



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR CHANGES OF MOTIVATIONAL SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavla Hemzová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Pavla Hemzová**
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 konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti

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:

RMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-8-7179-893-4.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-8-247-2607-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

Bakalářská práce je zaměřena na návrh změn konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny některé činnosti související s řízením lidských zdrojů a také pojmy související s motivací a stimulací. Analytická část obsahuje popis společnosti a analýzu současného stavu včetně dotazníkového šetření. Poslední část bakalářské práce je zaměřena na návrhy zlepšení konceptu motivačního systému.

Abstract

The bachelor thesis is focused on proposing changes of the concept of the motivation system in selected society. The theoretical part explains some activities related to human resources management as well as concepts related to motivation and stimulation. The analytical part contains a description of the company and analysis of the current state including a questionnaire survey. The last part of the bachelor thesis is focused on suggestions for improving the motivation system.

Klíčová slova

motivace, odměňování, hodnocení zaměstnanců, zaměstnanec, pracovní prostředí

Key words

motivation, reward system, evaluation of employees, employee, working environment

Bibliografická citace

HEMZOVÁ, Pavla. *Návrh změn konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 76 s. Vedoucí
bakalářské práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 14. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za veškeré rady, které mi poskytla při odborném vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji personální manažerce, generálnímu řediteli a všem zaměstnancům vybrané společnosti za ochotu a poskytnutí informací. Také děkuji oponentce za cenné a odborné rady při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	12
1 CÍL PRÁCE	13
1.1 Metodika práce.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
2.2 Hodnocení zaměstnanců.....	15
2.2.1 Hodnotící rozhovor	15
2.2.2 Struktura hodnotícího rozhovoru	15
2.3 Odměňování zaměstnanců	16
2.4 Komunikace se zaměstnanci	17
2.4.1 Strategie komunikace se zaměstnanci.....	17
2.4.2 Obsah komunikace se zaměstnanci.....	17
2.5 Personální informační systém	18
2.6 Mzdový systém zaměstnavatele	18
2.6.1 Rozdíl mezi mzdou a platem	18
2.6.2 Součásti mzdového systému	19
2.6.3 Cíle mzdového systému	19
2.6.4 Formy mezd	20
2.7 Zaměstnanecké výhody	21
2.7.1 Poskytování zaměstnaneckých výhod	21
2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci	22
2.8.1 Definice vzdělávání a rozvoje.....	22
2.9 Motivace zaměstnanců	23
2.10 Motivace	24
2.11 Faktory pracovní motivace	24

2.11.1	Vnitřní faktory	24
2.11.2	Vnější faktory	25
2.12	Stimulace a motivace.....	25
2.12.1	Stimulace	25
2.12.2	Motivace	26
2.13	Motivační pravidla.....	26
2.14	Teorie motivace	27
2.14.1	Maslowova teorie potřeb	27
2.14.2	McGregorova teorie X a Y	28
2.14.3	Herzbergova motivačně-hygienická teorie	29
2.14.4	Teorie čtyř drivů	30
2.14.5	Teorie spravedlnosti.....	30
2.15	Motivace a spokojenost s prací.....	31
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
3.1	Popis společnosti.....	33
3.2	Zákazníci vybrané společnosti	33
3.3	Kvalita a certifikace	33
3.4	Zaměstnanci vybrané společnosti	34
3.4.1	Věková struktura zaměstnanců celé společnosti.....	34
3.4.2	Vývoj počtu zaměstnanců celé společnosti	35
3.5	Personální informační systémy	36
3.6	Personální oddělení vybrané společnosti	36
3.7	Komunikace se zaměstnanci	36
3.8	Motivační systém společnosti	36
3.8.1	Mzdový systém vybrané společnosti	37
3.8.2	Poskytované benefity zaměstnancům	37

3.8.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	39
3.8.4	Hodnotící rozhovory se zaměstnanci	39
3.9	Rozhovor s personální manažerkou	41
3.9.1	Shrnutí rozhovoru	41
3.10	Shrnutí současné situace	42
3.11	Dotazníkové šetření	43
3.11.1	Zkoumaný vzorek	43
3.11.2	Fáze výzkumu	43
3.11.3	Seznam otázek v dotazníkovém šetření	44
3.11.4	Popis respondentů	44
3.11.5	Výsledky dotazníkového šetření	47
3.12	Shrnutí dotazníkového šetření	56
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	58
4.1	Zavedení relaxační zóny v areálu vybrané společnosti.....	58
4.1.1	Ekonomické zhodnocení relaxační zóny	59
4.2	Pochvaly.....	59
4.3	Schránka pro podávání návrhů a připomínek.....	61
4.3.1	Ekonomické zhodnocení schránky pro podávání návrhů a připomínek ...	61
4.4	Zvýšení informovanosti	62
4.4.1	Ekonomické zhodnocení návrhu zvýšení informovanosti	62
4.5	Pohovory se zaměstnanci i na dělnických pozicích	62
4.5.1	Ekonomické zhodnocení pohovorů se zaměstnanci	63
4.6	Pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců.....	64
4.6.1	Ekonomické zhodnocení průzkumu prováděného externí společností.....	65
4.7	Kariérní růst	65
4.8	Shrnutí návrhové části	66

4.8.1	Finanční zatížení	66
4.8.2	Časové zatížení	67
ZÁVĚR		68
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		69
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		72
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		73
SEZNAM TABULEK		74
SEZNAM GRAFŮ		75
SEZNAM PŘÍLOH.....		76

ÚVOD

Hlavním důvodem, proč jsem si vybrala téma závěrečné práce s názvem „Návrh změn konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti“ je ten, že si uvědomuji důsledky aktuální situace na trhu práce. Především nedostatek kvalifikovaných pracovníků jak v technických, tak dělnických profesích vytváří tlak na firmy, aby pečovaly o stávající zaměstnance a snížily fluktuaci svých pracovníků, protože přijmout nového zaměstnance je čím dál více složitější a dražší, než tomu bylo v minulosti. Také je důležité, aby zaměstnanci byli motivovaní a dosahovali vysoké produktivity.

Bakalářskou práci zpracovávám pro výrobní společnost, jejíž jméno nebude v práci uvedeno. Tuto firmu jsem si vybrala hlavně z toho důvodu, že jsem měla možnost v ní několikrát pracovat jako brigádník, kde jsem pomáhala zaměstnancům na personálním oddělení. Tato oblast mě velmi zaujala a chtěla jsem si rozšířit znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů.

Pro každého člověka je důležité, aby měl svoji práci rád, aby ho bavila a cítil se v pracovním prostředí dobře. Současně je důležité, aby zaměstnanec znal smysl své práce a dostal za ni odpovídající odměnu a to jak finanční, tak i nefinanční. Mnohdy je pro pracovníka daleko cennější nefinanční odměna formou pochvaly a uznání, než být odměněn finanční částkou.

Motivace zaměstnanců v podniku je velmi důležitá pro prosperitu společnosti. Vedení firem by měly vytvářet kvalitní motivační systémy, které zaměstnance motivují tak, že budou dosahovat vysokých výkonů. V případě demotivujícího pracovního prostředí nelze očekávat od zaměstnanců vysokou produktivitu práce a v konečném důsledku může nastat i vysoká fluktuace pracovníků.

Správně motivovaní zaměstnanci se snaží dosahovat vyššího pracovního úsilí. Na vedení podniku je, aby svým zaměstnancům vytvořilo motivační prostředí, které se může týkat třeba samotné práce nebo kvalitního vedení. Motivaci pracovníků v podniku lze také podpořit vytvořením zajímavého a spravedlivého systému odměňování.

1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout možné změny a vylepšení stávajícího konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti tak, aby bylo dosaženo vyšší motivace, spokojenosti a výkonnosti pracovníků v podniku.

Dílčím cílem je analyzovat současný motivační systém v podniku a nalézt nedostatky, na základě kterých budou navrženy změny.

1.1 Metodika práce

Závěrečná práce je rozdělena na tři části a to teoretickou, analytickou a návrhovou.

V teoretické části jsou vysvětleny některé činnosti související s řízením lidských zdrojů, a také pojmy související s motivací a stimulací. Tato část práce je výchozí pro analytickou a návrhovou část.

Druhá část je zaměřena na analýzu současného stavu. Podkladem pro analýzu bylo vlastní pozorování, rozhovor s vedením podniku, interní dokumenty vybrané společnosti a webové stránky společnosti. Dále byl použit výzkum prostřednictvím sběru primárních dat a to formou dotazníkového šetření. Zaměstnancům společnosti byl předán dotazník elektronickou nebo papírovou formou a byl zcela anonymní.

Analýza současného stavu identifikovala oblasti s potenciálem ke změně.

V poslední části závěrečné práce jsou navrženy změny motivačního systému ve vybrané společnosti. Tyto změny respektují výsledky dotazníkového šetření a aktuální situaci v podniku.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část závěrečné práce bude zaměřena na některé činnosti řízení lidských zdrojů a to zejména hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, jelikož na tyto činnosti bude navazovat analytická část. Také zde budou vysvětleny pojmy jako jsou motivace, stimulace a budou zde uvedeny i některé teorie motivace. Teoretická východiska práce jsou stěžejní částí pro analytickou a návrhovou část.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů musí sloužit k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkonnost neustále zvyšovala. V dnešní době je v podnikatelském prostředí velká konkurence, proměnlivost a nejistota. Také klesá podíl práce ve výrobních odvětvích a zvyšuje se podíl práce ve službách. Díky tomuto stavu jsou nutné neustálé snahy o zlepšení využití a neustálého rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů (2, s. 12).

„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“ (9, s. 30)

Mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující úspěšnost či neúspěšnost firem v konkurenčním prostředí patří kvalita fungování lidského faktoru (11, s. 1).

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů patří:

- vytváření a analýza pracovních míst
- plánování lidských zdrojů
- obsazování volných pracovních míst
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- péče o zaměstnance
- využívání personálního informačního systému (3, s. 22)

2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k základním úkolům manažerů. Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, nástrojem podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci, a také zdrojem jejich povzbuzení a inspirace (5, s. 56).

Hodnocení pracovníků slouží ke shrnutí jejich pracovního výkonu za předešlé období, ke zlepšení pracovního výkonu v budoucnosti, k plánování dalšího rozvoje pracovníka, ale také poskytuje zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným (5, s. 56).

Výsledky hodnocení jsou základem pro řízení kariéry i rozhodování o pohybu zaměstnanců ve společnosti. Systém hodnocení přispívá ke zlepšení podnikového klimatu, ale také ke stabilizaci zaměstnanců ve společnosti. Je také jedním z nástrojů tvorby kultury organizace (5, s. 56).

2.2.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je jedním z nejnáročnějších úkolů manažerů. Pravidelná setkání za tímto účelem nabízejí příležitost otevřeně mluvit o výkonu pracovníka, jeho potenciálu a zjistit potřeby v oblasti rozvoje a kariéry. Součástí těchto rozhovorů je důležitá také dohoda o možné pomoci a podpoře ze strany manažera (5, s. 60).

2.2.2 Struktura hodnotícího rozhovoru

Manažeři, kteří vedou hodnotící rozhovor, by se měli snažit vytvořit pozitivní, přátelskou a klidnou atmosféru. Na začátku rozhovoru by měla osoba vedoucí rozhovor vysvětlit jeho účel, cíl a seznámit hodnoceného se strukturou rozhovoru. Hodnotitel musí umět poslouchat, a také dát prostor hodnocenému, který by měl hovořit v průměru 70 % času určeného na hodnotící rozhovor. Manažeři vedoucí rozhovor by měli pokládat otázky, které podněcují zaměstnance k reakci a k vyjádření vlastních názorů a nápadů. Je důležité, aby byl rozhovor zakončen pozitivně, a aby se obě strany dohodly na cílech pro budoucí období (5, s. 60-61).

2.3 Odměňování zaměstnanců

Hlavním účelem odměňování zaměstnanců v podniku je ocenit skutečný výkon pracovníků a stimulovat zaměstnance k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Optimální strategie odměňování musí zabezpečit spravedlivé, ale i efektivní odměňování pracovníků v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky organizace (1, s. 74).

Efektivní a spravedlivé odměňování zaměstnanců umožňuje:

- získat a udržet schopné a motivované zaměstnance
- nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování (3, s. 117)

Nejnovější systémy odměňování zaměstnanců v podniku zahrnují:

Peněžní formy odměňování

Představují finanční výdaj a mohou obsahovat:

- mzdu
- plat
- příspěvky např. na dopravu, bydlení, vzdělávání, sport nebo rekreaci (11, s. 68)

Nepeněžní formy odměňování

Většinou nepředstavují finanční výdaj a mohou zahrnovat:

- formální, neformální pochvaly
- odborný rozvoj
- kariérní postup
- flexibilní pracovní dobu
- příznivé pracovní prostředí
- přátelské vztahy (3, s. 117)

2.4 Komunikace se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci je důležitá hlavně ze tří hlavních důvodů:

- je součástí programu řízení změn. Jestliže se v organizaci provádějí jakékoliv změny, tak zaměstnanci potřebují vědět, čeho se změny týkají a jak je mohou ovlivnit
- je prostředkem zvyšování angažovanosti pracovníků, pokud zaměstnanci vědí, čeho společnost dosáhla nebo se snaží dosáhnout, a jak to ovlivní zaměstnance
- vytváří důvěru v organizaci, když se podnik snaží zaměstnancům vysvětlit, co dělá a proč (10, s. 500-501)

Tyto tři důvody dobré komunikace se zaměstnanci budou aplikovány pouze v případě, že bude zaměstnancům poskytnut určitý hlas (10, s. 501).

Efektivní komunikace by měla být efektivní, jasná, pochopitelná a stručná. K účinné komunikaci jsou také zapotřebí různé prostředky například komunikace tváří v tvář, intranet, porady, nástěnky časopisy, zpravodaje a bulletiny (10, s. 502-503).

2.4.1 Strategie komunikace se zaměstnanci

V rámci strategie komunikace se zaměstnanci by se mělo řešit, které informace bude management společnosti zaměstnancům poskytovat a jak je bude poskytovat. Strategie by se také měla zabývat komunikací zdola nahoru. Měla by též vycházet z analýzy toho, co chce vedení podniku svým zaměstnancům sdělovat a co chtějí zaměstnanci od managementu slyšet (10, s. 503-504).

2.4.2 Obsah komunikace se zaměstnanci

Vedení společnosti by mělo zaměstnance informovat o cílech, strategiích, politikách, výsledcích organizace, o tom co od zaměstnanců očekává, o příležitostech ke vzdělání a rozvoji nebo o všech navrhovaných změnách. Pracovníci tak potřebují mít možnost komunikovat i zdola nahoru své připomínky a reakce na záležitosti, které se jich týkají (10, s. 501).

2.5 Personální informační systém

Jedná se informační systém založený na počítačích a určený pro správu záležitostí týkajících se řízení lidských zdrojů (10, s. 595).

Důvody pro zavedení personálního informačního systému

1. Zlepšení kvality dostupných informací.
2. Snížení administrativní zátěže útvaru lidských zdrojů.
3. Rychlejší přístup k dostupným informacím.
4. Zvýšení pružnosti informací k podpoře plánování organizace.
5. Zlepšení služby pro zaměstnance.
6. Podpora měření v řízení lidských zdrojů.
7. Usnadnění předkládání zpráv o lidském kapitálu.
8. Zlepšení produktivity práce.
9. Snížení provozních nákladů.
10. Zlepšení řízení pracovní doby (10, s. 596).

2.6 Mzdový systém zaměstnavatele

Mzdový systém slouží jako nástroj rozdělování prostředků na mzdy. Je zároveň motivací k dosažení cílů zaměstnavatele, je i prostředkem řízení personálních nákladů (výdajů) a slouží také jako ochrana pracovníků ve mzdové oblasti (2, s. 103).

2.6.1 Rozdíl mezi mzdou a platem

Mzda a plat nejsou totožné, hlavní rozdíly jsou popsány níže.

Mzda

Jedná se o peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (2, s. 109).

Tato částka je vyplácena zaměstnavatelem zaměstnancům v soukromém sektoru. Vyplácí ji tedy firma nebo podnikatel. Oproti platu se liší i rozdílem ve výpočtu. Záleží na zaměstnavateli, jakou zvolí formu. Většinou se skládá ze základní mzdy a výkonnostní složky. Také se může skládat z pevné a pohyblivé složky (18). Zaměstnavatel se při tvorbě mzdy musí vždy řídit zákoníkem práce.

Plat

Dostávají zaměstnanci, jejichž prostředky na odměny za odvedenou práci jsou financovány veřejným rozpočtem (12, s. 84).

Výše platu je stanovena podle takzvaného platového tarifu, který se skládá z platové třídy a platového stupně. Pracovní činnost a náročnost definuje platová třída. Platový stupeň závisí na odpracovaných letech případně dosažené praxe. K platu se dále přičítají příplatky, které jsou omezeny. Příplatek je například osobní, za vedení nebo za práci v sobotu a neděli (18).

2.6.2 Součásti mzdového systému

Mzdový systém může obsahovat:

- formy mezd
- složky mezd
- mzdové tarifní stupnice
- mzdové tarify (2, s. 103)

2.6.3 Cíle mzdového systému

Hlavní cíle mzdového systému jsou:

- získat kvalifikované zaměstnance splňující požadavky pracovních míst a svým jednáním k cílům firmy přispívají k vytváření stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování v podniku
- zajistit spravedlivé mzdové rozdělení

- udržet vyplácený objem mzdových prostředků v rozsahu, který udržuje organizaci konkurenceschopnou (2, s. 103)

2.6.4 Formy mezd

Do mzdových forem můžeme zařadit:

- časovou mzdu
- úkolovou mzdu
- podílovou mzdu
- kombinovanou mzdu (2, s. 104)

Časová mzda

Časovou nebo také základní mzdu dostává každý pracovník v podniku za odpracovanou činnost dle náplně práce. Tato mzda může být vymezena hodinově, týdně či měsíčně. Výpočet se provádí jako počet odpracovaných časových jednotek násobený mzdovým tarifem (hodinovou sazbou). Mzdový tarif můžeme vyjádřit jako sazbu v korunách za odpracovanou hodinu nebo jej lze vyjádřit v paušální částce za měsíc (2, s. 105).

Úkolová mzda

Tato mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější formou mzdy. Zaměstnanec dostává mzdu za odvedení zadaného úkolu. Používáme ji u zaměstnanců, u kterých je mzda závislá na skutečně provedené činnosti. Pro výpočet je zapotřebí znát výkonové normy času nebo množství a mzdový tarif (2, s. 105).

Podílová mzda

Tato forma mzdy se používá v obchodních činnostech nebo v některých službách. Odměna zaměstnance je zcela nebo z části závislá na prodaném zboží či poskytnutých službách. Pozitivem podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou však je, že její výši mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou (19, s. 178).

Kombinovaná mzda

Pracovník dostává pevnou část mzdy, která je stanovena bez ohledu na jeho dosažený výkon a druhou část mzdy, která je pohyblivá a závislá na dosaženém výkonu (2, s. 105).

2.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou součástí odměny, kterou poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům, a které většinou nemají přímý vztah k pracovním výsledkům. Jedná se o formu péče o zaměstnance, které firma poskytuje hlavně z důvodu udržení kvalitních pracovníků (4, s. 93).

Poskytované zaměstnanecké benefity zvyšují prestiž zaměstnavatele, ztraktivňují zaměstnání, ale také dodatečně zvýhodňují zaměstnance (1, s. 80).

Výhody poskytování zaměstnaneckých benefitů

Mezi hlavní výhody patří:

- snížení fluktuace zaměstnanců
- snadnější získávání a udržení si zaměstnanců
- zvýšená spokojenost pracovníků v podniku
- podpora loajality (2, s. 100)

Nevýhody poskytování zaměstnaneckých benefitů

Mezi nevýhody můžeme zařadit:

- finanční náročnost
- možnost neperspektivního využívání
- možnost vytváření mezilidských konfliktních situací (2, s. 100)

2.7.1 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Podnik může zaměstnanecké výhody poskytovat:

Plošně – do této skupiny patří například příspěvek na stravování, příplatky na penzijní nebo životní pojištění, zdravotní dny volna, relaxační programy (2, s. 100)

Individuálně – služební mobil, automobil i pro soukromé účely, atd. (2, s. 100)

2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci

Organizace potřebuje zaměstnance s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností, ale také musí vzít v potaz osobní potřeby rozvoje a růstu svých pracovníků. Společnost, která to vnímá, bude lépe uspokojovat potřeby lidí, čímž se stane atraktivnějším místem pro práci (10, s. 335).

2.8.1 Definice vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že společnost má vzdělané, kvalifikované a angažované zaměstnance, které potřebuje. Tento proces usnadňuje zaměstnancům a týmům osvojovat si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných společností, vedení a koučování zajišťovaného jednotlivci (10, s. 335-336).

Proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců

Hlavní důvody jsou následující:

- Stále častěji se objevují nové poznatky a nové technologie, znalosti lidí rychle zastarávají.
- Proměnlivost lidských potřeb a tím proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější. Firma na to musí reagovat pružně a musí mít přizpůsobivé zaměstnance.
- Častěji se mění technika a technologie.
- Častější organizační změny, které musí zaměstnanci zvládat.
- Orientace na kvalitu výrobků a na služby zákazníkovi je prioritní.
- Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí.
- Mění se organizace práce, povaha a způsoby řízení, dochází k prohlubování a rozšiřování práce, častější jsou plošší organizační struktury, rychle se rozvíjí delegování a posilování pravomocí.

- Globalizace a internacionalizace si vynucují nutnost mobility a komunikace v internacionálním prostředí.
- Nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologií je podmínkou pro dosažení konkurenceschopnosti a přežití.
- Změny v hodnotové orientaci lidí, orientace na kvalitu pracovního života vyvolávají zvýšenou potřebu se vzdělávat.
- Péče o vzdělávání a rozvoj práce zaměstnanců vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání pracovníků (2, s. 114).

2.9 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců v organizaci je velice důležitá, ale také složitá činnost. Motivovaný zaměstnanec je výkonný a loajální, naopak demotivovaný zaměstnanec je nevýkonný a zpravidla i nepříliš loajální. Špatná motivace se může projevit zvyšováním absence, fluktuací zaměstnanců, osobními konflikty a v konečném důsledku i k odčerpávání financí z podniku. Každý manažer by měl znát alespoň základní teorie motivace a uplatňovat je v pracovním prostředí. Měl by udržovat vysokou míru motivace zaměstnanců, ale také by měl znát příčiny možné demotivace. K tomu můžou manažeři využít například motivační matici (1, s. 21-22).

Tab. 1: Motivační matice (vlastní zpracování dle 1, s. 21-22)

	Schopen	Neschopen
Ochoten	Předpoklad vysoké úrovně motivace.	Zaměstnanec má v zásadě pozitivní přístup, ale může být demotivován tím, že nemá pro výkon práce potřebné dovednosti.
Neochoten	Zaměstnanec je demotivován, přestože má pro výkon práce potřebné znalosti a dovednosti. Příčiny demotivace je nutné hledat v jiných oblastech, než jsou kvalifikační předpoklady	Zaměstnanec má v zásadě negativní přístup a nemá ani potřebné kvalifikační předpoklady pro výkon práce. Lze usuzovat na hlubokou demotivaci, jejíž náprava bude vzhledem k absenci pozitivního přístupu velmi složitá.

2.10 Motivace

Předpoklady úspěšné motivace pracovníků spočívají v tom, že zaměstnanec musí pociťovat osobní úspěch a radost z vykonané práce, také musí cítit, že práce, kterou vykonává je smysluplná a umožňuje mu osobní rozvoj. Každý pracovník by měl být za svoji práci spravedlivě oceněn jak finančně, tak i morálně. Měl by mít prostor pro vytváření vlastních představ, mít možnost ukázat a rozvíjet své dovednosti a získávat znalosti (2, s. 94).

2.11 Faktory pracovní motivace

Firma může využít dva typy motivace:

2.11.1 Vnitřní faktory

Jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je také ovlivňují, aby jednali určitým způsobem, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že je práce prospěšná), autonomii (volnost konat), příležitost (využívat a rozvíjet znalosti a schopnosti), zajímavá a podnětná práce a příležitost k povýšení (2, s. 94).

2.11.2 Vnější faktory

Tato motivace je souhrn činností, které zaměstnavatel dělá pro zaměstnance, aby je motivoval. Jsou to například odměny formou zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty nebo kritika (2, s. 94).

Při motivaci zaměstnanců může podnik využít:

Finančně náročné motivační faktory

Mezi finančně náročné faktory patří například mobilní telefon, služební byt, auto, notebook, atd. (2, s. 94).

Finančně nenáročné motivační faktory

Do těchto faktorů patří atmosféra na pracovišti, příjemné pracovní prostředí a pracovní podmínky, charakter práce, karierní růst, atd. (2, s. 94).

2.12 Stimulace a motivace

Pozitivní vztah k výkonu nějaké činnosti nám může vzniknout ze dvou důvodů: buď proto, že za splnění úkolu dostaneme odměnu, která přichází zvenčí (např. finančního charakteru) nebo proto, že splnění úkolu, je ve shodě s vnitřním vyladěním člověka, který úkol vykonává (8, s. 14).

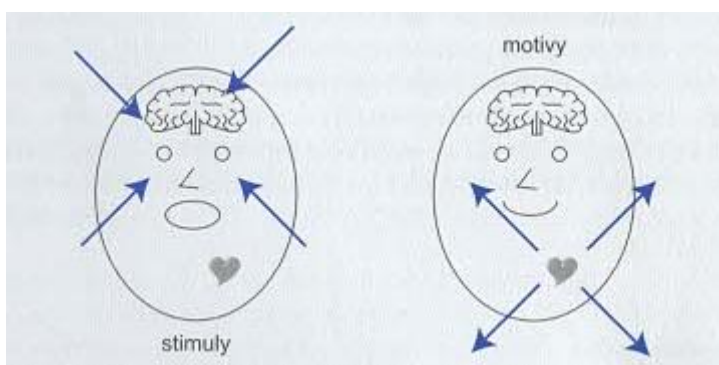
2.12.1 Stimulace

Stimulace má velkou výhodu v tom, že není příliš složitá. Jednoduše se dá říci, že dokud zaměstnavatel vyplácí odměnu za nepohodlí spojené s výkonem, tak může předpokládat,

že zaměstnanci budou pracovat, ale jakmile přestane poskytovat takové kompenzace, výkony pracovníků se zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace – práce probíhá jen v době, kdy působí stimuly (8, s. 15).

2.12.2 Motivace

Motivace má stejně jako stimulace velkou výhodu – v případě, že zaměstnavatel dobře odhadne motivy, které má jeho zaměstnanec, tak může očekávat, že práce bude pokračovat za příznivých podmínek i bez použití vnějších podnětů. Člověk pracuje, protože ho to baví nebo svoji práci považuje za důležitou a významnou (8, s. 15).



Obr. 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací (8, s. 14)

Při cíleném ovlivňování aktivity zaměstnanců je nutné najít a uplatnit takové stimuly, které se u zaměstnanců setkají s příslušnými vnitřními motivy nebo potřebami a náležitě zapůsobí na jejich motivaci (6 s. 92-94).

2.13 Motivační pravidla

Motivační pravidla podle autora Jiřího Plamínka jsou následující:

- motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí
- nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem
- lidé musejí být spokojeni, alespoň s něčím
- jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy
- obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném

- většinou stačí práci dobře definovat a vysvětlit
- pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“
- při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe (8, s. 15-24)

Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace (8, s. 26).

2.14 Teorie motivace

Mezi známé teorie motivace patří:

- Maslowova teorie potřeb.
- McGregorova teorie X a Y.
- Herzbergova motivačně-hygienická teorie.
- Teorie čtyř drivů.
- Teorie spravedlnosti.

2.14.1 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie vychází ze závěru, že chování a jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze uspořádat.

Člověk nejdříve uspokojuje potřeby, které jsou na nejnižší úrovni pyramidy – to jsou základní fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Po jejich dosažení uspokojuje potřeby vyšší – potřeby sounáležitosti, uznání a nakonec seberealizace (2, s. 95). Přičemž potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Podle Maslowa je „*člověk živočich trpící nedostatkem*“. Pouze potřeba, která je neuspokojená může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování (10, str. 220).



Obr. 2: Maslowova hierarchie potřeb (upraveno dle 7)

2.14.2 McGregorova teorie X a Y

Podle D. McGregora, který definoval teorii X a Y, existují dva odlišné profily zaměstnanců s různým přístupem k práci.

Tato teorie vychází ze dvou krajních předpokladů chování průměrných zaměstnanců a následné volby diferencovaných metod a stylů manažerské práce k vytvoření účelného stavu mezi těmito krajnostmi (14, s. 207-208).

Teorie X

Vychází z předpokladu, že zaměstnanec:

- má přirozeně negativní vztah k práci
- bere práci jako povinnost
- vyhýbá se odpovědnosti
- vyžaduje kontrolu
- neprojevuje iniciativu
- obtížně zvládá změnu
- sleduje jen vlastní zájmy (3, s. 134)

U takového zaměstnance je zapotřebí uplatňovat převážně direktivní styl řízení (založený na příkazech). Stimulovat ho lze především peněžní formou odměny vázané na dosažení krátkodobých cílů (3, s. 134).

Teorie Y

Vychází z předpokladu, že zaměstnanec:

- má přirozeně pozitivní vztah k práci
- bere práci jako výzvu
- vyžaduje samostatnost
- projevuje iniciativu
- snadno zvládá změny (3, s. 134)

U takového zaměstnance může zaměstnavatel uplatňovat převážně demokratický styl řízení (založený na oboustranné komunikaci). Stimulování má formu nepeněžitých odměn např. posilování pravomocí, odborný rozvoj (3, s. 134).

2.14.3 Herzbergova motivačně-hygienická teorie

Podle Herzberga existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti, jsou to takzvané motivační a hygienické faktory. Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo také možnost povýšení. Tyto potřeby souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá ze samotné práce. Hygienické faktory se týkají záležitostí, jako jsou mzdy a pracovní podmínky (10, s. 221).

Při uplatnění této teorie v pracovním prostředí lze zjednodušeně říci, že zaměstnavatel se musí nejdříve snažit o vytvoření příznivých pracovních podmínek jako je například pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost při práci, pracovní vztahy nebo jistota zaměstnání, ale také o dosažení toho aby zaměstnanci byli spokojeni, teprve potom může usilovat o zvyšování motivace při dosahování určitého výkonu. Tohoto může docílit například posilováním pravomocí nebo odborného rozvoje (3, s. 133-134).

2.14.4 Teorie čtyř drivů

V roce 2002 Paul Lawrence a Nitin Nohria představili teorii 4 drivů, která popisuje lidskou motivaci jako skupinu dynamicky a vzájemně působících potřeb (13, s. 51).

Podle autorů jsou čtyři následující hnací síly:

Získat – zkušenosti, hmotné statky nebo něčeho dosáhnout. Provázanost uspokojení této potřeby a výkonu je důležitým předpokladem pracovní spokojenosti. Nadměrná existence této hnací síly na pracovišti může vést k nezdravé konkurenci, kterou je vhodné tlumit podpořením dalších potřeb (13, s. 51).

Navázat – tato potřeba směřuje k navazování, udržování a formování vztahů a sociálních vazeb. Podle výzkumů autorů máme tendenci navazovat vztahy především s lidmi demograficky podobnými a s obdobnými názory. Tato potřeba se v organizačním prostředí využívá hlavně ve směru podpory spolupráce (13, s. 51).

Učit se – tato potřeba je směřována směrem k činnosti a zahrnuje potřebu uspokojit zvídavost, pracovat s protichůdnými informacemi, zjišťovat a pochopit. Tato potřeba je navázána na pochopení vlastní role ve firmě (13, s. 51).

Bránit se – potřeba chránit sám sebe. Jedná se o reaktivní hnací sílu, která je většinou aktivována „hrozbou“. V pracovním prostředí může jít o jakékoli ohrožení jednotlivce, skupiny nebo celé firmy. Firma by měla tyto hrozby odstraňovat a umožnit jednotlivcům na ně reagovat (13, s. 52).

Síla zmíněných potřeb je individuální a může se v průběhu času měnit. Obecně lze říci, že výrazná převaha jedné hnací síly není vhodná. Může to vést například k přehnané konkurenci nebo potřeby bránit se. Hlavním cílem by tedy měla být určitá rovnováha mezi jednotlivými hnacími silami (13, s. 52).

2.14.5 Teorie spravedlnosti

Tato teorie vychází z toho, že člověk žije obklopen sociálním okolím a je od svého narození s ostatními srovnáván. Je tedy přirozené, že i sám zaměstnanec se srovnává se svým okolím v organizačním prostředí (13, s. 48).

Hlavní podstatou tohoto srovnání je osobní vklad do práce zaměstnance (čas, úsilí, vzdělání, zkušenosti, loajalita a další) s jejími efekty (odměna, uznání, jistota zaměstnání, status, kariéra, možnost rozhodovat, rozvíjet se a další 13, s. 48).

V případě, že je tento poměr u daného pracovníka v nesouladu s tím, co do své činnosti vkládají a získávají kolegové vykonávající podobnou činnost, má tento pocit nespravedlnosti negativní vliv na úroveň motivace a tím i na výkon (13, s. 48).

Výstupem může být i pozitivní pocit nespravedlnost, to znamená, že je na tom zaměstnanec lépe než si zaslouží, což může být provázeno pocitem viny a zvýšeným úsilím směřujícím k vyrovnaní tohoto poměru (13, s. 48).

Zásadní charakteristikou tohoto přístupu je vysoká subjektivita hodnocení jednotlivých vstupů a výstupů, a tím i jejich mnohdy obtížné ovlivnění ze strany vedoucího zaměstnance (13, s. 48).

2.15 Motivace a spokojenost s prací

Spokojenost s prací se týká pocitů a postojů, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Kladné a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Záporné a nepříznivé postoje k zaměstnání naznačují nespokojenost s prací. Postoj k práci se diferencuje od morálky, která je spíše skupinovou než osobní proměnnou. Morálka vyjadřuje, do jaké míry se příslušníci skupiny cítí být přitahováni svou skupinou a chtějí zůstat jejími členy (10, s. 228).

Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Mezi faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací, můžeme zařadit:

Vnitřní motivační faktory - tyto faktory se týkají obsahu práce a to zejména pěti klíčových charakteristik práce (rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba 10, s. 228).

Úroveň kontroly – výsledky studií ukázaly, že kontrola je nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje postoje lidí. Podle Eltona Maya, je touha člověka být neustále zapojen do práce spolu se svými kolegy silnou lidskou vlastností (10, s. 228).

Úspěch nebo neúspěch – úspěch vyvolává spokojenost a to zejména v případě, má-li člověk možnost sám sobě dokázat, že plně využil svých možností. Naopak neúspěch vyvolává nespokojenost (10, s. 229).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující část závěrečné práce bude zaměřena na vybranou společnost a na analýzu motivačního systému v dané společnosti. Vzhledem k tomu, že si vedení vybrané společnosti nepřeje uvádět jméno firmy tak bude popisována pod názvem „vybraná společnost“. Data použitá v analýze jsou však reálná a pravdivá.

3.1 Popis společnosti

Předmětem podnikání vybrané společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Na žádost vedení vybrané společnosti zde nebude uveden přesný předmět jejich výroby.

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným.

Základní kapitál vybrané společnosti je 25 000 000 Kč.

Sídlo společnosti se nachází v Brně a její další pobočky jsou v několika městech po České republice. Vybraný podnik působí také v zahraničí.

Vybraná společnost je na trhu již více než 25 let a za tuto dobu si získala stabilní pozici lídra na trhu. Tuto skutečnost dokazuje i obrat společnosti, který v posledních dvou letech přesáhl částku 2 miliardy Kč.

3.2 Zákazníci vybrané společnosti

Vybraná společnost si klade za cíl trvale a efektivně uspokojovat požadavky a přání všech svých zákazníků. Důkazem jejich vysoké kvality je široké spektrum spokojených zákazníků. Mezi zákazníky společnosti patří například Škoda Auto, Penam, Sony, Honeywell, Hamé, Bosch, KM Beta a další (16).

3.3 Kvalita a certifikace

Vybraná společnost veškeré své činnosti provádí v souladu s normami ISO, oborovými normami a platnými legislativními předpisy (16).

Mezi certifikáty a osvědčení vybrané společnosti patří:

- Systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2009.
- Systém EKO-KOM (zapojení do systému využití obalového odpadu).
- Systém enviromentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 (16).

3.4 Zaměstnanci vybrané společnosti

Vybraná společnost zaměstnává celkem 211 pracovníků, z toho jich 80 pracuje na brněnské pobočce, kde je zároveň sídlo společnosti (17).

Pracovní zařazení zaměstnanců je buď dělník, technicko - hospodářský pracovník nebo pracovník managementu. Pro vybranou společnost pracují také obchodní zástupci, kteří zastupují společnost po celé České republice. Do pracovního zařazení „dělníci“ patří pracovníci výroby, dopravy, údržby a skladu. Nejvíce dělníků však pracuje ve výrobě nebo ve skladu.

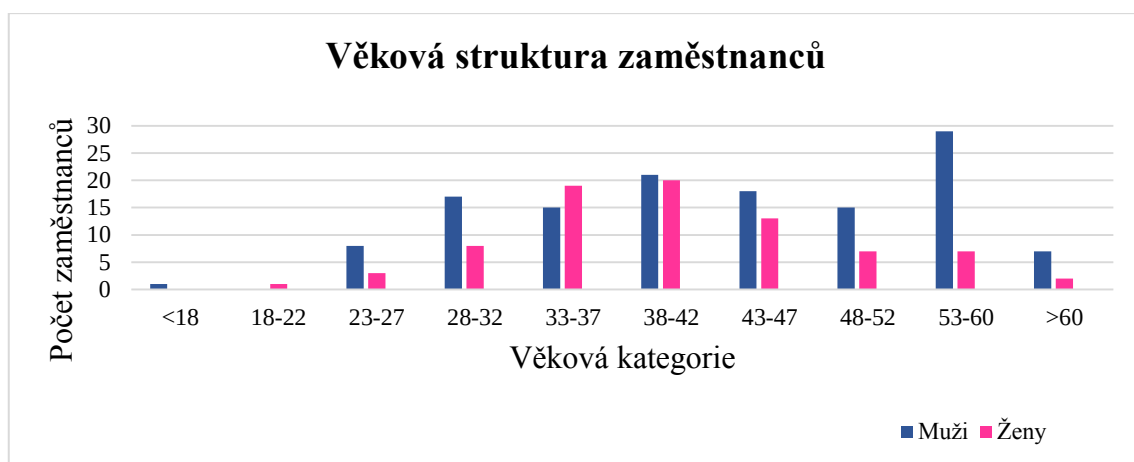
V Brně pracuje 30 zaměstnanců na dělnických pozicích, 34 THP a 16 vedoucích pracovníků. Tito zaměstnanci také dělají technickou a administrativní podporu ostatním pobočkám (17).

Krátkodobý nedostatek pracovníků zejména na dělnických pozicích se společnost snaží pokrýt prostřednictvím brigádníků, jejichž nábor probíhá interně přes personální oddělení nebo přes personální agenturu Sodat (17).

Společnosti v současné době nejčastěji odcházejí zaměstnanci z dělnických pozic, což lze přisuzovat aktuální situaci na trhu práce. Z celé vybrané společnosti v roce 2017 odešli v průměru 2 až 3 zaměstnanci za měsíc. V této hodnotě jsou však započítané i odchody do důchodu a na mateřskou dovolenou (17).

3.4.1 Věková struktura zaměstnanců celé společnosti

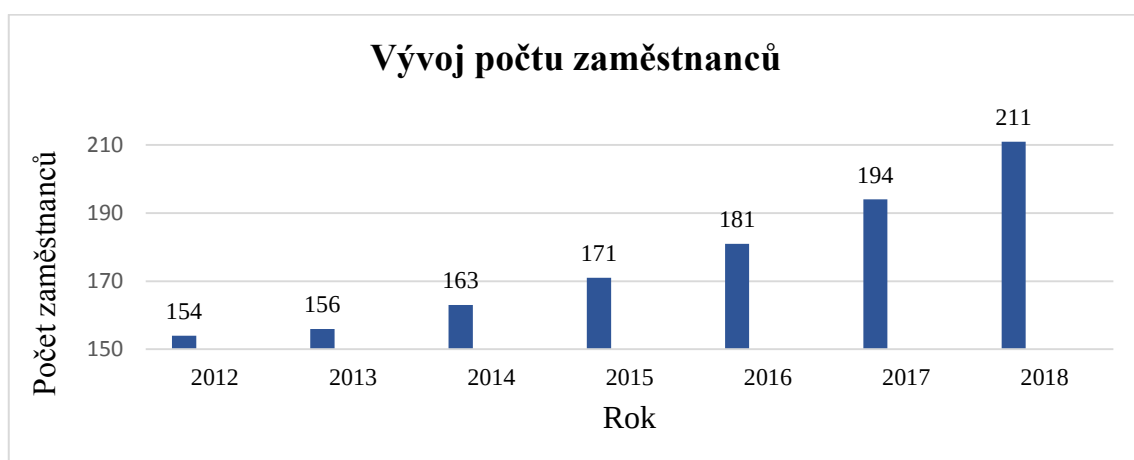
Hlubší analýzu současných zaměstnanců vybrané společnosti vyjadřuje následující graf, ze kterého vyplývá, že nejvíce zaměstnanců je ve věku 38 až 42 let. Největší počet žen je ve věkové kategorii 38 až 42 let a největší počet mužů je ve věku 53 až 60 let (21).



Graf 1: Věková struktura zaměstnanců celé společnosti (20)

3.4.2 Vývoj počtu zaměstnanců celé společnosti

Z následujícího grafu vyplývá, že se počet zaměstnanců každoročně zvyšuje. Nejvyšší skok v růstu pracovníků je patrný z roku 2017 na 2018 a to o 17 zaměstnanců. Je to dáno zejména postupným rozvojem společnosti.



Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců celé společnosti (20)

3.5 Personální informační systémy

Vybraná společnost využívá personální informační systém Target 2100 online solution, který slouží podniku pro personální evidenci, evidenci školení zaměstnanců, hodnocení pracovníků, organizaci vzdělávání, lékařských prohlídek atd. (17).

K evidenci docházky vybraná společnost používá docházkový systém ANeT, který slouží pro sledování docházky zaměstnanců společnosti, vyhodnocování odpracované doby atd. (17).

K informačním systémům mají přístup zaměstnanci personálního oddělení a někteří manažeři vybrané společnosti.

3.6 Personální oddělení vybrané společnosti

V současné době vybraná společnost zaměstnává čtyři pracovníky na personálním oddělení. Vedoucím oddělení je personální manažerka (viz organizační struktura společnosti v příloze).

Personální oddělení má na starost pracovně – právní agendu celé společnosti spojenou s nástupy a výstupy zaměstnanců, výběr pracovníků, vedení pracovních pohovorů, evidenci zaměstnanců v personálním informačním systému, zajišťování školení, atd. (17).

3.7 Komunikace se zaměstnanci

Vedení vybrané společnosti používá ke komunikaci se svými zaměstnanci různé prostředky. Kromě telefonické a emailové komunikace používané snad ve všech firmách, vybraná společnost využívá nástěnku, intranet, firemní bulletin, porady a další.

3.8 Motivační systém společnosti

Stávající motivační systém se skládá ze mzdového systému a z poskytovaných benefitů, které jsou rozepsány v další kapitole. Vedení vybrané společnosti se také snaží motivovat zaměstnance pravidelným vzděláváním a hodnocením zaměstnanců.

3.8.1 Mzdový systém vybrané společnosti

Zaměstnancům vybrané společnosti je poskytována základní mzda, prémie, odměny, mzda za práci ve svátek, mzda za noční práci, mzda za práci v sobotu a neděli a mzda za práci přesčas (21).

Základní mzda je měsíční nebo hodinová a její výše je se zaměstnancem sjednána ve mzdovém výměru (21).

Zaměstnancům jsou také poskytovány prémie a odměny. Jedná se o nenárokovou složku mzdy a řídí se prémiovým řádem zaměstnavatele. Konkrétní výši prémie a odměn stanovuje zaměstnavatel na základě dosažených hospodářských výsledků a výsledků dosahovaných konkrétním zaměstnancem (21).

Mzda za práci přesčas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku. Po dohodě se zaměstnancem lze poskytnout náhradní volno v rozsahu konané práce přesčas (21).

Zaměstnancům pracujícím ve výrobě se přesčasy proplácují. THP využívají především možnost čerpání náhradního volna (21).

3.8.2 Poskytované benefity zaměstnancům

Poskytování benefitů vychází především z interního předpisu a zaměstnavatel se snaží poskytovat benefity pro zaměstnance zejména podle pracovních pozic.

Vybraná společnost zaměstnancům poskytuje:

Příspěvek na stravování

Vybraná společnost zaměstnancům přispívá na stravování ve formě stravenek v hodnotě 80 nebo 100 Kč.

Stravenky v hodnotě 80 Kč dostávají THP a pracovníci managementu. Na 100 korunové stravenky mají nárok dělníci pracující na směny (21).

Zaměstnanci mají možnost stravovat se ve firemní jídelně, kam jim pravidelně dováží obědy dodavatelská firma.

Zaměstnavatel přispívá částkou 55 % hodnoty stravenky, zbytek je zaměstnancům srážen ze mzdy (21).

Stravenky jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad až do výše 55 % nominální hodnoty jedné stravenky (v případě pracovní cesty v délce 5 – 12 hodin maximálně 70 % hodnoty stravenky). Tento daňově uznatelný náklad lze uplatnit pouze, pokud přítomnost zaměstnance v práci během směny trvá alespoň 3 hodiny (15).

Nápoje na pracovišti

Vybraná společnost poskytuje nápoje na pracovišti zaměstnancům na dělnických a THP pozicích. Jedná se zejména o kávu, čaj, balenou vodu, atd.

Mobilní telefon

Zaměstnavatel umožňuje THP, pracovníkům managementu a obchodním zástupcům používat služební mobilní telefon i k soukromým účelům.

Jazykové kurzy

Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci společnosti spolupracují i se zahraničními kolegy, je nutné zaměstnance jazykově rozvíjet. Vybraná společnost zaměstnancům přispívá na jazykovou výuku THP, pracovníkům managementu a obchodním zástupcům.

Osobní automobil

Zaměstnavatel vybrané společnosti umožňuje využívat služební automobil i pro soukromé účely. Tento benefit je dostupný pouze managementu společnosti.

Další benefity

Vybraná společnost také poskytuje vánoční odměny, mimořádné odměny za rekordní obraty společnosti a výroční akce k založení společnosti. Tyto benefity jsou poskytované všem zaměstnancům společnosti. O výši a četnosti poskytovaných odměn rozhoduje nejvyšší vedení vybrané společnosti i v souvislosti s dosaženým hospodářským výsledkem za určité časové období (21).

U vybraných útvarů se také uskutečňují teambuildingy, které se většinou konají dvakrát až třikrát ročně. Cílem těchto akcí je především posílit soudržnost kolektivu, vzájemně se poznat i v náročných situacích a posílit manažerské dovednosti.

Nefinanční benefity

Vybraná společnost se také snaží motivovat zaměstnance nefinanční cestou. K tomu se snaží využívat i příjemné pracovní prostředí, utužovat kolektiv ve vzájemné spolupráci a potlačovat rivalitu. Každoročně se také vyhodnocují a oceňují zaměstnanci čestným uznáním za loajalitu a vynikající pracovní výsledky.

3.8.3 Vzdělávání zaměstnanců

Společnost klade velký důraz na pravidelné školení a vzdělávání pracovníků. V současné době společnost čerpá dotaci z Evropské unie, která je financována z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost. Cílem projektu je zvýšit úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců v oblasti informačních technologií, manažerských dovedností, technických, účetních, ekonomických i právních (16).

3.8.4 Hodnotící rozhovory se zaměstnanci

Vybraná společnost každý rok realizuje hodnotící rozhovory vedoucích pracovníků se svými podřízenými. Hodnotící rozhovor se uskutečňuje vždy po ukončení hospodářského roku, který si vybraná společnost stanovila na období od 1. 2. do 31. 1. a jedná se o 1 – 1,5 hodinový rozhovor mezi podřízeným a nadřízeným (21).

Ve vybrané společnosti jsou hodnotitelé z top managementu a středního managementu. Hodnocení jsou zaměstnanci top managementu, středního managementu, nižšího managementu, obchodníci a THP pracovníci. V současné době se hodnotící rozhovory netýkají zaměstnanců na dělnických pozicích (21).

Rozhovor se týká:

1. Vyhodnocení splnění cílů za uplynulé období (1 rok).
2. Seznámení podřízeného s cíli na následující období.

3. Dohodách o krocích a opatřeních směřujících k naplnění těchto cílů (21).

Společnost k tomuto pohovoru používá hodnotící formulář (uveden v příloze), který připravuje personální oddělení. Před vlastním hodnotícím rozhovorem hodnocený zaměstnanec vyplní samohodnotící formulář a odevzdá ho alespoň 5 pracovních dní před pohovorem svému nadřízenému. Vzor formuláře je uveden také v příloze. Formuláře obsahují 4 oddíly (cíle, kompetence, osobní rozvojový plán a závěr hodnocení). Formuláře jsou odlišné pro manažery, THP a obchodníky.

Hodnocení přináší:

Hodnocenému

- zpětnou vazbu k pracovním výsledkům
- možnost vyjádřit svůj názor na pracovní podmínky a úkoly
- vyšší motivaci k efektivnější práci (21)

Vedoucímu

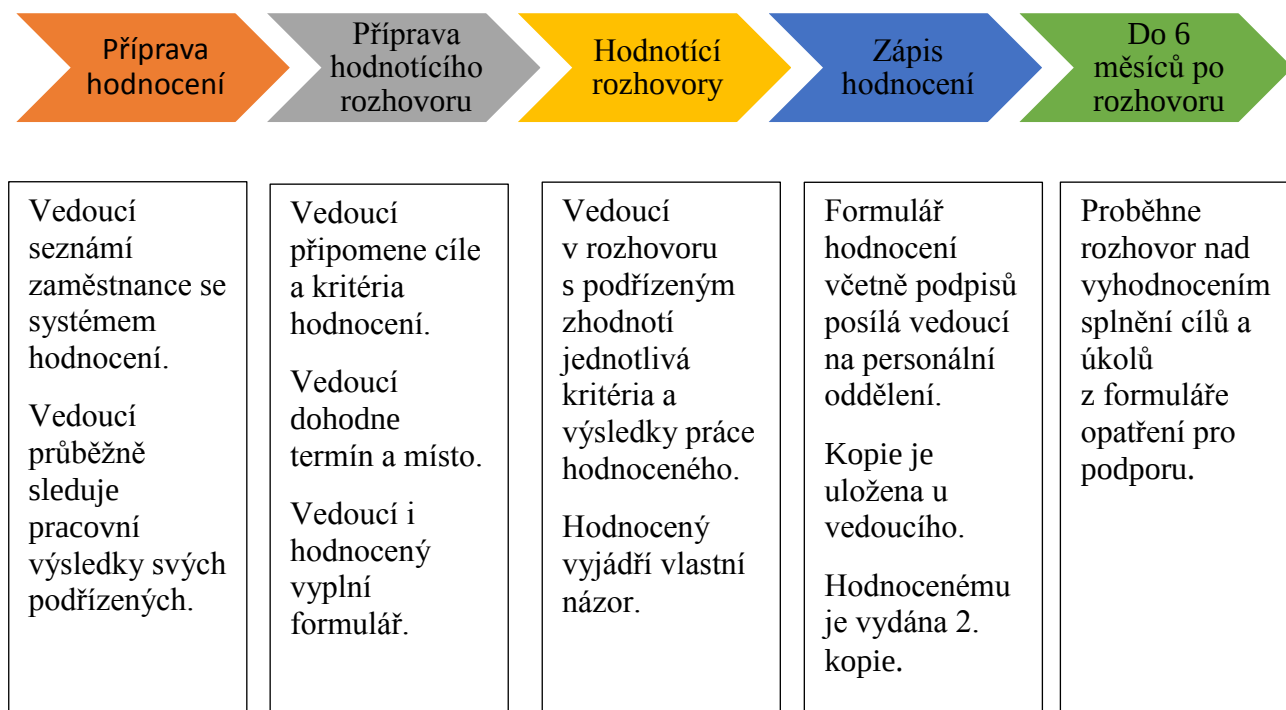
- efektivnější zvládání pracovních úkolů
- vyšší motivaci zaměstnanců
- jiný náhled na některé zaměstnance
- zdokonalení v poskytování zpětné vazby
- posílení dovednosti individuálně a citlivě přistupovat ke kolegům a podřízeným (21)

Vybrané společnosti

- vyšší výkon a produktivitu
- možnou změnu firemní kultury
- nižší fluktuaci zaměstnanců
- zlepšení klimatu v organizaci
- informace o potenciálu zaměstnanců (21)

Vybraná společnost v rámci hodnotících rozhovorů hodnotí odbornou způsobilost k výkonu práce, pracovní výkon a chování. U managementu se také hodnotí manažerské dovednosti.

Průběh hodnocení výkonů



Obr. 3: Průběh hodnocení výkonů (21)

3.9 Rozhovor s personální manažerkou

Pro hlubší analýzu současné situace ve vybrané společnosti jsem také zvolila rozhovor s personální manažerkou, která ve vybrané společnosti působí velmi dlouhou dobu. Rozhovor proběhl 30. ledna 2018 v sídle vybrané společnosti a byl zaměřený na aktuální situaci v podniku, poskytované benefity, motivaci zaměstnanců a na úzká místa v motivačním systému.

3.9.1 Shrnutí rozhovoru

Při rozhovoru s personální manažerkou vybrané společnosti vyplynulo, že nemají zájem o rozšíření stávající nabídky finančních benefitů, jako jsou například příspěvky na rekreaci nebo kulturu. Vedení společnosti raději odmění své zaměstnance přímo a to finanční formou benefitů, příkladem mohou být odměny a výkonnostní prémie.

Ve společnosti také ještě nikdy neproběhl mezi zaměstnanci průzkum, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni a v zaměstnání spokojeni, nicméně v budoucnu rádi průzkumy motivace nebo spokojenosti zaměstnanců zavedou.

Podle personální manažerky jsou ještě slabší místa v motivačním systému, ve frekvenci pochval a v informovanosti zaměstnanců.

3.10 Shrnutí současné situace

Při analýze motivačního systému vybrané společnosti bylo zjištěno, že THP a vedoucí pracovníci mají větší spektrum možností využívat systém benefitů, které jsou navázány i na pracovní zařazení. S pracovníky na dělnických pozicích se doposud neprovádějí hodnotící rozhovory s nadřízeným pracovníkem. Při osobním pohovoru s personální manažerkou podniku vyplynulo, že vedení společnosti klade větší důraz na zvyšování mezd a prémiový systém před nabízením různých benefitů a také vedení vybrané společnosti nepreferuje rozšiřovat stávající nabídku benefitů. Na tyto informace se zaměřuji především v dotazníkovém šetření, které je zaměřeno na nefinanční faktory motivace pracovníků ve vybrané společnosti.

3.11 Dotazníkové šetření

Následující část bude zaměřena na dotazníkové šetření, které je součástí analýzy současného stavu. Hlavním cílem bude zanalyzovat současnou motivaci pracovníků vybrané společnosti. Celé dotazníkové šetření obsahuje 21 otevřených i uzavřených otázek a je zaměřené na nefinanční faktory motivace. Zejména na otázky související s pochvalami, komunikací, informovaností, vztahy k nadřízenému, možnosti karierního růstu, pracovním prostředím, vztahy mezi kolegy a celkovou spokojeností ve vybrané společnosti.

3.11.1 Zkoumaný vzorek

Dotazníkového výzkumu se účastnili zaměstnanci pouze brněnské pobočky. Dotazník byl distribuován všem 80 pracovníkům s pomocí personální manažerky vybrané společnosti a to v elektronické nebo papírové formě. Zaměstnanci byli informováni, že je vyplnění dotazníku zcela dobrovolné a anonymní.

Dotazník vyplnilo 30 zaměstnanců, což je 37,5 % pracovníků brněnské pobočky. I přes nízkou návratnost dotazníků jsou ve výzkumu zahrnuty všechny skupiny pracovníků brněnské pobočky. Výzkumu se zúčastnili THP, pracovníci managementu i pracovníci dělnických pozic.

3.11.2 Fáze výzkumu

Dotazníkové šetření probíhalo v několika fázích a to ve fázi přípravné, zkušební, vlastního dotazování a vyhodnocení. V rámci přípravné fáze byly sestaveny otázky, které byly prokonzultovány jak s vedením podniku, tak i personální manažerkou, tak aby měly co nejvyšší vypovídající hodnotu a odpovídaly aktuální situaci v podniku. Po sestavení dotazníku následoval průzkum na malém vzorku (5 lidí), aby bylo ověřeno, zda jsou otázky dobře sestavené a respondenti je chápou. Po těchto fázích následovalo vlastní dotazování, které probíhalo v průběhu února a března roku 2018. Po skončení dotazování následovalo vyhodnocení výsledků, které je zobrazené v následujících grafech.

3.11.3 Seznam otázek v dotazníkovém šetření

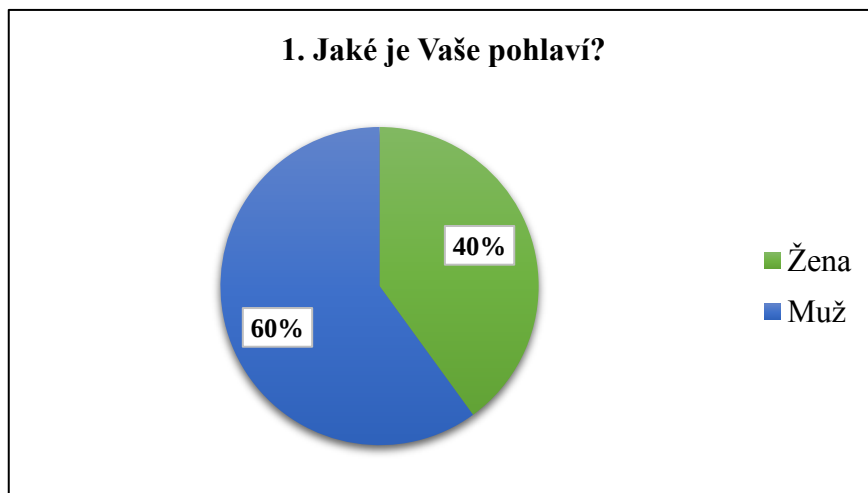
Prostřednictvím dotazníku jsem se ptala na následující otázky:

1. Jaký je Váš věk?
2. Jaké je Vaše pohlaví?
3. Jak dlouho pracujete v této firmě?
4. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
5. Jaká je Vaše pracovní pozice?
6. Jak často Vás nadřízený chválí za dobře odvedenou práci?
7. Zvýšilo by větší množství pochval Vaši pracovní motivaci?
8. Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízeným?
9. Cítíte se být dostatečně informovaní o dění ve firmě?
10. Cítíte se být Vaším nadřízeným dostatečně motivovaní?
11. Cítíte důvěru k Vašemu nadřízenému?
12. Myslíte si, že máte dostatečnou možnost kariérního růstu?
13. Jste spokojen/a s pracovními vztahy na pracovišti?
14. Setkáváte se se svými kolegy i mimo pracovní prostředí?
15. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?
16. Jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracoviště?
17. S čím konkrétně jste nespokojen/a?
18. Myslíte si, že jsou ve firmě dostatečně vyslyšeny Vaše návrhy a připomínky?
19. Jak jste celkově spokojen/a ve firmě?
20. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?
21. Jaká je dle Vašeho názoru příčina stresu?

3.11.4 Popis respondentů

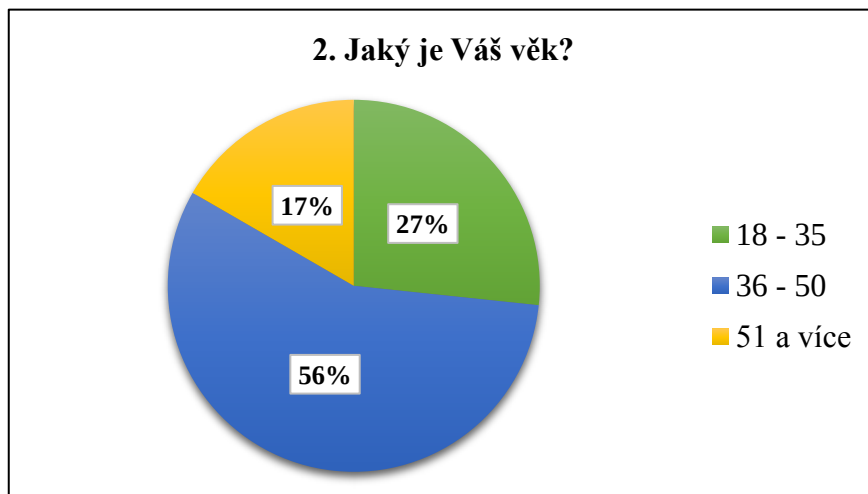
Dotazník vyplnilo 60 % (18 mužů) a 40 % (12 žen), což zhruba odpovídá poměru žen a mužů na brněnské pobočce. Přičemž 10 žen pracuje na pozici THP a 2 ženy na dělnické

pozici. Tento výsledek je dán zejména náplní práce u dělníků. U mužů jich 8 pracuje jako THP a 10 jako dělníci.



Graf 3: Pohlaví respondentů (20)

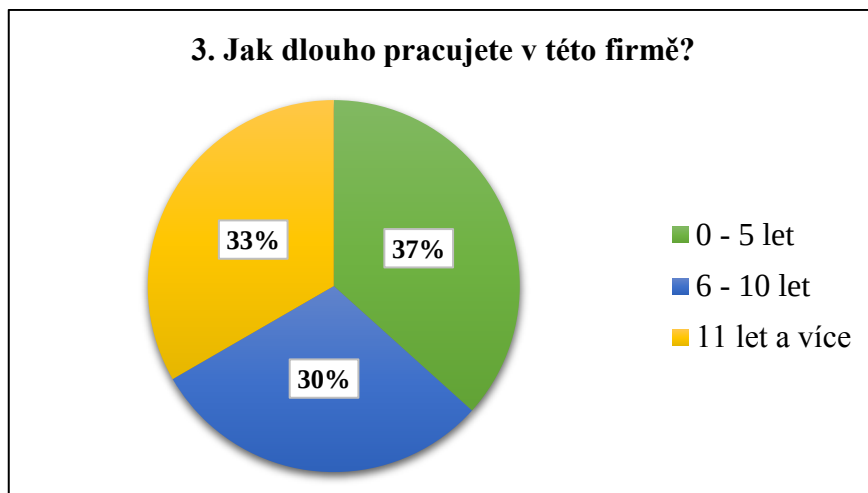
Více než polovina (17 respondentů) je ve věkové kategorii 36 – 50 let. V tomto věku také převažovaly THP, 27 % (8 dotázaných) je ve věku 18 – 35 let a 17 % (5 pracovníků) je ve věku 51 let a více.



Graf 4: Věk respondentů (20)

Délka pracovního poměru respondentů byla poměrně vyrovnaná. Přičemž zaměstnanci pracující ve společnosti více než 11 let působí většinou na pozici technicko hospodářského pracovníka. Pouze 3 respondenti v této délce pracovního poměru pracují

na dělnické pozici. Z grafu je vidět, že vybraná společnost má relativně velký počet stabilních pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní více než 11 let.



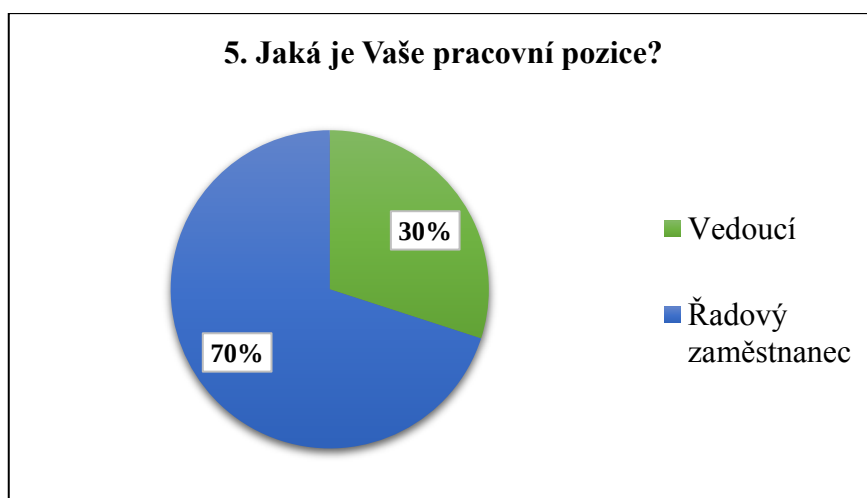
Graf 5: Délka pracovního poměru (20)

Pracovní zařazení respondentů bylo v 60 % technicko - hospodářský pracovník a v 40 % zaměstnanec dělnické pozice. Tento poměr opět odpovídá situaci na brněnské pobočce, kdy THP dělají technickou a administrativní podporu ostatním pobočkám.



Graf 6: Pracovní zařazení (20)

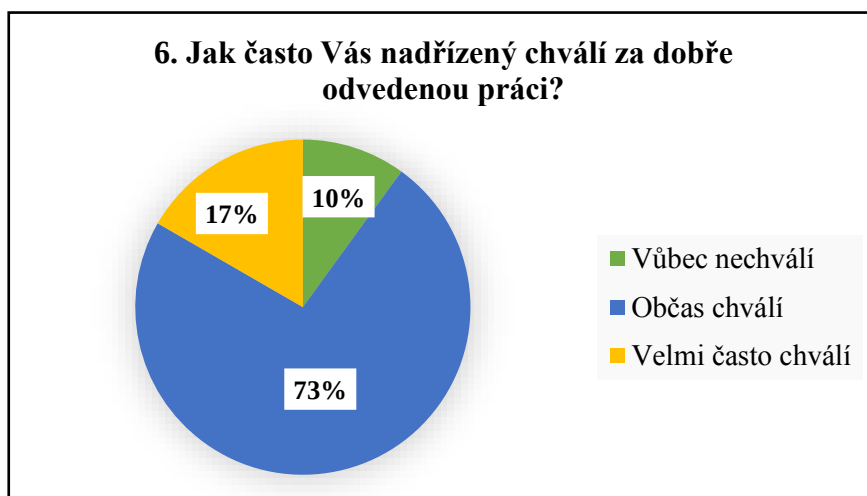
Pracovní pozice respondentů byla v 70 % řadový zaměstnanec a ve 30 % vedoucí pracovník. Přičemž velká většina vedoucích pracovníků působí ve společnosti více než 11 let.



Graf 7: Pracovní pozice (20)

3.11.5 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části jsou v grafech vyjádřeny a okomentovány výsledky dotazníkového šetření.



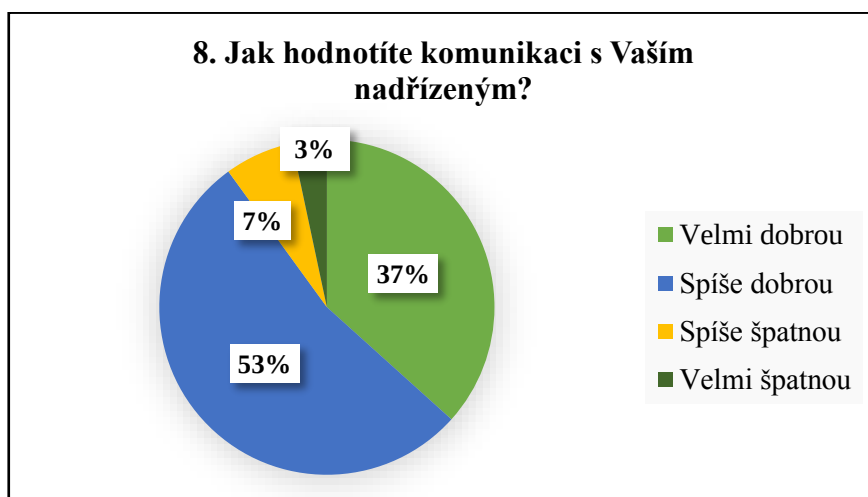
Graf 8: Pochvala od nadřízeného (20)



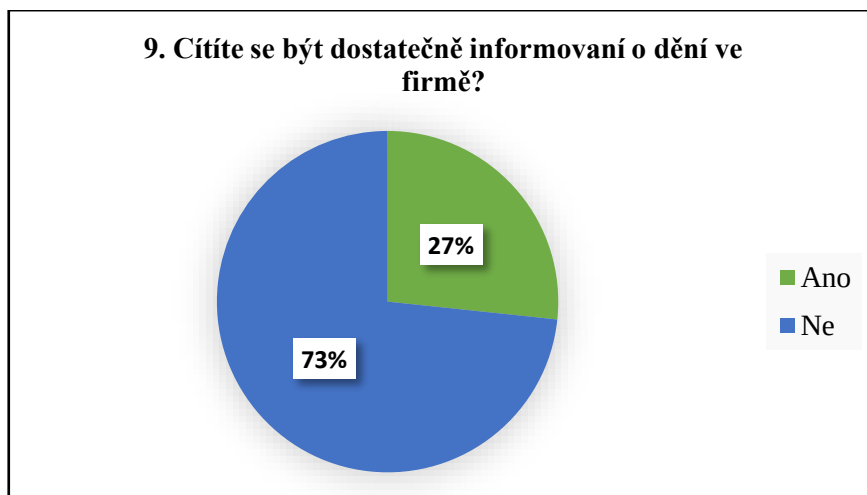
Graf 9: Pochvala a motivace (20)

Na otázku „*Jak často Vás nadřízený chválí za dobře odvedenou práci?*“ téměř tři čtvrtiny (22 dotázaných) uvedlo, že občas. Pouze 10 % (3 zaměstnanci) uvedli, že je nadřízený vůbec nechválí. Jednalo se o zaměstnance na dělnické pozici, tito pracovníci se také shodli na tom, že by větší množství pochval jejich pracovní motivaci zvýšilo.

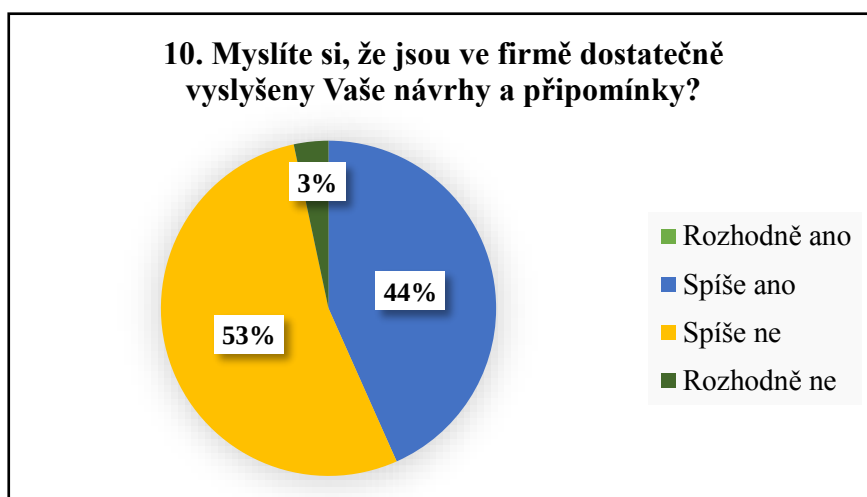
Také u většiny ostatních (18 respondentů) by větší množství pochval zvýšilo jejich pracovní motivaci. Nejvíce by to ocenili pracovníci na dělnických pozicích. Zajímavé je, že všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích jsou chválení.



Graf 10: Komunikace s nadřízeným (20)



Graf 11: Informovanost o dění ve firmě (20)



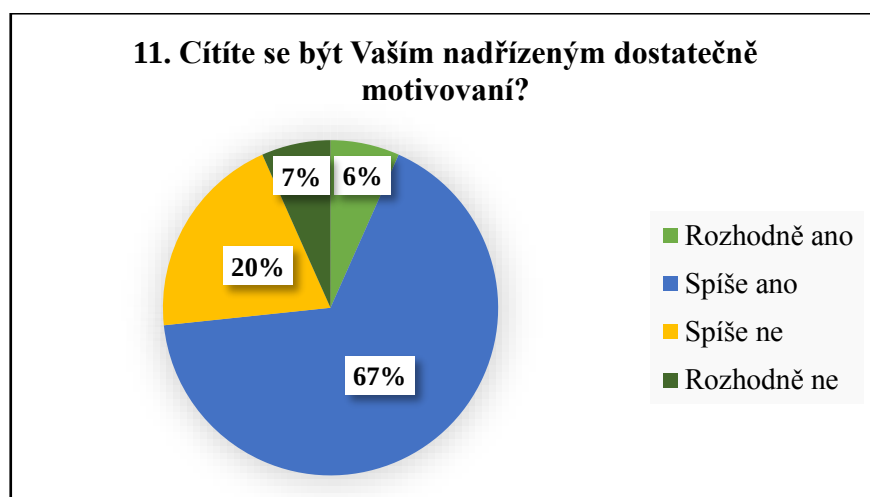
Graf 12: Návrhy a připomínky (20)

Z odpovědí na otázku „*Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?*“ vyplynulo, že ji pracovníci hodnotí velmi pozitivně. 37 % (11 dotázaných zaměstnanců) komunikaci se svým nadřízeným ohodnotilo jako velmi dobrou a 53 % (16 respondentů) jako spíše dobrou. Pouze jeden zaměstnanec (3 %) ji ohodnotil jako velmi špatnou a 2 pracovníci (7 %) jako spíše špatnou.

Naopak na otázku zda se zaměstnanci cítí dostatečně informovaní o dění ve firmě většina respondentů (73 %) uvedla, že ne. Zajímavé je, že to potvrdili i téměř všichni vedoucí pracovníci, kteří na otázku ohledně informovanosti odpověděli záporně. Je potom pravděpodobné, že se potřebné informace špatně dostávají k řadovým zaměstnancům, když nejsou informováni ani jejich nadřízení.

Na otázku „*Myslíte si, že jsou ve firmě dostatečně vyslyšeny Vaše návrhy a připomínky?*“, která souvisí s komunikací, mírná většina (16 respondentů) odpověděla, že spíše ne. 13 dotázaných (44 %) uvedlo, že spíše ano. Pouze 1 zaměstnanec (3 %) uvedl, že rozhodně ne. Spíše ne nebo rozhodně ne, odpovědělo 75 % THP a u dělníků tak odpovědělo 50 %. Naopak téměř většina vedoucích pracovníků uvedla, že jsou jejich návrhy a připomínky vyslyšeny.

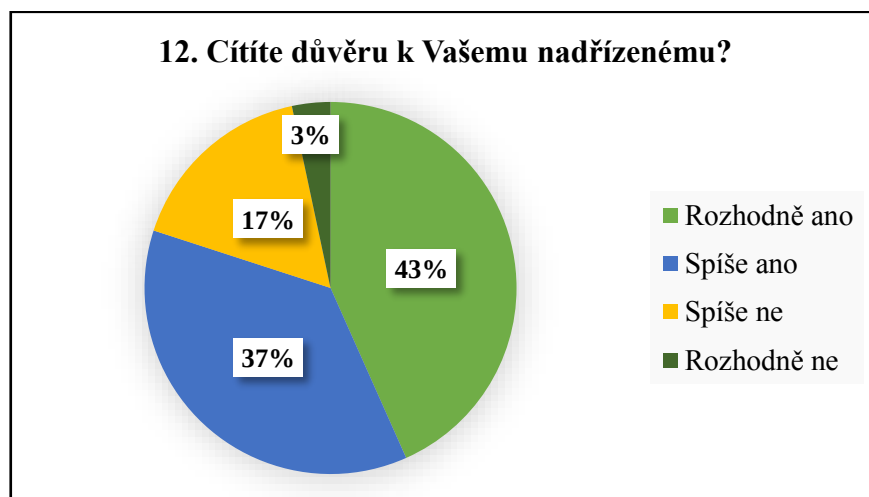
Z těchto výsledků vyplývá, že zaměstnanci se svými nadřízenými dokáží velmi dobře komunikovat a to přes různé komunikační kanály, ale vedoucí jim dostatečně dobře nepředávají informace o aktuálním dění, a to pravděpodobně z důvodu, že i jim samotným chybí informace od nejvyššího vedení. Z odpovědí na dotazy lze usuzovat, že většina vedoucích na nižší úrovni managementu se příliš nevěnuje připomínkám a návrhům od svých podřízených. Naopak vyšší management společnosti se o zpětnou vazbu svých podřízených zajímá.



Graf 13: Motivace nadřízeným (20)

Na otázku „*Cítíte se být Vaším nadřízeným dostatečně motivovaní?*“ téměř tři čtvrtiny (22 respondentů) uvedlo spíše ano nebo rozhodně ano. Tento pozitivní výsledek je dán především tím, že vybraná společnost dbá na pravidelné vzdělávání zaměstnanců a pravidelně školí zaměstnance na všech úrovních pracovních pozic. Pouze 27 % (8 pracovníků) se cítí nedostatečně motivovaní svým nadřízeným. Nejvíce se tak cítí zaměstnanci, jejichž pracovní poměr ve společnosti je do 5 let. Naopak nejvíce

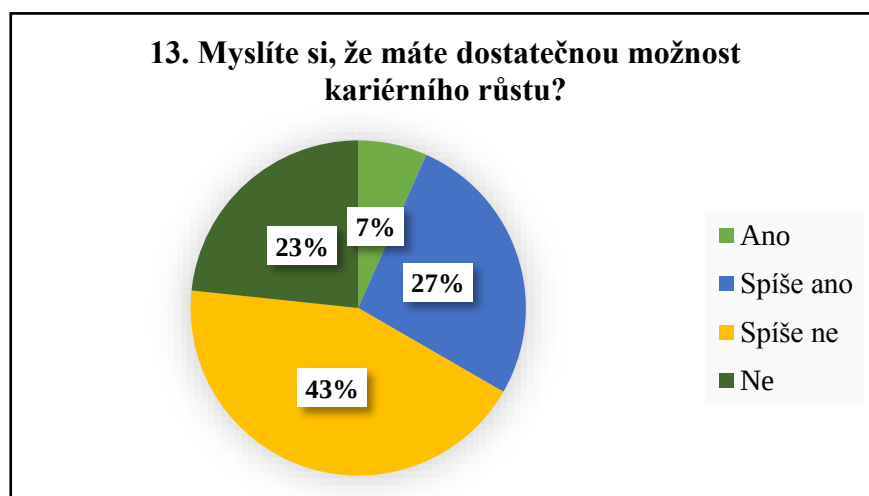
motivovaní se cítí vedoucí pracovníci, což potvrzuje velmi dobré manažerské dovednosti středního a top managementu.



Graf 14: Důvěra k nadřízenému (20)

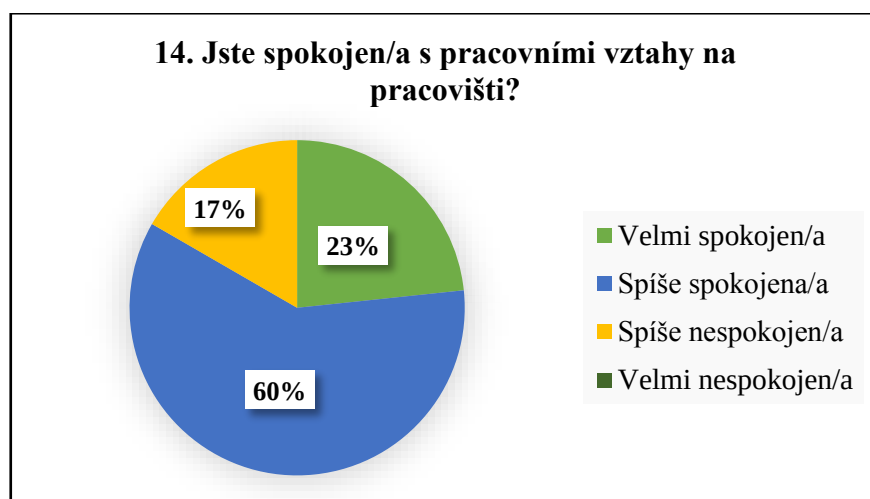
Podle výsledků z odpovědí na otázku zda zaměstnanci cítí důvěru ke svému nadřízenému, odpovědělo 80 % (24 respondentů), že rozhodně ano nebo spíše ano. Pouze 20 % (6 pracovníků) svému nadřízenému nedůvěřuje.

Důvěra k nadřízenému je velice důležitá a může ovlivnit například pracovní vztahy na pracovišti i celkovou spokojenost zaměstnanců v podniku. Z výsledků je patrné, že ve vybrané společnosti je důvěra hodnocena velmi pozitivně.



Graf 15: Kariérní růst ve firmě (20)

Z otázky „*Myslíte se, že máte dostatečnou možnost kariérního růstu?*“ vyplynulo, že si 66 % (20 respondentů) myslí, že spíše ne nebo rozhodně ne. Zajímavé je, že si to myslí stejný poměr THP i dělníků. Tyto výsledky potvrzují fakt, že ve vybrané společnosti nejsou příliš velké možnosti kariérního růstu. Důkazem také je, že pouze polovina respondentů pracujících ve společnosti více než 11 let působí nyní na vedoucích pozicích. Mezi dotázanými zaměstnanci působících ve společnosti 6 – 10 let jsou pouze 3 vedoucí pracovníci a jenom 1 zaměstnanec pracující ve společnosti méně než 5 let je na vedoucí pozici. Tato situace může být pro některé pracovníky značně demotivující, jelikož nevidí ve své práci posun na vyšší pracovní pozice. Je možné, že tento stav může být i příčinou odchodu některých zaměstnanců z podniku.

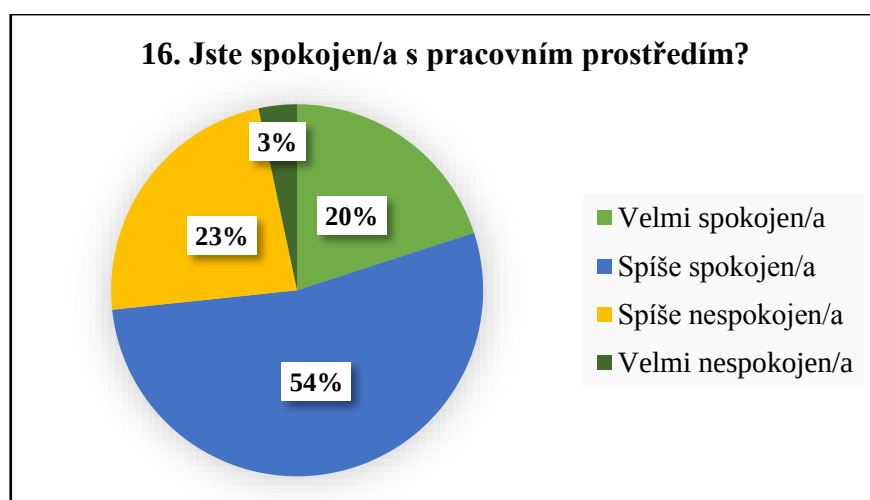


Graf 16: Spokojenost s pracovními vztahy na pracovišti (20)



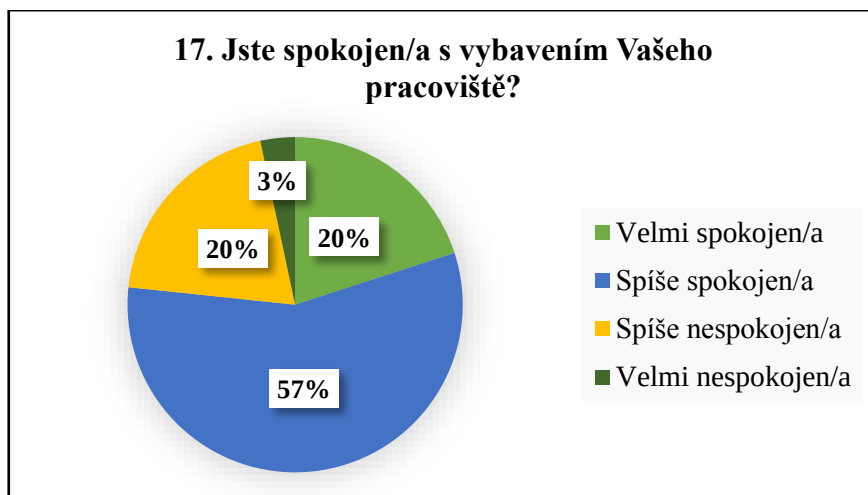
Graf 17: Vztah s kolegy (20)

Na Otázku „*Jak jste spokojen/a s pracovními vztahy na pracovišti?*“ 83 % (25 dotázaných) odpovědělo, že jsou se vztahy na pracovišti velmi, nebo spíše spokojeni. Pouze 17 % (5 respondentů) uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Velmi pozitivní je, že nikdo neodpověděl, že je velmi nespokojen. Lze tedy říci, že mezi pracovníky převládá přátelská atmosféra. Tento fakt potvrzuje i následující otázka, kde se 73 % (20 dotázaných) se svými kolegy stýká i mimo pracovní prostředí. Je to dáno i zejména tím, že ve vybrané společnosti pracuje velké množství pracovníků více než 11 let a za tuto dobu si mezi sebou kolegové vytvořili přátelské vztahy.



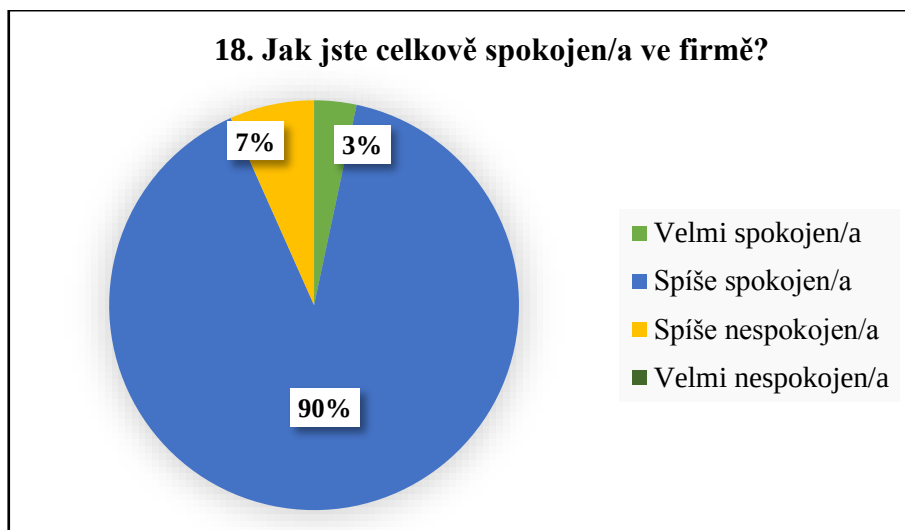
Graf 18: Spokojenost s pracovním prostředím (20)

Na otázku „*Jste spokojen/a s pracovním prostředím?*“ mírná většina (16 dotázaných) odpověděla, že jsou spíše spokojeni. Velmi spokojeno je 20 % (6 respondentů) a 26 % (8 pracovníků) jsou spíše nespokojeni nebo velmi nespokojeni. Zajímavé je, že všichni vedoucí pracovníci odpověděli, že jsou s pracovním prostředím spokojeni.



Graf 19: Spokojenost s vybavením pracoviště (20)

Velmi podobné výsledky přinesla i následující otázka týkající se vybavení pracovišť. S vybavením svých pracovišť je 57 % (17 respondentů) spíše spokojeno. Velmi spokojeno je 20 % (6 pracovníků) a spíše nespokojeno je také 20 % (6 pracovníků). Pouze 1 zaměstnanec (3 %) je velmi nespokojen. Respondenti měli také možnost se vyjádřit, s čím konkrétně jsou nespokojeni v následující otázce s otevřenou odpovědí. Zaměstnanci pracující v kancelářích si nejvíce stěžovali na technické vybavení, a to zejména na pomalou výpočetní techniku. Někteří by také rádi uvítali modernizaci svých pracovišť. Dělníkům nejvíce vadí stará výrobní hala, ve které je v létě velké teplo a v zimě chladno. Vedení však o tomto problému ví a v budoucnu plánuje rekonstrukci.



Graf 20: Celková spokojenost ve firmě (20)

Velmi pozitivní výsledky jsou patrné z otázky „*Jak jste celkově ve firmě spokojen/a?*“ kdy velmi kladně odpovědělo 93 % (28 zaměstnanců). Pouze 7 % (2 zaměstnanci) jsou spíše nespokojeni. Tito zaměstnanci pracují ve společnosti na dělnické pozici.



Graf 21: Stres na pracovišti (20)

Podle odpovědí na otázku týkající se přepracovanosti a stresu je většina pracovníků přepracovaná nebo ve stresu pouze občas. Zaměstnanci v kanceláři jsou podle otázky nejvíce stresováni z termínovaných úkolů. Dělníci se necítí příliš ve stresu, ale přepracováni a to z velkého množství práce, která je na ně v některých dnech kladena.

3.12 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti pracují velmi schopní manažeři, kteří dokáží vést a motivovat své podřízené. Je to dáno zejména tím, že vybraná společnost dbá na pravidelné školení a vzdělávání vedoucích zaměstnanců v manažerských dovednostech. Téměř všichni zaměstnanci svým nadřízeným také důvěřují. Částečně i díky tomu ve společnosti mezi pracovníky vládne spíše přátelská atmosféra, což potvrzuje i to, že se velká většina dotázaných se se svými kolegy stýká i mimo pracovní prostředí.

Pozitivní je, že většina dotázaných se cítí ve stresu nebo přepracovaně pouze občas. Je to dáno zejména charakteristikou práce ve vybrané společnosti.

Dotazníkové šetření také odhalilo některé nedostatky v motivačním systému. Respondenti hodnotili spíše záporně frekvenci pochval, informovanost, kariérní růst a realizaci jejich návrhů a připomínek.

U většiny dotázaných zaměstnanců by také větší množství pochval zvýšilo jejich pracovní motivaci. Nejvíce by to ocenili pracovníci na dělnických pozicích.

Zajímavé je, že velká většina dotázaných hodnotila pozitivně komunikaci se svým nadřízeným. Naopak, velmi záporně však, informovanost o aktuálním dění ve společnosti. Negativní je, že nedostatečně informovaní se cítí i téměř všichni vedoucí pracovníci. Z toho vyplývá, že potřebné informace neposkytuje již nejvyšší management společnosti a informace se tak v dostatečné míře nedostávají k řadovým zaměstnancům.

Respondenti se v průzkumu také vyjádřili, že někteří vedoucí pracovníci ve vybrané společnosti příliš nepřihlíží na jejich návrhy a připomínky. Nejvíce negativně to hodnotili THP, polovina dotázaných dělníků si naopak myslí, že jsou jejich připomínky vyslyšeny.

Z těchto výsledků lze říci, že nadřízení pracovníci se zaměstnanci komunikují velmi dobře, ale nepředávají jim informace o aktuálním dění, které často nemají od nejvyššího vedení. Tato situace může některé pracovníky demotivovat, jelikož neví o aktuálním stavu ve společnosti a nemají velkou možnost podávat návrhy na zlepšení.

Motivaci některých pracovníků ve společnosti také může snižovat nemožnost kariérního růstu. Bohužel ve vybrané společnosti nejsou příliš velké možnosti na možné povýšení zaměstnanců. Na vedoucích pozicích pracují ve společnosti většinou pracovníci, kteří pro

společnost pracují více než 6 let. Také velké množství zaměstnanců působící ve společnosti více než 11 let zůstává na stejné pozici.

Někteří pracovníci by rádi uvítali modernizaci svého pracovního vybavení i prostředí. Nejvíce si zaměstnanci stěžovali na technické vybavení. Pomalé nebo zastaralé vybavení může pracovníky demotivovat k práci. Vzhledem k tomu, že ve vybrané společnosti je obnova technického vybavení již v plánu, tak se nebudu na tuto oblast více zaměřovat.

Velmi pozitivní je, že i přes některé nedostatky v motivačním systému, jsou téměř všichni zaměstnanci ve vybrané společnosti celkově spokojeni.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující část závěrečné práce bude zaměřena na vlastní návrhy řešení, které navazují na dotazníkový průzkum a na analýzu současného stavu. Návrhy řešení zohledňují výsledky průzkumu motivace zaměstnanců a vedení podniku vybrané společnosti poskytují doporučení na zlepšení motivačního systému v podniku.

Hlavním cílem návrhů na zlepšení je zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, které se projeví zvýšením výkonnosti pracovníků ve vybrané společnosti.

V další části navrhuji zavedení relaxační zóny v areálu vybrané společnosti, zvýšení frekvence pochval a pro zlepšení obousměrné komunikace doporučuji pořízení schránky pro podávání návrhů a připomínek, zvýšení informovanosti, pohovory se zaměstnanci na dělnických pozicích a pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců v podniku. Vedení vybrané společnosti se také může zamyslet nad budoucím kariérním rozvojem svých zaměstnanců.

4.1 Zavedení relaxační zóny v areálu vybrané společnosti

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci rádi uvítali modernizaci a vzhled svého pracoviště. Z toho důvodu navrhuji vytvořit příjemnou relaxační zónu ve venkovním areálu společnosti. V současnosti se ve venkovních prostorách vybrané společnosti nenachází žádná lavička ani stůl, kde by se mohli zaměstnanci neformálně scházet například v rámci obědové pauzy. Venkovní areál navrhuji také proto, že ve vnitřním prostoru společnosti není prostor k takové změně.

Zaměstnanci tento prostor mohou využívat i pro neformální porady v rámci menších oddělení. Myslím si, že změnu prostředí rád uvítá každý zaměstnanec.

Jako vybavení doporučuji zakoupit sadu dřevěného venkovního nábytku (stůl a židle) pro 6 osob ve skládací variantě, aby v zimních měsících nezabírala příliš mnoho prostoru při skladování. K této sadě zahradního nábytku doporučuji zakoupit slunečník.

Pro pány navrhuji pořídit venkovní stolní fotbal, který je možné využívat celoročně. Bude sloužit pro odreagování zaměstnanců během pracovních činností.

Nevýhodou tohoto návrhu může být zneužívání a takzvaného „ulívání“ zaměstnanců.

O údržbu relaxační zóny navrhuji pověřit správce areálu, který by měl na starosti také úklid nábytku na zimní období.

4.1.1 Ekonomické zhodnocení relaxační zóny

V následující tabulce jsou vyjádřeny náklady na vybavení. Cenu jednotlivých položek jsem stanovila po průzkumu trhu a vybrala jsem takové vybavení, které jsou cenově i kvalitou srovnatelné s konkurencí. V tabulce ekonomického zhodnocení relaxační zóny jsou přibližné ceny výrobků. Celková částka za pořízení relaxační zóny je **38 200 Kč**.

Tab. 2: Ekonomické zhodnocení relaxační zóny (20)

Věc	Cena
Sada zahradního nábytku	8 500 Kč
Slunečník	1 200 Kč
Stolní fotbal	28 500 Kč
Celkové náklady	38 200 Kč

4.2 Pochvaly

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je za dobře odvedenou práci pochválena pouze občas. Respondenti také uvedli, že by větší množství pochval zvýšilo jejich pracovní motivaci a to zejména u pracovníků na dělnických pozicích.

Navrhuji, aby vedoucí pracovníci zvýšili frekvenci pochval svých podřízených. Tento návrh zvýší motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Je důležité, aby pochvaly přicházely již od nejvyššího vedení společnosti, a aby byli opravdu pochváleni všichni zaměstnanci, kteří odvedou kvalitní práci. Zaměstnance doporučuji pochválit i po udělení finanční odměny, kdy bude zároveň vysvětlený důvod získání odměny.

Jako riziko zde vidím, že vedoucí zaměstnanci mohou na chválení svých podřízených zapomínat. Navrhuji, aby si vedoucí zaměstnanci zpočátku vytvořili evidenci pochval svých podřízených, což jim umožní sledovat koho, kdy a za co pochválili. Tato pomůcka může být například ve formě následující tabulky.

Tab. 3: Pomůcka pro evidenci pochval (20)

Datum	Chválený zaměstnanec	Důvod pochvaly	Poznámky

Výhodou pochval je, že vybrané společnosti nepřinesou **žádné náklady**. Zaměstnanci budou pozitivně naladěni a zcela jistě se zvýší jejich pracovní výkon.

Podle odborné literatury je pochvala jedním z nejúčinnějších nástrojů motivace (22, s. 99). Avšak aby byla efektivní, musí mít určitá pravidla.

Je důležité, aby vedoucí pracovník při pochvale:

- byl konkrétní
- vyhnul se zbytečným řečem, protože mohou oslabit jeho sdělení
- vynechal superlativy, jako jsou báječný, úžasný, super, atd., protože snižují důvěru sdělení
- byl upřímný
- vynechal v pochvale kritiku
- neshazoval zaměstnance
- za jednu věc chválil jen jednou
- chválil včas
- chválil často (22, s. 100-101)

Jak silný motivátor je pro zaměstnance pochvala dokazuje i Dan Ariely ve své publikaci, ve které popisuje průzkum uskutečněný v americké technologické firmě Intel. Zaměstnancům společnosti, kteří skládali součástky, byl nabídnutý finanční bonus, pokud splní určitou kvótu. Taková motivace zafungovala, ovšem během následujících dvou dnů se produktivita vrátila na běžnou úroveň. Bylo to způsobeno tím, že pracovníci už nedostávali finanční bonus a tak neměli důvod pracovat lépe a rychleji. V dalším pokusu

bylo pracovníkům oznámeno, že jestliže přesáhnou určitou denní kvótu, dostanou písemnou pochvalu. Zaměstnance to motivovalo natolik, že sestavili více součástí než obvykle a to dokonce i druhý a třetí den než po finanční odměně (23).

4.3 Schránka pro podávání návrhů a připomínek

V dotazníkovém šetření se mírná většina respondentů vyslovila, že ve vybrané společnosti nejsou příliš vyslyšeny jejich návrhy a připomínky.

Navrhují tedy ve vnitřních prostorách vybrané společnosti vytvořit schránku pro podávání připomínek a návrhů. Tuto schránku doporučuji umístit na málo frekventované místo ve společnosti, tak aby byla zaručena anonymita zaměstnanců.

Ke každé připomínce nebo návrhu by měla být poskytnutá zpětná vazba. Navrhují umístit zpětnou vazbu ve formě určitého vyjádření na firemní nástěnku ve vybrané společnosti. Popřípadě při zásadních a důležitých připomínkách lze uvést zpětnou vazbu do firemního bulletinu, aby se informaci dozvěděli i zaměstnanci z jiných poboček. Při kladném posouzení návrhu na zlepšení by byl navíc podavatel vyzván, aby se přihlásil např. o finanční odměnu. Forma odměny by závisela na kvalitě návrhu a rozhodovalo by o ní vedení vybrané společnosti.

Současně je velmi důležité, aby vedení vybrané společnosti opravdu více přihlíželo na připomínky zaměstnanců a snažilo se o změny, které navrhnou přímo zaměstnanci.

Pokud nebude možné určité změny zrealizovat, je také důležité informovat zaměstnance o důvodech, proč to nelze, nebo zda se bude v brzké budoucnosti problém řešit, či budou naplánovány i jiná opatření ke zlepšení. Je velmi důležité vzájemně komunikovat.

4.3.1 Ekonomické zhodnocení schránky pro podávání návrhů a připomínek

Při průzkumu cen schránek na trhu bylo zjištěno, že cena obyčejné uzamykatelné schránky se i s náklady na dopravu pohybuje okolo **400 Kč**. Výhodou tohoto návrhu je, že nepřinese společnosti výrazné náklady na pořízení.

4.4 Zvýšení informovanosti

V dotazníkovém výzkumu se většina respondentů vyjádřila, že nejsou dostatečně informováni o aktuálním dění ve společnosti i přesto, že vybraná společnost k informování zaměstnanců používá různé komunikační kanály.

Navrhuji, aby nejvyšší vedení vybrané společnosti přehodnotilo, které informace jsou zaměstnancům poskytovány, a aby ke svým podřízeným aplikovalo otevřenější přístup, ve kterém je více informuje například o aktuálním stavu vybrané společnosti a dalších plánech rozvoje. Tento návrh je podmíněn analýzou nejvyššího vedení, které informace chce podřízeným sdělovat a které potřebují zaměstnanci slyšet.

Současně navrhuji vedení vybrané společnosti zvážit, zda nezvýšit frekvenci setkávání manažerů s nejvyšším vedením.

4.4.1 Ekonomické zhodnocení návrhu zvýšení informovanosti

Výhodou tohoto návrhu na zlepšení je, že vybrané společnosti nepřinesou **žádné náklady**, jelikož už jsou ve společnosti komunikační kanály zavedeny. Jedná se o firemní bulletin, nástěnku i porady. V tomto návrhu se jedná pouze o poskytování více informací.

4.5 Pohovory se zaměstnanci i na dělnických pozicích

V současné době probíhají hodnotící rozhovory pouze u THP, pracovníků managementu a u obchodních zástupců. Navrhuji proto zavést tyto pohovory ve zkráceném rozsahu i na dělnických pozicích.

V rámci rozhovoru by byli zaměstnanci informováni o plánovaných změnách ve firmě, bylo by zhodnocené jejich pracovní úsilí a stanovené cíle na následující období. Současné by byly vyslyšeny jejich požadavky a připomínky. Také by zde byl prostor pro ujasnění rozvoje pracovníků, případně návrhy na další vzdělávání a s tím související kariérní posun.

Průběh hodnotícího rozhovoru u dělníků by byl stejný jako u ostatních pracovníků, ovšem ve zjednodušeném a zkráceném rozsahu. Navrhuji, aby rozhovory se zaměstnanci na dělnických pozicích vedli jejich nadřízení, kteří působí ve středním managementu a jsou

již na vedení pohovorů zaškolení. Pracovníci na dělnických pozicích by také měli jiné formuláře než ostatní zaměstnanci. V příloze je uvedený návrh sebehodnotícího formuláře i formuláře hodnotitele pro hodnotící rozhovory v prvním roce hodnocení. Tyto formuláře jsou upraveny podle stávajících formulářů tak, aby odpovídaly dělnickým pozicím.

4.5.1 Ekonomické zhodnocení pohovorů se zaměstnanci

V případě zavedení těchto pohovorů musí vedení podniku počítat s časovým zatížením vedoucích pracovníků, kteří rozhovory povedou. Pohovory by se týkaly všech 30 zaměstnanců, kteří nyní pracují na dělnických pozicích na brněnské pobočce. Při půl hodinovém rozhovoru nadřízeného se zaměstnancem jsou náklady vyčísleny v následující tabulce. Časové zatížení vedoucích pracovníků je přepočítáno na finanční náklady. V případě mzdy vedoucího zaměstnance ve vybrané společnosti ve výši 35 000 Kč jsou náklady vybrané společnosti na vedoucího pracovníka (mzda + sociální a zdravotní pojištění) ve výši 46 900 Kč za měsíc.

Tab. 4: Ekonomické zhodnocení pohovorů se zaměstnanci (20)

Náklady na vedoucího	46 900 Kč/ 160 hodin
Příprava hodnotícího rozhovoru	30 minut/ 1 dělník
Délka hodnotícího rozhovoru	30 minut /1 dělník
Celková časová náročnost 1 rozhovoru	60 minut/ 1 dělník
Počet dělníků	30
Celková časová náročnost rozhovorů	30 hodin
Časová náročnost přepočítaná na finanční náklady	8 794 Kč

Celkové finanční náklady hodnotících rozhovorů s dělníky připadající na vedoucí zaměstnance jsou **8 794 Kč za rok**. V této hodnotě nejsou započítané mzdy dělníků, jelikož u nich není výrazná ztráta času na provedení rozhovoru. Rovněž zde není započítané zatížení personálního oddělení.

4.6 Pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Všechny výše doporučené návrhy doporučuji podpořit pravidelnými průzkumy spokojenosti zaměstnanců, aby nedocházelo pouze ke krátkodobému zlepšení na omezenou dobu, ale k neustálému a průběžnému zlepšování. Vedení vybrané společnosti získá od zaměstnanců zpětnou vazbu, se kterou může dále pracovat. Tento návrh vyžaduje velkou podporu managementu podniku, a také vhodné načasování. Pro dosažení efektivity průzkumu spokojenosti zaměstnanců je důležité dodržet určitá pravidla a to zejména vysvětlení důvodů průzkumu a poskytnutí zpětné vazby.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců doporučuji provádět před realizací hodnotících rozhovorů tak, aby se během rozhovoru dalo na tento průzkum případně navázat. Vzhledem k tomu, že hodnotící rozhovory probíhají po ukončení hospodářského roku, který končí koncem ledna, doporučuji průzkum provádět již v listopadu nebo prosinci. Rovněž navrhuji, aby se průzkum spokojenosti týkal všech zaměstnanců společnosti nikoliv jen pracovníků brněnské pobočky, na kterou byl zaměřený můj výzkum.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců lze provádět interně nebo externě.

V případě, že by se průzkum spokojenosti zaměstnanců prováděl interně, mělo by přípravu, průběh i vyhodnocení průzkumu na starosti personální oddělení společnosti. Tuto variantu nedoporučuji, vzhledem k tomu, že již je v současné době personální oddělení velmi vytížené a další povinnosti by mohly vést k vyšší nespokojenosti a demotivaci zaměstnanců.

Z výše popsaného důvodu navrhuji průzkum spokojenosti zaměstnanců provádět externí společností.

Výhody externího průzkumu společnosti specializovanou společností jsou:

- vyšší otevřenost respondentů, která spočívá v zachování důvěrnosti dat
- větší návratnost, pokud je průzkum prováděn v úzké spolupráci mezi zadavatelem a externí společností
- dodavatel zajistí kompletní proces dotazování a zpracování dat, čímž garantuje potřebný interní odstup
- využití odbornosti a zkušenosti praxe specialistů, kteří se podílejí na realizaci a vyhodnocení (24)

4.6.1 Ekonomické zhodnocení průzkumu prováděného externí společností

Pro provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců jsem vybrala společnost TCC online. Cena průzkumu se odvíjí podle reálné návratnosti, nikoliv počtem oslovených respondentů. V případě vyplnění dotazníku všemi zaměstnanci vybrané společnosti je cena následující:

Tab. 5: Ekonomické zhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců (upraveno podle 25)

Počet respondentů	Cena za osobu	Cena celkem
211	100 Kč	21 100 Kč
Doplňkové služby		Cena
Technická příprava projektu		7 500 Kč
Administrace a monitoring		2 500 Kč
5 normostran interpretace výstupu		10 000 Kč

Celková cena průzkumu spokojenosti zaměstnanců prováděného externí společností TCC online **je 41 100 Kč**. Doporučuji tento výzkum provádět každé dva roky.

4.7 Kariérní růst

Z výzkumu také vyplynulo, že zaměstnanci nemají velkou možnost kariérního růstu. Vzhledem k tomu, že ve vybrané společnosti není příliš velký prostor na povýšení zaměstnanců, navrhuji, aby se vybraná společnost zaměřila na jiné metody kariérního rozvoje pracovníků. Jednou z možností je umožnit zaměstnancům profesní rozvoj v oblasti, která nemusí příliš souviset s aktuální pracovní pozicí zaměstnance. Příkladem mohou být třeba jazykové kurzy pro zaměstnance pracující na dělnických pozicích. Výsledkem tohoto návrhu může být dosažení vyšší spokojenosti a motivace zaměstnanců. Tento návrh však vyžaduje důkladnější průzkum mezi zaměstnanci a také je podmíněný ochotou vedení společnosti vynaložit velké finanční náklady na vzdělávání pracovníků. V současné době nepovažuji tento návrh za realizovatelný, ale poskytuje prostor pro úvahu vedení společnosti o budoucím zavedení.

4.8 Shrnutí návrhové části

Od navržených změn konceptu motivačního systému si slibují vyšší motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti, která povede k vyšší výkonnosti zaměstnanců v podniku.

Konkrétní změny v motivačním systému jsou:

- zavedení relaxační zóny ve venkovním areálu vybrané společnosti
- pohovory se zaměstnanci na dělnických pozicích
- pochvaly
- schránka pro podávání návrhů a připomínek
- zvýšení informovanosti
- průzkumy spokojenosti zaměstnanců

4.8.1 Finanční zatížení

Samotné návrhy na zlepšení motivačního systému, které vybrané společnosti doporučují, vyžadují určité náklady na zavedení s výjimkou pochval a zvýšení informovanosti. Celkové náklady na zavedení změn motivačního systému jsou **88 613 Kč**. Podrobněji jsou popsány v následující tabulce.

Tab. 6: Celkové ekonomické zhodnocení (20)

Návrh změny	Cena
Relaxační zóna	38 319 Kč
Pohovory se zaměstnanci	8 794 Kč
Pochvaly	0 Kč
Schránka pro návrhy a připomínky	400 Kč
Zvýšení informovanosti	0 Kč
Průzkumy spokojenosti zaměstnanců	41 100 Kč
Celkové náklady	88 613 Kč

4.8.2 Časové zatížení

Navržené změny vyžadují také vhodné načasování, aby byla zajištěna efektivita změn. Období začátku realizace navrhuji v následující tabulce.

Tab. 7: Navrhnutý začátek realizace změn (20)

Návrh změny	Začátek realizace
Relaxační zóna	Jaro 2018
Pohovory se zaměstnanci	Únor 2019
Pochvaly	Jaro 2018
Schránka pro návrhy a připomínky	Jaro 2018
Zvýšení informovanosti	Jaro 2018
Průzkumy spokojenosti zaměstnanců	Podzim 2019

Pořízení relaxační zóny navrhuji na jaro roku 2018, a to z toho důvodu, aby zaměstnanci měli možnost používat vybavení již s prvními teplými dny.

Pohovory se zaměstnanci na dělnických pozicích doporučuji provádět ve stejném období, jako se realizují hodnotící rozhovory s ostatními pracovníky.

Začátek realizace zvýšení frekvence pochval, pořízení schránky pro podávání návrhů a připomínek a zvýšení informovanosti zaměstnanců navrhuji na nejbližší možné období, které jsem stanovila na jaro roku 2018.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců vyžaduje velmi dobrou přípravu. Začátek realizace proto doporučuji na podzim roku 2019, aby se případně v únoru 2020 v rámci hodnotících rozhovorů se zaměstnanci dalo na tento průzkum navázat.

ZÁVĚR

Hlavním cílem závěrečné práce bylo navrhnout změnu konceptu stávajícího motivačního systému ve vybrané společnosti za účelem zvýšení motivace, spokojenosti a tím související výkonosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Teoretická část práce byla zaměřena na některé činnosti související s řízením lidských zdrojů a to zejména hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků. V této části byly také vysvětleny pojmy související s motivací a stimulací.

Analytická část práce navazovala na teoretickou a byla v ní popsána společnost, její zákazníci, zaměstnanci, personální informační systémy, komunikace se zaměstnanci a stávající motivační systém, který se skládal ze mzdového systému, z poskytovaných benefitů, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Zdrojem informací pro analytickou část bylo vlastní pozorování během letních brigád, cílený rozhovor s personální manažerkou, interní dokumenty a webové stránky společnosti.

Součástí analytické části závěrečné práce bylo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci brněnské pobočky. V dotazníkovém šetření byly zjištěny některé nedostatky v motivačním systému vybrané společnosti. Zejména v informovanosti zaměstnanců, v systému návrhů a připomínek, v pracovním prostředí, vybavením pracoviště, ve frekvenci pochval a v karierním růstu.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření následovaly vlastní návrhy změn konceptu motivačního systému. Jednalo se zejména o zlepšení venkovního prostředí společnosti formou návrhu relaxační zóny, zavedení pohovorů u dělnických pozic, zvýšení frekvence pochval, zvýšení informovanosti, zakoupení schránky pro podávání návrhů a připomínek, a také pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců v podniku. U každého návrhu změny bylo také vyčísleno ekonomické zatížení společnosti kromě budoucího karierního rozvoje a to hlavně z toho důvodu, že aktuální změna není možná, vyžaduje hlubší analýzu a může být předmětem dalšího zkoumání.

Cíl práce považuji za splněný a věřím, že návrhy změn byly vedení vybrané společnosti přínosné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014. ISBN 978800838
- (2) MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 9788072049073.
- (3) ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.
- (4) URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 9788090524743.
- (5) BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 9788026603740.
- (6) PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 8024717069.
- (7) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Psychologie v managementu a v podnikání*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 8073181932.
- (8) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 9788024734477.
- (9) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
- (10) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024752587.
- (11) KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 8071793892.
- (12) ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: Řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 9788087439197.

- (13) JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Albatros Media, 2016. ISBN 9788072614790.
- (14) ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 9788074520389.
- (15) KUČEROVÁ, Dagmar. Poskytování stravenek jako daňově uznatelný náklad včetně příkladu. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2017 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/poskytovani-stravenek-jako-danove-uznatelny-naklad-vcetne-prikladu/>
- (16) O nás. *Vybraná společnost* [online]. Brno: Vybraná společnost, 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: www.vybranaspolecnost.cz
- (17) PERSONÁLNÍ MANAŽERKA. *Rozhovor* [ústní sdělení]. Vybraná společnost. Sídlo společnosti, Brno 30. 1. 2018
- (18) Rozdíl mezi platem a mzdou. *Ekonomika Online* [online]. [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://ekonomikaonline.cz/306/rozdil-mezi-platem-a-mzdou/>
- (19) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024722023.
- (20) vlastní zpracování
- (21) VYBRANÁ SPOLEČNOST. *Interní dokumenty*. Brno: Vybraná společnost s. r. o. 2017.
- (22) RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024721002.
- (23) ARIELY, Dan. Odměna: Skrytá logika, která formuje naše motivace. [online]. Smartus.cz, , 1-8 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://smartus.cz/wp-content/uploads/Odm%C4%9Bna-Smartus.pdf>

(24) POJEROVÁ, Šárka. Průzkum spokojenosti zaměstnanců a jeho význam pro management firmy. *Shine: Shine group light of change*[online]. 2006 [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://www.shine.cz/blog/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu-jeho-vyznam-pro-management-firmy>

(25) Ceník zaměstnaneckého průzkumu. *TCC online* [online]. Praha: TCC online [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.tcconline.cz/cenik/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

atd.	a tak dále
např.	například
THP	technicko – hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací	26
Obr. 2: Maslowova hierarchie potřeb	28
Obr. 3: Průběh hodnocení výkonů	41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Motivační matice	24
Tab. 2: Ekonomické zhodnocení relaxační zóny	59
Tab. 3: Pomůcka pro evidenci pochval	60
Tab. 4: Ekonomické zhodnocení pohovorů se zaměstnanci	63
Tab. 5: Ekonomické zhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců	65
Tab. 6: Celkové ekonomické zhodnocení	66
Tab. 7: Navrhnutý začátek realizace změn	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců celé společnosti	35
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců celé společnosti	35
Graf 3: Pohlaví respondentů	45
Graf 4: Věk respondentů	45
Graf 5: Délka pracovního poměru	46
Graf 6: Pracovní zařazení	46
Graf 7: Pracovní pozice	47
Graf 8: Pochvala od nadřízeného	47
Graf 9: Pochvala a motivace	48
Graf 10: Komunikace s nadřízeným	48
Graf 11: Informovanost o dění ve firmě	50
Graf 12: Návrhy a připomínky	49
Graf 13: Motivace nadřízeným	50
Graf 14: Důvěra k nadřízenému	51
Graf 15: Kariérní růst ve firmě	51
Graf 16: Spokojenost s pracovními vztahy na pracovišti	52
Graf 17: Vztah s kolegy	52
Graf 18: Spokojenost s pracovním prostředím	53
Graf 19: Spokojenost s vybavením pracoviště	54
Graf 20: Celková spokojenost ve firmě	55
Graf 21: Stres na pracovišti	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	I
Příloha 2: Vzor hodnotícího formuláře – sebehodnocení	V
Příloha 3: Vzor hodnotícího formuláře	VIII
Příloha 4: Vlastní návrh sebehodnotícího formuláře pro dělníky	XII
Příloha 5: Vlastní návrh hodnotícího formuláře pro dělníky	XIV
Příloha 6: Rozhovor s personální manažerkou	XVII
Příloha 7: Organizační struktura vybrané společnosti	XII

Příloha 1: Dotazník (20)

Dobrý den,

jmenuji se Pavla Hemzová a jsem studentkou 3. ročníku fakulty podnikatelské VUT v Brně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při zpracování mé bakalářské práce na téma „Návrh změn konceptu motivačního systému ve vybrané společnosti“. Dotazník je zcela anonymní a bude použit výhradně pro moji bakalářskou práci.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

1. Jaký je Váš věk?

- ☐ 18 – 35
- ☐ 36 – 50
- ☐ 51 a více

2. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

3. Jak dlouho pracujete v této firmě?

- ☐ 0 – 5 let
- ☐ 6- 10 let
- ☐ 11 let a více

4. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- ☐ Technicko-hospodářský pracovník
- ☐ Dělník

5. Jaká je Vaše pracovní pozice

- ☐ Vedoucí
- ☐ Řadový zaměstnanec

6. Jak často Vás nadřízený chválí za dobře odvedenou práci?

- ☐ Vůbec nechválí
- ☐ Občas chválí
- ☐ Velmi často chválí

7. Zvýšilo by větší množství pochval Vaši pracovní motivaci?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

8. Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízeným?

- ☐ Velmi dobrou
- ☐ Spíše dobrou
- ☐ Spíše špatnou
- ☐ Velmi špatnou

9. Cítíte se být dostatečně informovaní o dění ve firmě?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10. Cítíte se být Vaším nadřízeným dostatečně motivovaní?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

11. Cítíte důvěru k Vašemu nadřízenému?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

12. Myslíte si, že máte dostatečnou možnost kariérního růstu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

13. Jste spokojen/a s pracovními vztahy na pracovišti?

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

14. Setkáváte se se svými kolegy i mimo pracovní prostředí?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

15. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

16. Jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracoviště?

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

17. S čím konkrétně jste nespokojen/a

.....

18. Myslíte si, že jsou ve firmě dostatečně vyslyšeny Vaše návrhy a připomínky?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

19. Jak jste celkově spokojen/a ve firmě?

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

20. Jak často se během svého typického týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu

- ☐ Vůbec
- ☐ Nijak zvlášť často
- ☐ Občas
- ☐ Velmi často

21. Jaká je dle Vašeho názoru možná příčina stresu?

.....

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Příjmení, jméno			
Pracovní zařazení			
1 Hodnocené období		Datum vyplnění formuláře	

FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ (THP)

1. Co se Vám povedlo z hlediska stanovených cílů předcházejícího roku:	
2. Co nedopadlo podle Vašich představ z hlediska stanovených cílů předcházejícího roku:	
3. Existují překážky ze strany zaměstnavatele, které brání Vašemu výkonu?	
4. Jaké změny by napomohly ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?	
5. Načrtněte svoji představu 3 – 5 cílů pro následující hodnotící období (profesní, rozvojové):	
a.	
b.	
c.	
d.	
e.	

6. Jaké vzdělávací a rozvojové akce by Vás v následujícím roce zajímaly?

Kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Odborná způsobilost k výkonu práce										
Příklady +/-										
2. Pracovní výkon										
Příklady +/-										
3. Pracovní chování										
Příklady +/-										

Označte X (křížkem) v příslušné kolonce bodové škály (1 – 10) stupeň Vašeho hodnocení Vaší kompetence v dané oblasti (1 = nízké skóre.... 10 = vysoké skóre).

9 – 10 (významné překročení požadavků)

7 – 8 (Mírné překročení požadavků)

5 – 6 (Plně vyhovující požadavkům, „100%“)

3 – 4 (Mírné nedostatky)

1 – 2 (závažné nedostatky)

V případě bodového hodnocení vyššího jak 6 bodů uveďte konkrétní příklady překročení požadavků. V případě bodového hodnocení nižšího než 5 bodů uveďte konkrétní příklady nedostatků. Pro konkrétní příklady využijte vždy kolonku pod jednotlivou kompetencí.

Odborná způsobilost k výkonu práce

Odborné a profesní znalosti a zkušenosti k výkonu práce, znalosti pracovní techniky (např. obsluha PC...), vyhledávání příležitostí profesního rozvoje a uplatňování zkušeností v praxi

Pracovní výkon

Kvantita a kvalita výsledků práce, včasné plnění úkolů, orientace na výsledek

Pracovní chování

Samostatnost, spolehlivost, odpovědnost, sdílení informací, týmová spolupráce, zvládání změn, reprezentace zaměstnavatele

Podpis hodnoceného:

Formulář odevzdejte přímému nadřízenému minimálně 5 pracovních dnů před konáním hodnotícího rozhovoru.

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ - ROČNÍ (THP)

Hodnocený:			
Pracovní zařazení:			
Hodnotitel:			
Pracovní zařazení:			
Hodnocené období:		Datum hodnotícího rozhovoru	

I. CÍLE

Vyhodnocení cílů předchozího hodnotícího období (stručný komentář):
Stanovení SMART cílů pro následující hodnotící období (3 – 5)
1.
2.
3.
4.
5.

II. KOMPETENCE

Stupnice bodového hodnocení: 1 – 10 (1 = nízké skóre.... 10 = vysoké skóre).

9 – 10 (významné překročení požadavků)

7 – 8 (Mírné překročení požadavků)

5 – 6 (Plně vyhovující požadavkům, „100%“)

3 – 4 (Mírné nedostatky)

1 – 2 (závažné nedostatky)

Své bodové hodnocení označte **x (křížkem)** v příslušné kolonce. V případě bodového hodnocení vyššího jak 6 bodů uveďte konkrétní příklady překročení požadavků. V případě bodového hodnocení nižšího než 5 bodů uveďte konkrétní příklady nedostatků. Pro konkrétní příklady využijte vždy kolonku pod jednotlivou kompetencí.

Kompetence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Odborná způsobilost k výkonu práce										
Příklady +/-										
2. Pracovní výkon										
Příklady +/-										
3. Pracovní chování										
Příklady +/-										

Odborná způsobilost k výkonu práce

Odborné a profesní znalosti a zkušenosti k výkonu práce, znalosti pracovní techniky (např. obsluha PC...), vyhledávání příležitostí profesního rozvoje a uplatňování zkušeností v praxi

Pracovní výkon

Kvantita a kvalita výsledků práce, včasné plnění úkolů, orientace na výsledek

Pracovní chování

Samostatnost, spolehlivost, odpovědnost, sdílení informací, týmová spolupráce, zvládání změn, reprezentace zaměstnavatele

Návrhy opatření v případě hodnocení s nedostatky (1 až 4 body)

III. OSOBNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN:

Absolvované rozvojové a vzdělávací aktivity v hodnoceném období:
Zhodnocení efektivity rozvoje pro následující hodnotící období:
Plán rozvoje pro následující hodnotící období:

IV. ZÁVĚR HODNOCENÍ

Hodnocení zaměstnance za uplynulý rok – závěrečné shrnutí:

Očekávání a požadavky na zaměstnance v následujícím roce – závěrečné shrnutí:

Vyjádření zaměstnance k závěrům hodnocení (označte křížkem)

- ☐ **Souhlasím**
- ☐ **Souhlasím s výhradami** (stručně je popište)

- ☐ **Nesouhlasím** (stručně popište důvod nesouhlasu)

Podpis hodnoceného

.....

Podpis hodnotitele

.....

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Příjmení, jméno			
Pracovní zařazení			
Hodnocené období		Datum vyplnění formuláře	

FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ (DĚLNÍCI)

1. Jak hodnotíte Váš pracovní výkon za předcházející období? (kvantita a kvalita výsledků práce, včasné plnění úkolů, orientace na výsledek) **označte x na číselné škále)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poznámky:									

2. Jak hodnotíte Vaše pracovní chování za předcházející období? (samostatnost, spolehlivost, odpovědnost, sdílení informací, týmová spolupráce, zvládání změn, reprezentace zaměstnavatele)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poznámky:									

9 – 10 (významné překročení požadavků), **7 – 8** (Mírné překročení požadavků), **5 – 6** (Plně vyhovující požadavkům, „100%“), **3 – 4** (Mírné nedostatky), **1 – 2** (závažné nedostatky)

V případě bodového hodnocení vyššího jak 6 bodů uveďte konkrétní příklady překročení požadavků. V případě bodového hodnocení nižšího než 5 bodů uveďte konkrétní příklady nedostatků. Pro konkrétní příklady využijte vždy kolonku pod jednotlivou kompetencí.

3. Existují překážky za strany zaměstnavatele, které brání Vašemu výkonu?
4. Jaké změny by napomohly ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?
5. Chtěl/a byste si v nějaké pracovní oblasti rozšířit vzdělání? Případně uveďte jaké.
6. Stručně napište cíle, kterých byste chtěl/a dosáhnout v následujícím období.

Podpis hodnoceného:

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ - ROČNÍ (DĚLNÍCI)

Hodnocený:			
Pracovní zařazení:			
Hodnotitel:			
Pracovní zařazení:			
Hodnocené období:		Datum hodnotícího rozhovoru	

1. Zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance za předcházející období (kvantita a kvalita výsledků práce, včasné plnění úkolů, orientace na výsledek)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poznámky:									

2. Zhodnocení pracovního chování zaměstnance za předcházející období (samostatnost, spolehlivost, odpovědnost, sdílení informací, týmová spolupráce, zvládání změn, reprezentace zaměstnavatele)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poznámky:									

9 – 10 (významné překročení požadavků), **7 – 8** (Mírné překročení požadavků), **5 – 6** (Plně vyhovující požadavkům, „100%“), **3 – 4** (Mírné nedostatky), **1 – 2** (závažné nedostatky)

V případě bodového hodnocení vyššího jak 6 bodů uveďte konkrétní příklady překročení požadavků. V případě bodového hodnocení nižšího než 5 bodů uveďte konkrétní příklady nedostatků. Pro konkrétní příklady využijte vždy kolonku pod jednotlivou kompetencí.

Návrhy opatření v případě hodnocení s nedostatky:

ROZVOJ ZAMĚSTNANCE

Návrh na případné vzdělávání zaměstnance:

SHRNUTÍ HODNOCENÍ

Hodnocení zaměstnance za uplynulý rok – závěrečné shrnutí:

Očekávání a požadavky na zaměstnance v následujícím roce – závěrečné shrnutí:
Stanovení cílů na následující období:

ZÁVĚR

Vyjádření zaměstnance k závěrům hodnocení (označte křížkem)
☐ Souhlasím
☐ Souhlasím s výhradami (stručně je popište)
☐ Nesouhlasím (stručně popište důvod nesouhlasu)

Podpis hodnoceného	Podpis hodnotitele
.....	

Rozhovor s personální manažerkou

Rozhovor se uskutečnil dne 30. 1. 2018 v sídle vybrané společnosti, které se nachází v Brně.

1. Kolik máte zaměstnanců a jak řešíte krátkodobý nedostatek pracovníků?

V současné době zaměstnáváme 211 lidí. Z toho jich 80 pracuje na brněnské pobočce, kde je zároveň sídlo společnosti. Z 80 zaměstnanců jich 30 pracuje na dělnické pozici, 34 na pozici THP a 16 zaměstnanců pracuje jako vedoucí. Tito zaměstnanci dělají také technickou a administrativní podporu ostatním pobočkám.

Krátkodobý nedostatek pracovníků zejména na dělnických pozicích řešíme prostřednictvím brigádníků, jejichž nábor probíhá interně přes personální oddělení nebo přes personální agenturu Sodat.

2. Z jakých pozic vám aktuálně nejvíce odcházejí zaměstnanci?

Nejvíce odcházejí pracovníci na dělnických pozicích, což je dané aktuální situací na trhu práce a velkou konkurencí mezi zaměstnavateli. THP příliš často neodcházejí.

V současnosti máme 2 – 3 odchody zaměstnanců za měsíc. Avšak jsou tam započítané i odchody do důchodů a na mateřskou dovolenou.

3. Jaké využíváte personální informační systémy?

Využíváme personální informační systém Target 2100 online solution, který nám slouží pro personální evidenci, evidenci školení zaměstnanců, hodnocení pracovníků, organizaci vzdělávání, lékařských prohlídek atd.

K evidenci docházky používáme docházkový systém ANeT, který slouží pro sledování docházky zaměstnanců společnosti, vyhodnocování odpracované doby atd.

4. Co má všechno na starosti personální oddělení na brněnské pobočce?

Personální oddělení má na starost pracovně – právní agendu celé společnosti spojenou s nástupy a výstupy zaměstnanců, výběr pracovníků, vedení pracovních pohovorů, evidenci zaměstnanců v personálním informačním systému, zajišťování školení, atd.

Každý pracovník na personálním oddělení má na starosti jinou oblast.

5. Máte zájem rozšiřovat stávající nabídku finančních benefitů?

V současné době nemáme zájem o rozšíření stávající nabídky finančních benefitů například na rekreaci nebo kulturu. Raději odměňujeme své zaměstnance přímo a to formou prémie či odměn. V budoucnu bychom se chtěli zaměřit více na motivování zaměstnanců nefinanční cestou.

6. Měli jste ve společnosti již nějaký průzkum spokojenosti nebo motivace zaměstnanců?

Ne, nicméně bychom je v budoucnu rádi zavedli.

7. V jaké oblasti motivačního systému vidíte slabá místa?

Myslím si, že nejslabší místa jsou ve frekvenci pochval a v informovanosti zaměstnanců.

Příloha 7: Organizační struktura celé vybrané společnosti (21)

