



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉM PODNIKU

PROPOSAL FOR MOTIVATIONAL SYSTEM CHANGES IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Khanh Thien Tran

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Khanh Thien Tran**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn motivačního systému ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada), 442 s. ISBN 80-247-2890-7.

BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada), 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3.

KOUBEK, Josef, 2001. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce na téma motivační systém zaměstnanců v podniku je rozdělena na dvě části – teoretická a praktická. Cílem práce je vytvořit návrh pro zlepšení motivačního systému. Teoretická část je zaměřena na základní pojmy v oblasti motivace zaměstnanců. Praktická část se bude věnovat vybranému podniku a stávajícímu motivačnímu systému.

Abstract

This bachelor thesis on employee motivation system in company is divided into two parts - theoretical and practical. The aim of the thesis is to create a proposal for improving the motivation system. The theoretical part is focused on the basic concepts of motivation of employees. The practical part will be devoted to the selected company and the existing motivation system.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, odměňování zaměstnanců, benefity, výkon

Key words

Motivation, motivational system, employee remuneration, benefits, performance

Bibliografická citace

TRAN, K. T. *Návrh změn motivačního systému ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 77 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Zároveň bych chtěl poděkovat rodině, přátelům, kteří mě podporovali při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Motivace	13
2.1.1 Definice motivace	13
2.1.2 Motivační proces.....	13
2.2 Teorie motivace.....	14
2.2.1 Herzbergova teorie	15
2.2.2 Maslowova teorie	16
2.2.3 McGregorova teorie	17
2.2.4 Skinnerova teorie	17
2.2.5 Vroomova teorie	18
2.3 Pracovní motivace a výkon.....	18
2.3.1 Motivační nástroje.....	19
2.4 Odměňování zaměstnanců	20
2.4.1 Vnitřní a vnější odměňování.....	20
2.4.2 Hodnocení práce	22
2.5 Formy odměňování	23
2.5.1 Mzda.....	23
2.5.2 Mzdové formy.....	25
2.5.3 Zaměstnanecké výhody	26
2.5.4 Přehled zaměstnaneckých výhod	28
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
3.1 Představení společnosti	30
3.1.1 Základní údaje o firmě	30

3.1.2	Výrobní program společnosti	31
3.1.3	Organizační struktura	32
3.2	Pracovní režimy	34
3.2.1	Administrativní úsek	34
3.2.2	Výrobní úsek.....	34
3.2.3	Dovolená.....	35
3.3	Mzda.....	35
3.3.1	Mzdové tarify.....	36
3.3.2	Příplatky a přesčasy.....	37
3.4	Motivační systém v podniku.....	37
3.4.1	Sociální fond	38
3.4.2	Stravování.....	38
3.4.3	Rekreační péče	38
3.4.4	Rehabilitační plavání.....	38
3.4.5	Poskytování darů.....	39
3.4.6	Sociální výpomoc.....	39
3.4.7	Dary za mimořádnou společenskou angažovanost	39
3.4.8	Odměna za dosažené hospodářské výsledky	39
3.5	Dotazníkové šetření.....	40
3.5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	41
3.5.2	Sumarizace dotazníkového šetření.....	52
3.6	Závěr analytické části.....	53
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	55
4.1	Návrhy úprav stávajícího motivačního systému	55
4.1.1	Příklad návrhu řešení.....	57
4.1.2	Příspěvek na dojíždění.....	58

4.1.3	Týden dovolené navíc	58
4.1.4	Zdravotní péče a sportovní aktivity.....	58
4.1.5	Vzdělávací kurzy.....	59
4.1.6	Celkové předpokládané náklady	59
4.1.7	Přínos návrhu	60
4.2	Návrh nového systému od společnosti Sodexo, a. s.....	61
4.2.1	Náklady na nový motivační systém	61
4.2.2	Přínosy systému Sodexo.....	62
4.3	Srovnání obou návrhů	63
4.3.1	Srovnání nákladů.....	64
4.3.2	Srovnání využití systémů	65
4.3.3	Srovnání údržby	65
4.3.4	Srovnání pohotovosti při problémech	66
4.3.5	Celkové srovnání a vyhodnocení výhodnějšího návrhu.....	66
4.4	Závěry návrhové části	68
ZÁVĚR.....		69
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		70
SEZNAM OBRÁZKŮ		72
SEZNAM TABULEK.....		73
SEZNAM GRAFŮ		74
SEZNAM PŘÍLOH.....		75

ÚVOD

Současná ekonomická situace se vyznačuje velkou poptávkou po pracovní cíle. Nezaměstnanost v České republice je nejnižší v rámci celé Evropské unie. Tím se neustále zvyšuje cena lidské práce.

Pro podniky to znamená rostoucí náklady. Přestože v loňském roce mzdy vzrostly, podniky neustále zápasí s nedostatkem zaměstnanců. To vytváří složitou situaci na pracovním trhu. Mezi firmami se vede tvrdý konkurenční boj o každého zaměstnance

Velmi často se však firmy chovají nelogicky, respektive přemýšlejí zastaralejším způsobem a neuvědomují si následky takového smýšlení. Stále totiž převládají situace, kdy zaměstnavatel raději nechá odejít kvalifikovaného zaměstnance, než aby mu vyšel vstříc s jeho požadavky, například na zvýšení mzdy. Poté přijme méně zkušeného zaměstnance, kterého je třeba zaškolovat a celkové náklady jsou poté ještě vyšší.

I když pro většinu zaměstnanců je rozhodující výše výdělku, nezanedbatelnou roli představují zaměstnanecké benefity. V současné složité situaci by se firmy měly zamyslet nad rolí motivačního systému, zohlednit zaměstnance, kteří pro ně pracují delší dobu, a nabídnout jim promyšlenější systém benefitů.

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem prošel dlouhým historickým vývojem. Kořeny tohoto vztahu sahají do období první průmyslové revoluce. Tehdy poprvé dostával zaměstnanec za svou práci odměnu a stal se součástí pracovního kolektivu. V něm se vytvářely nejrůznější vztahy ovlivňované historickými podmínkami.

V 21. století je zcela odlišná situace, avšak některé principy těchto vztahů jsou stále platné, i když v jiných podmínkách.

Tato práce bude zaměřena na problémy motivace v období dnešní rozvinuté společnosti. Bude sledováno působení managementu při motivaci pracovního týmu. Každý vedoucí pracovník by měl dbát o zlepšování výkonosti zaměstnanců a vytvořit dobré podmínky na pracovišti.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout efektivnější motivační systém, který bude vybrané společnosti více vyhovovat. Dílčím cílem této práce podrobné analyzování současného systému pomocí dotazníkového šetření ve společnosti.

V první, tedy teoretické části bude toto téma teoreticky popsáno. Hlavním záměrem bude vysvětlit danou problematiku, která souvisí s tímto tématem, a také podrobné vysvětlení souvisejících pojmů.

V další analytické části bude nejprve představena vybraná společnost. Budou zde uvedeny základní informace, výrobní program a také organizační struktura. Dalším krokem bude vysvětlení pracovního režimu ve společnosti a také bude popsána tvorba mzdy každého zaměstnance. Pro úspěšné splnění těchto kroků budou využity metody: pozorování, dotazování a analýza dokumentů, především podnikových vnitřních směrnic.

Dalším krokem bude zároveň také dílčí cíl, tedy dotazníkové šetření. Záměrem tohoto výzkumu je podrobné zanalyzování současného motivačního systému ve společnosti. Je velmi důležité zjistit názory především kmenových zaměstnanců. Dotazníkové šetření bude probíhat v období od 15. ledna 2018 a bude v tištěné podobě rozdáno vybraným stálým zaměstnancům. Výsledky z tohoto šetření budou dále použity.

Poslední částí této práce bude návrhová část, ve které budou jasně definovány objevené nedostatky a problémy. Následně budou navržnuta alespoň dvě vhodná řešení pro odstranění zjištěných problémů.

Po stanovení návrhů budou u každého propočítány náklady a také budou zdůrazněny přínosy. Poté budou stanovena kritéria pro srovnání všech návrhů. Budou zde popsány výhody a nevýhody. Po tomto porovnání bude učiněn závěr a bude vybrána nejvhodnější varianta pro splnění hlavního cíle této bakalářské práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující části budou popsány teoretická východiska, ze kterých bakalářská práce vychází. Hlavním cílem této části je podrobné popsání a vysvětlení problematiky, která je obsažena v tématu této práce.

2.1 Motivace

V této kapitole budou vysvětleny základní pojmy týkající se motivace.

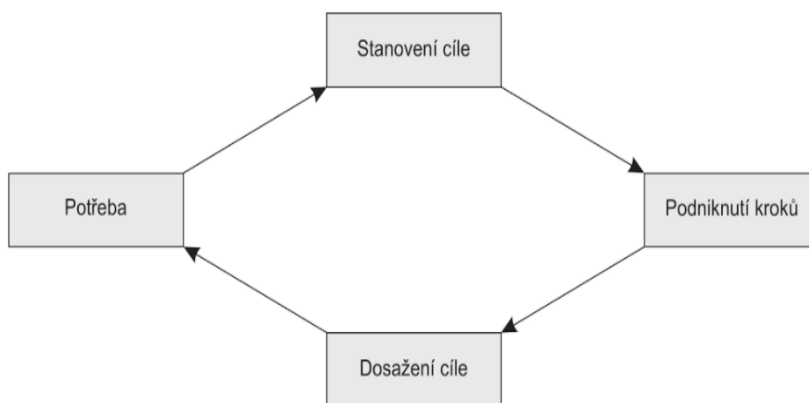
2.1.1 Definice motivace

Každá lidská činnost je ovlivněna určitým procesem, ten vede k dosažení cíle nebo výsledku. Tento proces se nazývá motivace. Motivace ovlivňuje lidské chování, zasahuje jeho projevy. V tomto případě se hovoří o motivovaném jednání. Pokud člověku schází motivace, takzvaný „hybatel“, nevyvine dostatečně úsilí k získání stanoveného cíle. (Tureckiová, 2004, s. 56)

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, s. 109)

2.1.2 Motivační proces

Motivační proces má cyklický charakter, který můžeme vyjádřit pomocí čtyř základních kroků, které zobrazuje následující schéma (Armstrong, 2009, s. 109).



Obrázek 1: proces motivace (Armstrong, 2009, s. 109)

Z obrázku číslo 1 lze vyčíst, že proces motivace je tvořen čtyřmi kroky:

- **potřeba.** Vychází z vědomého nebo mimovolného zjištění neuspokojených potřeb. Ty vyvolávají touhu k dosažení určitého cíle nebo zisku
- **stanovení cíle.** V této fázi si člověk stanoví cíle, o nichž je přesvědčen, že uspokojí jeho potřeby
- **podniknutí kroků.** Člověk si zvolí cesty nebo způsoby chování, které k těmto cílům povedou
- **dosažení cíle.** Úspěšné dosažení cíle znamená, že potřeba je uspokojena. V případě úspěchu, je pravděpodobné, že kroky, které vedly k cíli, zopakuje v podobné situaci (Armstrong, 2009, s. 109).

2.2 Teorie motivace

V minulosti převládal názor, že motivace není důležitá. Zaměstnavatelé požadovali pouze výkon a názor podřízených je nezajímal. S rozvojem společnosti se tyto názory měnily. Začalo se vycházet z poznatků psychologie, sociologie a dalších věd. Tyto poznatky dokázaly, že motivace vede lidi k odvedení dobré práce. Motivace vychází ze znaku lidské povahy, vznikají nejrůznější motivační teorie a ty jsou založeny na dlouhodobém výzkumu. Těmito problémy se zabývalo mnoho autorů, kteří vytvořili různé teorie.

2.2.1 Herzbergova teorie

Herzberg a kolektiv stanovili dva typy motivace - vnitřní a vnější (Armstrong, 2009, s. 110).

Vnitřní motivace – vychází z všestranné spokojenosti člověka v pracovním procesu. Práce je pro něho zajímavá a podnětná, poskytuje mu pravomoc a odpovědnost, dává příležitost rozvíjet dovednosti a schopnosti, poskytuje mu možnost růstu v pracovním zařazením (Armstrong, 2009, s. 110).

Vnější motivace – vytváří objektivní podmínky posilující motivaci vnitřní. Mohou působit v kladném i záporném směru. Ke kladným můžeme řadit odměny, pochvalu, povýšení. Jako záporné označíme tresty, např. disciplinární řízení (Armstrong, 2009, s. 110).

Vnější motivace může mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. Vnitřní motivace má naopak dlouhodobější účinek, neboť je součástí jedince. Obě motivace jsou v pracovním prostředí důležité (Armstrong, 2009, s. 110).

Tab. 1 Přehled motivujících a udržovacích faktorů dle Herzberga (Plevová, 2012, s. 156)

Motivující faktory	Udržovací faktory
Dosažení cíle	Podniková politika a správa
Uznání	Vztahy v kolektivu a pracovní podmínky
Povýšení	Mzda
Práce sama o sobě	Jistota práce
Možnost osobního růstu	Životní styl
Odpovědnost	Postavení
Samostatnost	

2.2.2 Maslowova teorie

Je v odborné literatuře označována jako Maslowovo pojetí hierarchie potřeb. Pro její zobrazení se využívá následující pyramid



Obrázek 2: pyramida hierarchie potřeb (zdroj: filosofie-uspechu.cz)

Základnu pyramidy tvoří nejzákladnější lidské fyziologické potřeby (spánek, potrava, voda, vzduch, dostatek peněz ...). Následuje potřeba bezpečí a ochrany. Kromě fyzického a emocionálního bezpečí do tohoto okruhu podle Maslowa spadá i pracovní jistota. V současné době je mnohem méně garantovaná než v minulosti. K pocitu bezpečí neodmyslitelně patří i pevné zdraví a poskytování zdravotní péče od zaměstnavatele. Pracovní prostředí je prostředí společenské a lidé v něm získávají většinu kontaktu, z toho vyplývá potřeba získat uznání. Vrchol pyramidy tvoří potřeba seberealizace, ta se týká sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a všech schopností jednotlivce. Důležitost této teorie spočívá v jejím hierarchickém uspořádání (Forsyth, 2009, s. 17).

V oblasti pracovní motivace toto uspořádání vypadá následovně:

- **Mzda** – její základ pokrývá nejdůležitější fyziologické potřeby, další složky slouží k uspokojování vyšších potřeb
- **Pracovní jistota** – týká se sociálního zabezpečení, důchodového zabezpečení, často se uplatňuje vliv odborové ochrany

- **Přijetí pracovní skupinou** – každý zaměstnanec vstupuje do formálních a neformálních vztahu, které ovlivňují jeho postoje
- **Tituly** – významně dovršují pocit úspěšnosti
- **Pracovní seberealizace** – znamená úspěšný osobní růst, využití znalosti a schopnosti pracovníka, vytvoření podmínek pro jeho další vzestup a rozvoj (Wagnerova, 2008, s. 14).

2.2.3 McGregorova teorie

Patří mezi jednu z prvních motivačních teorií. Definuje lidské chování do dvou protichůdných směrů nazvaných motivační teorie X a Y (Wagnerova, 2008, s. 16).

Teorie X – zastává názor, že lidé nemají zájem o práci a proto musí být nuceni nebo přemlouvání, aby svoje povinnosti plnili. Významnou motivací je pro ně odměna (Wagnerova, 2008, s. 16).

Teorie Y – představuje opačný názor. Lidé jsou pracovití, mají uspokojení z úspěchu a zodpovědností a snaží se získat pozitivní zkušenosti z práce (Wagnerova, 2008, s. 16).

2.2.4 Skinnerova teorie

Mezi motivační teorie se řadí Skinnerova teorie zesílených vjemů. Tato teorie se označuje jako kontroverzní teorii motivace. Základem této teorie je úvaha, že reakce člověka v přítomnosti je ovlivněna a předurčována dříve získanými dojmy a zkušenostmi. Novou příležitost ovlivňují pozitivní motivační vjemy. Naopak negativní motivace přináší negativní efekt (Plevová, 2012, s. 161).

Obecně Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

„Pozitivní motivace – postup je založen na vytvoření dojmu kladné zkušenosti, navádí k opakování jednání, které již bylo dříve nějak odměněno.

Negativní motivace – varuje před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih.

Utlumení určité aktivity – této demotivace se dosahuje např. lhostejností až ignorací výsledků určitého pracovníka.

Plně negativní trestání – jedná se přímou snahu vyloučit či postihnout škodlivé jednání pracovníka nebo mu zabránit.“ (Plevová, 2012, s. 161)

2.2.5 Vroomova teorie

Je založena na kvalitě cíle, z ní plyne intenzita úsilí, které bude vést k jeho dosažení. Je-li pracovník přesvědčen, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, zvýší svoje úsilí. Tento postup má příznivý dopad na jeho další výkony i v budoucnosti. Například peněžní motivace funguje pouze tehdy, jestliže odměna odpovídá vynaloženému úsilí (Wagnerova, 2008, s. 15).

2.3 Pracovní motivace a výkon

Pojmy motivace a výkon spolu významně souvisejí, jejich vztahy jsou důležité. Výkon však neovlivňuje pouze motivace člověka, do vztahu mezi výkonem a motivací vstupuje mnoho dalších faktorů. Nelze opomenout schopnosti, vědomosti, dovednosti (Plevová, 2012, s. 161).

Odborníci odlišují výkon pracovníka od pracovní výkonnosti. Výkon představuje výsledek pracovní činnosti za určitý čas a v určitých podmínkách. V různých oborech se však výkon nedá takto změřit. V odborné literatuře se používá termín výkonnost pracovníků. Tvoří ji vlastnosti a dispozice, které ovlivňují připravenost pracovníka k určitému výkonu (Plevová, 2012, s. 161).

„Je třeba zdůraznit, že vztah mezi motivací a pracovním výkonem je jeden z nejdůležitějších vztahů, avšak motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon. Každá firma, chce-li být úspěšná a konkurenceschopná, si musí definovat vlastní motivační strategii, s jejíž pomocí bude vytvářet pracovní prostředí a vyvíjet firemní politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Nedílnou součástí motivační strategie firmy je motivační program, který představuje konkrétní systém práce s lidmi v dané organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní

ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Je to rozbořem podložený soubor pravidel, opatření a postupů.“ (Němečková, 2013, s. 375)

2.3.1 Motivační nástroje

„Manažer má v rámci motivace k dispozici několik nástrojů a to ať již ve formě finanční odměny (uvádí 89% respondentů), vyslovené pochvaly a uznání (68%), povýšení (59%) či zaměstnaneckých benefitů (48%), včetně vzdělávání. U posledně jmenovaného je nutné říci, že zaměstnanci je uváděn větší přínos vzdělávání (a tudíž i pro získávání jejich loajality významnější) zejména formou dobrovolných účastí na seminářích a školeních pro rozvoj komunikačních a obchodních dovedností, jazykových kurzech, nežli povinná účast na zákonem předepsaných školeních.“ (Staňková, s. 50)

Pochvala

Jedním z významných motivačních nástrojů je pochvala. Následuje tehdy, když pracovník splní zadaných úkol, a navíc vytvoří vlastní iniciativou něco mimořádného. Pochvala jako motivační nástroj posiluje pozitivní chování. Motivuje pracovníka, aby pokračoval ve svém úsilí. Ke splnění svého účelu musí pochvala obsahovat určitá pravidla. Musí být konkrétní, zaměřená k osobě pracovníka a doplněná rozhovorem s otázkami. Vedoucí pracovníci nemohou pochvalami plýtvat, ale také na ně nesmějí zapomínat. Vedoucí pracovník musí využívat příležitosti k chválení zaměstnanců. Účinnost pochvaly zvyšují různé typy odměn (Bělohlávek, 2012, s. 21).

Kritika

K nástrojům negativní motivace se řadí kritika. Má za cíl upozornit pracovníka, aby změnil způsob provedení zadaného úkolu. Ke kritice je ze strany vedoucího pracovníka nutno přistupovat velmi citlivě a obezřetně. Kritika nesmí být zaměřena na osobu pracovníka, nesmí snižovat jeho důstojnost. Důraznější způsoby kritiky jsou provázeny různými typy postihu, např. pokáráním finančním postihem či přeřazením na méně důležitou pozici. V případě kritiky je vedoucí povinen dodržovat paragrafy Zákoníku práce (Bělohlávek, 2012, s. 21).

Zadávání

K motivačním nástrojům lze využít i zadávání vhodných úkolů. To přispívá k rozvíjení schopnosti zaměstnanců, umožňuje zkoušet neobvykle pracovní činnosti. K zadávání musí vedoucí přistupovat promyšleným způsobem a dodržovat určité zásady. K těm patří jasné instrukce, postupné dávkování úkolu a konkrétní zpětná vazba (Bělohávek, 2012, s. 21).

2.4 Odměňování zaměstnanců

Pokud člověk vykonává určitou činnost, právem za ni očekává odměnu. Historicky patří odměňování k nejstarším a nejzávažnějším personálním činnostem. V minulosti procházelo odměňování dlouhým vývojem, od naturálních forem až k formám peněžním. V současné době může mít odměňování nejrůznější podoby, od běžné finanční po benefity, zaměstnanecké výhody, péči o zdraví a kulturní vyžití.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody...“ (Koubek, 2001, s. 265)

2.4.1 Vnitřní a vnější odměňování

Vnější odměny poskytuje pracovníkovi organizace. V dnešní době se stále větší pozornost věnuje odměnám vnitřním. Jsou nehmotné a přispívají ke spokojenosti pracovníka s vykonávanou prací. Souvisejí s jeho osobností, s jeho zájmy, potřebami a hodnotovým systémem. Oba typy odměňování se navzájem prolínají. Zaměstnavatel má možnost výrazně ovlivnit oblast vnitřních odměn. Podle osobnosti zaměstnance může vytvářet přesné pracovní úkoly a požadavky, které jsou pro zaměstnance přitažlivé a při nichž uplatní své specifické schopnosti. Tento postup vyžaduje poctivý vztah mezi vedením organizace a pracovníkem a korektní pracovní vztahy. Organizace disponuje mnoha možnostmi, jak odměňovat za práci i za příslušnost v organizaci. Tyto odměny mohou vycházet z povahy a významu práce, z výkonů pracovníka a jeho postavení na

trhu práce, mohou mít formu zajímavých pracovních úkolů. Důležitou okolností odměňování je veřejné uznání, péče o pracovní prostředí a vytváření pracovních a mezilidských vztahů. Z uvedených důvodů je odměňování jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníka (Koubek, 2001, s. 266).

Aby odměňování přinášelo žádoucí efekt, musí fungovat podle určitého systému:

1. „Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti
4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
6. Být zaměstnanci akceptován
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
9. Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem
12. na ostatní náklady a s ohledem na příjmy“. (Koubek, 2001, s. 267)

Pro fungování systému odměňování jsou stanoveny následující zásady:

- Stabilita systému a zajištění rozdílu v odměně
- Dodržení úrovně mezd a platu podle situace na trhu práce
- Soulad mezi prací na pracovní místě a pracovníkem
- Stejná odměna za stejnou práci
- Stejně hledisko pro hodnocení pracovníků

- Informovanost o tvoření odměn (Koubek, 2001, s. 273).

2.4.2 Hodnocení práce

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci.“ (Koubek, 2001, s. 274)

Organizace stanoví základní mzdové relace, ty dále použije v oblasti peněžního ocenění práce a tvoření mzdových tarifů. Tím vytvoří skutečné ocenění práce. Její hodnocení má následující kroky:

1. Shromáždit informace o práci
2. Vybrat faktory sloužící k určení hodnoty prací
3. Připravit plán k použití vybraných faktorů (Koubek, 2001, s. 275).

Z těchto kroků hodnocení práce vyplývají následující metody:

Metoda pořadí

Pracovní místa se seřadí od nejlehčích k nejobtížnějším. Tato metoda je jednoduchá, srozumitelná, časově a organizačně nenáročná. Nevýhodou je použití pouze při hodnocení malého souboru prací, neukazuje vzájemnou relaci a neposkytuje dostatečné údaje pro převedení hodnoty práce do mzdového tarifu (Koubek, 2001, s. 275).

Metoda klasifikační (katalogová)

Vychází z postupu vytvoření tzv. modelových tříd, z nichž lze vytvořit katalog. Určité konkrétní práce se poté srovnávají s modelovými popisy a jsou zařazovány do příslušných tříd. Výhodou této metody je snadná realizace. Pokud se dobře zpracují modelové situace lze dojít k přijatelným výsledkům hodnocení práce. Nevýhodou je, že tato metoda neumožňuje zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací (Koubek, 2001, s. 275).

Bodovací metoda

Tato metoda se pravděpodobně nejčastěji používá k hodnocení práce. Základem jsou kvantitativní bodové stupnice. O zařazení práce do jednotlivých stupnic obvykle rozhoduje personální útvar. Bodovací metoda probíhá tímto způsobem: jednotlivé práce jsou zařazeny do předem daných stupnic. Vytvoří se pozice tzv. klíčového pracovního místa. To musí dobře znát osoby, které připravují hodnoticí stupnici. Dalším důležitým krokem je výběr tzv. placených faktorů. Ty determinují relativní hodnotu práce v určitém pracovní místě (Koubek, 2001, s. 275).

2.5 Formy odměňování

V následující kapitole budou popsány formy odměňování a bude vysvětlena problematika, která se s tímto tématem pojí.

2.5.1 Mzda

Základem odměňování zaměstnanců je mzda neboli plat. Mzda má pevně stanovena pravidla. Její výši ovlivňují nejrůznější faktory. Plat je důležitý, ale musí být pokládán za součást celku a musí tvořit rovnováhu s ostatními faktory. Je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů, ale z dlouhodobého hlediska nemá trvalý účinek

Mzdotvorné faktory

Pokud jde o motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu, je většina zaměstnanců přesvědčena, podají-li větší výkon, získají vyšší odměnu. Toto pravidlo nelze uplatnit vždy. Pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný. I tehdy, je-li pracovní výkon měřitelný, není mnohdy možné změřit všechny jeho složky. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka. Z dalších faktorů, které ovlivňují odměňování pracovníků, možno uvést vzdělání, délku praxe, dobu zaměstnání v organizaci. Tyto znaky se dají objektivně zjistit (Koubek, 2001, s. 269).

Pro uvedené faktory se používá označení vnitřní mzdovorné faktory organizace.

Dají se shrnout do následujících skupin:

- Požadavky pracovního místa
- Úroveň výkonu
- Pracovní podmínky (Koubek, 2001, s. 271).

Tab. 2 Mzdovorné faktory dle Goodridge (Koubek, 2001, s. 271)

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání	Rozhodování, přesnost	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost, spolehlivost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost, pečování	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa, složitost	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování, komunikace	
	Vztahy k ostatním	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	

Kromě vnitřních mzdovorných faktorů organizace musí při odměňování pracovníků počítat i faktory vnějšími. Musí zohlednit situaci na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání (Koubek, 2001, s. 271).

2.5.2 Mzdové formy

Jejich úkolem je spravedlivě mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Pobídkové formy se využívají jako dodatek k časovému mzdě, mohou však existovat i samostatně. Jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Mají výrazně motivační charakter (Koubek, 2001, s. 286)

Časová mzda

Patří mezi nejzákladnější mzdové formy, tvoří největší část odměny jedince. Jejich výše často charakterizuje organizaci a vytváří její obraz na veřejnosti. Nejdůležitějším posláním kteréhokoli systému časových mezd je správné vytvoření struktury a systému, aby docházelo ke spravedlivému odměňování pracovníku. Problém časové mzdy může nastat tehdy, je-li vyplacená odpracovaná doba bez ohledu na odvedený výkon. Aby byl zohledněn výkon, často se používají dva nebo více tarifů pro stejnou práci (Koubek, 2001, s. 288).

Úkolová mzda

Nejčastěji se používá v odměňování dělnické práce. Odměna pracovníka je stanovena každou jednotkou odvedené práce. Úkolová mzda může vycházet z diferencovaného průběhu závislosti na výkonu. Úkolová mzda se uplatňuje i při odměňování skupiny. V tomto případě existuje řada variant, používá se tzv. operační kolektivní úkolová mzda. Při uplatňování úkolové mzdy, je nutno nastavit přesná pravidla. Množství a kvalita práce musí být zjištělná a kontrolovatelná. Pracovník musí mít vytvořeny podmínky pro plné využití fondu své pracovní doby. Těmto požadavkům musí vyhovovat i technologické i pracovní postupy. V žádném případě nesmí být ohroženo jeho zdraví a bezpečnost (Koubek, 2001, s. 290).

Podílová mzda

Uplatňuje se především v obchodních činnostech nebo v některých službách. Variantou podílové mzdy je tzv. zálohovaná podílová mzda. Je vhodná na příklad pro prodejce,

kterí jsou ovlivněni sezonní poptávkou. Výhodou této mzdy je přímý vztah odměny k výkonu (Koubek, 2001, s. 291).

Mzdy za očekávané výsledky práce

Patří mezi méně známý mzdové formy. V podstatě jde o odměny za dohodnutou práci během určitého období. U pracovníka může během dohodnutého období docházet k výkyvům ve výkonu, ale má možnost tyto výkyvy vyrovnat. Pokud se uplatňuje tato forma mzdy, je důležité přesně stanovit očekávané výsledky a možnost jejich kontroly. Tyto formy se často používají v dělnických profesích (Koubek, 2001, s. 291).

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Je jeden z novějších způsobů odměňování. Vychází ze schopnosti pracovníka kvalifikovaně a efektivně zastat úkoly různých pracovních míst nebo prací. Pro pracovníka se vytvoří seznam žádoucích znalostí a dovedností. Ty je možno rozšiřovat na stejné úrovni nebo zvyšovat. Každá znalost a dovednost se odměňuje zvlášť. Tento způsob odměňování se uplatňuje v organizacích různě. Nejčastěji se odměňují znalosti a dovednosti pro organizaci bezprostředně nutné (Koubek, 2001, s. 292).

2.5.3 Zaměstnanecké výhody

Odměňování zaměstnance prostřednictvím peněz může být nahrazeno jinými metodami, k nim patří široká škála zaměstnaneckých výhod

„zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“. (Koubek, 2001, s. 297)

Zaměstnanecké výhody v evropských zemích lze členit do tří skupin:

- Výhody sociální povahy
- Výhody mající vztah k práci
- Výhody spojené s postavením v organizaci (Koubek, 2001, s. 298)

„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a také na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“ (Koubek, 2001, s. 299)

zaměstnanecké výhody lze poskytnout fixním a flexibilním způsobem

Fixní způsob - zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě či ve vnitřních předpisech všechny zaměstnanecké výhody. S nimi je zaměstnanec seznámen a je na něm, zda této možnosti využije. Často se stává, že zaměstnavatel investuje do určité výhody, aniž by si ověřil, bude-li o ni zájem.

Flexibilní (volitelný) způsob – balíček zaměstnaneckých výhod stanoví zaměstnavatel. Každý zaměstnanec je seznámen s bodovacím systémem a zároveň ročním limitem. Na základě přidělených bodů si vybere výhody, které mu nejvíce vyhovují (Koubek, 2001, s. 299).

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je výhodný pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů:

- Je úspornější a náklady lze kontrolovat
- Dá se snadno inovovat a tím získává motivační charakter
- Umožňuje účelné vynakládání finančních prostředků
- Přispívá informovanosti zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách
- Přispívá k získávání a stabilizaci zaměstnanců

Nevýhodou je značná administrativní náročnost (Koubek, 2001, s. 300).

2.5.4 Přehled zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mohou mít různé podoby. Níže jsou uvedeny jedny z nejvyužívanějších.

Příspěvek na různé formy pojištění

Jedná se o jednu z nejdůležitějších výhod. V některých organizacích zaměstnavatelé přispívají svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Jde o dlouhodobé ukládání finančních prostředků se statním příspěvkem. Ukládání financí je sice dlouhodobé a mimo dosah zaměstnance, dochází však k jejich zhodnocování. Zaměstnanec si tímto způsobem může zlepšit svoji finanční situaci při odchodu do penze.

Stravování zaměstnanců

Patří k nejčastějším zaměstnaneckým výhodám. Uplatňuje se formou stravenek, které finančně dotuje zaměstnavatel. Výši částky nestanoví zákon, proto může být poskytnutá i bezplatně. Mnohé firmy zajišťují stravování zaměstnanců buď vlastními závodními jídelnami, nebo prostřednictvím jiných subjektů zajišťujících stravováním.

Zdravotní příspěvky

Tato výhoda se týká doplňkové zdravotní péče, která není hrazena zdravotními pojišťovnami. Jde především o návštěvy rehabilitačních zařízení, fitness nebo wellness center. Zaměstnavatel může přispívat na nákup vitamínů, může hradit očkování pro chřipce atd. Mnohé organizace přispívají nejen svým zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům.

Poskytování firemního majetku

Příkladem je poskytování mobilního telefonu, který je v dnešní době zcela běžný a potřebný. Tyto přístroje musí sloužit pouze ke služebním účelům a jejich používání je upraveno vnitřním předpisem.

Dalším příkladem poskytování firemního majetku je používání služebního automobilu. Tato výhoda je omezena pouze na určitou skupinu zaměstnanců.

Sportovní a kulturní akce

Ve firmách jsou tradiční výhody, které se týkají sportovního, kulturního a společenského vyžití. Firmy mohou zaměstnancům přispívat na tuzemské i zahraniční rekreace, dětské tábory i tuzemské a zahraniční zájezdy. Pokud jde o kulturu, poskytuje zaměstnavatel na příklad lístky filmová, divadelní představení a koncerty. Pravidelně firmy pořádají různá setkání bývalých i současných zaměstnanců. Co se týče sportu, lze výhody rozdělit na aktivní a pasivní, tím organizace zajišťuje zaměstnancům odpočinek a relaxaci.

Vzdělávací akce

Využívají především pracovníci s vyšším vzděláním. Týkají se jazykových kurzů, a to jak v České republice, tak i v zahraničí. Do této oblasti spadají také počítačové kurzy a nejrůznější odborná školení.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bakalářské práce bude nejprve pospána vybraná společnost. Poté budou provedeny analýzy současného stavu v podniku a budou popsány především oblasti řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců a personální management společnosti.

Posledním krokem této části bude vyhodnocení dotazníkového šetření. Výsledky tohoto šetření budou využity pro identifikování problémů a úzkých míst, na která budou v další části navržena opatření pro zefektivnění motivace zaměstnanců.

3.1 Představení společnosti

Pro účely této bakalářské práce byla vybrána společnost SVITAP J. H. J. spol. s r.o. Hlavní činností podniku je výroba bytového a průmyslového textilu. V dalších kapitolách bude společnost popsána podrobněji.

3.1.1 Základní údaje o firmě

Základní údaje o společnosti byly čerpány ze zdroje: (JUSTICE, 2018).

Obchodní firma	SVITAP J. H. J. spol. s r.o.
IČO	46509755
DIČ	CZ46509755
Datum vzniku a zápisu	24. června 1992
Sídlo	Kijevská 423/8, Předměstí, 568 02 Svitavy
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	5 000 000 Kč
Jednatelé	Ing. Jan Heřmanský, Bc. Lukáš Heřmanský

Na následujícím obrázku lze vidět logo společnosti:



Obrázek 3: Logo firmy (interní materiály firmy)

3.1.2 Výrobní program společnosti

Svitavská společnost Svitap J.H.J spol. s.r.o. vznikla v roce 1993 ze státního podniku, jehož výrobu činily především páskové tkaniny, lněné plachtoviny a vojenské stany. Po dvaceti letech od privatizace společnost své portfolio výrazně rozšířila. Výroba a prodej jsou rozčleněny do pěti divizí, které mají zcela odlišnou náplň. Tyto aktivity vedou k silnější konkurenceschopnosti a získávání většího podílu na místních i zahraničních trzích. Jediným vlastníkem a současně generálním ředitelem firmy je Ing. Jan Heřmanský.

Svůj výrobní program společnost dělí do šesti skupin. Každá skupina je specifická a obsahuje jiné výrobky:

- **bytový textil** – deky, plyšové hračky, prostěradla, povlečení, předložky do koupelen, přehozy, utěrky, ručníky,
- **koženky a membrány** – galanterní materiály, obuvnické materiály, výrobky pro automobilový průmysl, výrobky pro důlní průmysl, výrobky pro scénické a taneční povrchy, výrobky pro reklamní materiály, koženky pro oděvní výrobky, materiály na sportovní žíněnky, koženky pro speciální materiály, plynojemy,
- **stany, haly, přístřešky** – textilní architektura, party stany, stany, montované haly, sportovní haly, textilní garáže, montážní stany, prodejní stánky, reklamní stánky, karavanové přístřešky, fóliovníky a pařníky,
- **civilní a armádní sektor** – protipovodňové hrazení, norná stěna, kanalizační uzávěra, armádní tkanina,

- **tkaniny, fólie, plachty**- filtrační tkaniny, lehátkovina, stanovka, stanovina, tkaniny pro pracovní ošacení, bankovní a poštovní pytle, kompozitní tkaniny, potahové tkaniny, technické tkaniny, zábalové tkaniny, tkaniny pro nánosování, řemenoviny, fólie a fóliovník, podstřešní fólie, krycí plachty, autoplachty, čalounické materiály,
- **obaly** – obalové materiály, vazací PET pásek, přepravní vaky.

Mimo tyto výrobky nabízí společnost také další služby, například: úpravy a barvení tkanin, pronájem prostor, recyklace plastů, reklamování zboží a potisk přístřešků.

Společnost je ve svém výrobním programu velmi rozsáhlá a může se pyšnit výborným managementem (na všech úrovních). Společnost má velmi dobře zvládnuté procesní řízení, logistiku, management výroby i řízení zásob. Co se výroby týče, společnost v průběhu minulého roku zaznamenala zvýšenou fluktuaci svých pracovníků. I přestože je po procesní stránce vše zvládnuto, řízení lidských zdrojů je i nadále velmi rizikové. Společnost si velmi dobře uvědomuje, že je potřeba výrazně se zaměřit i na tuto oblast.

3.1.3 Organizační struktura

Kompletní organizační strukturu lze nalézt v příloze číslo 1. V současné době firma zaměstnává 371 zaměstnanců. Jak lze vyčíst z této organizační struktury, nejvyšším top managementem je generální ředitel. Ten se zodpovídá pouze jednatelům společnosti. Jednatelů se nijak nezapojují do samotného fungování společnosti, pouze rozhodují o otázkách týkajících se existence podniku.

Pozice sekretářka je přímo podřízena generálnímu řediteli. Je to víceméně osobní asistentka ředitele. Jejím hlavním posláním je být řediteli vždy po ruce a samostatně plnit zadané úkoly.

Správce sítě je také přímo podřízen generálnímu řediteli, protože má na starosti informační bezpečnost v podniku. Tato pozice je stále významnější kvůli zlepšujícím se technologiím. Především v tomto roce 2018 nebyla tato pozice na významnosti, protože vešel v platnost nový zákon, který se týká zpracovávání osobních dat.

Velmi důležité jsou další pozice, která se přímo zpovídají generálnímu řediteli: vedoucí technického úseku, vedoucí finančního úseku, vedoucí personálního řízení a vedoucí marketingu a propagace. Tito vedoucí tvoří top management administrativního úseku společnosti.

Dále je zde výrobní úsek, který je tvořen pěti řediteli pěti divizí. Každá divize má na starosti jinou výrobní oblast. Velmi důležitá je divize IV, která má na starosti také sklad hotových výrobků. Stručný popis pěti divizí:

- **Divize I.** Provoz divize I ve Svitavách se zabývá výrobou vyztužených polyetylenových fólií, PET pásku a recyklací termoplastických odpadů. Vyztužené fólie jsou plošné textilie vyrobené z vysokopevnostních polyetylenových tkaných pásků a povrstvené nízkohustotním polyetylenem.
- **Divize II.** Tato divize vyrábí rezné, barvené a jinak upravované technické a oděvní tkaniny z bavlny, lnu, juty, bambusu, konopí, polyesteru, polyamidu, polypropylénu a dalších materiálů. Tkaniny mohou být upraveny proti plísni i proti pronikání vody, oleofóbní úpravou nebo i nanovláknennou membránou.
- **Divize III.** Tato divize je označována jako technická konfekce. Zde se vyrábějí auto plachty všech velikostí s potiskem. Další výrobky této divize jsou různá velkoplošná zakrytí (stany, pavilony, haly), technické ucpávky a uzávěry, nádrže na vodu...
- **Divize IV.** Divize IV nabízí téměř kompletní sortiment bytového textilu. Větší část své nabídky věnuje výrobkům z mikrovláknem. Na trhu jsou známé pod značkami SLEEP WELL® a OVEČKA®. Kromě kusového textilu se divize také zabývá prodejem metráže a disponuje vlastní šicí dílnou, což jí umožňuje realizovat i zakázkovou výrobu. Tato divize je velmi důležitá, proto má na starosti také sklad hotových výrobků.
- **Divize V.** Stěžejními produkty divize V jsou koženky, které se v Chropyni vyrábí již od roku 1951. Dalšími výrobky jsou fólie, poromerické usně, textilní klimamembrány, ubrusoviny a nánosování textílů od zákazníků.

Společnost SVITAP je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 14001:2005 vydaného textilním zkušebním ústavem.

3.2 Pracovní režimy

Pro přesnou analýzu současného stavu bude nyní popsán pracovní režim, který ve firmě funguje již několik let. Společnost se převážně dělí na administrativní a výrobní úsek. Pro oba tyto úseky platí jiný pracovní režim.

3.2.1 Administrativní úsek

Co se týče administrativního úseku, je pracovní režim volnější než u výrobního úseku. Platí zde pouze denní směny, které si buď může oddělení nastavit podle svého uvážení nebo je striktně dáno.

Například pozice mzdová účetní spadá do finančního úseku, a tak si může svou pracovní dobu upravovat podle toho, jak se to hodí. V takovém případě je zde podmínka splnění pracovního fondu 37.5 hodin za měsíc.

Opačným příkladem je pozice technolog, která spadá do technického úseku. Zde je zapotřebí, aby byl technolog vždy po ruce, kdyby bylo zapotřebí řešit problémy se zákazníky, dodavateli nebo kdyby měli pracovníci ve výrobě jakékoli dotazy. Proto je zde stanovena pracovní doba od 8:00 do 16:00. Takto je pokryta ranní směna, která bývá nejvíce frekventovaná, a zároveň zasahuje i do odpolední směny.

3.2.2 Výrobní úsek

Dle kolektivní smlouvy je týdenní pracovní doba stanovena na 37,5 hodin. Tento časový fond platí pro oba úseky, ale v rámci výrobního jsou hodiny sledovány a kontrolovány mnohem pečlivěji.

Pro výrobní úsek platí striktně dané směny:

- ranní směna - od 6.00 hod. do 14.00 hod,
- odpolední směna - od 14.00 hod. do 22.00 hod,
- noční směna - od 22.00 hod. do 6.00 hod.

V odůvodněných případech může být zaměstnancům umožněna kratší pracovní doba. Všechny žádosti musí být uloženy na personálním oddělení. Délka pracovní doby u nepřetržitého provozu se stanoví pracovním harmonogramem, který zajistí zaměstnavatel.

Zaměstnancům může být umožněna změna pracovní doby, např. od 7.00 hod do 15.00 hod. Všechny žádosti musí být uloženy na personálním oddělení a schváleny nadřízeným pracovním.

V případě nepříznivých klimatických podmínek (například v létě při úmorném vedru) v průběhu roku může být u jednosměnných provozů posunut začátek pracovní doby od 5.00 hodin – 13.00 hodin

3.2.3 Dovolená

V průběhu roku je velkým tématem se společností také dovolená. Základní výměra dovolené činí čtyři týdny. Dlouhodobě je zavedena tzv. celozávodní dovolená, která je dána v určitém období a která je sjednocena i s ostatními odběrateli a dodavateli.

V roce 2018 budou pracovníci z výrobního i administrativního úseku čerpat celozávodní letní dovolenou v období 23.7. – 3.8.2018. Co se týče Vánočního volna, na tento rok připadá 5 pracovních dnů, které si budou muset pracovníci také vyčerpat.

3.3 Mzda

Podle charakteru práce se zařazují pracovní činnosti do příslušného povolání nebo funkce. Podkladem pro zařazení jsou charakteristiky těchto činností vycházející z její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti.

V rámci povolání a funkcí se zařazují pracovní činnosti do tarifních stupňů odvozením, respektive porovnáním s typickými příklady uvedenými v katalogu prací sjednaném pro hodnocení a třídění prací. Katalogy pro hodnocení a zařazení pracovních činností u zaměstnavatele jsou součástí podnikových mzdových systémů a jsou to:

- jednotný katalog prací,
- odvětvový katalog dělnických prací v textilní výrobě,

- katalog prací společných dělnických povolání,
- katalog technickohospodářských funkcí společnosti Svitap.

Kromě výše uvedených systémů jsou ve firmě využívány smluvní mzdy. Výčet funkcí je obsažen v katalogu Svitap. Dále u funkcí vedoucích středisek určených generálním ředitelem stanoví mzdu firma mzdovým výměrem.

3.3.1 Mzdové tarify

Mzdový tarif je základní sazba v Kč za jednotku času (hodina, měsíc, u úkolových prací normom minuta nebo dosažený úkolový výkon)

Stupnice používaných mzdových tarifů pro zaměstnance firmy:

Tab. 3 Mzdové tarify (interní materiály firmy)

Tarifní stupeň	Kč/hod.	Kč/měsíc
1	75	13 000 Kč
2	85	14 500 Kč
3	95	16 000 Kč
4	105	17 500 Kč
5	120	20 000 Kč
6	150	25 000 Kč
7	200	33 000 Kč

Do tarifního stupně se započítává: tarif, prémie, běžné odměny, osobní ohodnocení, příplatky za odpolední směny a za práci v nepřetržitém provozu.

Mzdový tarif je platný pro 37,5 hodinový pracovní týden. Při kratší pracovní době se tarif přepočte podílem zkrácení pracovní doby. Mimo výše uvedených mzdových tarifů mohou být používány smluvní mzdy.

Ke mzdovým tarifům budou zaměstnancům vypláceny prémie dle platných premiových řádů jednotlivých provozů zaměstnavatele. Celkovou výši premii jednotlivým zaměstnancům stanoví příslušný vedoucí nebo mistr provozu dle zákoníku práce.

3.3.2 Příplatky a přesčasy

Společnost svým zaměstnancům poskytuje příplatky navíc, které jsou nad rámec běžných příplatků, které vychází ze zákona. Takto se přiřadí za:

- práci v odpoledních směnách,
- práci v noci,
- práci v sobotu a neděli,
- práci o svátcích,
- práci v nepřetržitém provozu.

Tyto příplatky platí především pro výrobní úsek, protože právě tito zaměstnanci musí pracovat v režimu nepřetržitého provozu. Velmi nepříjemná je pro mnoho zaměstnanců práce v noci, a právě proto je těmto zaměstnancům poskytován vyšší příplatek.

Společnosti samozřejmě velmi vyhovuje, když zaměstnanci pracují přesčas, tedy nad rámec své běžné pracovní doby. Tento režim je pro společnost velmi výhodný, pokud je například potřeba rychle dokončit nějakou zakázku. Zaměstnanci si mohou sami vybrat odměnu za tyto přesčasy. Společnost jim tyto přesčasy může vyplatit a k tomu dostanou odměnu, kterou jim přidělí nadřízený. Nebo si přesčasy mohou vybrat. Záleží jen na zaměstnancích a na jejich vedoucích, jak se domluví.

3.4 Motivační systém v podniku

Ve společnosti funguje motivační systém, který má za úkol stimulovat zaměstnance, aby podávali lepší výkony, vyvarovali se nevhodnému chování, překonávali své hranice a byli pro společnost přínosem.

Jak bylo již výše zmíněno, ve společnosti byla v minulém roce zaznamenána zvýšená fluktuace zaměstnanců. Pro společnost bude proto velkým přínosem analýza právě tohoto systému.

Ve společnosti je přes 300 zaměstnanců. Mezi těmito osobami je 100 nestabilních pracovníků, kteří jsou například zaměstnaní na částečný úvazek, jedná se o brigádníky nebo jsou ve zkušební době a není příliš jisté, jestli zde zůstanou i poté. Tento motivační systém je tedy uzpůsoben a využíván právě těmi stálými zaměstnanci.

3.4.1 Sociální fond

V zájmu zabezpečení sociálních a kulturních potřeb zaměstnanců tvoří firma sociální fond, a tento je dotován částkou nejméně ve výši 3 000 Kč na jednoho zaměstnance. Zdroje se vytvoří ze zisku společnosti po zdanění.

Ze sociálního fondu je převedena na účet podnikového výboru částka odpovídající nejméně 0,8 % z vyplacených mezd společnosti v roce 2017 na organizační výchovnou, kulturní a vzdělávací činnost, kterou pro zaměstnance organizuje odborová organizace.

3.4.2 Stravování

V roce 2018 zaručuje společnost příspěvky na stravování v takové výši, aby zaměstnanec neplatil více než 18 Kč za jedno jídlo odebrané v závodní jídelně denně.

3.4.3 Rekreační péče

Společnost každý rok zajišťuje celopodnikovou rekreaci, které se může i nemusí zúčastnit každý zaměstnanec. Pro tento rok jsou naplánované dvě rekreace:

- Rekreace odborová – Vranov – z prostředků sociálního fondu bude poskytnut příspěvek 400 Kč na zaměstnance a 200 Kč na dítě do 15 ti let věku.
- Dětská rekreace Vranov – výše příspěvku bude stanovena tak, aby rodiče dítěte platili za poukaz na 1 dítě 1.400 Kč. Příspěvek na rekreaci bude poskytnut vždy jen na jednu rekreaci ročně

3.4.4 Rehabilitační plavání

Společnost každý rok poskytuje svým zaměstnancům volné vstupenky do bazénu ve Svitavách. Vstupenky jsou vždy k dispozici na personálním oddělení. Každý zaměstnanec má možnost získat 5 kusů těchto vstupenek.

3.4.5 Poskytování darů

Při prvním odchodu do důchodů starobního nebo invalidního obdrží zaměstnanec dar ve výši 800 Kč.

Při odchodu do plného invalidního důchodu obdrží zaměstnanec vedle odměny a daru navíc odměnu ze sociálního fondu v maximální výši 1500 Kč.

3.4.6 Sociální výpomoc

Na překlenutí tíživé finanční situace ze závažných rodinných důvodů (úraz, úmrtí v rodině, nemoc apod.) nebo živelné pohromy bude zaměstnanci nebo nejbližším pozůstalým poskytnuta nenávratná sociální výpomoc ze sociálního fondu v maximální výši do 5000 Kč. Na poskytnutí sociální výpomoci není právní nárok a je vázáno na dostatek financí na tyto účely v sociálním fondu.

3.4.7 Dary za mimořádnou společenskou angažovanost

Z fondu je zaměstnancům poskytována odměna za společenskou angažovanost.

Při dobrovolném darování krve bude vyplacena odměna po obdržení odznaku:

- vzorný - 200 Kč,
- zasloužilý - 300 Kč.

Při získání plakety MUDr. Jana Jánského:

- bronzové - 300 Kč,
- stříbrné - 400 Kč,
- zlaté - 500 Kč.

3.4.8 Odměna za dosažené hospodářské výsledky

Odměna za dosažené hospodářské výsledky bude vyplacena dle dosažených hospodářských výsledků společnosti, jednotlivých divizí a středisek. Výplata bude provedena jednou ročně.

O výši a nároku vyplacené odměny rozhoduje generální ředitel.

Nárok na odměny vzniká všem zaměstnancům, kteří pracují ve firmě alespoň 3 měsíce před vyplacením této odměny. Tito zaměstnanci také nesmí mít žádnou neomluvenou pracovní směnu, to znamená, že vždy, když nepřijdou do práce, musí se omluvit u svého nadřízeného.

Odměna dále nebude vyplácena zaměstnancům:

- kterým byl v průběhu roku uložen soudem trest pro čin, jehož se dopustil při splnění pracovních úkolů,
- kteří porušili pracovní kázeň,
- kterým bylo prokázáno požití alkoholu na pracovišti.

3.5 Dotazníkové šetření

Ve vybrané společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit aktuální spokojenost zaměstnanců a určit vhodnost motivačního systému, který je ve společnosti zaveden. Jak již bylo dříve zmíněno, ve společnosti byla v průběhu roku 2017 zaznamenána zvýšená fluktuace zaměstnanců. Společnost se proto rozhoduje, zda je zapotřebí provést významnější změny ve svém motivačním systému.

Průběh a časové nastavení dotazníkového šetření bylo nastaveno takto:

Tab. 4 Časový harmonogram dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

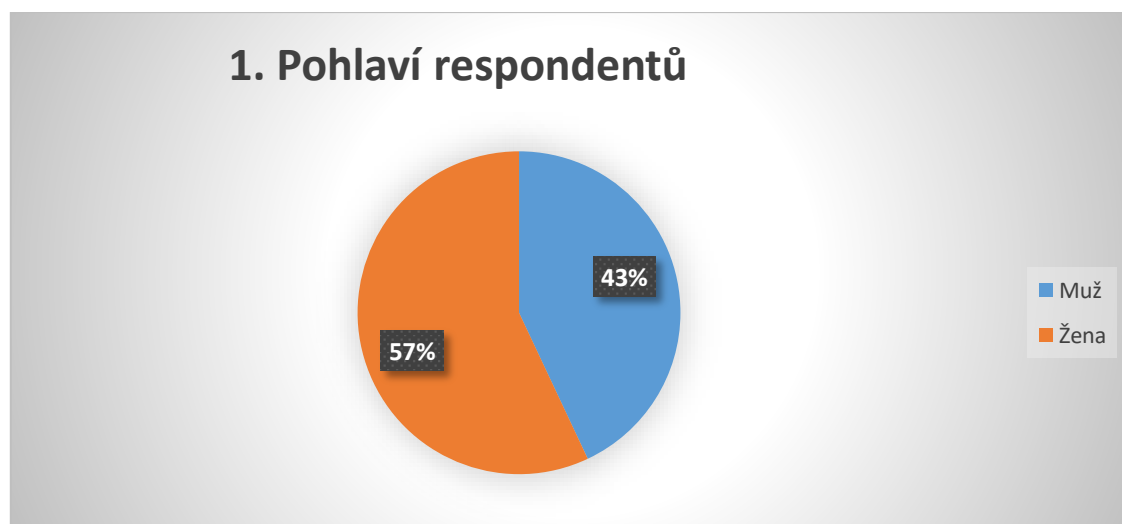
Pořadí	Činnost	Období
1	Rozhovor s generálním ředitelem a stanovení priorit při průzkumu spokojenosti	15.1 - 18.1.2018
2	Sestavení dotazníku ve spolupráci s ředitelem personálního oddělení	22.1 - 24.1.2018
3	Rozdání dotazníků všem kmenovým zaměstnancům	29.1.2018
4	Samotné dotazníkové šetření	29.1 – 12.2.2018
5	Vyhodnocení dotazníkového šetření ve spolupráci s personálním oddělením	14.2.2018

Dotazník byl rozdán v tištěné podobě 150 kmenovým a stálým zaměstnancům, kteří byli vytipováni generálním ředitelem. Zpátky se vrátilo 87 dotazníků. V procentuálním vyjádření se jedná o 58 % vyplněných dotazníků. V rámci firmy se jedná o asi 25 % názorů a pohledů. Pro účely této bakalářské práce je tento výběrový soubor dostatečný.

Avšak bude velmi záležet na vedení společnosti, jestli se s takovou odezvou spokojí nebo vymyslí jiný způsob, jakým oslovit více svých zaměstnanců a získat tak komplexnější pohled na tuto problematiku. Kompletní podobu dotazníku lze nalézt v příloze č. 2.

3.5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

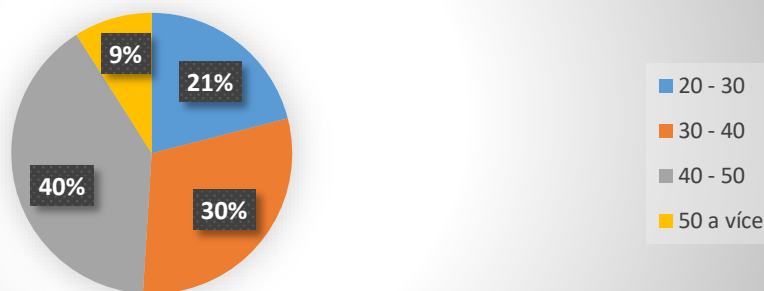
V této části bude provedeno zhodnocení všech čtrnácti otázek. Ke každé otázce je vypracován graf a pod grafem je uveden komentář k výsledkům dané otázky.



Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že počet žen je vyšší, což vyplývá z charakteru práce. Ve výrobní sféře ženy pracují převážně jako šičky. Tato práce vyžaduje zručnost, přesnost a trpělivost. Muži se uplatňují jako operátoři výrobních linek. Firma navázala na tradiční textilní výrobu, která má ve městě více než stoletou tradici. Převažující zaměstnání žen v tomto oboru tradici potvrzuje.

2. Věková kategorie



Graf 2 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Z toho grafu jasně vyplívá, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 40–50 let. Tento výsledek může být vnímán jak pozitivně, tak i negativně. Je zřejmé, že společnost má ve svých řadách velmi odborné pracovníky, kteří zde pracují již desítky let. Společnost je pro ně druhým domovem, jsou velmi loajální a pravděpodobně jsou se společností spokojeni. Negativním jevem je však jejich věk, tedy fakt, že nebude trvat dlouho, a většina z těchto kvalitních pracovníků odejde do důchodu. Ztráta těchto zaměstnanců je vskutku podstatná a nenahraditelná.

V tomto ohledu je pro společnost velmi důležité, aby se snažila více přesvědčovat mladé lidi, aby se stali součástí firmy, a aby jednou zaujali místo těchto „starších“ zaměstnanců. Společnost se momentálně nachází ve výhodnější pozici, tedy že „starší“ zaměstnanci mohou zaučovat nováčky. Tohoto by společnost měla rozhodně využívat.

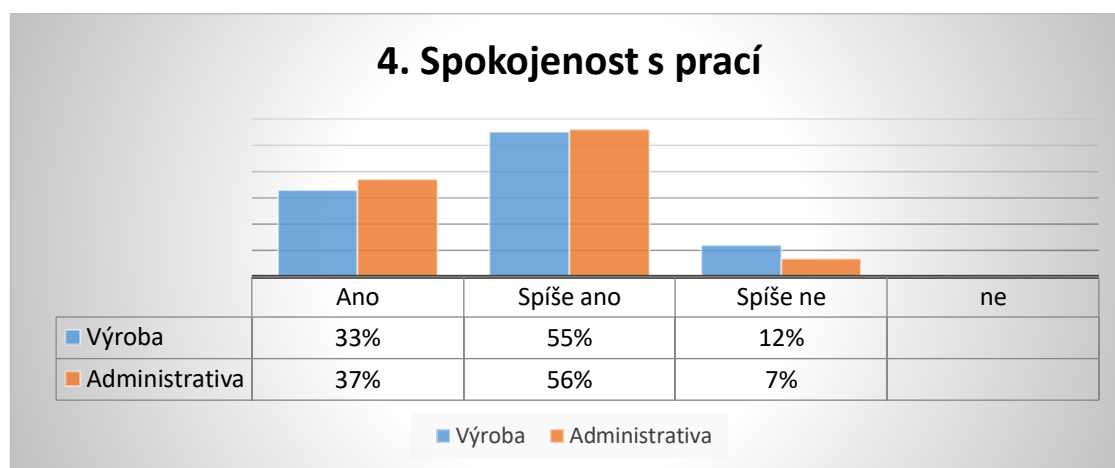
3. Pracovní pozice



Graf 3 Pracovní pozice respondentů (vlastní zpracování)

Tato otázka měla povahu otevřené otázky, a tak zde zaměstnanci psali své skutečné pozice. Pro účely této bakalářské práce byla otázka zjednodušena a zaměstnanci dle své pozice byli přiděleni do výrobního nebo administrativního úseku. Z grafu lze jasně vidět, že většina respondentů pochází z výrobního úseku. Poměr mezi oběma úseky je dle mého názoru příznivý.

Poměr pracovníků ve výrobním a administrativním úseku by měl být vyvážený, aby nedocházelo k situacím, kdy například je více administrativních pracovníků, protože tyto pracovníci většinou nevytváří přidanou hodnotu ve společnosti, a tak by nebylo z čeho tyto zaměstnance zaplatit. Na druhou stranu pokud budou převažovat pracovníci z výrobního úseku, nebude pak zajištěn plynulý chod firmy a budou se tvořit problémy v procesech, především v oblasti informačního toku.



Graf 4 Spokojenost respondentů s prací (vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo obecně definovat spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Protože je velký rozdíl mezi výrobním a administrativním úsekem, při dotazníkovém šetření bylo snahou tyto úseky od sebe rozeznávat.

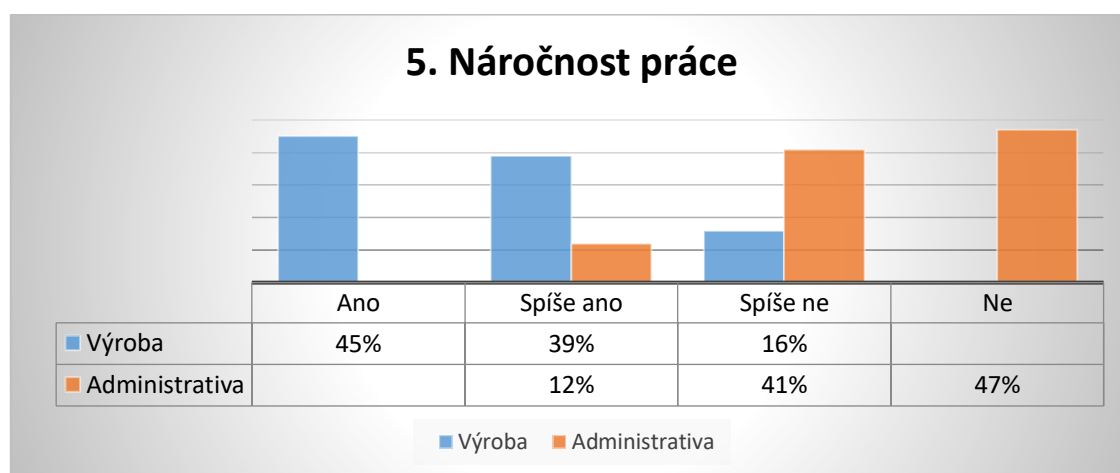
Velmi příhodným výsledkem je zde fakt, že mezi oběma úseky nevznikly žádné významné rozdíly. Lze konstatovat, že motivační systém a celkové uzpůsobení pracovního prostředí je pro oba úseky vyvážený.

Nejpříznivějším výsledkem je, že nikdo z dotázaných neodpověděl, že se svou prací není vůbec spokojen. Na druhou stranu svůj dotazník vyplnilo a odevzdalo asi 60 % respondentů. Je důležité počítat s tím, že ve společnosti mohou být také pracovníci, kteří nejsou spokojeni, ale nechtějí to dát najevo. Pokud společnost bude chtít získat

komplexnější pohled na situaci, bude muset najít jiný způsob, jak oslovit i tyto zaměstnance.

Při celkovém pohledu na tento graf je patrné, že spokojenost dotázaných pracovníků je poměrně vysoká. Jedna třetina dotázaných z každého úseku odpověděla, že je spokojená. Více než polovina respondentů z obou úseků odpověděla, že je spíše spokojena. Spíše nespokojena odpověděla jen malá část dotazovaných.

Celkově lze konstatovat, že je zde prostor pro zlepšování. Společnost by tyto výsledky neměla brát na velkou váhu, a to především kvůli aktuální situaci na trhu práce. Nezaměstnanost se v tomto roce dostala na své minimum. Pokud si člověk chce najít práci, tak si ji bez problémů najde. Pro společnost je velmi důležité tento fakt brát v potaz a měla by se snažit maximalizovat spokojenost svých zaměstnanců.

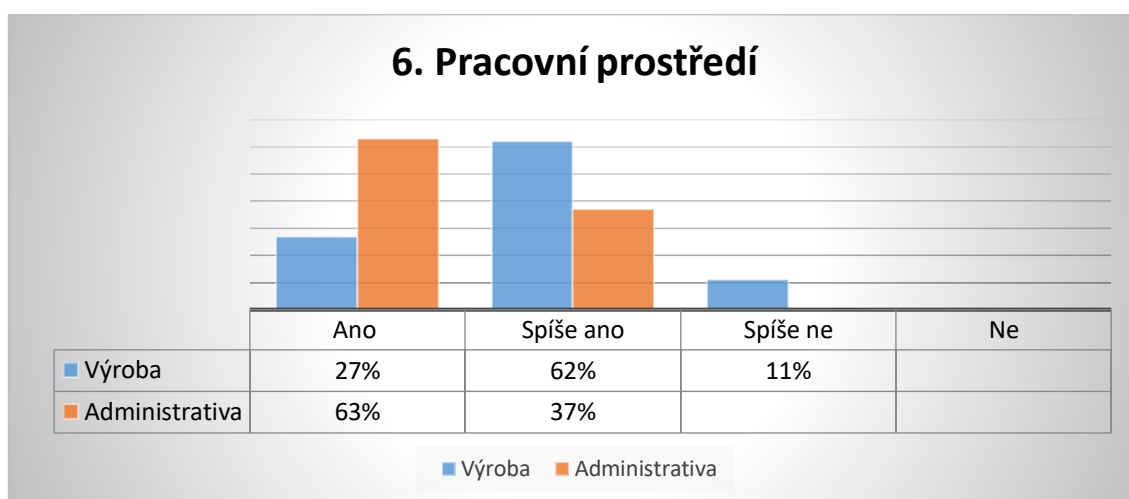


Graf 5 Náročnost práce (vlastní zpracování)

Další otázka se zaměřila na téma náročnost práce. Respondenti byli tázáni, zda vnímají jejich práci jako fyzicky náročnou. Z povahy výrobního procesu se dalo předpokládat, jak respondenti z výrobní sféry budou reagovat na tento dotaz. Daný graf tuto skutečnost vystihuje. Téměř 85 % respondentů z výrobního úseku reagovalo negativně.

Sledované odvětví se vyznačuje velkým podílem fyzicky náročné práce. Jde o manipulaci s těžkými břemeny, stanovými díly i celými nafukovacími halami. Přestože je podnik vybaven moderními stroji a zařízeními, bez namáhavé lidské práce se neobejde.

Zatímco v administrativní sféře převládá opačný názor, což také vyplývá z charakteru práce, sedavá zaměstnání jsou vnímána jako psychicky náročná.



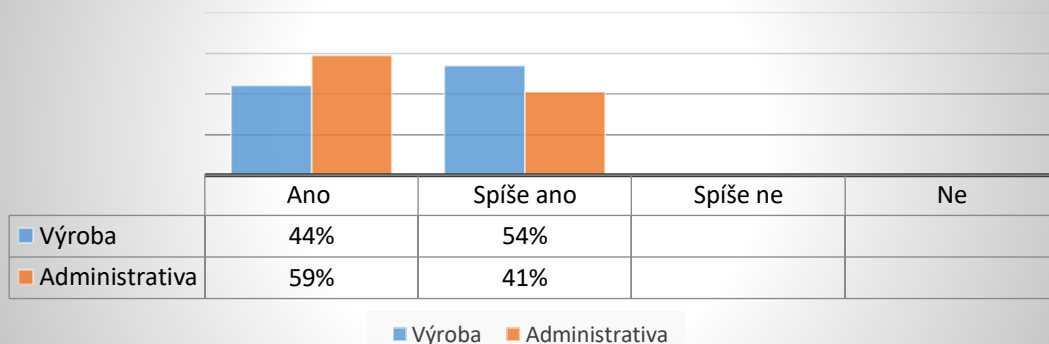
Graf 6 Pracovní prostředí (vlastní zpracování)

Výrobní proces tohoto podniku neohrožuje lidské zdraví, jde o poměrně čisté a zdravotně nezávadné prostředí. Přestože se pracuje v historických budovách, pracovní podmínky jsou příznivé.

Pracovníci z administrativního úseku odpověděli, že jsou spokojeni se svým pracovním prostředím. Tento výsledek je velmi příjemný a také očekávatelný. Zajistit příznivé pracovní podmínky v kancelářích je zpravidla velmi snadné.

Menší problémy nastávají u respondentů, kteří patří do úseku výroby. Zde je vidět, že většina dotázaných je spíše spokojeno, ale objevují se zde i ti, kteří příliš spokojení nejsou. Při zpracovávání bakalářské práce ve společnosti bylo prováděno několik rozhovorů s různými zaměstnanci. V tomto ohledu bylo zjištěno, že největší problém ve společnosti je prašnost, která pochází právě z tkaniny. Pracovníci musí používat ochranné pracovní pomůcky, jejichž celodenní používání také není příliš příjemné.

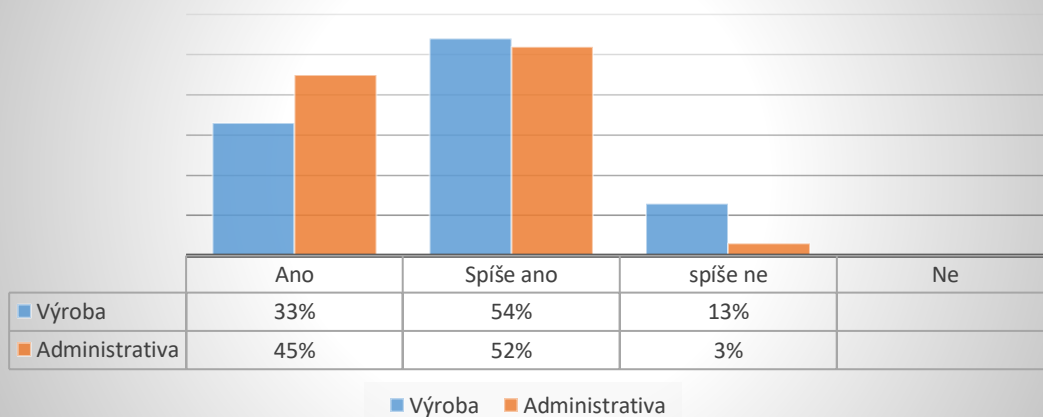
7. Vztah respondentů s nadřízeným



Graf 7 Vztah respondentů s nadřízeným (vlastní zpracování)

Oblast jednání se zaměstnanci patří k nejcitlivějším a nejdůležitějším v celé personální politice. V personálních vztazích se setkávají nejrůznější individuality a charaktery. Zaměstnanci přicházejí s nejrůznějšími informacemi, představami a požadavky. Každý nadřízený musí respektovat individualitu svého podřízeného, musí se snažit sladit jeho požadavky s potřebami firmy. Graf poskytuje informaci o dobré personální politice firmy.

8. Motivace na pracovišti

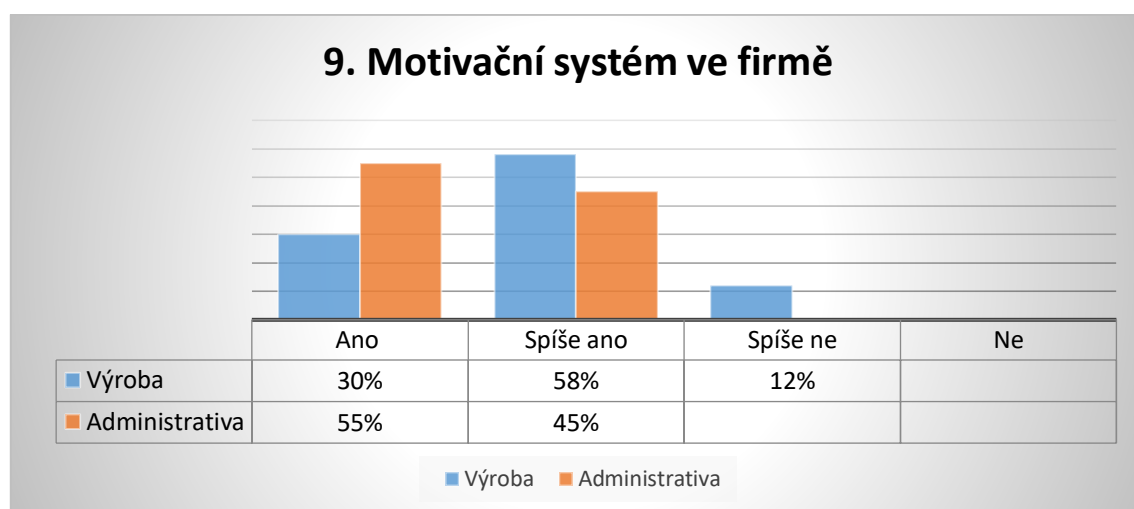


Graf 8 Otázka: Motivuje Vás nějakým způsobem Váš zaměstnavatel? (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že většina respondentů hodnotí kladně přístup zaměstnavatele. Májí pocit, že zaměstnavatel pečuje o jejich potřeby a snaží se vytvořit dobré pracovní prostředí a podmínky. Tyto názory převládají ve výrobní i administrativní sféře. Z pohledu firmy vychází tento graf příznivě. Pravděpodobně vedoucí místa zastávají

lidé, kterým respondenti důvěřují. Jsou přesvědčení, že jejich pracovní výkon připívá k dobrým výsledkům firmy.

Na druhou stranu se zde objevují i dotázaní, kteří v tomto ohledu spokojení příliš nejsou. Pravděpodobně si jich nadřízení nevšímají anebo s nimi nemají příliš dobrý vztah. Z těchto výsledků můžeme říct, že zaměstnance motivační systém motivuje dostatečně, i přestože nadřízení své pracovníky příliš nestimulují. Tento problém by se dal vyřešit školením vedoucích pracovníků a více jim zdůrazňovat důležitost motivace.

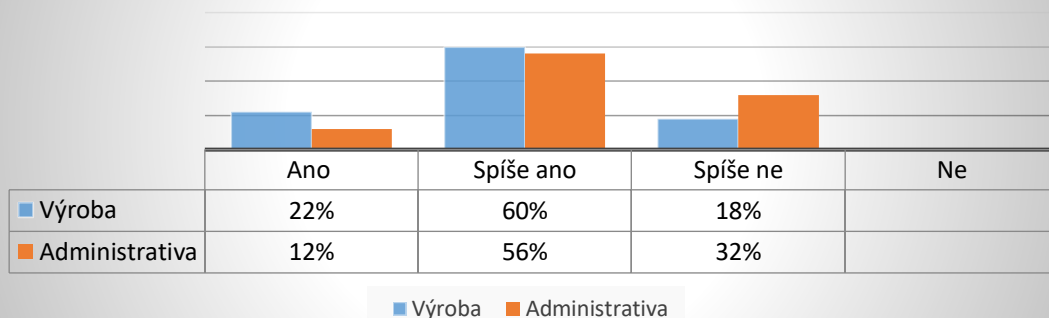


Graf 9 Současný motivační systém ve firmě (vlastní zpracování)

Hlavní zásady motivačního systému obsahuje podniková kolektivní smlouva. Je přístupná všem zaměstnancům. Při vstupních pohovorech jsou s jejím obsahem seznamováni. Výsledky šetření dokazují informovanost respondentů, kdy téměř všichni o motivačním systému, resp. o zaměstnaneckých benefitech vědí.

Přes 12 % respondentů se v této oblasti příliš neorientují. Bylo zjištěno, že tito zaměstnanci patří spíše do „starší“ věkové skupiny a pracují ve výrobní sféře. Celkově tyto výsledky ukazují, že je zde prostor pro zlepšení.

10. Spokojenost s motivačním systémem



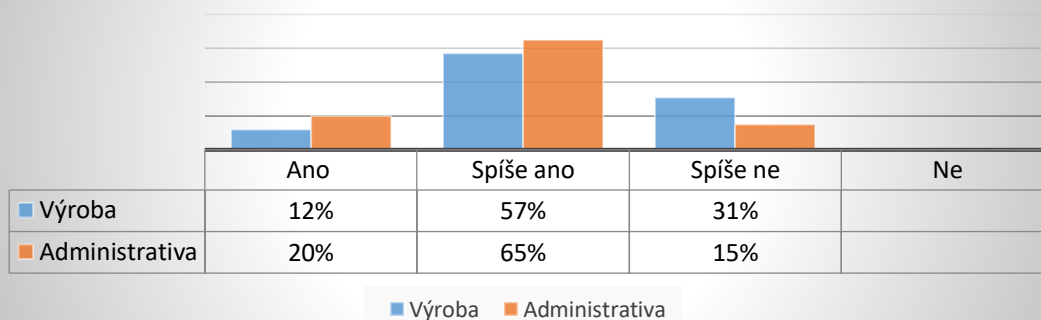
Graf 10 Spokojenost respondentu s motivačním systémem (vlastní zpracování)

Výsledky tohoto šetření upozorňují na rozdíly mezi výrobní a administrativní sférou. Ve výrobní sféře převažuje spokojenost se současným motivačním systémem, zatímco ve sféře administrativní jsou nároky poněkud vyšší. Tuto skutečnost může ovlivnit i rozdílný životní styl jednotlivých skupin.

V každém případě je zde prostor pro zlepšení. Z těchto výsledků může společnost jasně vidět, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni ve společnosti, ale motivační systém by zajisté mohl být lepší. Pro společnost je velmi důležité zjistit, jaké benefity jsou žádané a které méně. V tomto případě bych osobně zvolila trochu jiný přístup pro zjištění těchto informací. Myslím si, že v tomto případě by se více vyplatil individuálnější přístup.

V každém případě by se společnost nad těmito výsledky měla zamyslet, protože jen velmi málo respondentů odpovědělo, že je spokojená s motivačním systémem. Většina dotázaných odpovědělo, že je spíše spokojená, což poukazuje na možnosti zlepšení. Nejvíce by si společnost měla všimnout těch, kteří odpověděli, že spíše spokojení nejsou.

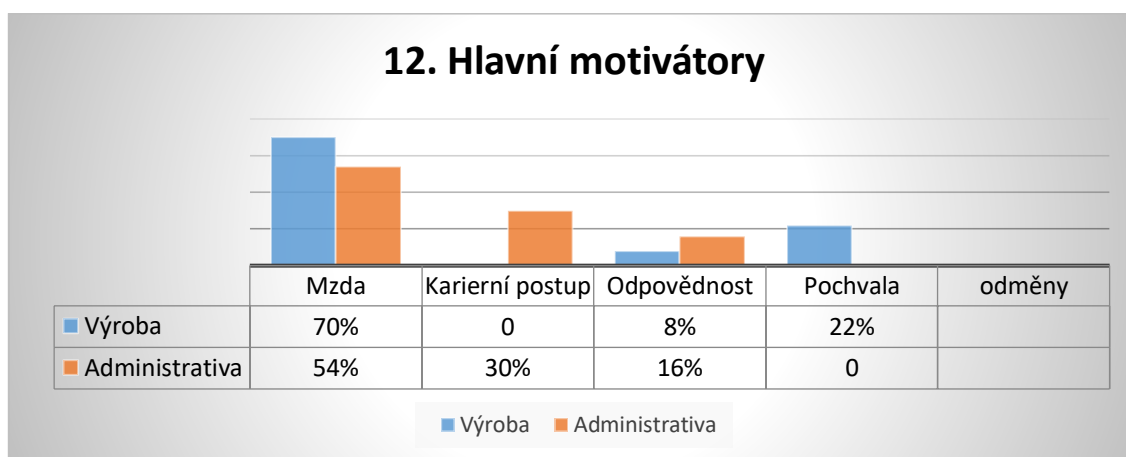
11. Spokojenost se mzdou



Graf 11 Spokojenost respondentů se mzdou (vlastní zpracování)

Zjištěné výsledky dokládají, že vysoké procento respondentů považuje svoji mzdu za vyhovující. Tyto údaje jsou překvapivé. Většinou je mzda podle názoru zaměstnanců nedostačující. Pokud jde o celkový počet zaměstnanců, nemusí být údaje vypovídající. Na hodnotách zobrazeného grafu se podílí pouze 25 % celkového počtu zaměstnanců, přesto údaje o spokojenosti se mzdou lze považovat za validní.

Na druhou stranu je důležité opět zdůraznit pro společnost nepříznivou situaci na trhu práce. V tomto ohledu by bylo nejspíš vhodné zjistit, kdo konkrétně není se svou mzdou spokojen. Takovéto podrobnější zjištění by například mohlo objevit, že jsou zde úseky nebo oddělení, která nejsou spokojena se svou mzdou. V takovém případě by se dal problém vyřešit zvýšením mzdy, popřípadě prémiei nebo speciálními odměnami.

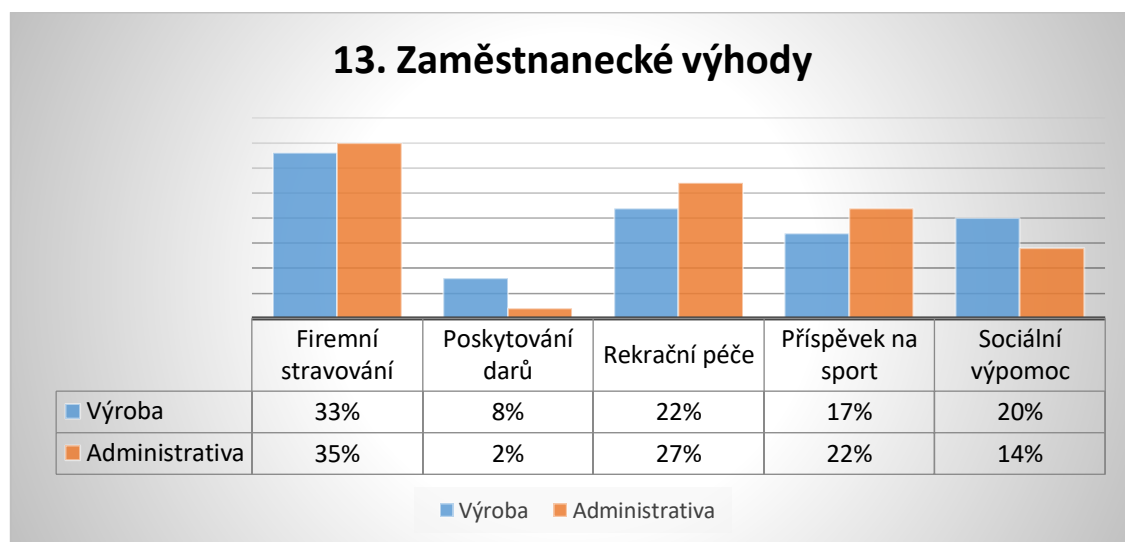


Graf 12 Otázka: Co Vás nejvíc motivuje k práci (vlastní zpracování)

Výsledky potvrzují očekávané předpoklady, že nejvyšší procento respondentů je motivováno mzdou. Největší vliv má mzda ve výrobním úseku. I přestože jsou zaměstnanci velmi motivováni mzdou, mnoho respondentů, zjištěno z předchozích grafů, není se svou mzdou spokojeno. Toto propojení je velmi důležité si uvědomit, protože je zde velká pravděpodobnost, že by mohli pracovníci chtít ze společnosti odejít a najít si lépe placené místo.

V administrativní sféře téměř třetina respondentů záleží na karierním postupu, zatímco výrobní sféra toto hledisko neuplatňuje. Tento výsledek není nijak překvapivý, a to z toho důvodu, že ve výrobním úseku není příliš možné postupovat v kariéře.

Překvapivé zjištění se týká pochvaly. Téměř čtvrtina respondentů z výroby je motivována pochvalou od nadřízených. Toto je velmi příjemné zjištění, protože velmi zjednodušeně řečeno, pochvaly nic nestojí. Pokud zaměstnance potěší, že dostanou pochvalu, že si někdo všimne jejich těžké práce, pak je jen důležité, aby tohoto společnost využívala a chválila své zaměstnance.



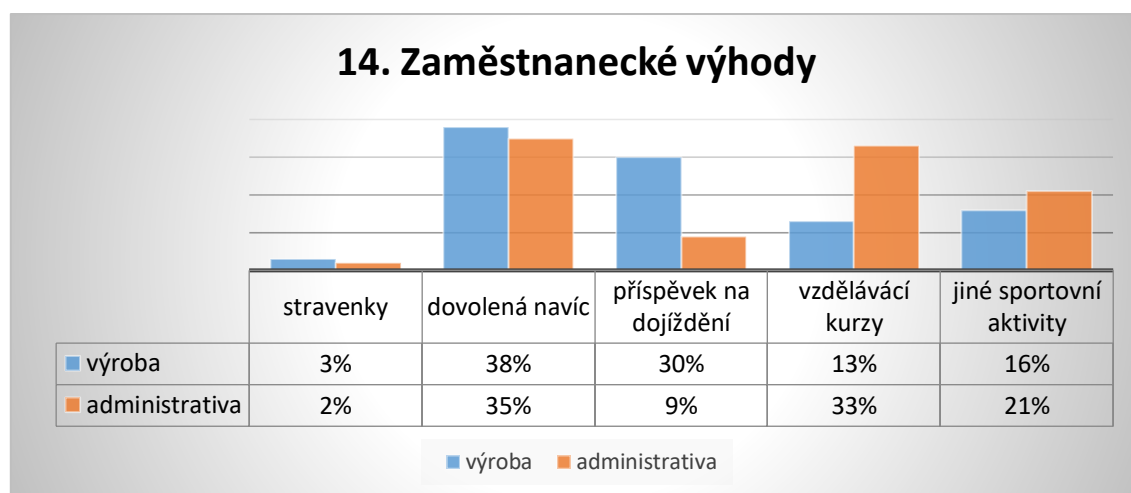
Graf 13 Otázka: Kdybyste si měl/a vybrat, kterou zaměstnaneckou výhodu z podnikového motivačního systému je pro Vás nejdůležitější? (vlastní zpracování)

Podle šetření většině respondentů vyhovuje firemní stravování. Podnik má vlastní kuchyni, která spolehlivě zajišťuje kvalitní jídlo za výhodné ceny. V tomto ohledu je zde také velký prostor pro zlepšení. Například zjistit, jestli jídlo všem strávnickům vyhovuje nebo jestli by raději něco změnili. Tyto informace by se daly zjistit od zaměstnanců velmi jednoduše, například do jídelny umístit knihu se názvem „Vaše názory a nápady“. Do knihy by zaměstnanci zapisovali vše, co by je napadlo.

Tradičně v tomto podniku zaměstnanci využívají rekreační péči pro děti i dospělé, ve vlastních zařízeních nebo formou příspěvku. Tento benefit by se dal také snadno rozšířit například nákupem různých poukázek v blízkých rekreačních zařízeních. V tomto ohledu by bylo vhodné provést průzkum, jestli by o něco takového měli zaměstnanci zájem.

Pokud jde o sportovní vyžití, větší zájem projevují zaměstnanci z administrativy. Tento poznatek není nijak překvapivý. Zjednodušeně řečeno pracovníci ve výrobním úseku se nasportují v práci víc než dost. Na druhou stranu zaměstnanci v administrativním úseku

celý den sedí u počítače a nemají příliš zdravého pohybu. Je velmi důležité pro tyto zaměstnance zajistit výhody, kterých by mohli využít při sportování, aby se jim například nekazili záda.



Graf 14 Otázka: O jakou jinou zaměstnaneckou výhodu byste měl/a největší zájem? (vlastní zpracování)

Co se týče zavedení stravenek, z grafu je patrné, že o tento benefit není zájem. Je tomu tak z toho důvodu, že ve společnosti je zřízena podniková kantýna, kterou zaměstnanci navštěvují. Z těchto výsledků lze také vyvodit fakt, že kantýna je velmi navštěvovaným místem, tedy nebylo by od věci věnovat jí zvýšenou pozornost, jak již bylo zmíněno v předchozím grafu.

Co se týče dovolené navíc, je to velmi nepříjemné téma. Společnost potřebuje maximální zapojení všech zaměstnanců, a právě proto nabízí spoustu příplatků za práci o víkendech i za přesčasy. V každém případě by bylo vhodné zjistit, jestli by byl zájem například o sick days. Zaměstnanci by jistě ocenili možnost odpočinku v době, kdy jim není dobře.

Velké množství respondentů zvolilo také možnost příspěvku na dojíždění. Tento benefit by se více hodilo zavést pro výrobní úsek. Tento výsledek také není nijak překvapivý. Spousta zaměstnanců dojíždí hromadnou dopravou. Ti, kteří pracují v režimu nepřetržitého provozu mají toto dojíždění ztížené, protože jim například v ranní hodinu nejedou přímé spoje a musí tak dlouho čekat na vhodný spoj. Většina zaměstnanců tento problém řeší tím, že dojíždí autem a například se domluví s kolegy a jezdí spolu

ve větším počtu. Tohoto by společnost mohla krásně využít a zavést toto jako skvělý benefit.

Co se týče vzdělávacích kurzů, tyto benefity více ocení spíš pracovníci v administrativní sféře. Je to především z toho důvodu, že tito pracovníci jsou více ambiciózní a chtějí kariérní postup. Pokud to bude pro společnost přínosné, takovými kurzy by mohla zvýšit odbornost svých zaměstnanců a zároveň zvýšit jejich spokojenost.

Posledním benefitem navíc byly sportovní aktivity. Celkem se dá říci, že o ně by byl také velmi zájem. Je to z toho důvodu, že v poslední době je velmi kladem důraz na zdravý životní styl, do kterého patří nepochybně i sport. Je proto velmi důležité, aby zaměstnanci byli zdraví a ve výborné fyzické kondici.

3.5.2 Sumarizace dotazníkového šetření

Úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak na skupiny zaměstnanců působí daný motivační systém. Ze zjištěných výsledků lze pozorovat základní požadavky zaměstnanců na stávající motivační systém.

Podle výsledků dotazníkového šetření byly získány základní informace o spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem v dané firmě. Sledovaná firma používá klasické motivační nástroje platící pro všechny zaměstnance bez rozdílu, na jaké pozici pracují.

V jednotlivých oblastech šetření se objevují rozdíly v názorech mezi výrobní a administrativní sférou. Z charakteru jejich práce plynou i požadavky na benefity v oblasti péče o zdraví. Těžce fyzicky pracující člověk nemá většinou zájem o další pohybové aktivity, naopak u zaměstnanců s převažujícím sedavým zaměstnáním je tento zájem výrazně vyšší.

Důležitou rolí v požadavcích na motivační systém představuje i věk zaměstnanců. Služebně starší zaměstnanci přijímají různé benefity jako samozřejmost a nepožadují výrazné změny. Mladší zaměstnanci by přivítali pestřejší možnost volby a kreativnější přístup zaměstnavatele.

Při splnění těchto požadavků se vytvářejí příznivé podmínky pro obě strany. U zaměstnanců roste spokojenost, tím zvyšují výkon a produktivita, zaměstnavatel si

upevní pozici v oblasti konkurence, zajistí si dobré jméno. To mu ulehčí nábor a získání nových pracovníků. U stávajících přispěje ke stabilizaci.

Zásady motivačního systému by neměly být trvale platné. K jejich větší účinnosti by měla přispívat pravidelná inovace.

Výsledky šetření také ukázaly všeobecně platnou zkušenost, že hlavním motivátorem zůstává mzda. Překvapivě velký počet zaměstnanců považuje za účinnou motivaci možnost kariérního postupu. V této oblasti se firmě nabízejí velké možnosti. Například oblast IT. Tady dochází velmi rychle k převratným změnám a ty představují velké nároky na kvalifikaci. Totéž se týká i ekonomického oddělení či jakýkoli jiných. Zde má firma velké možnost, jak podpořit kariérní postup. Formou kurzů, stáží i výukou jazyků získá další spolehlivé a kvalifikované zaměstnance. Tyto benefity jsou sice nákladně náročné, ale firmě přinášejí dlouhodobý užitek.

Dalším překvapivým zjištěním byla preference pochvaly. Tento prostředek patří k těm nejlevnějším, nejjednodušším, ale také nejúčinnějším. Pochvala má okamžitý účinek a působí bezprostředně.

Celkově lze konstatovat, že dotazníkové šetření odkrylo několik úzkých míst a poskytlo tak možnost zefektivnit stávající motivační systém. V další návrhové části budou tato úzká místa využita pro vlastní návrhy řešení pro návrh motivačního systému ve vybraném podniku.

3.6 Závěr analytické části

Na začátku této části byla představena společnost, která byla vybrána pro účely této bakalářské práce. Byla popsána její hlavní činnost a výrobky, které vyrábí. Dále byla vysvětlena organizační struktura, především bylo zdůrazněno, že se společnost dělí na administrativní a výrobní úsek. Oba tyto úseky spolu bez problému komunikují, a to je především zásluhou dobře zvládnutými procesy a správě řízenými informačním tokem ve společnosti.

Dalším bodem bylo zanalyzování pracovního režimu se společností. Zde se opět podnik rozdělil na výrobní a administrativní sféru, protože obě mají jiný pracovní režim. Dalším krokem bylo vysvětlení a popsání mzdy.

Předposledním tématem této části byla analýza motivačního systému. Bylo zjištěno, že je zde velké množství různých benefitů, ale dohromady toto netvoří žádný komplexní systém, který by měl jakousi provázanost. Ve společnosti funguje několik odměn a benefitů, ne všechny jsou ale natolik populární, že by si je společnost měla nechávat.

Posledním krokem bylo dotazníkové šetření. Toto šetření trvalo asi dva měsíce a byly získány zajímavé výsledky. Byly identifikovány problémy a úzká místa, pro která budou v další části navržena opatření a zlepšení.

Významným výsledkem bylo zjištění, že ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců, kteří jsou ve věku od 40 do 50 let. Tito zaměstnanci jsou pro společnost velmi důležití, protože mají již dlouholeté zkušenosti se svou prací. Právě z tohoto důvodu jsou skvělými učiteli a mistry pro nově příchozí pracovníky. Tento fakt by společnost měla využít.

Dalším důležitým zjištěním byla nedostatečná informovanost zaměstnanců o motivačním systému. Tento nedostatek by společnost měla odstranit, protože pak je motivační systém k ničemu. I na toto bude zaměřeno v další části.

Nedostatečná motivace zaměstnanců ze strany jejich nadřízených byla v dotazníkovém šetření poměrně vysoká. Je velmi důležité, aby zaměstnanci měli ve svých nadřízených důvěru a oporu. Proto je velmi důležité, aby se společnost zajímala také o školení svých vedoucích v oblasti motivace zaměstnanců.

Posledním a také nejvýznamnějším faktem bylo odhalení toho problému, že zaměstnanci nejsou až tak úplně spokojeni se stávajícím motivačním systémem. Tento problém bude hlavním bodem v dalších návrhové části.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Jak již bylo řečeno v předchozí části, byly identifikovány tyto problémy:

- nedostatečné povědomí zaměstnanců o informačním systému,
- nedostačující motivace zaměstnanců ze strany nadřízených,
- vysoký věk kmenových zaměstnanců,
- nespokojenost se stávajícím motivačním systémem.

Co se týče třetího bodu „vysoký věk kmenových zaměstnanců“ tento problém zde nebude nijak řešen. Pro společnost je pouze návrh tohoto využít pro nalákání nových pracovních sil. Společnost si musí uvědomit, že tito „starší“ kmenoví zaměstnanci půjdou za několik let do důchodu, popřípadě že se jejich pracovní výkonnost bude zmenšovat. Je velmi důležité zajistit fungování společnosti i pro dalších několik let, tak je jen v zájmu společnosti získat nové mladé posily do stávajícího kolektivu.

Pro odstranění ostatních problémů budou níže navržena dvě možná řešení. Prvním bude návrh na úpravu původního motivačního systému. Druhým návrhem bude zavedení úplně nového systému.

4.1 Návrhy úprav stávajícího motivačního systému

Prvním návrhem za zefektivnění stávajícího motivačního systému. Je zde varianta, že by společnost využila tzv. Cafeteria systém. Jde o systém volitelných zaměstnaných výhod. Firma poskytne zaměstnancům volitelných benefitů, přičemž zůstávají v platnosti i ty původní, na které má nárok každý zaměstnanec.

Benefity volitelné mají za cíl zvýšit pracovní aktivitu, zodpovědnost a posílit vztah zaměstnance k firmě. Mohou odstranit rozšířené rovnostářství v odměňování. To automaticky snižuje aktivitu zaměstnanců.

Důležitou oblastí pro získání zaměstnanců je zajištění dopravy. Tento problém by se mohl stát jedním z volitelných benefitů. Firma zvýhodní dojíždějící zaměstnance. Zohlední časovou i finanční náročnost dojíždění. Tento benefit lze poskytnout dvěma způsoby. Jednak příspěvkem na dopravu, nebo zajištění firemní dopravy. Záleží na ekonomické situaci, kterou variantu firma zvolí.

V dotazníkovém šetření se objevil požadavek dovolené navíc. V tomto případě jde o velice citlivou záležitost, její řešení není pro firmu jednoduché. Pokud se nenastaví pevná a kontrolovatelná pravidla, může tento benefit vyvolat spoustu konfliktů.

Zásadní pravidlo by mělo stanovit, kdo má na tuto dovolenou nárok. Příkladem mohou být starší zaměstnanci vykonávající těžkou fyzickou práci nebo matky samoživitelky. Těm nastávají problémy o hlavních prázdninách, kdy jejich dovolená nestačí pokrýt péči o děti v celém období. O tento benefit by musel zaměstnanec požádat svého přímého nadřízeného a musel by splnit předem dané požadavky, např. docházka do zaměstnání, plnění norem, úroveň pracovního výkonu. Udělení nebo zamítnutí požadavku musí být řádně zdůvodněno.

Fungující rekreační péči lze více specifikovat podle výběru zaměstnanců. Dosavadní systém nabízí pouze rehabilitační plavání. To nemusí vyhovovat každému zaměstnanci. Ve městě je široká nabídka sportovních aktivit, za kterých si lze vybrat podle zájmů jednotlivce. K dispozici jsou např. tenisové kurty, posilovny, sauna, hala pro sálové sporty, atletické areály, rekreační kopaná, volejbal, atd. Na uplatňování tohoto benefitu ovšem firma musí spolupracovat se sportovními oddíly. V široké nabídce těchto aktivit může firma zohlednit pracovní pozici zaměstnance, např. sedavé zaměstnání, těžkou fyzickou práci.

Součástí úpravy dosavadního systému by mohlo být zavedení systému pochval. Tento systém se často opomíjí, tradičně převažují benefity ve finanční podobě. Vedoucí pracovníci ve většině případů neumějí s pochvalami pracovat. Neuvědomují si, že pochvala vede k vyššímu a kvalitnějšímu pracovnímu výkonu a zlepšuje vztahy na pracovišti. Její hlavní předností jsou nulové náklady. Přesto jde o záležitost velice složitou. Aby byla účinná, musí splňovat určitá pravidla: pochvalou se musí šetřit, musí k ní být důvod, uděluje se přímo nebo nepřímo.

Pro vedoucí pracovníky existují nejrůznější kurzy, které je naučí těmto dovednostem. Těchto kurzů lze využít v rámci volitelných benefitů, protože přispívají ke kariérnímu růstu.

4.1.1 Příklad návrhu řešení

Jak jsem již zmínil, firma by mohla zavést Cafeteria systém, který funguje vlastně jako věrnostní program pro zaměstnance. Každý zaměstnanec dostane určitý počet bodů, v tomto případě 60 bodů ročně, počet bodů se však může zvyšovat. Zaměstnanci postupně v průběhu roku mohou nasbírat další body navíc, například za vysoký pracovní výkon nebo nulovou absenci. Tyto body uděluje vedoucí pracovníci nebo ředitelé jednotlivých oddělení po vyhodnocení pracovního výkonu nebo docházky.

Firma sestaví katalog odměn a benefitů, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé benefity a jejich „ceny“. Zaměstnanci si následně můžou vybírat z katalogu odměn benefity, které jim budou nejvíce vyhovovat. Benefity budou zajímavé, budou se týkat různých oblastí, zaměstnanci získají velkou škálu možností. Počet jednotlivých benefitů bude ze začátku v omezeném množství, ale stejně jako počet bodů, který vlastní zaměstnanci, i množství těchto benefitů se dá v průběhu času rozšířit dle zvážení vedení firmy a zájmu zaměstnanců o jednotlivé benefity.

Tento systém však může fungovat za určitých podmínek. Půjde o přesně stanovená pravidla, s nimiž musí být seznámeni všichni zaměstnanci. Další podmínkou pro uplatnění tohoto systému jsou vztahy mezi vedoucími a podřízenými. Zaměstnanec musí být přesvědčen, že se s ním jedná spravedlivě, musí svému vedoucímu důvěřovat. Systém přidělování bodu by mohl vést k podezření, že nejde o pracovní zásluhy ale o osobní vztahy. Řešení této situace klade vysoké nároky na profesionalitu vedoucích pracovníků, jejich empatii a nestrannost.

Pokud firma vytvoří vhodné podmínky pro fungování tohoto systému, může jedinež získat.

Níže budou vyčísleny předpokládané náklady, spojené s těmito novými návrhy. Při jednotlivých příkladech návrhu řešení dalších benefitů jsem vycházel z různých počtů jednotlivých benefitů neboli počtů osob, který by si mohl vybrat daný benefit. Zpracované tabulky se týkají několika oblastí, počítá se s předem danou délkou zkušební doby, poté se ukáže, nakolik byly předpoklady reálné.

4.1.2 Příspěvek na dojíždění

V tomto případě bude předpokládáno, že asi 40 osob bude mít zájem o příspěvek na dopravu. Pokud bude zaměstnanec bydlet alespoň 30 km od svého pracoviště, bude dostávat příspěvek na dojíždění v průměrné výši 50 Kč za jeden den. Je zde uvedena průměrná cena, protože bude stanovena stupnice od 30km a každá další úroveň bude ohodnocena jinou denní sazbou. Pro účely této bakalářské práce bude použit odhad této průměrné ceny.

Tab. 4 Náklady za příspěvek na dojíždění (vlastní zpracování)

Počet osob	Průměrná cena	Počet pracovních dnů	Celkové náklady
40	50 Kč	240/rok	480 000 Kč

4.1.3 Týden dovolené navíc

Ze stejného počtu 80 osob jsem vypočítal předpokládané náklady na navýšení dovolené o jeden týden navíc. Zvolil jsem výši průměrné týdenní mzdy ve výši 5 000 Kč.

Tab. 5 Náklady za týden dovolené navíc (vlastní zpracování)

Počet osob	Týdenní mzda	Celkové náklady
80	5 000 Kč	400 000 Kč

4.1.4 Zdravotní péče a sportovní aktivity

V této oblasti jsem zvolil pro výpočet nákladů omezený počet osob, konkrétně 20. Toto číslo je použito u jednotlivých návrhů benefitů. Ty nebudou přidělovány plošně, každý zaměstnanec dostane možnost vybrat si podle svých zájmů a potřeb. Po uplynutí zkušebního období mohou být benefity vyhodnoceny, případně změněny. Některé sportovní aktivity by mohly být nahrazeny například kulturními (kino, divadlo, hudební festivaly nebo poznávací zájezdy). V této oblasti mohou zaměstnanci uplatnit svoje zájmy a svobodně se rozhodnout.

Tab. 6 Náklady za zdravotní péči a sportovní aktivity (vlastní zpracování)

Benefity	Počet	Jednotná cena	Náklady
Tenis	20 x 10 vstupů	1500 Kč / 10 vstupů	30 000 Kč
Fitcentrum	20 x půlroční permanentka	2000 Kč / permanentka	40 000 Kč
Masáž	20 x 5 vstupů	1500 Kč / 5 vstupů	30 000 Kč
Sauna	20 x 10 vstupů	1500 Kč / 10 vstupů	30 000 Kč

4.1.5 Vzdělávací kurzy

Následující benefity by měly sloužit k profesnímu růstů zaměstnanců. Dle zjištění v dotazníkovém šetření zájem o profesní růst převažuje v administrativní sféře. Proto jsem zvolil menší počet, 10 osob, které by mohly benefit čerpat. I v tomto případě lze po uplynutí zkušební doby tento benefit buď omezit, nebo rozšířit.

Tab. 7 Náklady za vzdělávací kurzy (vlastní zpracování)

Benefity	Počet	Jednotná cena	Celkové náklady
Jazykové kurzy	10	5 000 / kurz	50 000 Kč
Kurzy v oblasti IT	10	7 500 / kurz	75 000 Kč

4.1.6 Celkové předpokládané náklady

V tabulce níže jsou uvedeny celkové náklady, které by společnost musela investovat do těchto změn každý rok.

Tab. 8 Celkové náklady všech benefitů (vlastní zpracování)

Návrhy	Náklady
Příspěvek na dojíždění	480 000 Kč
Týden dovolené navíc	400 000 Kč
Zdravotní péče a sportovní aktivity	130 000 Kč
Vzdělávací kurzy	125 000 Kč
Odpovědný personální pracovník	300 000 Kč
Celkem	1 435 000 Kč

Z tabulky je patrné, že zde mimo náklady, které byly zmíněny výše, přibudou také náklady na odpovědného personálního pracovníka. Tento pracovník bude mít ze začátku mnoho práce se samotným zavedením tohoto systému. V průběhu roku bude pak hlídat čerpání benefitů, bude také hlídat zaměstnance, aby nepřekročili svůj bodový limit a také bude nápomocný při řešení problémů okolo benefitů a nového motivačního systému.

K těmto nákladům, které budou každý rok ve zhruba stejné výši, je důležité přičíst jednorázové náklady, které je třeba uhradit při zavádění systému. Tento návrh bych doporučoval společnosti řešit jako projekt. Tedy určit odpovědné osoby – investora, dodavatele, uživatele a projektového manažera. Dále je důležité stanovit přesně a jasně zadaný cíl a také stanovit všechny ostatní věci, které se v souvislosti se zavedením nového systému musí udělat. Poté bude důležité stanovit projektový tým, který celou implementaci povede. A tak dále.

Po několika rozhovorech s generálním ředitelem a ředitelem personálního oddělení byly odhadnuty náklady na toto zavedení ve výši asi 800 000 Kč.

Všechny tyto údaje budou dále sumarizovány a podrobněji rozebrány. Budou dle použity pro srovnání s druhým návrhem.

4.1.7 Přínos návrhu

Předložené návrhy jsem zpracoval na základě zjištěných skutečností v dané firmě. Návrhy se zdají nákladné, ale realizovatelné. Dle mého názoru se investice do zaměstnanců rozhodně vyplatí. V dnešním konkurenčním boji udržet si stále a kvalitní zaměstnance bývá mnohem důležitější a také méně nákladné, než kdyby firma přijala nové, nezkušené pracovníky. Do těchto nových pracovníků bude muset firma investovat nejen peníze ale i poměrně hodně času a nemusí se dostavit výsledky očekávané vedením firmy.

Návratnost navrhovaných změn a s nimi spojených se nedá okamžitě vyčíslit, významně však přispěje ke stabilizaci zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců. Pokud má zaměstnanec pocit, že je pro firmu důležitý, že je spravedlivě ohodnocen jeho pracovní výkon, přispívá ke stabilizaci a k dalšímu rozvoji firmy.

Zaměstnanci jsou motivováni příslibem vyšších výdělků u konkurenčních firem, a proto je důležité vytvořit takové podmínky, aby neodcházel. Pokud firma zohlední jejich požadavky, dá najevo, že si svých lidí váží, nemusí mít problémy.

4.2 Návrh nového systému od společnosti Sodexo, a. s.

Druhým návrhem je implementace motivačního systému od společnosti Sodexo, a.s. Jde o velmi významného poskytovatele v oblasti zaměstnaneckých benefitech. Jsou zde výhody, ale také nevýhody, které s sebou tento systém přináší. V následujících podkapitolách budou všechny propočítané.

4.2.1 Náklady na nový motivační systém

Protože společnost o tomto systému dlouho uvažovala, není žádným překvapením, že byla tato firma Sodexo, a.s. kontaktována. Po dlouhém telefonickém rozhovoru byly firmou Sodexo zaslány 3 varianty nabídek.

Po konzultaci s generálním ředitelem a ředitelem personálního oddělení jsme se shodli na jedné variantě, která bude použita pro účely této bakalářské práce. Nabídka, která je uvedena zde, bude velmi zkrácena a zjednodušena, protože si společnost nepřeje ukazovat některé citlivé informace.

Finální podoba této nabídky je taková:

Tab. 9 Celkové náklady na zavedení systému Sodexo (Zdroj: nabídka společnosti Sodexo)

Položka	Částka
Zavedení systému	500 000 Kč
Dárkové poukázky	125 000 Kč
Gastro Pass Card	45 210 Kč
Volnočasové poukázky	178 000 Kč
Zážitkové poukázky	96 000 Kč
Roční údržba systému	560 000 Kč
Roční údržba karet	92 000 Kč
Odhadnuté náklady na řešení nečekaných problémů	50 000 Kč
Náklady celkem za první rok	1 646 210 Kč

Jak je vidět z předchozí tabulky, celkové náklady jsou ve výši 1 646 210 Kč za první rok zavedení. Je zde zdůrazněno za první rok, protože společnost Sodexo poskytla i odborný odhad zvyšujících se cen v průběhu dalších let. Tento systém je vypočítán pro zavedení všech poukázek na 150 kmenových zaměstnanců. V průběhu let je však předpoklad, že se zájem o tento motivační systém bude zvyšovat, a tak se budou zvyšovat i náklady na poukázky a na údržbu.

4.2.2 Přínosy systému Sodexo

Největší výhodou tohoto systému je bezesporu fakt, že vše, co se týče údržby, zabezpečí společnost Sodexo. Není zde potřeba najímat žádného dalšího pracovníka, protože veškerou administrativní práci bude obstarávat společnost Sodexo. Zaměstnanci personálního oddělení budou mít nadále na starosti sledování původních benefitů.

Další výhodou jsou nové benefity. Jedná se především o poukázky například na jídlo, na volný čas nebo na zážitky. Ukázkou těch benefitů lze vidět v následujících obrázcích.



Obrázek 4 Vzor poukázek (Nabídka společnosti Sodexo)

Přínosy tohoto systému jsou také nižší náklady na zavedení systému a snadná údržba. Je to také tzv. „vsázka na jistého koně“, protože tento systém je zaveden v mnoha jiných společnostech a funguje.

4.3 Srovnání obou návrhů

V této části byly navrženy dvě řešení. Prvním bylo ponechat si stávající motivační systém a upravit jej. Druhým návrhem bylo zavést systém, který nabízí společnost Sodexo, a.s. Jak již bylo dříve zmíněno, je odhadnuto, že oba dva tyto návrhy přinesou pro společnost mnoho výhod. Především se zvýší konkurenceschopnost společnosti na trhu práce a také se zvýší spokojenost zaměstnanců.

Oba systémy jsou poněkud odlišné a každý s sebou přináší určité výhody a také nevýhody. Po komunikaci s generálním ředitelem společnosti byly stanoveny 4 základní parametry, pomocí kterých budou obě možnosti srovnány:

- náklady,
- využití systému,
- údržba,
- pohotovost při problémech.

Níže bude rozebrán každý z těchto faktorů a na závěr bude celkové srovnání obou návrhů a bude vyhodnocen vhodnější návrh.

4.3.1 Srovnání nákladů

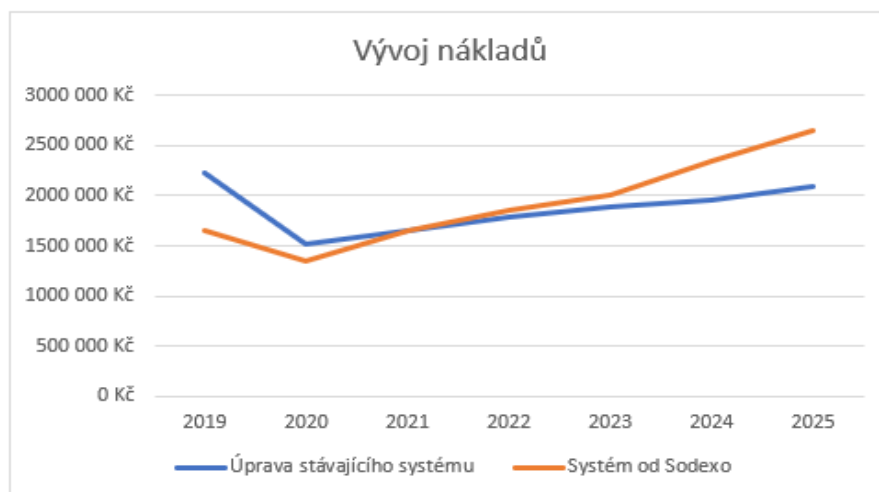
V následující tabulce jsou uvedeny celkové náklady, které budou připadat podniku v rámci dalších sedmi let. V průběhu těchto let se budou náklady zvyšovat. Předpokládá se, že společnost se bude dále rozrůstat, a hlavně se počítá s tím, že se bude zvyšovat povědomí o motivačním systému společnosti, a tím se zvýší i zájem o benefity.

Tab. 10 Srovnání celkových nákladů na oba návrhy (vlastní zpracování)

Návrhy/ roky	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Celkem
Úprava stávajícího systému	2 235 000 Kč	1 520 000 Kč	1 650 000 Kč	1 780 000 Kč	1 890 000 Kč	1 950 000 Kč	2 100 000 Kč	13 125 000 Kč
Systém od Sodexo	1 646 210 Kč	1 352 000 Kč	1 645 000 Kč	1 854 000 Kč	2 001 000 Kč	2 351 000 Kč	2 654 100 Kč	13 503 310 Kč

Z tabulky je patrné, že náklady v prvním roce jsou dosti odlišné. Na úpravu stávajícího systému jsou mnohem vyšší než u zavedení systému od Sodexo. Je tomu tak, protože společnost Sodexo jsou v tomto ohledu přeborníci a vědí, jak se takové projekty řídí.

V průběhu sedmi let se však náklady výrazně mění. Tato změna je zachycena v následujícím grafu:



Graf 15 Vývoj nákladů (Vlastní zpracování)

Jak je jasné vidět, náklady na systém Sodexo rostou v průběhu let mnohem rychleji. Toto je především způsobeno náklady na údržbu. Zatímco u úpravy stávajícího systému je zapotřebí najmout zaměstnance, který bude mít celý systém na starosti a jeho mzda se

v průběhu let nebude příliš zvyšovat, náklady na údržby systému Sodexo se zvyšovat budou. Zvyšovat se budou kvůli zvyšující se náročnosti, s přibývajícími zaměstnanci a také z důvodů inflace.

Pokud by společnost chtěla ušetřit při implementaci systému, pak je vhodnější využít systém Sodexo. Na druhou stranu z dlouhodobého hlediska je vhodnější využít úpravu stávajícího systému.

Celkově nákladové srovnání není příliš vypovídající a není zde zcela jasné, který systém je lepší a který horší. Pokud chce společnost ušetřit za zavedení systému, měla by zvolit Sodexo. Je však velmi důležité brát v potaz i další faktory.

4.3.2 Srovnání využití systémů

Co se využití týče, tady je zcela jasné, kdo je vítězem. Zatímco systém Sodexo má velmi obecné využití, úprava stávajícího systému je mnoho více uzpůsobena potřebám společnosti.

Systém Sodexo přináší nové benefity, a to především různé poukázky. Tyto poukázky se však nedají uplatnit v každém obchodě nebo na každém místě. Využití těchto poukázek je sice rozsáhlé, avšak vybraná společnost sídlí ve městě Svitavy, které není příliš velké a není zde taková možnost využívat tyto poukázky. Asi největší využití těchto poukázek by měli zaměstnanci možnost v Brně, ale takovou cestu si ne každý může dovolit.

Na druhou stranu benefity, které s sebou přináší úprava stávajícího systému, více vyhovuje všem zaměstnancům, protože vychází z dotazníkového šetření. Tyto benefity zaměstnanci využijí mnohem více, a hlavně je jisté, že se jim budou líbit, protože si je sami zvolili.

4.3.3 Srovnání údržby

Stejně jako v předchozí podkapitoly byl vítěz jasný, je tomu tak i nyní. Zde však vyhrává systém Sodexo. Úprava stávajícího systému je celkově pro společnost mnohem náročnější, protože je zde mnoho novinek, které nejsou odzkoušené. Protože si

společnost takto bude svůj systém sama spravovat, bude ji to také stát úsilí, peníze a čas pracovníků.

Na druhé straně systém Sodexo nic z tohoto nepotřebuje. Společnost se bude jen držet přesně nastavených pravidel a pokud nastane odchylka, společnost Sodexo vše vyřídí. Náklady na tuto údržbu jsou sice vyšší, jak již bylo zmíněno, avšak celkově je tento systém pohodlnější.

4.3.4 Srovnání pohotovosti při problémech

Tímto srovnáním je myšlena rychlost, kterou bude vyřešena odchylka od standardu. Tento parametr se pravděpodobně nedá úplně přesně odhadnout, avšak lze předpokládat, že odchylky, které mohou nastat, budou buď velké nebo malé (velmi zjednodušeně).

V případě malých problémů se dá odhadnout, že bude pohotovější úprava stávajícího systému. Pokud se řekne malé problémy, jsou tím myšleny takové odchylky, které je společnost schopna snadno vyřešit sama. Pokud by takový problém nastal a musela by jej řešit společnost Sodexo, vybraná firma by musela zbytečně za takové snadné úkony platit a trvalo by to samozřejmě déle.

Na druhou stranu, pokud nastanou větší problémy, které společnost nedokáže sama bez větších komplikací vyřešit, pak je vhodnější, aby takové problémy řešila společnost Sodexo.

Bohužel se nedá příliš dobře odhadnout, které problémy budou převažovat. Podle mého názoru je však v tomto ohledu vhodnější využívat vlastního systému, a tak pohotověji reagovat na drobné problémy. Co se týče větších problémů, věřím, že zaměstnanci pověřeni tímto úkolem časem získají mnoho zkušeností, budou pak schopni řešit tyto problémy sami a rychle.

4.3.5 Celkové srovnání a vyhodnocení výhodnějšího návrhu

Jak již bylo řečeno, byly zvoleny 4 důležité faktory, které jsou pro společnost klíčové při rozhodování se. Při celkovém pohledu se příliš nedá říci, který systém je výhodnější.

V každém případě je zcela zřejmé, že oba dva systémy dokáží úplně odstranit nebo alespoň minimalizovat problémy, které byly objeveny při dotazníkovém šetření.

Byly identifikovány problémy okolo informovanosti zaměstnanců. V případě zavedení obou těchto systémů bude muset společnost zajistit, aby se o tom dozvěděli opravdu všichni zaměstnanci. V opačném případě přijdou o vynaložené náklady a času.

Dalším důležitým nedostatkem je motivace zaměstnanců v rámci vedení. Pokud budou zavedeny nové systémy, pak bude jistě důležité, aby byli vedoucí pracovníci řádně proškoleni, a tak má možnost společnost zdůraznit, jak moc je důležité motivace jejich podřízených.

Největším problém se ukázala zaostalost, zastaralost a nedostatečná vhodnost samotného motivačního systému. Zavedením jiného systému, který bude čerpat z nedostatků toho předcházejícího, bude tento problém snadno odstraněn.

Dá se tedy konstatovat, že pokud si společnost vybere první nebo druhý návrh, tyto problémy budou pravděpodobně vyřešeny. Při podrobnějším rozebrání výhod a nevýhod obou návrhů se však dostáváme do situace, kdy si sama společnost musí vybrat, jaké má priority.

V případě prvního návrhu, tedy úprava stávajícího systému, je důležité podotknout, že počáteční náklady na zavedení jsou velmi vysoké, avšak v průběhu let budou náklady růst pomaleji. Tento návrh je celkově více uzpůsoben pro firemní potřeby, a tak je jisté, že o budoucí benefity bude skutečně zájem. Jakmile se tento systém zcela zavede a pověření pracovníci získají více zkušeností, budou schopní systém lépe upravovat přímo na míru a také budou schopní rychle a snadno řešit jakékoli odchylky.

V případě druhého návrhu, tedy zavedení systému od společnosti Sodexo, a.s. je důležité vyzdvihnout výhody nižších počátečních nákladů. Další obrovskou výhodou je údržba, kterou Sodexo samo zajistí. Společnost s vedením systému nebude mít žádné další problémy.

Jak již bylo řečeno, oba návrhy mají své pro a proti, a tak je jen a jen na samotné společnosti, který z těchto systémů zvolí. Pokud bude chtít systém zavést a pak už se o něj dále nestarat, je vhodnější systém od společnosti Sodexo, a.s. Pokud však společnost uzná za vhodné, že jsou pro ni zaměstnanci velmi důležití a bude jim chtít věnovat

zvýšenou pozornost a bude chtít motivační systém dále rozvíjet, rozhodně by měla zvolit úpravu svého stávajícího systému.

Ať se společnost rozhodne jakkoli, pravděpodobně tím odstraní ty problémy, se kterými se nyní musí potýkat a zvýší tím celkovou spokojenost zaměstnanců.

4.4 Závěry návrhové části

Na začátku této části byly shrnuty poznatky, které byly získány v předchozí analytické části. Poté byly stanoveny problémy a nedostatky, které musí být odstraněny vlastními návrhy.

Byla navržena dvě řešení. Prvním bylo zachování stávajícího motivačního systému a následná úprava. Byly rozšířeny benefity, které si zaměstnanci sami zvolili, a dále bylo navrženo vylepšení stávajícího systému. Celkově byl systém zlepšen o přidání bodového systému, během kterého by si každý zaměstnanec vybral takové benefity, které by mu nejvíce vyhovovaly.

Druhým návrhem bylo částečné zachování některých současných benefitů a bylo navrženo zavedení motivačního systému od společnosti Sodexo, a.s. Tento systém by byl zcela veden, spravován a udržován touto společností, takže by vybraná firma neměla žádné další problémy.

Pro oba dva návrhy byly vypočítány počáteční náklady v prvním roce, a také byly zdůrazněny přínosy každého návrhu.

Dalším krokem bylo srovnání obou návrhů. Byly zvoleny čtyři důležité faktory, pomocí kterých byly návrhy porovnávány. Jednalo se o celkové náklady za budoucích sedm let, využití systému a celková vhodnost pro společnost, náročnost údržby a pohotovost při řešení problémů.

Celkově vyšlo, že není příliš jisté, který systém je vhodnější. Záleží pouze na společnosti, který z návrhu bude považovat za efektivnější a jaké priority si zvolí při rozhodovacím procesu.

ZÁVĚR

Prvním krokem této bakalářské práce bylo naplánování celého průběhu práce, stanovení hlavních a vedlejších cílů a určení přesných postupů.

V teoretické části byla popsána problematika, se kterou se tato práce potýká. Hlavním cílem bylo vysvětlit pojmy, které souvisí s tímto tématem.

V analytické části byla nejprve představena vybraná společnost. Poté byla podrobně zkoumán pracovní režim a motivační systém ve společnosti. Na závěr byla pomocí dotazníkového šetření zjištěna celková vhodnost a spokojenost zaměstnanců s aktuálním motivačním systémem. Byly odhaleny nedostatky a problémy, které jsou potřeba řešit.

V poslední části byly tyto identifikované problémy opět zmíněny a bylo navrženo řešení pro jejich odstranění. Celkem byla navržena dvě řešení. Tato řešení byla dále ekonomicky zhodnocena a byly zdůrazněny jejich přínosy. Na závěr proběhlo srovnání a byla zhodnocena obě řešení. Zjistilo se, že není jasně určené, který z návrhů je efektivnější, protože oba mají své pro a proti.

Při prvním pohledu na oba návrhy je patrné, že společnosti přibydou další náklady navíc za řízení lidských zdrojů. Tato oblast je však v poslední době čím dál více diskutovaným tématem a je velmi důležité, aby společnost investovala do svých zaměstnanců.

Aktuální situace na trhu práce je pro každou společnost velmi alarmující a je potřeba si uvědomit, že lidský kapitál je nejsložitější a také nejdůležitějším zdrojem, který každá společnost má. Efektivní investování do rozvoje tohoto zdroje v poslední době čím dál více nevyhnutelný pro všechny firmy.

Častěji se mluví o tzv. konkurenceschopnosti na trhu práce. Tedy každá společnost musí mít určitá „lákadla“ pro nové zaměstnance, kteří budou pro podnik přínosem. Pokud firma nemá co nabídnout novým příchozím zaměstnancům, bude mít v budoucnu kvalifikované pracovníky a bude se potýkat s obrovskými problémy.

Tato rizika si vybraná společnost jasně uvědomuje a snaží jim předcházet. Také se snaží udržet si svou konkurenceschopnost na trhu práce právě zavedením efektivnějšího motivačního systému.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada), 442 s. ISBN 80-247-2890-7

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada), 160 s. ISBN 978-80-247-4323-3

FRANĚK, Petr. Filosofie úspěchu. In: *Jak motivovat zaměstnance* [online]. 3. 8. 2012. [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: www.filosofie-uspechu.cz

NĚMEČKOVÁ, Iveta. Úloha mzdy v motivaci a stabilizaci zaměstnanců finančního sektoru v České republice ve vztahu k Herzbergově teorii dvou dimenzí motivace k práci. *Politická ekonomie* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2013, 373-392 s. [cit. 2017-12-08]. ISSN 2336-8225. Dostupné z <https://www.vse.cz/polek/903>

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada), 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0

STAŇKOVÁ, Dana Maria. Faktory ovlivňující lidský kapitál ve vztahu k firemní strategii. *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, III(4), 45-52 s. [cit. 2017-12-08]. ISSN 1802-8527. Dostupné z https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19990/04_05.pdf?sequence=1

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada), 168 s. ISBN 80-247-0405-6

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

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

Výpis z obchodního rejstříku. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=99205&typ=PLATNY>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: proces motivace (Armstrong, 2009, s. 109).....	14
Obrázek 2: pyramida hierarchie potřeb (zdroj: filosofie-uspechu.cz).....	16
Obrázek 3: Logo firmy (interní materiály firmy).....	31
Obrázek 4: Vzor poukázek (Nabídka společnosti Sodexo)	63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Přehled motivujících a udržovacích faktorů dle Herzberga (Plevová, 2012, s. 156).....	15
Tab. 2 Mzdotvorné faktory dle Goodridge (Koubek, 2001, s. 271).....	24
Tab. 3 Mzdové tarify (interní materiály firmy)	36
Tab. 4 Náklady za příspěvek na dojíždění (vlastní zpracování)	58
Tab. 5 Náklady za týden dovolené navíc (vlastní zpracování)	58
Tab. 6 Náklady za zdravotní péči a sportovní aktivity (vlastní zpracování)	59
Tab. 7 Náklady za vzdělávací kurzy (vlastní zpracování)	59
Tab. 8 Celkové náklady všech benefitů (vlastní zpracování)	59
Tab. 9 Celkové náklady na zavedení systému Sodexo (Zdroj: nabídka společnosti Sodexo).....	62
Tab. 10 Srovnání celkových nákladů na oba návrhy (vlastní zpracování)	64

SEZNAM GRAFŮ

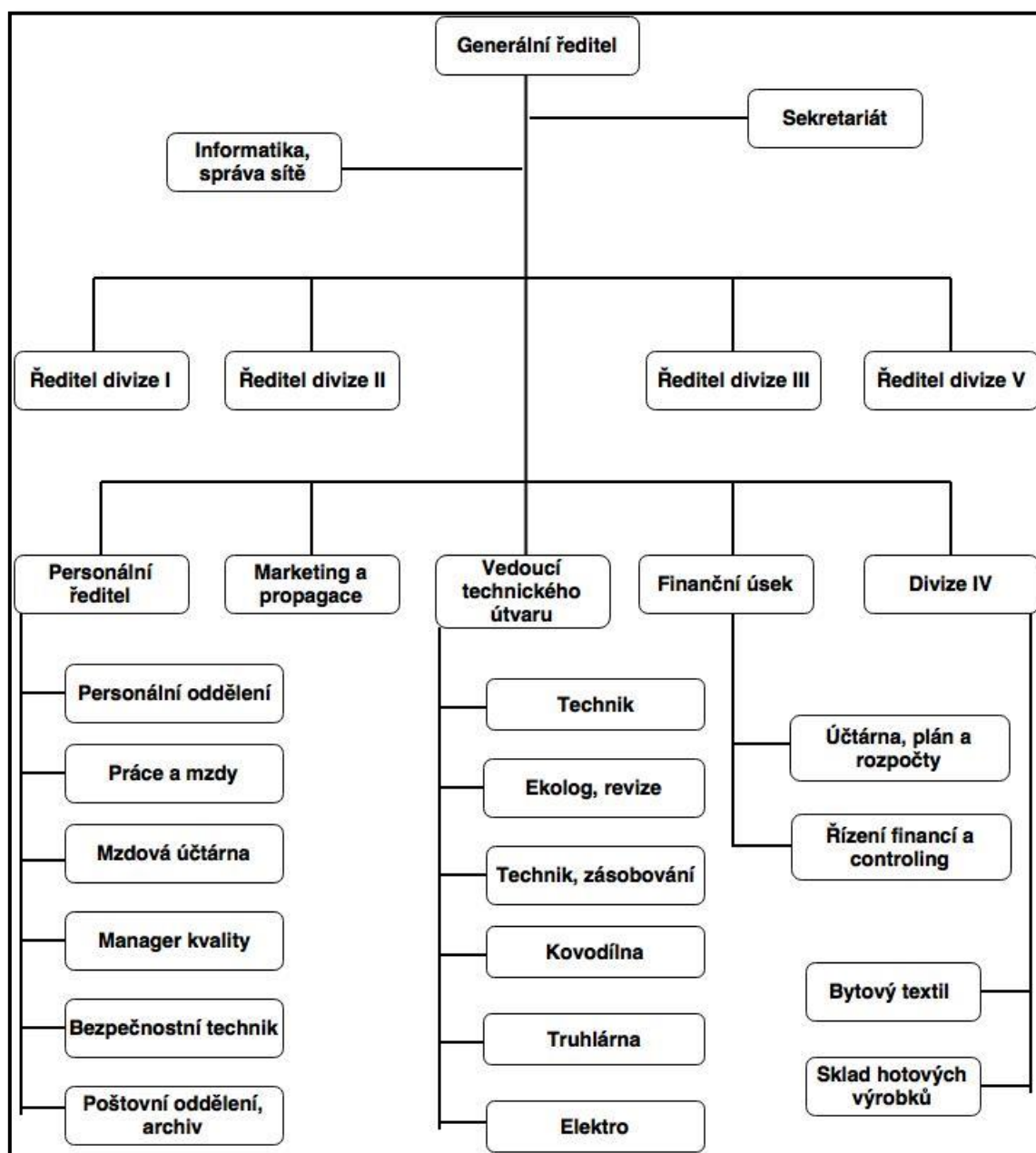
Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování).....	41
Graf 2 Věk respondentů (vlastní zpracování)	42
Graf 3 Pracovní pozice respondentů (vlastní zpracování)	42
Graf 4 Spokojenost respondentů s prací (vlastní zpracování)	43
Graf 5 Náročnost práce (vlastní zpracování)	44
Graf 6 Pracovní prostředí (vlastní zpracování)	45
Graf 7 Vztah respondentů s nadřízeným (vlastní zpracování).....	46
Graf 8 Otázka: Motivuje Vás nějakým způsobem Váš zaměstnavatel? (vlastní zpracování).....	46
Graf 9 Současný motivační systém ve firmě (vlastní zpracování).....	47
Graf 10 Spokojenost respondentu s motivačním systémem (vlastní zpracování)	48
Graf 11 Spokojenost respondentů se mzdou (vlastní zpracování)	49
Graf 12 Otázka: Co Vás nejvíc motivuje k práci (vlastní zpracování)	49
Graf 13 Otázka: Kdybyste si měl/a vybrat, kterou zaměstnaneckou výhodu z podnikového motivačního systému je pro Vás nejdůležitější? (vlastní zpracování)	50
Graf 14 Otázka: O jakou jinou zaměstnaneckou výhodu byste měl/a největší zájem? (vlastní zpracování)	51
Graf 15 Vývoj nákladů (Vlastní zpracování).....	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti



Příloha č. 2 Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Tran Khanh Thien a jsem studentem bakalářského studia oboru ekonomika a procesní management Vysokého učení technické v Brně. Momentálně pracuji na bakalářské práci a její součástí je analýza spokojenosti zaměstnanců a motivace zaměstnanců. Proto bych Vás rád tímto požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Na základě Vašich odpovědí vyhodnotím Vaši spokojenost a pracovní motivaci. Dotazník je anonymní a slouží výhradně k výše uvedenému účelu.

Děkuji Vám mnohokrát za Váš čas a ochotu.

Tran Khanh Thien

1. Pohlaví

muž žena

2. Kolik je Vám let?

3. Jaká je Vaše pracovní pozice v podniku?

4. Jste spokojen/a se svou prací?

ano spíše ano spíše ne ne

5. Považujete Vaši práci za fyzickou náročnou?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Líbí se Vám pracovní prostředí?

ano spíše ano spíše ne ne

7. Váš nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Motivuje Vás nějakým způsobem Váš zaměstnavatel?

ano spíše ano spíše ne ne

9. Víte o nějakém motivačním systému v podniku?

ano spíše ano spíše ne ne

10. Pokud ano, je pro Vás současný motivační systém dostatečně motivující?

ano spíše ano spíše ne ne

11. Je Vaše mzda pro Vás vyhovující?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Co Vás osobně nejvíc motivuje k práci?

- mzda
- karierní postup
- odpovědnost
- pochvala
- odměny

13. Kdybyste si měl/a vybrat, kterou zaměstnaneckou výhodu z podnikového motivačního systému je pro Vás nejdůležitější?

- firemní stravování
- poskytování darů
- rekreační péče
- příspěvek na sport
- sociální výpomoc

14. O jakou jinou zaměstnaneckou výhodu byste měl/a největší zájem?

- stravenky
- dovolení navíc
- příspěvek na dojíždění
- vzdělávací kurzy
- poukázky na masáž nebo jiné aktivity