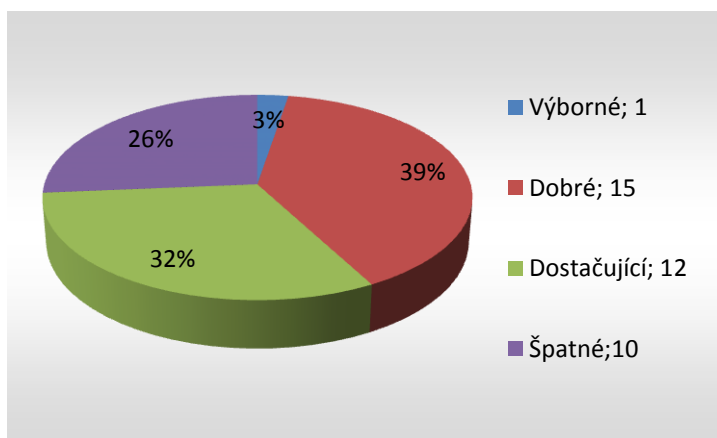
11. Myslíte si, že vybavení potřebné k práci je dostačující? (pracovní a ochranné pomůcky)



Graf: 10 Otázka dotazníku č. 11 (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 10 vyplývá, že zaměstnanci jsou vybaveni odpovídajícími pracovními a ochrannými pomůckami, které potřebují při výkonu své práce. Z výsledku odpovědí lze usoudit, že zaměstnancům jsou poskytovány adekvátní pracovní a ochranné pomůcky. V tomto směru nebyl shledán žádný závažný nedostatek.

12. Prostředí, ve kterém pracujete, je podle Vás na jaké úrovni?

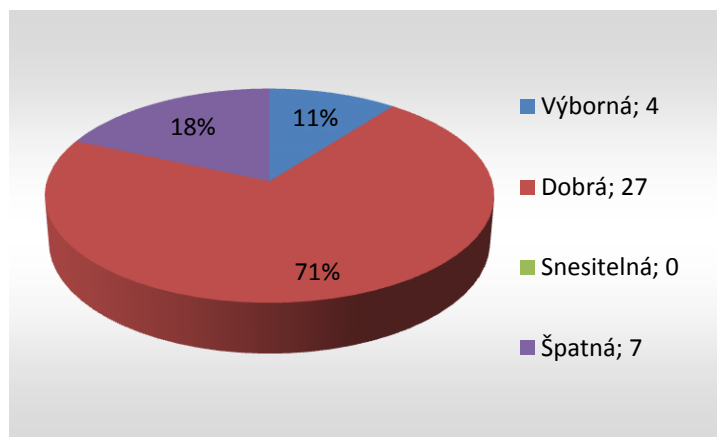


Graf: 11 Otázka dotazníku č. 12 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky grafu č. 11 ukazují podstatnou nespokojenost s pracovním prostředím. Vedení by mělo popřemýšlet o rekonstrukci alespoň těch nezbytných maličkostí, které

by mohly pracovní prostředí o něco zlepšit. Pracovníci zdůrazňovali jako hlavní problém odsávání a osvětlení na dílnách. Dále jeden zaměstnanec zmínil celkovou opravu a modernizaci pracovišť.

13. Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?



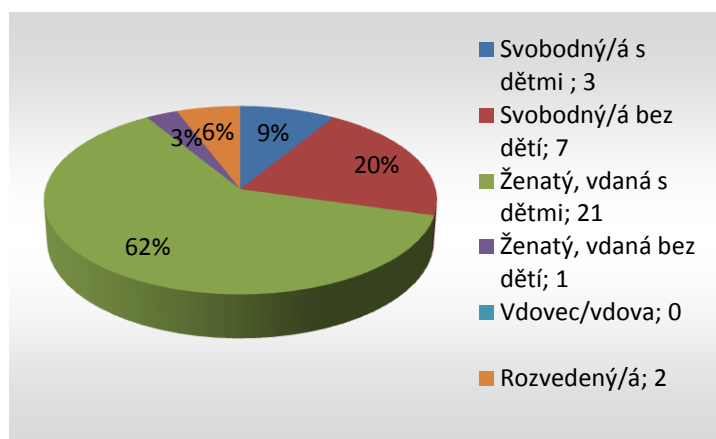
Graf: 12 Otázka dotazníku č. 13 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 12 je zřejmé, že na pracovištích je dobrá atmosféra, což potvrzuje skutečnost, že v pracovním prostředí převládají přátelské vztahy, a zaměstnanci tak chodí do zaměstnání raději, než kdyby se museli vracet do nepřátelského kolektivu. Jako možné důvody nespokojenosti zaměstnanci uvedli žárlivost, výčitky a nadřazenost některých spolupracovníků.

14. Pohlaví

Z dotazovaných respondentů bylo 87 % mužů a 13 % žen. Ve společnosti převyšují svým počtem muži, což je vzhledem k předmětu vykonávané práce pochopitelné.

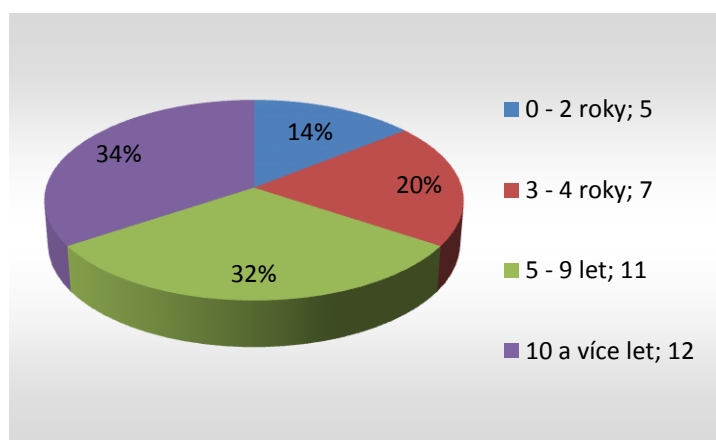
15. Rodinný stav



Graf: 13 Otázka dotazníku č. 15 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Protože se jedná o osobnější otázku, odpovědělo na ni pouze 34 zaměstnanců. Z grafu č. 13 je evidentní, že ve společnosti převažují ženatí muži či vdané ženy s dětmi. Proto také případný další motivační program by se měl v tomto ohledu zaměřit na požadavky a benefity, které jsou využitelné především pro mladé rodiny s dětmi.

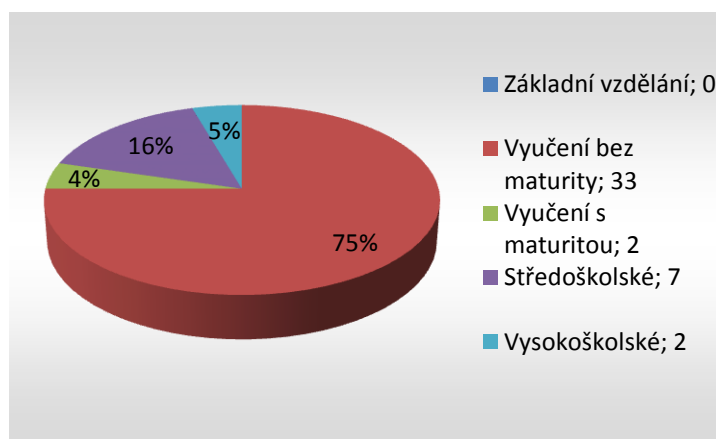
16. Jak dlouho pracujete ve společnosti?



Graf: 14 Otázka dotazníku č. 16 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tuto otázku odpovědělo pouze 35 zaměstnanců, a to nejspíše z obavy ztráty anonymity. Výsledky grafu č. 14 ukazují, že ve společnosti převažují zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni delší dobu. Dokonce 34 % zaměstnanců jsou ve společnosti déle jak 10 let. Z tohoto může plynout, že i přes předchozí negativní odpovědi jsou zaměstnanci relativně spokojeni, nebo si nechtějí hledat novou práci nebo ji nemůžou sehnat.

17. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?



Graf: 15 Otázka dotazníku č. 17 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafického vyjádření č. 15 je zřejmé, že převážná část zaměstnanců je vyučena bez maturity. Tento poměr odpovídá tomu, že se jedná o společnost, která je zaměřena na kovovýrobu. Tento obor je předurčen k tomu, že výroba se uskutečňuje v dílně u strojů, z čehož plyne, že vyučení je k této profesi dostačující. Tauro, a.s. se s celkovým počtem 44 zaměstnanců řadí k malým organizacím. Administrativní zázemí odpovídá počtu 7 pracovníků, kteří mají středoškolské vzdělání, což také odpovídá standardu. Nejvyšší vedení, které představuje ředitel společnosti, disponuje vysokoškolským vzděláním, které má také konstruktér.

18. V odpovědi se můžete vyjádřit ke všemu, co s touto problematikou souvisí a nebylo v dotazníku zmíněno.

V této odpovědi uvádím konkrétní výčet odpovědí. Zaměstnanci uváděli: „na to v jakých podmínkách (hlavně prašné a hlučné prostředí) a jakou práci vykonávám si myslím, že by mé finanční ohodnocení mělo být lepší.“ Dále se vyjádřili k důvěře vedení: „nelíbí se mi, že když si jdu pro pracovní pomůcky, tak se vedoucí výroby tváří, že ho moc otravuji a má většinou nevhodné narážky. Pan ředitel umí sehnat práci, ale u zbytku věcí jen slibuje a většinou slib nedodrží.“

Shrnutí dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníků vyplývá, že společnost TAURO, a.s. má kvalifikované zaměstnance a že zde převažuje dlouhodobější pracovní poměr těchto zaměstnanců. Téměř většina zaměstnanců důvěřuje vedení společnosti, což je pro společnost určitě

pozitivní. Dále je evidentní, že jsou někteří zaměstnanci nespokojeni se systémem odměn, podle kterého si je mohou zasloužit. Zaměstnavatel by měl uvažovat o změně systému, a to tak, aby byly odměny rozdělovány i s přihlédnutím k náročnosti provedené práce. Po vyhodnocení odpovědí je také zřejmé, že nadřízený nehodnotí příliš často práci zaměstnanců a většině zaměstnanců se nedostalo žádné pochvaly.

Dále si myslím, že jsou zaměstnanci nespokojeni s pracovním prostředím, ve kterém realizují svou práci. Bylo by dobré prokonzultovat s pracovníky závažné nedostatky, které by se měly změnit, aby se zaměstnancům pracovalo lépe. Na pracovištích převládá dobrá atmosféra, což je pro společnost určitě pozitivní, protože v přátelském kolektivu se zaměstnancům určitě pracuje lépe.

Téměř 34 % dotazovaných zaměstnanců přemýšlelo v poslední době o odchodu ze zaměstnání. Společnost by tudíž měla přemýšlet o případném zlepšení motivačního systému tak, aby se procento těchto zaměstnanců snížilo.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části, se budu věnovat návrhům, které povedou ke zvýšení motivaci, spokojenosti, informovanosti pracovníků a vyšší zpětné vazbě. Realizace návrhů by měla zaměstnance více motivovat k vykonávání kvalitnější práce a zvýšit tak jejich výkonnost, usnadnit dosahování požadovaných cílů a vést k neustálému zlepšování se ve společnosti.

3.1 Zpětná vazba pro zaměstnance

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se zaměstnancům nedostává přílišné zpětné vazby, i když je to pro ně důležité. Proto bych navrhovala, aby přímý vedoucí více sledoval práci zaměstnanců a měl tak k dispozici podněty, dle kterých by se rozhodoval, jak ohodnotit zaměstnance. Pochvala ale i přiměřená kritika může usnadňovat práci, protože pracovník bude vědět, zda ji vykonává dobře, nebo zda by naopak měl něco zlepšit a pracovat efektivněji. Zpětná vazba je velmi důležitým nástrojem ke zlepšení motivace. Nadřízený by se tedy dle mého názoru měl zaměřit na pochvaly svých zaměstnanců za správně odvedený výkon, a to co nejdříve po odvedení takto vykonané práce. Včasná pochvala má na pracovníky velký pozitivní účinek, protože je dokáže po jejich výkonu ihned motivovat. Myslím si, že právě to je velmi důležité u zaměstnanců, kteří pracují ve výrobním programu a mají tak do velké míry na starost kvalitu produktů společnosti. Nadřízený by tedy měl projevit svoje uznání a poděkování za splněný úkol. Naopak v případě hůře odvedené práce, která nesplní předem dané požadavky, by měl kritiku zformulovat tak, aby zaměstnanec pochopil konkrétní příčinu nespokojenosti a případně navrhnout, jak výkon zlepšit.

Jako zlepšení této komunikace bych tedy navrhovala nejen příležitostné ústní ohodnocení zaměstnance, pokud k tomu vzniknou patřičné důvody, ale ohodnocení by mohlo být viditelné také pro všechny zaměstnance, a to na nástěnce, která by byla umístěna v jídelně, která se nachází přímo ve společnosti, kam denně chodí téměř všichni zaměstnanci. Mohlo by to motivovat ostatní pracovníky k výkonu, za který si

pochvalu zaslouží, v opačném případě by je mohlo upozornit na situace, kterým se mají vyvarovat. Nejlepší by bylo uvádět na nástěнку ohodnocení jednotlivých oborů zaměstnanců, byly by to zvláště lisářky, svářeči, zámečníci a obráběči, dělníci v kovovýrobě.

Hodnocení těchto skupin zaměstnanců by se provádělo každý měsíc, kdy by jednotlivý subjekt dostal palec nahoru, palec dolů nebo palec vodorovně za pracovní nasazení, které by posuzoval vedoucí výroby.

Za tři palce nahoru v řadě by náležela zaměstnancům odměna, kterou bych stanovila pro každý subjekt zvlášť. Vymezila bych odměnu dle průměrné hodinové mzdy, ve které už je zakomponovaná odpovědnost a namáhavost jednotlivých oborů práce. Vyčíslení konkrétní výše odměny bych stanovila na 5 % k hrubé mzdě zaměstnance. Za tři palce dolů by zaměstnancům konkrétního pracovního kolektivu nebyly přiznány prémie.

Aby se mohli ostatní zaměstnanci vyhnout chybě, které se již někdo dopustil, mohlo by být na nástěnce také napsáno, jakých chyb bylo v určitém období dopuštěno. Jednalo by se o chyby, které by znamenaly pro společnost ztrátu. Tato kategorie by mohla být nazvaná „dřevák společnosti“ a bylo by zde uvedeno již jméno konkrétního zaměstnance a konkrétní popis chyby. Toto by bylo na nástěnce vyvěšeno také po dobu jednoho měsíce. Za takové ohodnocení by zaměstnanci nebyly stanoveny prémie za tento konkrétní měsíc.

Možná nadřizený neposkytuje příliš zpětné vazby, protože si není jistý, kdy ji podat a jak. Myslím si, že by měl vedoucí pracovník absolvovat školení, které mu pomůže správně rozpoznat situaci, kdy zaměstnance pochválit, nebo pokárat, a také mu pomůže zpětnou vazbu správně podat.

Konkrétně bych doporučila školení motivace lidí, které nabízí společnost MBK Consulting, s.r.o. Termín konání je 18. listopadu 2015 a místo konání je v Brně. Tímto školením se vedoucí přiučí, jak chválit a kritizovat, jak si připravit motivaci a další.

Absolvováním tohoto školení získá osvědčení. Společnost celkem zaplatí za toto školení 3 200,- Kč + DPH (MBK Consulting, s.r.o. ©2013).

3.2 Kaizeny – návrhy na zlepšení

Více než 81 % zaměstnanců by uvítalo, aby mohli ve společnosti podávat návrhy na zlepšení, za které by byli odměněni. Proto bych dále navrhovala ve společnosti zavést možnost zaměstnanců podat návrh na nějaké zlepšení. Myslím si, že to povede například ke zlepšování pracovních procesů a celkově může vést ke zlepšování fungování společnosti. Podávání návrhů může zvýšit motivaci zaměstnanců k osobní účasti na zvyšování konkurenceschopnosti společnosti, dále zlepšit práci zaměstnanců, urychlit pracovní proces a zvýšit tak efektivitu či kvalitu práce.

Kaizen bude moci podat každý zaměstnanec společnosti. Své podněty budou zaměstnanci předkládat svým vedoucím skupiny, kteří by je následně předali vedení společnosti. Vedení by následně posoudilo, zda se jedná o smysluplný nápad, který lze realizovat. Zvažovalo by se především to, o kolik by se snížila například náročnost určité činnosti. Pokud by zlepšovány měly souvislost s investicí do majetku společnosti (majetek, který se musí odepisovat), tak o jeho realizaci by rozhodovala správní rada, a to dle platné legislativy nebo dle potřeb společnosti. Ostatní posouzení Kaizenů by bylo v kompetenci vedení společnosti, tj. správního ředitele.

Tyto návrhy by byly opět k nahlédnutí na nové nástěnce v jídelně, kde by bylo konkrétní vyjádření. Mohlo by zde být uvedeno, který jednotlivec návrh podal a zda přišel například s určitým zlepšením, které zkrátilo průběžnou dobu výroby o určité normohodiny.

Za každý zrealizovaný návrh by se vyplatila zaměstnanci jednorázová odměna 500,- Kč. Pokud se bude jednat o návrh, který ušetří společnosti finanční prostředky, dostane navíc k této odměně určitý podíl na této úspoře. Když návrh přinese společnosti roční úsporu vyšší jak 10 000,- Kč, vyplatí se zaměstnanci z této úspory 5 %. Pokud bude úspora vyšší jak 20 000,- Kč, dostane zaměstnanec 10 % z této úspory. Když roční

úspora přesáhne částku 50 000,- Kč, přidělí se zaměstnanci 15 %, když přesáhne 100 000 Kč, vyplatí se mu 20 %.

3.3 Zlepšení pracovního prostředí

Z výsledků dotazníku vyplynula také nespokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím společnosti, konkrétně pak nespokojenost s odsáváním a světlovody. Jedná se především o světlovody nad lisy, kde je špatné osvětlení. Odsávání by mohlo zlepšit prašné prostředí na pracovišti. Mohl by být zaveden určitý systém, dle kterého by se řídili především přímí nadřízení. Ti by dle tohoto systému mohli dávat podněty vedoucímu výroby na zlepšení pracovního prostředí, zlepšení či obměnu pracovních pomůcek, a to vždy průběžně do konce září každého roku. V říjnu téhož roku by to vedoucí výroby projednal s vedením společnosti, které by posoudilo, které návrhy jsou opravdu potřebné a které ne. Co by vedení určilo jako nutné zlepšení, předalo by se jako návrh správní radě. Pokud by tento návrh správní rada podpořila, zařadil by se do plánu na příští rok. Kdyby se však jednalo o návrh, který je neodkladný, nebo který by byl méně nákladný, bude záležet na rozhodnutí vedení společnosti, zda tento návrh uspíší.

3.4 Informovanost zaměstnanců

Dalším prvkem, který zcela určitě ovlivňuje přístup zaměstnanců, je pocit jejich důležitosti a sounáležitosti se společností. Ačkoliv většina zaměstnanců pracuje na nižších pozicích, jejich činnost je pro firmu klíčová. Vedení firmy by tedy nemělo zapomínat na to, aby informovalo svoje pracovníky nejen o tom, jak díky jejich snaze společnost prosperuje, ale také o cílech, strategiích, či novinkách, které do budoucna chystá.

Vedení společnosti v současné době zasedá se zaměstnanci a zástupci akcionářů jednou ročně, kde se mimo jiné zmiňují i dosažené hospodářské výsledky v daném roce a plány společnosti na další období, a to jak v oblasti investic, tak personalistiky.

Nově vyvěšenou nástěnku by tak mohla společnost dále využít k informování svých zaměstnanců také v průběhu roku, a to v takovém případě, kdy nastane nějaká změna, která se jich týká, nebo se stane něco výjimečného, co by svým zaměstnancům vedení chtělo sdělit. Mohou jim zde také oznámit například některé zajímavé novinky, které se týkají celé společnosti.

3.5 Stravenky

Jako další návrh, který je podložen v dotazníkovém šetření, bych doporučila možnost volby zaměstnance mezi současným obědem, nebo poskytnutím stravenky. Stravenky jsou nejrozšířenějším benefitem a při přijímání nových zaměstnanců mohou být stravenky důležitým kritériem. Jako velkou výhodu pro zaměstnance vidím v tom, že stravenky budou moci uplatnit ve většině tuzemských restaurací. Dále za stravenky mohou nakoupit potraviny ve vybraných potravních řetězcích. Další výhodou pro zaměstnance je to, že stravenky nepodléhají dani z příjmů ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnancem.

Obědy zaměstnancům dodává restaurace Tumperek v Rudici, která objednané jídlo přiveze přímo do společnosti, a zaměstnanci si ho převezmou v jídelně. Zaměstnavatel přispívá na stravování zaměstnanců pouze v případě, kdy si zaměstnanec tento oběd objedná. Navrhovala bych poskytovat zaměstnanci stravenku za každý celý odpracovaný pracovní den, pokud se nerozhodne o dodání obědu dle současného systému. Pak už by bylo na samém zaměstnanci, zda si objedná oběd z této restaurace, nebo si zajde například do místní restaurace, kde stravenky také přijímají. V této restauraci v Podomí by bylo možné domluvit, aby obědy do společnosti dováželi, čímž by se zabránilo tomu, že by zaměstnanec časově nestíhal oběd v půlhodinové přestávce. Pokud by zaměstnanec určitý den oběd nevyužil, dostal by přesto stravenku a mohl by ji použít dle svého uvážení i mimo tato stravovací zařízení.

Jednalo by se o stravenky v nominální výši 60 Kč. Zaměstnavatel by přispíval 55 % z ceny stravenky, což je pro něho daňově účinné. Stravenky se dají nakupovat online na internetu.

Přidělily by se zaměstnancům současně s výplatní páskou, to znamená zpětně za předchozí měsíc, kdy bude již jisté, jestli měl oběd zaměstnanec od současné restaurace, nebo má nárok na stravenku.

3.6 Odměna při odpracování 10 let ve společnosti

Zaměstnanci by od svého zaměstnavatele nejvíce uvítali odměnu, jakmile dosáhne jejich pracovní poměr délky 10 let. Na tuto odměnu by měli nárok ti, u nichž dosáhne délka pracovní doby ode dne nástupu do práce 10 let. Byla by poskytována zaměstnanci především za jeho věrnost společnosti. Odměna může motivovat alespoň částečně k tomu, aby zaměstnanci neodcházeli ze zaměstnání předčasně, ve snaze těchto 10 let dosáhnout. Dle dotazníkového šetření je zde zaměstnáno asi 29 zaměstnanců po dobu kratší než 10 let. Odměna by se mohla poskytovat i zaměstnancům, po odpracování dalších 10 let, to znamená v délce trvání zaměstnání 20 let. Společnost již poskytuje odměnu zaměstnancům při životním výročí a odchodu do starobního důchodu přičemž rozlišuje, zda jsou zaměstnanci v pracovním poměru kratším či delším. U životního výročí se přihlíží k odpracovaným třem letům, u odchodu do starobního důchodu jde o odpracovaných alespoň pět let u společnosti. Proto bych vyšší odměny v porovnání s touto odměnou stanovila vyšší, a to na 10 000,- Kč při odpracování 10 let ve společnosti. Ke zvýšení motivace i těch zaměstnanců, kteří jsou v této společnosti zaměstnaní po dobu delší jak 10 let, bych navrhovala při odpracování 20 let poskytnout odměnu také ve výši 10 000,- Kč.

4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ

V této části se pokusím vyčíslit, jak moc budou mé návrhy na zlepšení nákladné pro společnost.

Zpětná vazba pro zaměstnance

Doporučila bych korkovou nástěnku velikosti 120 x 90 cm, na kterou by se dalo vyvěsit 17 stran papíru velikosti A4. Jeden papír by sloužil ke každoměsíčnímu hodnocení skupin zaměstnanců, další strana by se využila na sdělení „Dřevák společnosti“. Další strany A4 by sloužily ke sdělení Kaizenů za jednotlivé pracovní skupiny, těchto pracovních skupin je 5, to znamená 5 stran papíru A4. Množství podaných Kaizenů může být vyšší, každý Kaizen může mít jiné množství potřebných informací ke sdělení a podle potřeby zde může být i fotografie „zlepšováku“. Proto bych na tento návrh nechala prostor pro alespoň 10 stran A4. Dalších 5 stran by společnost mohla využít k informovanosti zaměstnanců o jednotlivých výsledcích a plánech do budoucnosti.

Doporučila bych nákup nástěnky od společnosti Deoline Group s.r.o., která na svých stránkách nabízí korkovou nástěnku s dřevěným rámem o potřebné velikosti za 659,- Kč včetně 21% DPH (Deoline Group s.r.o., 2015 ©).

Další náklady budou patřit do kancelářských potřeb, které si může dát společnost do nákladů jako spotřebu materiálu. Bude se jednat především o papíry, menší spotřebu barvy do tiskárny a špendlíky pro upevnění papírů na nástěnku. Hodnocení jednotlivých skupin zaměstnanců by se mohlo tisknout na velikost papíru A4. Náklady na tento tisk A4 bych vyčíslila přibližně na 2,- Kč. Společnost bude potřebovat na tuto nástěnku 68 špendlíků, ale počítala bych s určitou rezervou. Nákup 100 ks špendlíků u stejné společnosti stojí 30,- Kč včetně 21 % DPH. Náklady spojené s dopravou nástěnky a špendlíků jsou ve výši 190 Kč.

Jednorázové výdaje jsou vyčísleny na 879 Kč za nástěnku, špendlíky a jejich dopravu. Dále školení vedoucího zaměstnance, které je vyčísleno na 3 872,- Kč včetně 21 % DPH. A následně opakované výdaje na barevný tisk jednotlivých stran na dvakrát 2,- Kč, což je 4,- Kč za 1 měsíc. Celková výše nákladů spojená s tímto návrhem však bude ještě vyšší, a to v závislosti na výši vyplacených odměn. Tato výše odměny je stanovena na 5 % k hrubé mzdě každého zaměstnance z pracovního kolektivu, který dostal 3 „palce nahoru“ v řadě.

Kaizeny – návrhy na zlepšení

V tomto návrhu nelze vyčíslit náklady pro společnost, spíše mohou přinést určitou úsporu, která může ze začátku vyžadovat jistou peněžní investici či materiální úpravu pracovních pomůcek či strojů. To však nemusí vždy platit, každý návrh nemusí být pokaždé spojen s počátečním úbytkem peněžních prostředků. S tímto souvisí poskytnutí jednorázové odměny 500,- Kč za zrealizovaný návrh plus příslušný podíl zaměstnance na roční úspoře. Tyto návrhy by byly opět vyvěšeny na nástěnce.

Zlepšení pracovního prostředí

S tímto budou souviset vyšší náklady na investice, které však mohou výrazně zlepšit pracovní podmínky a následně spokojenost a zdraví zaměstnanců. Konkrétní náklady pro společnost nelze předem odhadnout, tyto investice jsou vždy v rozhodnutí správní rady a vedení společnosti.

Informovanost zaměstnanců

Zavedení tohoto návrhu nebude pro společnost nákladné. Je zde ale nutné stanovit odpovědnost, kdo bude mít v kompetenci vypracování informací pro zaměstnance. Jako adekvátní osobu vidím přímo ředitele společnosti. Lze také tuto odpovědnost předat někomu, komu vysvětlí, na co zaměřit sdělení pro zaměstnance. Tento návrh tedy bude pro společnost představovat pouze náklady na tisk a čas některého z THP pracovníků či přímo ředitele společnosti.

Stravenky

Zavedení stravenek bude pro společnost nákladnější v tom, že dosud přispívala zaměstnancům pouze v případě, že si oběd objednali. Při poskytování stravenek navrhuji poskytovat zaměstnancům stravenku za každý celý odpracovaný den, pokud si však neobjednají oběd od současné restaurace. V takovém případě poskytne společnost zaměstnanci peněžní příspěvek v dosud poskytované výši.

V současné době má zájem o oběd v průměru asi 20 zaměstnanců, to znamená, že zaměstnavatel přispívá na stravování za jeden měsíc zhruba 13 200,- Kč.

Zaměstnavatel bude přispívat 55 % na stravenku v nominální hodnotě 60,- Kč. Když budu předpokládat, že všichni zaměstnanci budou v jednom měsíci v zaměstnání přítomni, tak se zvýší náklady zaměstnavatele na všechny zaměstnance za tento jeden měsíc zhruba o 15 840,- Kč.

Náklady na stravování tak budou v celkové výši 29 040,- Kč za 44 zaměstnanců, ať už si zaměstnanec objedná oběd nebo dostane stravenku.

Odměna při odpracování 10 let ve společnosti

Výše této odměny bude stanovena na 10 000,- Kč, při odpracování 10 let ve společnosti. Výše odměny pro zaměstnance, kteří zde setrvali 20 let, je stanovena také na 10 000,- Kč.

Tab. 5 Náklady pro společnost v časovém horizontu 5 let

Počet let	Počet zaměstnanců	Náklady za rok (v Kč)				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	8					
2	4					
4	4					
5	2					
6	2					20 000
8	3			30 000		
9	6		60 000			
10	2	20 000				
13	2					
17	10				100 000	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud by společnost začala vyplácet odměny již od roku 2015, a je brán v úvahu časový horizont 5 let, budou náklady společnosti zhruba 230 000,- Kč. Není to zanedbatelná částka, ale zaměstnanci budou motivovanější ve společnosti zůstat, protože si tuto případnou motivaci přálo nejvíce zaměstnanců v dotazníkovém šetření.

Shrnutí návrhů

Při zavedení lepšího systému hodnocení lze předpokládat vysokou míru zvýšení spokojenosti pracovníků, což lze odvodit z výsledků dotazníkového šetření, kde pro 32 zaměstnanců z 38 je informovanost v oblasti hodnocení jejich odvedené práce velice důležitá nebo důležitá. Nadřizený nepochválil 38 % zaměstnanců, kteří odpověděli, že je to pro ně důležité. Proto nejmenší nárůst spokojenosti předpokládám těchto 38 %.

Při zavedení dalšího návrhu, což jsou Kaizeny – návrhy na zlepšení, odpovědělo 22 ano a 7 spíše ano z 36 respondentů, že by tuto možnost ve společnosti uvítali. Budu předpokládat, že u zaměstnanců, kteří odpověděli spíše ano, se zvýší spokojenost v tomto směru pouze o polovinu. To znamená, že zavedením tohoto návrhu se zvýší spokojenost v oblasti hodnocení o 71 %.

Dalším návrhem je zlepšování pracovního prostředí, které by uvítalo 27 zaměstnanců určitě a 4 spíše ano, což je 31 z 36. Opět budu předpokládat poloviční nárůst spokojenosti u zaměstnanců, kteří odpověděli spíše ano. Při hodnocení spokojenosti by v tomto ohledu mělo být více než 80 % pracovníků spokojenějších.

Návrh zvýšení informovanosti zaměstnanců není sice podložen v dotazníkovém šetření, ale myslím si, že přinese zaměstnancům vyšší pocit sounáležitosti a důležitosti se společností. I takový návrh může zvýšit hodnocení spokojenosti zaměstnanců, tuto spokojenost však nelze předem zcela vyčíslit.

Zavedení stravenek by uvítalo 64 % zaměstnanců, když opět předpokládám poloviční nárůst spokojenosti u těch zaměstnanců, kteří odpověděli spíše ano.

Poslední návrh, kterým je odměna při odpracování 10 let ve společnosti přinese zvýšení hodnocení spokojenosti u 83 % zaměstnanců, a to s počítaným polovičním nárůstem u zaměstnanců, kteří odpověděli spíše ano. Zvýšení hodnocení spokojenosti bude určitě vyšší u zaměstnanců, kteří během prvních dvou let dostanou tuto odměnu vyplacenou. Někteří mohou být spokojenější již při pouhém zavedení tohoto návrhu, proto není třeba rozlišovat, kdo odměnu dostane v prvních dvou letech a kdo ne.

Průměr z těchto nárůstů hodnocení spokojenosti je 67,2 %. Tento nárůst je však pouze předpokládaný a mohou na něho působit různé vlivy. Dle mého názoru bude cíl 50 % dosažen.

Myslím si, že zvýšení zpětné vazby, informovanost a zavedení Kaizenů lze zařadit do optimistické varianty zlepšení, kdy předpokládám, že společnost tyto návrhy zavede, protože jsou méně nákladné. Zlepšování pracovního prostředí bude sice více nákladné, ale některá vylepšení by mohla šetřit zdraví zaměstnanců. Myslím si, že toto spolu s odměnami za odpracování 10 let ve společnosti a se stravenkami patří do reálné varianty.

4.1 Harmonogram zavedení návrhů

Jako první bych doporučovala zavést návrh pro zvýšení zpětné vazby pro zaměstnance. Tento návrh patří mezi ty méně nákladné. S koupením nové nástěnky může být splněn i další návrh, který vede ke zvýšení informovanosti zaměstnanců. Zároveň bych doporučovala během roku 2015 zavést možnost zaměstnanců podávat návrhy na zlepšení, pro společnost to nebude příliš nákladné a dokonce to může přinést zvýšení efektivity či produktivity zaměstnanců.

Zlepšování pracovního prostředí bych již po malých krůčcích doporučovala, alespoň to nejdůležitější, co přinese zaměstnancům o něco lepší pracovní podmínky. Některé nákladnější renovace budou určitě v jednání po delší dobu, ale věřím, že společnost začne s důležitými opravami či obměnami majetku do 2 let. Stravenky a odměny při odpracování 10 let ve společnosti budou pro společnost nákladnější. Proto si myslím, že je zavede výhledově v roce 2016.

Do 2 let by společnost podle harmonogramu mohla zavést všechny návrhy a dosáhnout stanovených cílů. Na nástěnce v jídelně by společnost mohla také informovat zaměstnance o nové případné motivaci pro zaměstnance.

4.2 Přínosy pro společnost

Hodnocení spokojenosti se do 2 let zvýší nejméně o 50 %. Myslím si, že pro společnost to bude přínosné v tom, že spokojenější zaměstnanci budou odvádět práci kvalitněji a efektivněji. Návrhy, které budou moci podávat přímo zaměstnanci, mohou zkrátit dobu zbytečných výrobních operací a zvýšit tak produktivitu zaměstnanců a zkrátit průběžnou dobu výroby. Když zaměstnanec bude vědět, že bude za takový návrh odměněn a sníží se jeho nadbytečné výrobní operace, přijde s takovým návrhem. Motivovanější, čili spokojenější zaměstnanci nebudou chtít zaměstnání opouštět, a tak bude mít zaměstnavatel takové zaměstnance, kteří jsou kvalifikovaní, protože čím déle svou práci vykonávají, tím více jí rozumí.

Tab. 6 Absolutní a relativní změny tržeb

2010-2011	v %	2011-2012	v %	2012-2013	v %	2013-2014	v %
16 911	37,91	-10 733	-17,45	-7 389	-14,55	12 013	27,68

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 6 je zřejmé, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb mají kolísavou tendenci. V roce 2014 se zvýšily o 27,68 %. Po zavedení návrhů vedoucích ke zvýšení motivace zaměstnanců o 50 % do dvou let lze předpokládat, že se tyto tržby zvýší do roku 2016 o 10 %, a to každý rok o 5 %. Tržby za rok 2016 by tak byly ve výši 60 951 tis. Kč. Toto navýšení je pouze předpokládané, ale myslím si, že hlavně možností podávat návrhy na zlepšení především pracovního procesu se mohou zkrátit průběžné doby práce a tím se zvýší i produktivita zaměstnanců. Každý zaměstnanec si bude chtít urychlit či ulehčit práci, ještě když za nějaký takový návrh bude odměněn. Spokojenější zaměstnanci nebudou odcházet ze zaměstnání a společnosti nevzniknou náklady spojené s odchodem zaměstnanců, náborem nových zaměstnanců a se zapracováním nových zaměstnanců.

Kdyby do dvou let neodešel žádný zaměstnanec, a tržby se zvýšily o 10 %, tak produktivita práce měřená z tržeb se zvýší ze současných 1 260 tis. Kč na 1 386 tis. Kč.

Za optimistický vývoj lze očekávat zvýšení v druhém roce po zavedení všech návrhů o 7 %, to znamená, že za 2 roky se zvýší tržby o 12 %. Pesimistický vývoj tržeb může být 2 % v prvním roce a 3 % v druhém roce po zavedení všech návrhů, celkem tedy 5 % za dva roky.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout taková zlepšení, aby byli zaměstnanci spokojenější alespoň o 50 % do 2 let.

Nejdříve jsem popsala vlastnosti úspěšného manažera, dále základní pojmy, které s tématem souvisejí, následně jsem uvedla teorie pracovní motivace, dále možné důvody, kvůli kterým mohou odcházet zaměstnanci ze zaměstnání. Na závěr této části jsem popisovala hodnocení a odměňování pracovníků.

Následně jsem představila společnost TAURO, a.s. a její motivační systém. Sestavila jsem dotazník pro zaměstnance, kterým jsem zjistila, že zaměstnanci nejsou spokojeni s jejich hodnocením a že by uvítali větší zpětnou vazbu. Také nebyli spokojeni s pracovním prostředím, které by chtěli zlepšit. Dále jsem zjišťovala případnou motivaci, kterou by přivítali.

Na základě těchto zjištění jsem v další části navrhovala, co by mohla společnost zlepšit. Po zavedení všech návrhů, by se navýšení této spokojenosti mělo projevit do 2 let. Návrhy jsem se snažila stanovit tak, aby všechny nebyly pro společnost příliš nákladné a měly také určitý přínos přímo pro ni. V práci jsem předběžně vypočítala, o kolik by se spokojenost zaměstnanců při hodnocení měla zvýšit a stanovený cíl by měl být ještě převýšen.

V další části jsem zjišťovala nákladnost návrhů, kdy mezi ty levnější patří zvýšení zpětné vazby, informovanosti a zavedení Kaizenů a více nákladné pak budou odměny při odpracování 10 let ve společnosti, stravenky a zlepšování pracovního prostředí. Dále jsem zjišťovala přínosy pro společnost, kdy jako největší přínos vidím v tom, že spokojenější zaměstnanci odvádějí práci kvalitněji, efektivněji a i atmosféra na pracovišti se může zlepšit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

ČERNÝ-KŘETÍNSKÝ, Ervín, 1999. *Kronika Podomí*. Podomí: Obecní úřad.

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol., 2014. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7.

DEOLINE GROUP s.r.o., ©2015. *Korková nástěnka dřevěný rám Standard 120 x 90 cm*. Deoline Group s.r.o. [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.korkovenastanky.cz/dreveny-ram-standard/korkova-nastenka-dreveny-ram-120-x-90-cm>

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

FOLWARCZNÁ IVANA, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

MANAGEMENTMANIA, ©2011-2013a. *Kaizen*. ManagementMania.com [online]. [cit.2014-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kaizen>

MANAGEMENTMANIA, ©2011-2013b. *Motivace, motivování a motivační teorie*. ManagementMania.com [online]. [cit. 2014-10-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

MBK CONSULTING, s.r.o. ©2013. *Školení pro manažery, motivace lidí*. MBK Consulting, s.r.o. [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-pro-manazery/motivace-lidi>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.

OBCHODNÍ REJSTŘÍK, © 2000-2015. *TAURO, a.s.* ObchodníRejstřík.cz [online]. [cit. 2014-2-12]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/tauro-a-s-25292749/>

TAURO a.s., © 2011. *Logo*. Tauro, a.s. [online]. [cit. 2014-2-12]. Dostupné z: <http://www.tauro.cz/index.html>

TAURO a.s., © 2011. *Produkty Tauro*. Tauro, a.s. [online]. [cit. 2014-2-12]. Dostupné z: <http://www.tauro.cz/tauro-produkty.html>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Tržby společnosti Tauro, a. s.	35
Tab. 2 Struktura pracovníků dle oborů	36
Tab. 3 Průměrná mzda zaměstnanců dle oborů	37
Tab. 4 Otázka dotazníku č. 10	45
Tab. 5 Náklady pro společnost v časovém horizontu 5 let	60
Tab. 6 Absolutní a relativní změny tržeb.....	63

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle Bělohávek, 2001)	17
Obr. 2 Logo firmy (Zdroj: Tauro, a.s., © 2011)	33

SEZNAM GRAFŮ

Graf: 1 Otázka dotazníku č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)	40
Graf: 2 Otázka dotazníku č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)	40
Graf: 3 Otázka dotazníku č. 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)	41
Graf: 4 Otázka dotazníku č. 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)	42
Graf: 5 Otázka dotazníku č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)	42
Graf: 6 Otázka dotazníku č. 6 (Zdroj: Vlastní zpracování)	43
Graf: 7 Otázka dotazníku č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování)	44
Graf: 8 Otázka dotazníku č. 8 (Zdroj: Vlastní zpracování)	44
Graf: 9 Otázka dotazníku č. 9 (Zdroj: Vlastní zpracování)	45
Graf: 10 Otázka dotazníku č. 11 (Zdroj: vlastní zpracování)	46
Graf: 11 Otázka dotazníku č. 12 (Zdroj: Vlastní zpracování)	46
Graf: 12 Otázka dotazníku č. 13 (Zdroj: Vlastní zpracování)	47
Graf: 13 Otázka dotazníku č. 15 (Zdroj: Vlastní zpracování)	48
Graf: 14 Otázka dotazníku č. 16 (Zdroj: Vlastní zpracování)	48
Graf: 15 Otázka dotazníku č. 17 (Zdroj: Vlastní zpracování)	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník	71
------------------------------	----

Pokud jste odpověděl/a ano, spíše ano – uveďte prosím důvod:

.....

8. Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svým známým?

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

Uveďte prosím důvod Vaší odpovědi.

.....

9. Důvěřujete vedení společnosti?

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

Pokud jste odpověděl/a ne nebo spíše ne – uveďte prosím důvody ztráty důvěry:

.....

10. Jakou případnou motivaci navíc byste od zaměstnavatele ocenil/a?

Vyjádřete se prosím ke každému bodu.

	Spíše ano	Ano	Spíše ne	Ne
Odměna zaměstnanců za návrh na zlepšení				
Příspěvky na sportovní a kulturní vyžití				
Stravenky				
Slevy na firemní produkty				
Modernizace pracovního prostředí				
Odměna při odpracování 10 let ve společnosti				

Zde můžete uvést vlastní návrhy pro zvýšení Vaší motivace.

.....
.....

11. Myslíte si, že vybavení potřebné k práci je dostačující? (pracovní a ochranné pomůcky)

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

Pokud jste odpověděl/a ne, spíše ne – uveďte prosím, co by se mělo zlepšit.

.....

12. Prostředí, ve kterém pracujete, je podle Vás na jaké úrovni?

- a) Výborné b) Dobré c) Dostačující d) Špatné

Co byste chtěl/a změnit v souvislosti s úrovní pracovního prostředí?

.....

13. Jaká je atmosféra na Vašem pracovišti?

- a) Výborná b) Dobrá c) Snesitelná d) Špatná

Pokud jste odpověděl/a snesitelná, špatná, co si myslíte, že by mohlo být příčinou?

.....

14. Pohlaví:

- a) muž b) žena

15. Rodinný stav:

- a) svobodný/á s dětmi b) svobodný/á bez dětí c) ženatý, vdaná
s dětmi
d) ženatý, vdaná bez dětí e) vdovec/vdova f) rozvedený/a
g) pracující důchodce

16. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) 0 – 2 roky b) 3 – 4 roky c) 5 – 9 let d) 10 a více let

17. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) Základní b) Vyučení bez maturity c) Vyučení s maturitou
- d) Středoškolské e) Vyšší odborné f) Vysokoškolské

18. V odpovědi se můžete vyjádřit ke všemu, co s touthle problematikou souvisí a nebylo v dotazníku zmíněno.

.....

.....

.....

Velmi Vám děkuji za Váš čas a za vyplnění a odevzdání dotazníku.