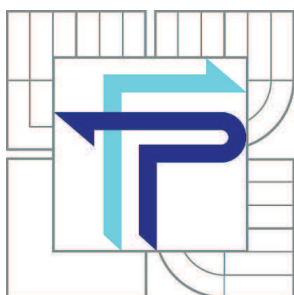


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO OBCHODNÍ SPOLEČNOST.

MOTIVATIONAL PROGRAMME PROPOSAL FOR A TRADE COMPANY.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PETRA ŠMEHLÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šmehlíková Petra, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh motivačního programu pro obchodní společnost.

v anglickém jazyce:

Motivational Programme Proposal for a Trade Company.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
4. KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
5. PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 13.01.2013

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem nového motivačního programu v obchodní společnosti. Na základě prozkoumání současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců je společnosti navržen nový motivační program, který zvyšuje motivaci zaměstnanců. Cílem práce je na základě analýzy stávajícího stavu ve zkoumané společnosti navrhnout nový motivační systém zvyšující výkonnost pracovníků a podniku jako celku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, stimulace, motivační program, zaměstnanecké výhody, pracovní výkonnost.

ABSTRACT

Diploma thesis deals with purpose of new motivation programme in trade company. The new motivation programme is created on the basis of analysis current situation of motivation and job satisfaction of employees. The new motivation programme will increase motivation of employees. The aim of this thesis is on the basis of analysis current situation in trade company purpose new motivation system which will increase productivity of employees and company.

KEY WORDS

Motivation, stimulation, motivation programme, employee benefits, job performance.

Bibliografická citace práce

ŠMEHLÍKOVÁ, P. *Návrh motivačního programu pro obchodní společnost*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13.1. 2013

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí své diplomové práce, Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné připomínky a rady, a také bych chtěla poděkovat své rodině za umožnění studia na Fakultě podnikatelské.

OBSAH

ÚVOD	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	10
1.1 METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 MOTIVACE	12
2.1.1 <i>Proces motivace</i>	12
2.1.2 <i>Typy motivace</i>	13
2.1.3 <i>Zdroje motivace</i>	13
2.1.4 <i>Teorie motivace</i>	14
2.1.5 <i>Pracovní typy a jejich motivace</i>	17
2.1.6 <i>Motivační program podniku</i>	19
2.2 STIMULACE	21
2.2.1 <i>Stimulační prostředky</i>	22
2.3 ODMĚŇOVÁNÍ	23
2.3.1 <i>Systém odměňování</i>	23
2.3.2 <i>Celková odměna</i>	24
2.3.3 <i>Mzdotvorné faktory</i>	26
2.3.4 <i>Mzdové formy</i>	27
2.3.5 <i>Zaměstnanecské výhody</i>	29
2.4 VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	30
2.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
2.5.1 <i>Metody hodnocení zaměstnanců</i>	31
2.5.2 <i>Oblasti hodnocení</i>	33
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	35
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	35
3.1.1 <i>Předmět činnosti</i>	35
3.1.2 <i>Vize a cíle společnosti</i>	36
3.1.3 <i>Organizační struktura společnosti</i>	37
3.1.4 <i>Současný systém motivace, stimulace a odměňování zaměstnanců</i>	39
3.2 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	40
3.2.1 <i>Dotazníkové šetření</i>	40
3.2.2 <i>Popis výzkumného vzorku</i>	41
3.2.3 <i>Výsledky dotazníkového šetření</i>	43
3.2.4 <i>Kontingenční tabulky</i>	57
3.2.5 <i>Shrnutí výsledků dotazníkového šetření</i>	59
3.2.6 <i>SWOT analýza</i>	61
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	63
4.1 STÁVAJÍCÍ MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	63
4.2 NOVÝ MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	64
4.2.1 <i>Návrh změny systému odměňování</i>	65
4.2.2 <i>Zavedení příspěvku na penzijní připojištění</i>	72
4.2.3 <i>Zavedení dovolené nad rámec zákoníku práce</i>	75

4.2.4 Zavedení využívání mobilního telefonu i k soukromým účelům.....	77
4.2.5 Zavedení systému pochval	79
4.2.6 Zavedení systému hodnotících rozhovorů.....	80
4.3 SHRNU TÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	81
4.3.1 Náklady nového motivačního programu.....	84
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	89
SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ	92
SEZNAM PŘÍLOH.....	94

Úvod

V současné době neustále se rozvíjejícího prostředí si musí všechny podniky začít uvědomovat, že je třeba zaměřit se nejen na tvrdá data, ale zejména na ty, kteří tato data tvoří. Těmito jsou samozřejmě pracovníci, na které již nelze nahlížet jen jako na zdroj nákladů, ale je zapotřebí se o ně zajímat a hledat způsoby, jak je co nejlépe motivovat. Přestože často převažuje názor, že finanční motivace je nejlepším způsobem motivace pracovníků, mají velký podíl na motivovanosti pracovníka i nefinanční benefity.

Správně nastavený motivační program zvýší spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu ke společnosti. Motivovaní a spokojení pracovníci pak svědomitě odvádějí svou práci a nehledají si jiné zaměstnání. Především v dnešní době je loajalita zaměstnanců vysoce ceněna. Žádná moderní společnost si nepřeje častou fluktuaci svých pracovníků, protože to s sebou přináší vysoké náklady, ale také tím může být ohroženo firemní know how. Proto podniky používají takové motivační nástroje, které toto riziko snižují a prostřednictvím nichž je zvyšována spokojenost zaměstnanců a tím i jejich pracovní výkonnost.

Tato práce je zpracována pro konkrétní obchodní společnost, která se zabývá nákupem a prodejem zemědělských komodit, produktů oleochemického průmyslu, krmiv a solných produktů. Cílem práce je na základě analýzy stávajícího stavu ve zkoumané společnosti navrhnout nový motivační systém zvyšující výkonnost pracovníků a podniku jako celku.

Práce bude rozdělena do tří částí. První částí budou teoretická východiska ze kterých budou vycházet následující části práce, kterými jsou analýza problému a vlastní návrhy řešení. Analýza problému bude zpracována na základě dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci společnosti, rozhovoru s jednatelem společnosti a zaměstnanci. Na základě zjištěných skutečností bude navrhnout motivační program, který bude splňovat potřeby společnosti a jejích pracovníků a zároveň naplňovat cíl této práce.

1 Vymezení problému a cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy stávajícího stavu ve zkoumané společnosti navrhnout nový motivační systém zvyšující výkonnost pracovníků a podniku jako celku. Jedná se o obchodní společnost, která se zabývá především nákupem a prodejem produktů oleochemického průmyslu, krmiv, zemědělských a solných produktů. Pracuje zde celkem 25 zaměstnanců, z nichž 16 pracuje v odděleních, jež se přímo podílí na tvorbě zisku a 9 pracuje v odděleních, které přímo nepodílí na tvorbě zisku společnosti.

Ve společnosti prakticky neexistuje žádný motivační program, pouze jsou jí poskytovány některé zaměstnanecké výhody. Tento systém je tedy naprosto neefektivní a zaměstnanci považován za nespravedlivý. Společnost potřebuje návrh takového motivačního programu, jenž zvýší spokojenost a pracovní motivovanost zaměstnanců. Úspěšné jsou pouze takové společnosti, jejichž zaměstnanci jsou vysoce motivovaní, spokojení a loajální ke společnosti. Pouze takoví zaměstnanci jsou schopni zvyšovat výkonnost podniku.

Cíle hlavního se dosáhne prostřednictvím splnění cílů parciálních, a to:

- analýzy spokojenosti zaměstnanců,
- zmapování motivačních prostředků, jež společnost využívá k motivaci zaměstnanců,
- charakteristiky motivačních prostředků a zaměstnaneckých výhod, jež zaměstnanci skutečně motivují.

Jako nástroje pro splnění parciálních cílů se využije dotazníkového šetření a rozhovorů s jednatelem a zaměstnanci společnosti. Na základě zjištění současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců bude navržen motivační program. Tento program bude založen jak na analýze motivačních prostředků a zaměstnaneckých výhod, jež zaměstnanci skutečně motivují, tak na požadavcích a finančních možnostech jednatele společnosti. Výsledným efektem pak bude, že prostřednictvím navrženého motivačního programu bude naplněn hlavní cíl této práce, a to zvýšit výkonnost pracovníků a tím i podniku jako celku.

1.1 Metody zpracování diplomové práce

Dedukce

Dedukce je proces vycházející ze zákonů logiky. Deduktivní metoda je odvození tvrzení vyvozovaných z jiných tvrzení (premis), přičemž odvozování je jisté, nikoliv jen pravděpodobné. Jde o způsob logického myšlení, kde myšlenkový řetězec postupuje od obecných teorií k jednotlivostem, zvláštnostem.

Analýza

Analýza je myšlenkový proces rozčleňování určitého objektu na jednotlivé části, čili rozklad složitějších skutečností na jednodušší. Toto umožňuje oddělení podstatného od nepodstatného a složité zredukovat na jednoduché. Cílem analýzy je poznat části jako prvky složitějšího celku.

Indukce

Indukce je přechod od jednotlivých faktů k obecným tvrzením. Platí-li pro předmět A1 určitá skutečnost B, pro předmět A2 také skutečnost B, pro n-tý předmět A_n také skutečnost B, pak můžeme obecně říci, že pro všechny předměty A platí skutečnost B.

Rozhovory

Rozhovor je komunikativní metoda získávání informací o faktech, znalostech, vědomostech, aj. respondentů prostřednictvím kladení otázek. Rozlišuje se několik druhů rozhovorů, v této práci bude využit zejména tzv. individuální hloubkový rozhovor – tj. rozhovor s respondentem, jež má hloubkové znalosti ze specifické oblasti. Jedná se především o top management společnosti a obchodní manažery.

Dotazníkové šetření

Jedná se o metodu, jíž se získávají potřebné informace od respondentů prostřednictvím písemného vyplnění dotazníku. Dotazník by měl být pečlivě připraven a vytvořen přímo na míru společnosti. Může obsahovat otevřené nebo uzavřené otázky, či kombinace obou možností.

2 Teoretická východiska práce

V této části budou rozebrány teoretická východiska, která jsou nezbytná pro pochopení další části práce, která nese název Analýza problému a současné situace. V první řadě zde bude popsána motivace, její proces, typy, zdroje a teorie. Další kapitoly se budou věnovat procesu stimulace, poté odměňování – mzdě, platu, mzdovorným faktorům a dalším. Poslední kapitola se pak bude věnovat hodnocení zaměstnanců.

2.1 Motivace

Všechny organizace mají zájem udržet si vysokou pracovní výkonnost svých zaměstnanců. Znamená to pro ně nutnost věnovat se nejvhodnějším způsobům motivace pracovníků prostřednictvím nejrůznějších stimulů, mezi něž lze zařadit odměny, povýšení, ale především pracovní podmínky v organizaci, ve které pracují. Cílem organizace by proto mělo být rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí takovým způsobem, který bude napomáhat tomu, aby pracovníci podávali takové výkony, jaké po nich požaduje management organizace.¹

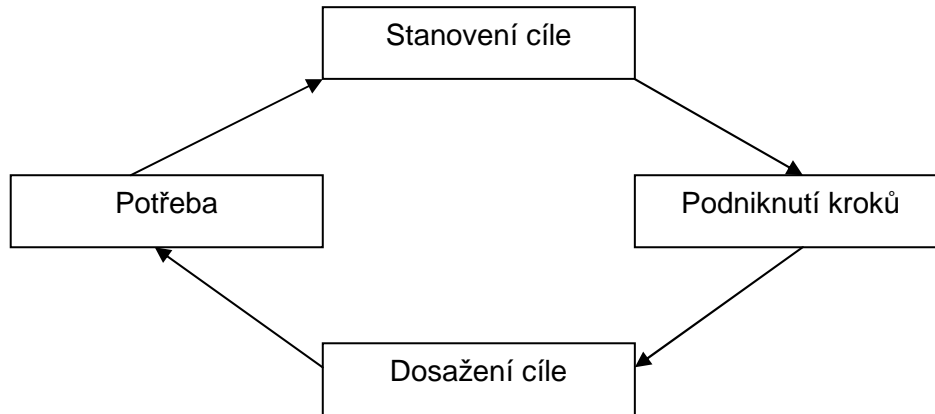
2.1.1 Proces motivace

Motivace je proces ovlivňování lidí v určitém směru – v takovém, v němž lze dosáhnout žádoucího výsledku. Lidé jsou motivováni, pokud činí takové kroky, které pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle či ceněné nebo hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby. Většina lidí však potřebuje být motivována i z vnějšku. To je v pracovním prostředí úkolem pro manažery.

Právě manažeři musí využívat své dovednosti motivovat ostatní, aby jejich podřízení odváděli co nejlepší výkony. K tomu musí znát proces motivace – viz. obrázek č. 1. Tento obrázek ukazuje, že motivace je iniciována zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytváří přání něčeho dosáhnout. Poté se stanoví cíle, jejichž prostřednictvím lze tyto přání uspokojit. Po dosažení cíle lze předpokládat, že se příště opět objeví nějaká podobná potřeba.²

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 219.

² Tamtéž, s. 220.



Obr. 1: Proces motivace³

2.1.2 Typy motivace

Dle Herzberga existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – jedná se o faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je motivují. Těmito faktory jsou například odpovědnost, příležitost rozvíjet a využívat dovednosti a schopnosti, autonomie a zajímavá práce.
- **Vnější motivace** – většinou ji tvoří nadřazení, aby motivovali pracovníky. Lze sem zařadit různé odměny, například zvýšení platu, povýšení, ale také tresty, jako například pokárání, kritiku či disciplinární řízení.⁴

2.1.3 Zdroje motivace

Zdrojem motivace jsou ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.⁵

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 220.

⁴ Tamtéž, s. 221.

⁵ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 244.

Potřeba je vnímána jako člověkem pociťovaný nedostatek něčeho pro něj významného. Jedná se o nepříjemně pociťovaný stav napětí, který vyvolává nutkání toto napětí odstranit.⁶

Nedostatek → Potřeba → Motivace → Aktivita → Odstranění nedostatku

Obr. 2: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činností⁷

Potřeby se člení na potřeby biologické (potřeba vzduchu, potravy, tekutin, apod.). Dále se člení na potřeby sociální, společenské a psychogenní (potřeba seberealizace, dominance, apod.). Tyto potřeby se odvíjejí od potřeb primárních.

Návyky jsou činnosti, které člověk realizuje častěji, někdy i pravidelně v určitých situacích. Mohou se projevat v jakékoli lidské činnosti. Jaké má člověk návyky je ovlivněno zejména výchovou a sebeutvářecími aktivitami každého jednotlivce.

Zájem je zaměření člověka na určitou skupinu jevů. Zájmů je velké množství, například zájmy poznávací, sociální, kulturní, obchodní, přírodní, sportovní, technické, apod.

Hodnotou může být prakticky cokoliv. Co touto hodnotou bude, záleží na preferencích jednotlivce. Obecně platnými hodnotami jsou zdraví, rodina, děti, práce, peníze, úspěch, apod.

Ideály jsou představami něčeho žádoucího, co pro konkrétního jednotlivce představuje cíl jeho snažení, o který usiluje.⁸

2.1.4 Teorie motivace

Snahy o poznání a vysvětlení motivačního chování lidí patří k nejvýznamnějším a zároveň nejzajímavějším tématům psychologie. Existuje celá řada motivačních teorií, které se od sebe navzájem odlišují svými přístupy. V další části budou podrobněji rozebrány nejdůležitější z nich, a to teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

⁶ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 244 – 245.

⁷ Tamtéž, s. 245.

⁸ Tamtéž, s. 245 - 250.

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality nebo – li teorie cukru a biče, vznikla v druhé polovině 19. století v souvislosti s potřebou zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se vyznačuje velmi skeptickým pohledem na člověka a vychází z předpokladu, že pro většinu lidí je práce nutným zlem, a proto je lze motivovat pouze peněžní odměnou za práci. Cukr je zde tedy odměna za práci a bič odejmutí této odměny, její snížení nebo finanční postih.

Ve své podstatě se jedná o teorii, která tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Člověk bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Nevýhodou tohoto systému je, že je velmi omezený, nerespektuje řadu dalších lidských potřeb a proto v současném světě nemůže být plošně využíván.⁹

Teorie zaměřené na obsah

Základem teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že obsahem motivací jsou potřeby jednotlivce. Každé chování jednotlivce je motivováno jeho neuspokojenými potřebami. Tyto neuspokojené potřeby vyvolávají nerovnováhu, kterou je třeba stabilizovat prostřednictvím dosažení stanoveného cíle.

Ne všechny potřeby jsou však pro danou osobu stejně důležité. To, která potřeba je pro určitou osobu více nebo méně důležitá, závisí na prostředí, z kterého jedinec pochází, na výchově, prostředí a na další řadě faktorů. Nejvýznamnější teorií zaměřenou na obsah je Maslowova teorie hierarchie potřeb.¹⁰

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb je asi vůbec nejznámější motivační teorií lidského chování. Jejím jádrem je myšlenka, že existuje pět hlavních potřeb společných pro většinu lidí. Jedná se o:

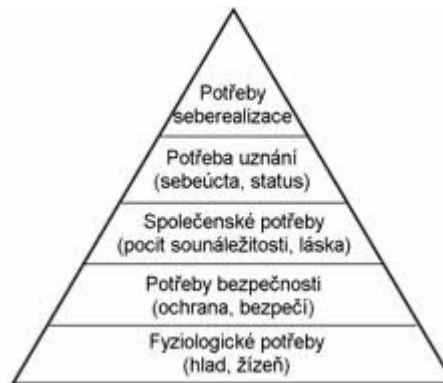
- fyziologické potřeby,
- potřeby jistoty a bezpečí,

⁹ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 274 – 275.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 223.

- sociální potřeby,
- potřeby uznání,
- potřebu seberealizace.¹¹

V případě uspokojení potřeby nižšího stupně se pozornost jedince obrátí na uspokojení potřeby stupně vyššího, přičemž potřeba nejvyššího stupně – potřeba seberealizace, nebude uspokojena nikdy. Nižší potřeby jakožto motivátory však stále fungují, jelikož se lidé k dříve uspokojeným potřebám neustále vrací. Tato teorie je však značně nepružná, protože priority lidí se různí a lidé tedy nemají naprosto stejnou hierarchii potřeb.¹²



Obr. 3: Maslowova pyramida potřeb¹³

Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz jak na základní potřeby, tak na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Zabývají se také tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí. Pro manažery mohou být mnohem užitečnější než teorie zaměřené na obsah, jelikož poskytují realističtější vodítka pro motivování lidí. Nejznámější teorií zaměřenou na proces je Herzbergův dvoufaktorový model.¹⁴

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 223 – 224.

¹² BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 267.

¹³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2010. s. 74.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 224.

Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie vychází z výzkumu, který prokázal, že na motivaci zaměstnanců působí dva faktory. Prvním z nich jsou tzv. motivátory, mezi něž se řadí:

- obsah práce,
- uznání za práci,
- kariérní růst,
- osobní rozvoj,
- odpovědnost,
- osobní prožitek z výkonu a úspěchu.

Druhým faktorem jsou tzv. hygienické faktory, které jsou základním stavebním prvkem pro motivátory. Bez uspokojení hygienických faktorů nelze uspokojit ani motivátory.

Mezi hygienické faktory lze zařadit:

- mzdu,
- pracovní podmínky,
- pracovní jistotu,
- mezilidské vztahy na pracovišti.

Tato teorie ukazuje, že pracovní motivace úzce souvisí s pracovní spokojeností. Podmínkou pracovní motivace je přitom nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti.¹⁵

2.1.5 Pracovní typy a jejich motivace

Hroník rozlišuje osm pracovních typů. Tyto typy jsou: hvězda, infant terrible, slibný typ, inteligentní lajdák a provokatér, sympatický dřič, samorost, hodný nemotora a kazisvět. Každý z těchto osmi typů má své typické charakteristiky. Pro řídicí pracovníky je důležité tyto charakteristiky rozpoznat a na základě zařazení pracovníků do jednotlivých skupin tyto pracovníky motivovat. Jakou motivační strategii pro který pracovní typ zvolit je uvedeno v tabulce 1. Tato tabulka má pouze doporučující

¹⁵ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 268 - 271.

charakter, samozřejmě je třeba při volbě motivační strategie vzít do úvahy i řadu dalších faktorů.¹⁶

Tab. 1: Volba motivační strategie podle pracovního typu¹⁷

V	P	Ch	Pracovní typ	Náměty na motivační strategii
+	+	+	Hvězda	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat, neformální autoritu, dávat za vzor. Delegovat. Povýšit.
+	+	-	Enfant Terrible	Více zapojovat do skupinových úkolů nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, při nichž nepřijde do styku s druhými – podle typu osobnosti. Každopádně vyžaduje zásadový, nepromíjivý přístup. Potřebuje přijetí druhými, žádné poučování. Formování od vedoucího.
-	+	+	Slibný typ	Poskytovat více podpory než vedení, podporovat odvalu, odolnost a sebedůvěru.
-	+	-	Inteligentní lajdák a provokatér	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Vést, rozvíjet a učit co nejvíce zpětné vazby.
+	-	+	Sympatický dřič	Instruovat a vytvářet podmínky pro sebevzdělávání.
+	-	-	Samorost	Vedení, rozvíjení a formování na základě učení se.
-	-	+	Hodný nemotora	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých (lidí typu enfant terrible) uvažovat o přeřazení.
-	-	-	Kazisvět	Problematický výběr. Otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě nechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn

¹⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 22 – 23.

¹⁷ Tamtéž, s. 22.

2.1.6 Motivační program podniku

Motivační program podniku tvoří souhrn pravidel, opatření a postupů, jejichž cílem je dosažení žádoucího stavu motivace pracovníků v podniku a jejich pozitivního přístupu k práci ve všech aspektech, které jsou pro podnik důležité. Jak již bylo výše zmíněno, na pracovní motivaci pracovníků může mít vliv prakticky cokoliv, co je pro toho daného pracovníka důležité. Proto je pro podnik nezbytné, aby řídicí pracovníci postupovali tím způsobem, který bude vytvářet optimální úroveň pracovní motivace u všech pracovníků organizace.

Na základě poznatků o povaze pracovního jednání lidí lze formulovat obecné předpoklady výkonnosti pracovníků. Pracovníci by například měli vykonávat práci, která je smysluplná a měli by s ní být identifikováni, měli by být za práci ohodnoceni odpovídajícím způsobem, měli by být přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, měli by pracovat v podmínkách dobrého sociálního klimatu a měli by mít perspektivu a konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.

Jedním z nejvýznamnějších přístupů vedoucích k formování žádoucí úrovně pracovní motivace je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Proto by měl být obsah práce obohacován rozličnými formami:

- zvyšováním různorodosti práce – zadávat práci, která vyžaduje širší spektrum schopností a dovedností,
- zvyšování významu pracovního úkolu – realizace opatření, v jejichž důsledku získává každá pracovní činnost na významu,
- zvyšování autonomie pracovního jednání – posilovat nezávislost pracovníka,
- posilování zpětné vazby – více pracovníka informovat o výsledcích jeho práce.

Konkrétně se pak tyto formy obohacování obsahu práce mohou promítnout do různých organizačních přístupů. Jedním z nich je plánovité střídání pracovních míst, kdy pracovníci ve zvolených časových intervalech střídají pracoviště, která jsou si podobná, ale ve svém celku vytvářejí větší rozmanitost práce. Také může být zvýšen

rozhodovací a kontrolní prostor pracovníka nebo může být poskytována dílčí autonomie pracovním skupinám, apod.¹⁸

Realizace motivačního programu podniku

Východiskem pro realizaci motivačního programu podniku je sestavení kvalifikovaného rozboru zaměřeného na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. Základem je shromáždění a rozbor sociálně ekonomických informací, především informací o pracovním prostředí, systému hodnocení a odměňování pracovníků a informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků.

Samotná realizace motivačního programu podniku pak probíhá prostřednictvím několika kroků:

- **analýza motivační struktury pracovníků podniku** – vyhodnocení spokojenosti pracovníků s motivačním systémem podniku,
- **stanovení cílů motivačního programu** – určení oblastí, na které je zapotřebí se zaměřit,
- **zhodnocení současné výkonnosti pracovníků** – vyhodnocení výkonu pracovníků organizace a současné stanovení jeho žádoucí úrovně,
- **vymezení stimulačních prostředků** – takových, které povedou ke zvýšení pracovní výkonnosti,
- **sestavení motivačního programu** – jako závazné směrnice ve formě podnikového dokumentu,
- **seznámení všech pracovníků podniku s motivačním programem.**

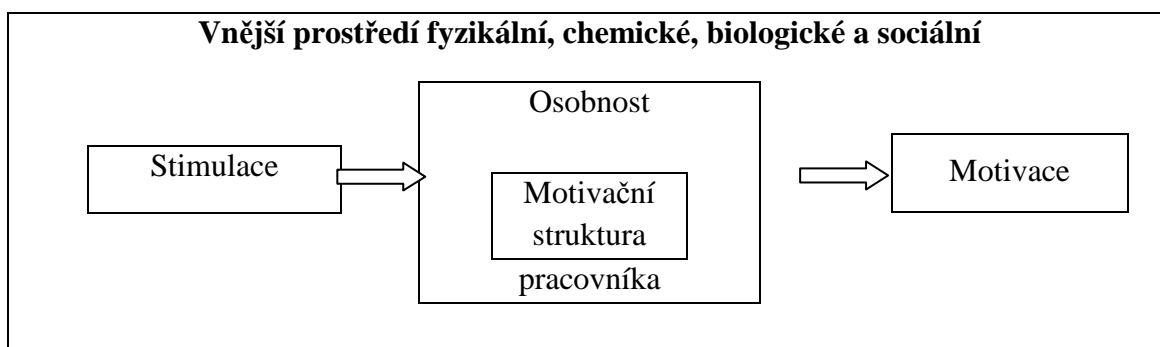
Nedílnou součástí motivačního programu je kontrola jeho výsledků a případná realizace jeho úprav dle potřeb podniku. Je potřeba počítat s tím, že motivační program vychází z aktuálních potřeb podniku a tyto se mohou v průběhu času měnit a proto bude třeba motivační program postupem času aktualizovat.¹⁹

¹⁸ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 302 – 304.

¹⁹ Tamtéž, s. 304 – 306.

2.2 Stimulace

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a její účinnost je závislá na tom, nakolik zná manažer motivační strukturu pracovníka, kterého chce stimulací ovlivnit. Mezi stimulací a motivací pracovníka totiž vstupuje motivační struktura pracovníka, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zkušenosti, zájmy, způsoby jednání, sebepojetí, aspirační úroveň a aktuální psychické vyladění.



Obr. 4: Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka - motivace²⁰

Stimulantem může být cokoli, co je pro pracovníka důležité. Jedná se například o hmotnou odměnu, obsah práce, povzbuzování, atmosféru pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikaci s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory. Hmotná odměna je přitom považována za hlavní stimulační prostředek, má jak peněžní podobu, tak i řadu dalších forem.

Aby bylo zabezpečeno, že odměny budou řádně plnit svou stimulační funkci, je zapotřebí dodržovat několik pravidel:

- pracovník musí přesně vědět, za jaký výkon bude odměněn,
- mezi pracovníkem a jeho nadřízeným by mělo být vždy jasně vymezeny závazná pravidla,
- odměna musí být vyplacena až po dokončení úkolu, nikdy ne předem,
- přidělování odměn v pracovních skupinách musí být spravedlivé.²¹

²⁰ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 289.

²¹ Tamtéž, s. 288 - 290.

2.2.1 Stimulační prostředky

Jak již bylo výše uvedeno, je stimulačním prostředkem prakticky cokoli, co pracovníka motivuje k práci. Mezi základní stimulační prostředky patří:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva.

Nakolik bude na pracovníka účinkovat daný stimulační prostředek závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře pracovníka a jeho připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Proto je důležité znát pracovníkův motivační profil, na jehož základě mu může být stimulace ušita na míru. Stimulačními prostředky v pracovním prostředí jsou:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování,
- pracovní podmínky v organizaci,
- atmosféra pracovní skupiny,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory.

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, a to zejména z toho důvodu, že je zdrojem existenčních prostředků. Přesto jsou velmi významné i ostatní stimulační prostředky. Například obsah práce – úkolem řídicího pracovníka by mělo být nalezení účinného apelu a rozvíjet jej. Jedná se o apel na tvořivé myšlení, na samostatnost, hrdost na práci, úspěch, apod. Pokud se využívá v kombinaci s ostatními stimulačními prostředky, pak účinky využívání těchto stimulačních prostředků mohou být v praxi mnohem významnější než jen využívání stimulu v podobě hmotné odměny.²²

²² BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2009. s. 288 - 292.

2.3 Odměňování

Odměňování jako takové neznamena pouze mzdu nebo plat. Jedná se o mnohem širší pojem, který zahrnuje povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody jež jsou poskytované pracovníkovi bez ohledu na jeho pracovní výkony. V poslední době je mezi odměny zařazováno také vzdělání poskytované organizací a tzv. vnitřní odměny, které nemají hmotnou formu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací.²³

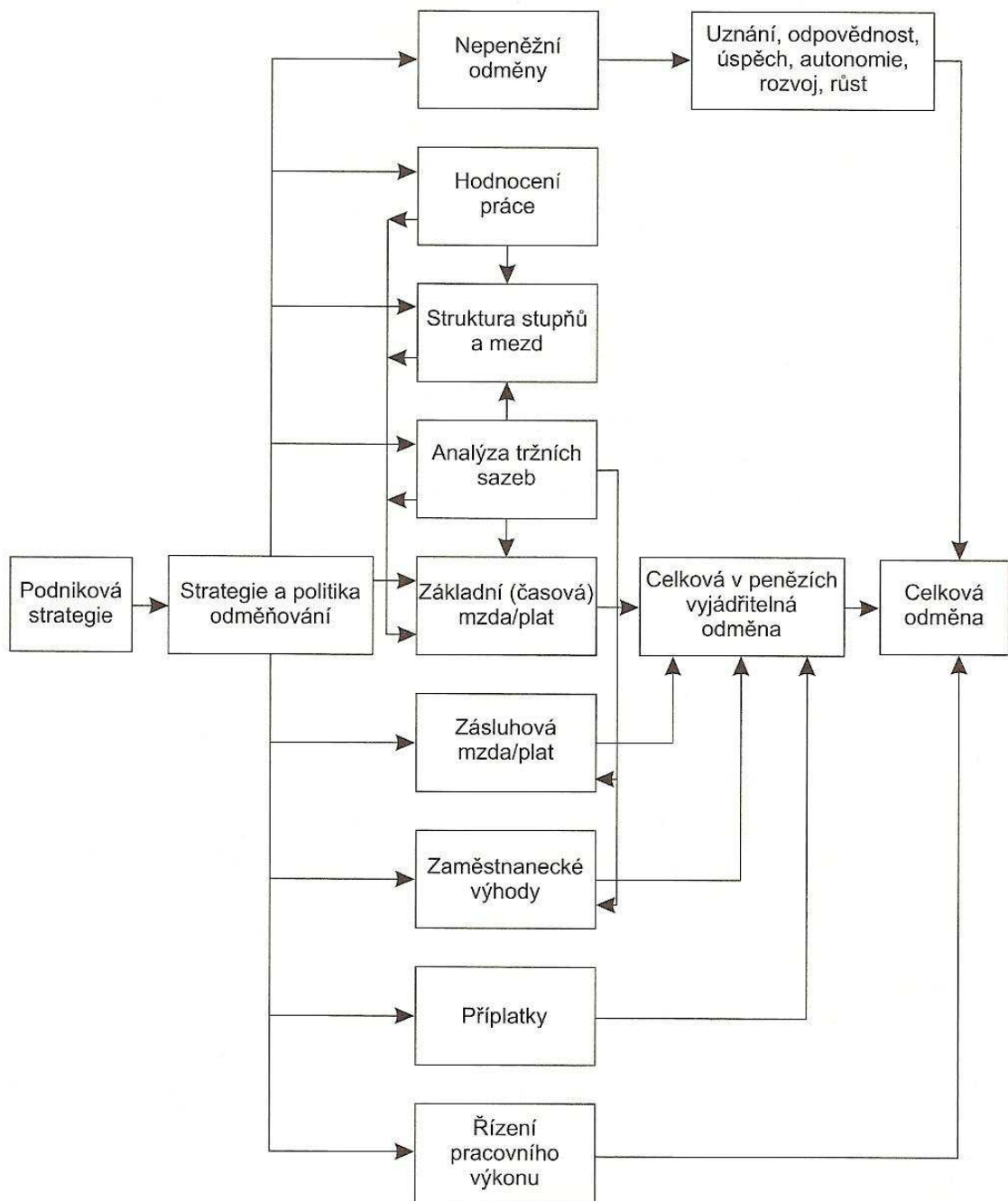
2.3.1 Systém odměňování

Organizace by měla jasně stanovit, jaká pravidla, nástroje a postupy budou využity při odměňování pracovníků. Systém odměňování tvoří:

- **strategie odměňování**, které se zabývají oblastmi vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování, pomocí nichž lze dosáhnout podnikových cílů. Jedná se především o oblasti mzdových struktur, zaměstnaneckých výhod a postupů směřujících ke zvyšování angažovanosti a oddanosti při uplatňování přístupu založeného na celkové odměně.
- **politika odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování v oblasti odměn. Může obsahovat úrovně peněžních odměn, uplatnění zásady „za stejnou práci stejnou odměnu“, apod.
- **praxe odměňování**, kterou tvoří metody hodnocení práce a programy k realizaci strategie a politiky odměňování. Především ji však tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdových struktur).
- **procesy odměňování**, jimiž se realizuje politika odměňování a praktická stránka odměňování.
- **postupy odměňování**, které jsou používány k zabezpečení účinného a pružného systému odměňování. Může se jednat například o postup používaný při každoroční revizi a úpravě mezd a platů.²⁴

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 283.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 23 – 25.



Obr. 5: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy²⁵

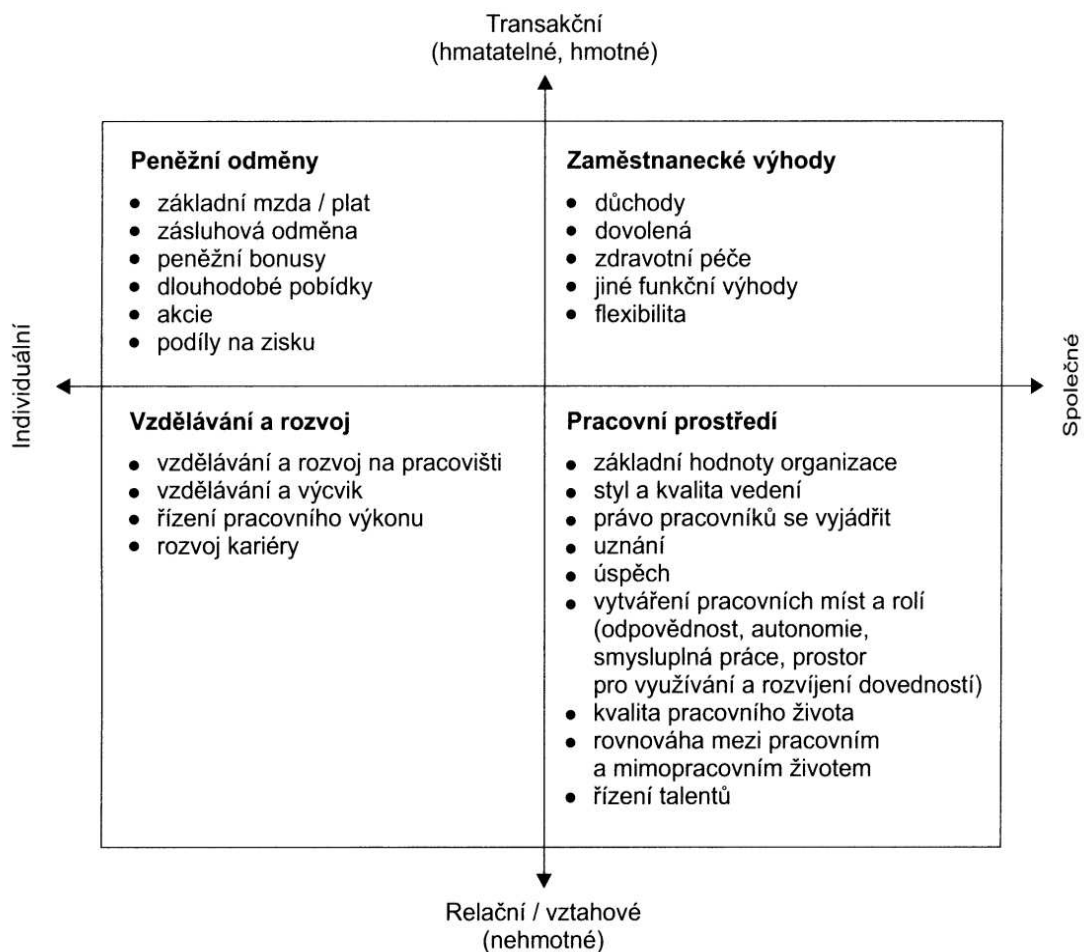
2.3.2 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje dva typy odměn – **transakční odměnu**, která je vyjádřitelná v penězích (základní mzda/plat, zásluhová odměna a zaměstnanecké

²⁵ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 24.

výhody) a **relační odměnu**, která je nepeněžní (vzdělání a rozvoj, zkušenosti/zážitky z práce). Vztah mezi nimi zobrazuje obrázek 7.

V tomto obrázku horní dva kvadranty představují transakční náklady, které jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Dolní dva kvadranty jsou pak představovány relačními odměnami, jež jsou nezbytné pro zvyšování horních kvadrantů. Síla organizace pak spočívá ve vhodném kombinování obou typů odměn.²⁶



Obr. 6: Model celkové odměny²⁷

Využití systému celkové odměny má nesporné výhody, mezi něž lze zařadit:

- větší vliv na zaměstnance – využití konceptu celkové odměny má hlubší vliv na motivaci zaměstnanců.

²⁶ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 44.

²⁷ Tamtéž.

- zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy vytvořené pomocí koncepce celkových odměn vedou k většímu ovlivňování zaměstnanců v pozitivním směru.
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – relační odměny mohou více odpovídat individuálním potřebám zaměstnanců, tudíž je mohou silněji připoutat k organizaci.²⁸

2.3.3 Mzdotvorné faktory

Top management společností má často za to, že pracovníky lze motivovat pouze tím, že výše jejich odměn bude přímo závislá na pracovním výkonu. Odměna vázaná pouze na výkon však může způsobit, že se na něj pracovníci budou orientovat na úkor kvality. Jak je zřejmé, toto hodnocení není nejvhodnější.

Mzdotvorné faktory jsou v zásadě tvořeny vším, co by měl management brát při odměňování pracovníků v potaz, tedy především dovednostmi, schopnostmi, plněním úkolů, obtížností práce, vzděláním, přístupem pracovníka k práci, apod.

Mzdotvorné faktory členíme na vnitřní a vnější. Mezi **vnitřní mzdotvorné faktory** lze zařadit:

- úkoly a požadavky vyplývající z pracovního místa,
- pracovní chování pracovníka, plnění úkolů a výsledky jeho práce,
- pracovní podmínky na pracovišti.

Zároveň musí management brát v úvahu i **vnější mzdotvorné faktory**, mezi něž řadíme:

- situaci na trhu práce, úroveň a formy odměňování pracovníků v daném odvětví, regionu či státu,
- legislativní pravidla, především zákony a jiné právní předpisy v oblasti odměňování a bezpečnosti práce, případně v oblasti pracovněprávní ochrany určitých skupin zaměstnanců, apod.²⁹

²⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2007. s. 43.

²⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 162 – 164.

2.3.4 Mzdové formy

Management společnosti musí odměnit výsledky práce zaměstnance včetně všech aspektů jeho výkonu s přihlédnutím k mzdovotvorným faktorům. Jeho úkolem je především zvolit takovou mzdovou formu, popřípadě kombinaci mzdových forem, která bude vyhovovat potřebám a zájmům firmy i jejích zaměstnanců a bude jimi akceptována.³⁰

Základními mzdovými formami jsou:

- časová mzda a plat,
- úkolová mzda,
- provizní mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce,
- mzda a plat za znalosti a dovednosti,
- mzda a plat za přínos.

Úkolem mzdových forem je mzdové ocenění výsledků práce pracovníka. Některé mzdové formy nemají dostatečný pobídkový účinek, proto se zejména v případech, kdy by měl být pracovník hodnocen na základě svého výkonu, využívá pobídkových mzdových forem.³¹

Mezi **pobídkové mzdové formy** patří:

- prémie,
- odměny/bonusy,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření, apod.³²

Zákoník práce ve svém ustanovení § 109 odst. 1 stanovuje, že zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohody. Níže budou podrobněji rozebrány nejvyužívanější a nejznámější mzdové formy.

³⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 162.

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 307.

³² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 165.

Plat

Dle ustanovení § 109 odst. 3 zákoníku práce se platem rozumí peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.

Výši platu určuje zaměstnanci zaměstnavatel dle zákona, nařízení vlády, kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu. Plat nelze určit jiným způsobem a v jiném složení a výši než stanoví zákoník práce a právní předpisy vydané k jeho provedení.³³

Mzda

Dle ustanovení § 109 odst. 2 zákoníku práce se mzdou rozumí peněžité plnění a plnění peněžité povahy (tzv. naturální mzda), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. Mzda musí být sjednána před začátkem výkonu práce, přičemž nejpozději v den nástupu do práce je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr. Je důležité zmínit i institut minimální mzdy. Minimální mzdu stanovuje vláda nařízením a jedná se o nejnižší přípustnou výši odměny za práci. Rozlišujeme dva druhy mzdy, a to časovou a úkolovou.³⁴

Časová mzda se zpravidla stanovuje ve výši hodinové, týdenní nebo měsíční částky. Je administrativně jednodušší než úkolová mzda, pro pracovníky je srozumitelná a usnadňuje odhadování a plánování mzdových nákladů. Na druhou stranu však nepodněcuje pracovníky ke zvýšení výkonnosti a produktivity práce a vyžaduje intenzivnější kontrolu jejich výkonů.³⁵

Úkolová mzda je naproti tomu vhodná pro odměňování výkonu práce u dělnických profesí, kdy je pracovník placen za každou jednotku práce kterou vykoná.

³³ Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

³⁴ Tamtéž.

³⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 170.

Odměna za jednotku práce je založena na tom, co je považováno za spravedlivé odměňování u průměrného pracovníka. Při využití úkolové mzdy je zapotřebí zajistit, aby množství a kvalita vykonané práce byly kontrolovatelné a snadno zjistitelné. Důležité také je, aby byl výkon pracovníkem ovlivnitelný.³⁶

Prémie

Prémie bývají poskytovány k časové i úkolové mzdě. Mají dvě podoby:

- **jednorázové** prémie, která může mít peněžní i nepeněžní formu. Bývají poskytovány za mimořádný výkon, za iniciativu, za vynikající plnění pracovních úkolů, apod.
- **periodicky se opakující** prémie, které se váží k předem stanovenému období. Kritéria jsou obvykle stanovena předem a jsou vázána na splnění určitého úkolu. Tyto prémie bývají podmíněny určitým množstvím odvedené práce, kvalitou, úsporami, splněním termínu, apod.³⁷

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení se využívá pro ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho výše je vyměřena určitým procentem základního platu, přičemž je dán strop, jehož výši nelze přesáhnout.³⁸

2.3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody organizace poskytuje pracovníkům bez ohledu na jejich výkon, pouze za to, že u ní pracují. Zahrnují rozmanitou nabídku zboží, služeb, požitků a sociálních péčí. Jsou typičtější pro velké organizace.

Katalog služeb a požitků obvykle tvoří příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvky na aktivity ve volném čase, věcné požitky jako je služební auto, mobil, účast na zisku, podíl na podnikových akcích, apod.³⁹

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 311.

³⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 183.

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 316.

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 2007. s. 338 – 339.

Zaměstnanecké výhody jsou často poskytovány prostřednictvím tzv. cafeteria systému, jehož podstata spočívá v tom, že si pracovník sám vybere, jaké benefity využije. Pracovník sbírá body, které pak utratí za jím vybrané benefity. Úkolem zaměstnavatele je zjistit, o jaké benefity mají pracovníci zájem, stanovit jejich cenu, a tyto jim prostřednictvím cafeteria systému nabídnout. Důležité je, aby tyto odměny – přesto, že jsou poskytovány pouze z titulu zaměstnání u společnosti – stále plnily motivační funkci. Proto je pracovníkovi zpravidla poskytován každý měsíc fixní počet bodů, a zároveň je stanovena určitá hranice počtu bodů, které může pracovník získat svým pracovním výkonem (například pokud zvítězí v soutěži o největší počet uzavřených smluv, objemu prodeje, atd.).⁴⁰

2.4 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Dle Dvořákové „vzdělání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.“⁴¹

Pracovníci organizace by přitom měli být ochotni se vzdělávat a zároveň by si měli uvědomovat, že vzděláváním a s tím spojeným rozvojem svých schopností, znalostí a dovedností budou vykonávat práci jak ke své spokojenosti, tak ke spokojenosti svých nadřízených.⁴²

⁴⁰ ZIKMUND, M. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. [on-line]. 22.2.2010. [cit.2012-09-12]. Dostupné z [www: http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta](http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta)

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 2007. s. 286.

⁴² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 462 .

Dle Hroníka plní vzdělání v organizaci dvě funkce: rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Zároveň člení vzdělávání do několika oblastí:

- **zákonem stanovené školení** – týká se všech a zaměstnavatel je povinen je provádět. Jedná se například o školení týkající se bezpečnosti práce.
- **funkční vzdělávání** – tímto vzděláváním se zabezpečuje, aby pracovník mohl řádně vykonávat svou práci, často přitom bývá předmětem certifikace.
- **účelové vzdělávání** – obvykle se týká rozvoje tzv. měkkých dovedností, příkladem může být školení Time management, Stressmanagement, Přesvědčovací dovednosti, apod.
- **jazykové vzdělávání** – v současné době stále více nabývá na významu, jedná se o výuku cizích jazyků.
- **manažerské vzdělávání** – má nejrůznější podoby, od výuky MBA programů až po rozvoj nejrůznějších manažerských dovedností.⁴³

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Koubek člení hodnocení zaměstnanců na formální a neformální. **Neformální hodnocení** spočívá v příležitostném hodnocení pracovníka a nebývá zpravidla nijak zaznamenáváno. Oproti tomu **formální hodnocení** je standardizované a racionálnější, vyznačuje se plánovitostí systematičností. Pracovníky hodnotí komplexněji, lépe rozpoznává a vyvíjí silné stránky pracovníka, umožňuje efektivnější odstraňování jeho slabých stránek a soustavněji orientuje pozornost pracovníka na výkon. Zejména proto se v praxi využívá mnohem častěji.⁴⁴

2.5.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Existuje celá řada metod hodnocení zaměstnanců. Níže budou podrobněji rozebrány nejpoužívanější metody formálního hodnocení pracovníků, jimiž jsou hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, hodnotící pohovor a třistašedesátistupňová zpětná vazba.⁴⁵

⁴³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2004. s 127 - 129.

⁴⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 125.

⁴⁵ Tamtéž.

Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda se využívá u nedělnických profesí a sestává z několika kroků. Prvně se jasně stanoví termín a cíl práce, kterého má pracovník dosáhnout a poté se zpracuje plán postupu jak daného cíle dosáhnout. Zároveň musí být vytvořeny podmínky pro to, aby pracovník mohl cíl zrealizovat. Poté se měří a posuzuje plnění cíle a pokud je to zapotřebí, navrhne se a zrealizuje opatření ke zlepšení. Po dosažení cíle se stanovují cíle nové. Předpokladem pro využití této metody je, aby cíle byly měřitelné a dosažitelné.⁴⁶

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se uplatňuje u dělnických profesí. Nejprve se stanoví normy nebo očekávané úrovně výkonu, poté se pracovníci s těmito normami seznámí. Pracovníci jsou pak hodnoceni podle úrovně plnění norem. Základním předpokladem pro využití této metody je, že normy musejí být splnitelné a objektivně stanovené.⁴⁷

Hodnotící rozhovor

Tato metoda se skládá ze dvou částí. V první se hodnotí pracovník sám. Asi dva týdny před pohovorem dostane seznam otázek, na které se má připravit. Poté následuje pohovor s řídicím pracovníkem, který jej hodnotí.⁴⁸

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

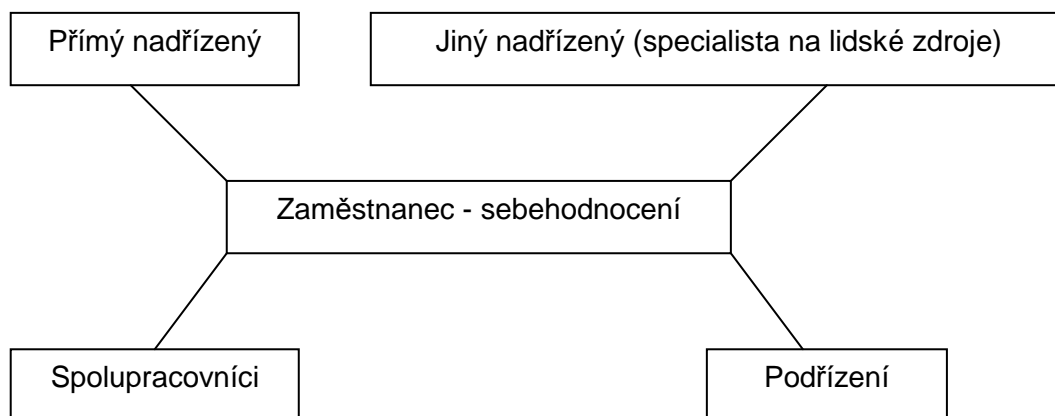
Třistašedesátistupňová zpětná vazba je založena na zpětné vazbě více posuzovatelů. Její podstatou je získání informací o pracovním výkonu od bezprostředního okolí, kterým je přímý nadřízený, případně jiní nadřízení, kolegové a podřízení. Do zpětné vazby lze zapojit i další strany, například zákazníky nebo dodavatele. Výsledky by pak měly pracovníkovi pomoci v osobním rozvoji.⁴⁹

⁴⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2011. s. 125.

⁴⁷ Tamtéž, s. 132.

⁴⁸ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 56.

⁴⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 433.



Obr. 7: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby ⁵⁰

Aby byla třistašedesátistupňová zpětná vazba v praxi úspěšná, musí mít podporu vrcholového managementu, pracovníci musí být dostatečně obeznámeni s důvody jejího využívání a zároveň musí být ochotni využívat výsledků zpětné vazby jako základnu pro svůj vlastní rozvoj.

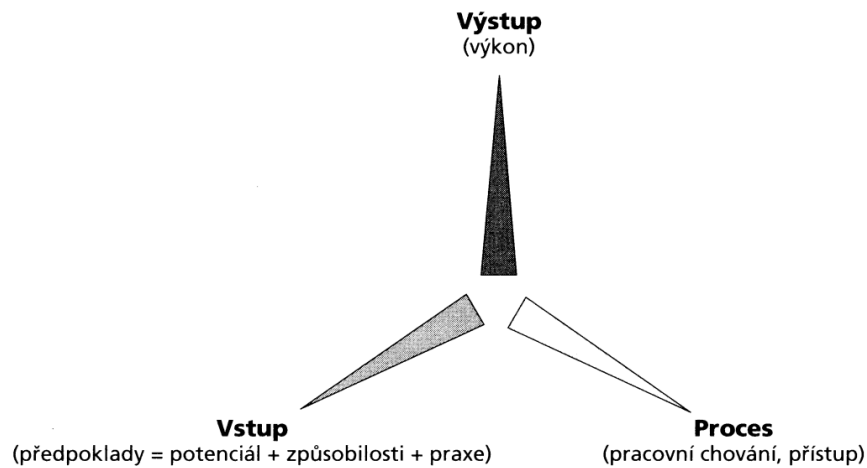
Hodnocení pracovníka probíhá prostřednictvím dotazníku. Hodnotí se především tyto stránky: řízení lidí, komunikace, vize, organizační dovednosti, rozhodování, odbornost, podnikavost, adaptabilita. K jednotlivým bodům se přiřadí klasifikace na základě stupnice (například 1 – slabý, 5 – výborný v této oblasti). Poté jsou dotazníky zpracovány a následuje zpětná vazba, která je předána pracovníkovi, který byl hodnocen.⁵¹

2.5.2 Oblasti hodnocení

Zpravidla existují 3 oblasti hodnocení: vstup, výstup a proces. Každá organizace může dávat důraz komplexně na všechny oblasti hodnocení, nebo také na jednotlivé oblasti hodnocení, dle významu, který jim přikládá.

⁵⁰ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 143.

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 435 - 439.



Obr. 8: Tři oblasti hodnocení⁵²

Výstupem jsou obvykle výsledky, které jsou dobře měřitelné. Používají se přímo měřitelné výstupy a nepřímo měřitelné výstupy. Přímě měřitelné výstupy jsou výkony nebo výsledky, které lze číselně vyjádřit (obrat, zisk). Nepřímo měřitelné výstupy jsou pak zpravidla hodnoceny na základě stupnice, na které je odhadována hodnota výstupu. **Vstupem** lze rozumět vše, co pracovník do své práce vkládá. Mohou to být jak zkušenosti, tak kompetence, apod. **Procesem** se rozumí hodnocení přístupu pracovníka a jeho chování při práci.⁵³

⁵² HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 20.

⁵³ Tamtéž, s. 20 - 21.

3 Analýza problému a současné situace

V této části bude popsána základní charakteristika společnosti, její historie, předmět činnosti, vize a cíle. Také zde bude podrobně analyzován současný systém motivace, stimulace a odměňování zaměstnanců.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost XYZ, s.r.o. byla svým jednatelem založena roku 1998. Zpočátku se zabývala pouze zprostředkováním obchodu se solnými produkty a produkty oleochemického průmyslu na území České republiky. Poté se postupně rozšiřovala a v současné době se již zabývá různými činnostmi včetně autodopravy, avšak především se zabývá nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje a jeho následným prodejem po celé Evropské unii.

3.1.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti XYZ, s.r.o. dle obchodního rejstříku je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost,
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných),
- výroba a zpracování paliv a maziv,
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly do i nad 3,5 tuny celkové hmotnosti a mezinárodní provozovaná vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti,
- zasilatelství.

Ze všech činností převažuje koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Společnost se zabývá obchodováním především s těmito **produkty**:

- zemědělské komodity – řepka, slunečnice, ječmen, pšenice, žito, oves, kukuřice, sója, aj.
- produkty oleochemického průmyslu – surové a rafinované řepkové, slunečnicové a sójové oleje, použité fritovací oleje, metylestery, g-fáze, glycerin, mastné kyseliny, aj.

- sůl a solné produkty – potravinářská sůl, průmyslná sůl, krmná sůl, posypová sůl, aj.
- krmiva – šroty a pokrutiny, živočišné moučky a tuky, aj.
- ostatní – společnost je schopna na základě poptávky zákazníka zajistit prodej i jiných produktů.

Velkou výhodou společnosti XYZ, s.r.o. je její certifikace. Vlastní certifikáty ISO 9001:2008, HACCP, GMP+.

Společnost také disponuje **vlastní autodopravou**, která zahrnuje:

- 1 nákladní automobil a
- 2 cisternové soupravy v tlakovém a izotermickém provedení.

Tyto automobily společnost využívá zejména pro vlastní přepravu produktů po celé Evropské unii. V současné době jsou automobily plně vytíženy a proto společnost neumožňuje jejich pronájem. Zároveň společnost využívá i služeb externích autodopravců, jelikož jsou její vlastní dopravní kapacity nedostačující.

Zákazníci společnosti

Zákazníky společnosti jsou jak firmy v České republice, tak ve Slovenské republice a po celém území Evropské unie. Jde především o výrobní společnosti, popřípadě další obchodní společnosti. V současnosti tvoří zákazníci v České republice asi 60 % a zákazníci v Evropské unii zbývajících 40 %. V budoucnu by se společnost chtěla více zaměřit na zahraniční trhy i mimo Evropskou unii, protože zde vidí velký potenciál.

3.1.2 Vize a cíle společnosti

Společnost by se v budoucnu chtěla více zaměřit na zahraniční trhy, jak v Evropské unii, tak mimo ni. Konkurence v České republice se zaměřuje spíše na obchodování na tuzemském trhu, proto by mohlo zaměření se na zahraniční trhy znamenat pro společnost XYZ, s.r.o. velkou konkurenční výhodu. Společnost by také chtěla rozšířit autodopravu zakoupením dalších automobilů a zaměstnat více řidičů.

3.1.3 Organizační struktura společnosti

Zaměstnanci společnosti jsou rozděleni do 4 obchodních oddělení, dle produktu:

- oddělení krmiv,
- oddělení zemědělských komodit,
- oddělení solných produktů,
- oddělení produktů oleochemického průmyslu.

Dalšími, neobchodními odděleními jsou:

- logistické oddělení,
- účetní oddělení,
- sekretariát.

Prvním obchodním oddělením je oddělení krmiv. Jsou zde zaměstnáni 4 pracovníci (3 obchodní manažeři a 1 vedoucí obchodní manažer), jejichž pracovní náplní je nákup a prodej krmiv – šrotů a expelerů, které vznikají jako vedlejší produkt při výrobě rostlinného oleje, a moučky a tuků. Úkolem těchto pracovníků je nakupovat a prodávat krmiva s co největším ziskem – tzn. vyjednávat u dodavatele co nejnižší cenu a za co nejvyšší možnou cenu pak krmivo prodat zákazníkovi. Jejich pracovní náplní je také celá řada dalších činností, jako zpracování nabídek, akvizice nových zákazníků, sestavování obchodních smluv a další.

Ten samý úkol mají i pracovníci ostatních obchodních oddělení – oddělení zemědělských komodit, oddělení solných produktů a oddělení oleochemického průmyslu. V každém z těchto oddělení pracují 4 zaměstnanci – 3 obchodní manažeři a 1 vedoucí obchodní manažer. Vedoucí obchodní manažer dohlíží na chod oddělení, zadává úkoly podřízeným a zodpovídá za činnost oddělení.

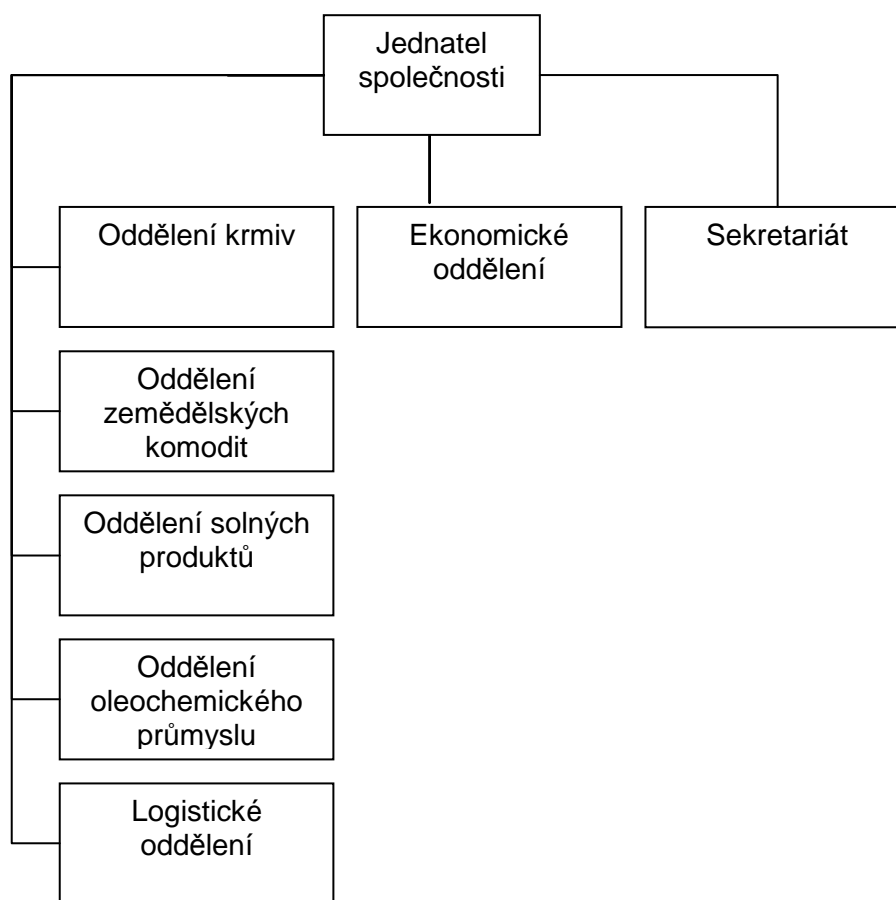
Obchodování v obchodních odděleních zpravidla probíhá tím způsobem, že zákazník společnosti zadá poptávku, na základě níž obchodní manažer zpracuje cenovou nabídku, kterou předloží zákazníkovi. Po odsouhlasení ceny se dohodnou ostatní podmínky obchodu, sepíše se kupní smlouva a logistické oddělení zajistí

dopravu. Poté manažer pošle zákazníkovi fakturu a v případě, že na zboží není uplatněna reklamáce ze strany zákazníka, dochází k úhradě.

Neobchodními oddělení jsou logistické oddělení, ekonomické oddělení a sekretariát. V logistickém oddělení pracují 2 logisticy a 3 řidiči, kteří mají za úkol přepravu zboží pro ostatní oddělení. Obchodní manažeři ostatních oddělení sdělí logistikům své požadavky na přepravu zboží a logisticy zadají přepravu v ideálním případě řidičům společnosti, a v případě, že jsou řidiči společnosti vytíženi, externím přepravcům.

V ekonomickém oddělení pracuje 1 hlavní účetní a 2 pomocné účetní – fakturantky. Tito mají za úkol účtovat o veškerých účetních operacích, vydávat a přijímat faktury a veškeré další činnosti spojené s chodem ekonomického oddělení.

Posledním neobchodním oddělením je sekretariát jednatele společnosti. Pracuje zde 1 asistentka, jejímž úkolem je tvorba veškerých podkladů pro jednatele, tvorba zápisů z porad, sjednávání obchodních schůzek, vyřizování pošty a telefonátů, aj.



Obr. 9: Organizační struktura společnosti⁵⁴

3.1.4 Současný systém motivace, stimulace a odměňování zaměstnanců

V současnosti žádný systém motivace, stimulace a odměňování zaměstnanců prakticky neexistuje, nebo alespoň společnost nemá definovány žádné směrnice pomocí nichž by přistupovala k hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou hodnoceni fixní mzdou a osobním ohodnocením, které by mělo být závislé na výši výkonu každého zaměstnance, nicméně ve skutečnosti zaměstnanec osobní ohodnocení obdrží každý měsíc bez ohledu na výkon. Jedinou podmínkou pro získání osobního ohodnocení je dosažení kladného hospodářského výsledku v daném kalendářním měsíci.

⁵⁴ Vlastní zpracování.

Zaměstnanci dostávají ke mzdě stravenky, na které jim z 55% přispívá zaměstnavatel. Stravenky pak mohou zaměstnanci uplatnit v okolních restauračních zařízeních. Výhodou poskytování stravenek je, že jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelné.

Do společnosti také dochází dvakrát týdně lektorka z jazykové školy, která vyučuje asistentku a zaměstnance obchodního a logistického oddělení angličtinu. Vyučovací lekce trvá hodinu a půl, a vždy na ni chodí 2 zaměstnanci z každého oddělení. Na další hodinu pak chodí zbývající dva zaměstnanci a asistentka.

Dle zjištěných informací od jednatele společnosti zatím proběhla pouze jedna teambuildingová akce, a to paintball a večeře. Dle názoru jednatele tato akce přinesla pozitivní efekt a nebrání se dalším takovým akcím v budoucnu.

Co se týče ostatních benefitů, společnost svým zaměstnancům poskytuje mobilní telefon pouze k firemním účelům, avšak neprovádí žádnou kontrolu, zda je tato podmínka dodržována. Ve společnosti jsou k dispozici firemní automobily, které jsou poskytovány výhradně k firemním účelům. Do práce jezdí zaměstnanci svými automobily nebo hromadnou dopravou. Na dopravu společnost příspěvky neposkytuje.

3.2 Empirické šetření

Empirické šetření probíhalo formou dotazníkového šetření a rozhovoru s jednatelem společnosti a zaměstnanci. Dotazníkové šetření probíhalo ve 3 etapách: první etapou byla přípravná fáze, kdy jsem sbírala veškeré podklady k vyhotovení dotazníku. Druhou etapou byl sběr a zpracování dat a třetí, poslední etapou bylo vyhodnocení a interpretace výsledků dotazníkového šetření.

3.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci září 2012. Dotazník byl vypracován ve spolupráci s jednatelem společnosti a rozdán všem 25 zaměstnancům. V úvodním odstavci dotazníku byl zaměstnancům vysvětlen způsob vyplňování dotazníku a byla zde zdůrazněna jeho anonymita. Zaměstnanci vyplněné dotazníky vkládali do krabice

na konci chodby v areálu podniku. Zpět se vrátilo 20 vyplněných dotazníků, což činí 80% návratnost. Vzor dotazníku je v Příloze č. 1. Získaná data byla zpracována počítačem, programy Microsoft Word a Microsoft Excel.

Oblasti dotazníku

Dotazník obsahoval 30 otázek a byl pro přehlednost rozdělen do 5ti oblastí, a to:

Oblast č. 1 – Obecné informace o respondentech

Oblast č. 2 – Informace o vztazích na pracovišti a pracovním prostředí

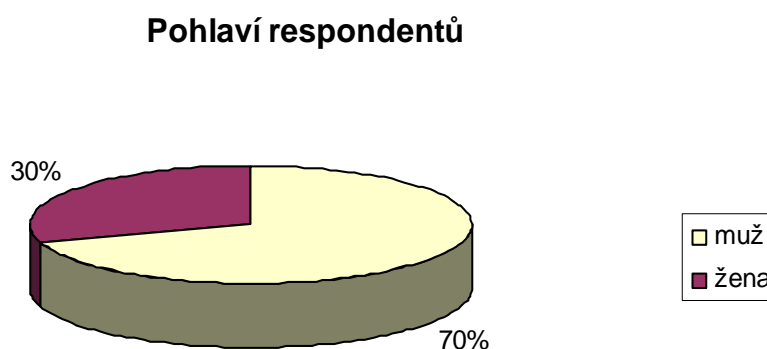
Oblast č. 3 – Informace o systému vedení

Oblast č. 4 – Informace o současném motivačním programu společnosti

Oblast č. 5 – Informace o systému hodnocení a odměňování.

3.2.2 Popis výzkumného vzorku

V této části bude podrobněji rozebrána první oblast dotazníku týkající se obecných informací o respondentech.

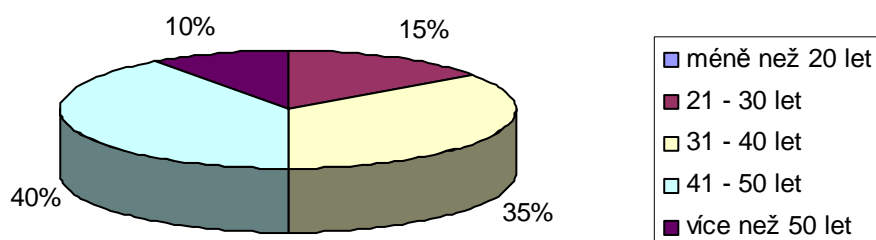


Graf 1: Pohlaví respondentů⁵⁵

Z výše uvedeného grafu je patrné, že ve společnosti převažují spíše muži. Dotazník vyplnilo 70% mužů a 30% žen.

⁵⁵ Vlastní zpracování.

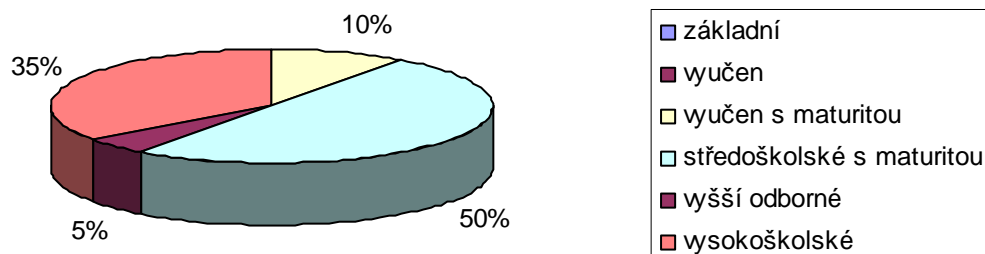
Věk respondentů



Graf 2: Věk respondentů⁵⁶

Ve společnosti nepracuje žádný respondent mladší 20ti let, 15% respondentům je mezi 21 – 30ti lety, 35% respondentů je mezi 31 – 40ti lety, 40% respondentů je mezi 41 – 50ti lety a 10% respondentům je nad 50 let.

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů⁵⁷

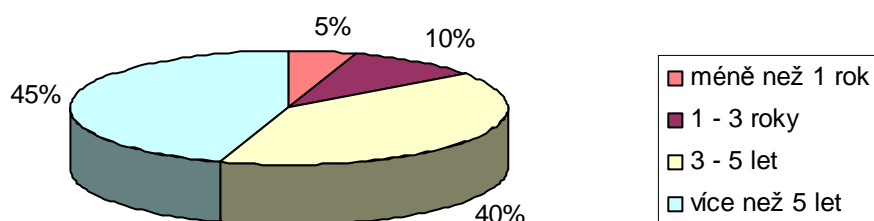
50% respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, 35% respondentů má vysokoškolské vzdělání, 5% má vyšší odborné vzdělání a 10% je vyučeno s maturitou. Žádný respondent není pouze vyučen nebo nemá základní vzdělání. Toto složení je dáno také tím, že management společnosti u svých zaměstnanců v současné době

⁵⁶ Vlastní zpracování.

⁵⁷ Vlastní zpracování.

požaduje minimálně středoškolské vzdělání. Vyučení s maturitou akceptuje pouze u řidičů.

Délka pracovního poměru u společnosti



Graf 4: Délka pracovního poměru u společnosti⁵⁸

Nejvíce respondentů - 45% pracuje u společnosti déle než 5 let. 40% respondentů je u společnosti zaměstnáno 3 – 5 let, 10% respondentů je u společnosti zaměstnáno 1 – 3 roky a pouze 5% respondentů pracuje u společnosti méně než 1 rok.

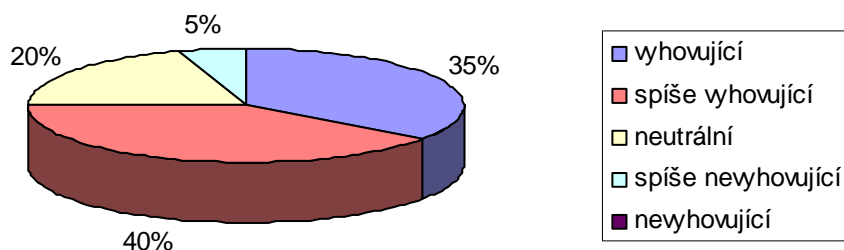
Loajalita ke společnosti je u zaměstnanců velmi důležitá, a to z důvodu, že společnost podniká v oboru, ve kterém jsou nízké bariéry vstupu. Po zapracování zaměstnanec získává veškeré kontakty, pozná „know how“ společnosti a de facto pro něj není problém získat práci u konkurence nebo si založit vlastní podnikání. Proto je pro podnik velmi důležité zabránit fluktuaci zaměstnanců a zavést motivační systém, který by udržel loajalitu zaměstnanců ke společnosti.

3.2.3 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části empirického – dotazníkového šetření jsou graficky a slovně znázorněny výsledky dotazníkového šetření. V předcházející části byly zodpovězeny čtyři obecné otázky týkající se věku, pohlaví, vzdělání respondentů a počtu odpracovaných let u společnosti. V následující části je analyzováno zbývajících 26 otázek dotazníku, které se již zabývají motivací respondentů, motivačním programem společnosti, systémem vedení ve společnosti, aj.

⁵⁸ Vlastní zpracování.

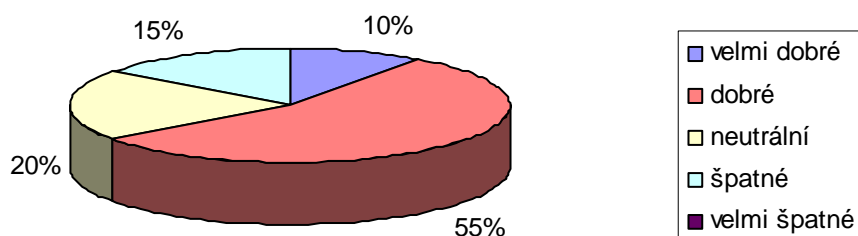
Pracovní podmínky na pracovišti



Graf 5: Hodnocení pracovních podmínek na pracovišti⁵⁹

Pozitivní zprávou pro vedení společnosti je, že respondenti považují pracovní podmínky ve společnosti vesměs za vyhovující. Čistě za vyhovující je považuje 35% respondentů, za spíše vyhovující je považuje 40%. Za nevyhovující je neoznačil nikdo, za spíše nevyhovující pouze 5% respondentů. 20% respondentů označilo pracovní podmínky za neutrální.

Mezilidské vztahy na pracovišti



Graf 6: Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti⁶⁰

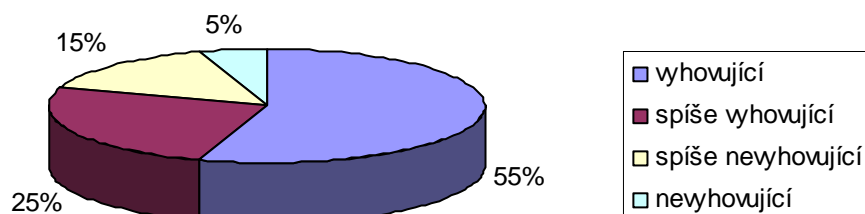
Dle výsledků dotazníkového šetření jsou dle respondentů mezilidské vztahy na pracovišti z 55% dobré a z 10% dokonce velmi dobré. Za neutrální je označilo 20% respondentů, za špatné 15% respondentů a za velmi špatné 10%. Za pozitivní hodnocení

⁵⁹ Vlastní zpracování.

⁶⁰ Vlastní zpracování.

může patrně skutečnost, že se jedná o malou společnost, ve které velká část respondentů pracuje již řadu let.

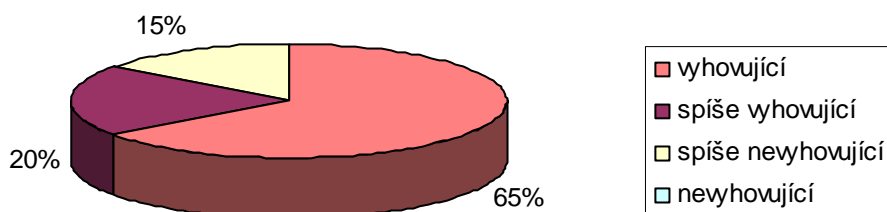
Pracovní prostředí a vzhled pracoviště



Graf 7: Hodnocení pracovního prostředí a vzhledu pracoviště⁶¹

Za vyhovující označilo pracovní prostředí a vzhled pracoviště 55 % respondentů. Za spíše vyhovující jej označilo 25 % respondentů. Zaměstnanci pracují v dvouposchodové budově kde mají své kanceláře, což jim zajišťuje dostatek soukromí. Kromě svých kanceláří mají zaměstnanci k dispozici i malou kuchyňku a jednací místnost, kde se konají porady, případně jednání. Za nevhovující označilo pracovní prostředí a vzhled pracoviště 5% respondentů a za spíše nevhovující 15% respondentů.

Rozvržení pracovní doby



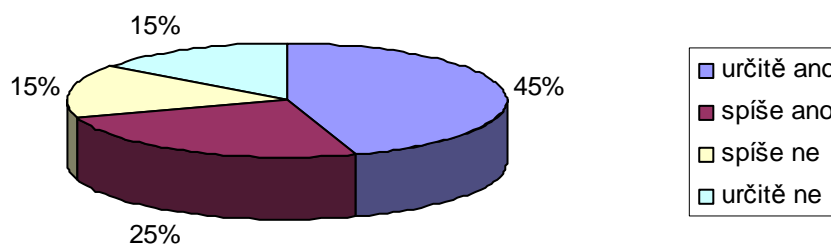
Graf 8: Hodnocení pracovní doby⁶²

⁶¹ Vlastní zpracování.

⁶² Vlastní zpracování.

S rozvržením pracovní doby je spokojeno 65% respondentů a 20% ji považuje za spíše vyhovující. 15% respondentům pracovní doba spíše nevyhovuje. Políčko nevyhovující nezaškrtl ani jeden respondent. Pracovní doba je pro všechny zaměstnance stejná, od 7.00 do 15.30 hodin. Zaměstnanci jsou v práci zastupitelní ostatními členy svých oddělení.

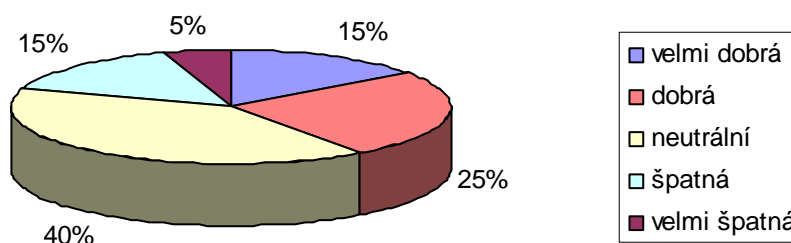
Informovanost o dění v podniku



Graf 9: Hodnocení informovanosti o dění v podniku⁶³

Na otázku č. 9: Jste pravidelně informován/a o rozhodnutích v podniku odpovědělo 45% respondentů určitě ano, 25% spíše ano, 15% spíše ne a zbývajících 15% určitě ne. Zaměstnanci jsou informováni o rozhodnutích prostřednictvím zápisů z porad, které po poradách vyhotoví asistentka a přinese je do kanceláří. Jedno vyhotovení zápisu a ostatní důležité informace jsou vystaveny na informační tabuli v přízemí budovy podniku.

Komunikace s nadřízeným

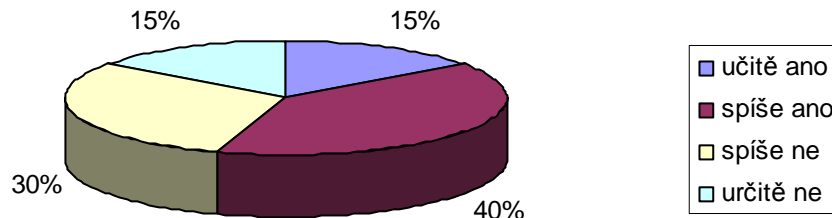


Graf 10: Hodnocení komunikace s nadřízeným⁶⁴

⁶³ Vlastní zpracování.

Na otázku č. 10: Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným zaškrtno nejvíce respondentů (40%) políčko neutrální. 25% respondentů ji ohodnotilo jako dobrou a 15% velmi dobrou. 15% ji považuje za špatnou a 5% za velmi špatnou.

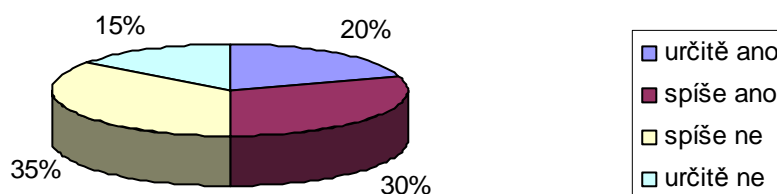
Akceptace návrhů a připomínek nadřízeným



Graf 11: Hodnocení akceptace návrhů a připomínek⁶⁵

Na otázku zda nadřízený akceptuje návrhy a připomínky respondentů odpovědělo pouhých 15% respondentů určitě ano, 40% respondentů spíše ano, 30% spíše ne a 15% určitě ne. Hodnocení této otázky dopadlo spíše negativně, protože skoro polovina respondentů odpověděla, že jejich názor není brán v potaz. Na této oblasti, stejně jako na oblasti komunikace s nadřízeným, by měla společnost zapracovat.

Spravedlivost nadřízeného při hodnocení podřízených



Graf 12: Hodnocení spravedlnosti nadřízeného v hodnocení svých podřízených⁶⁶

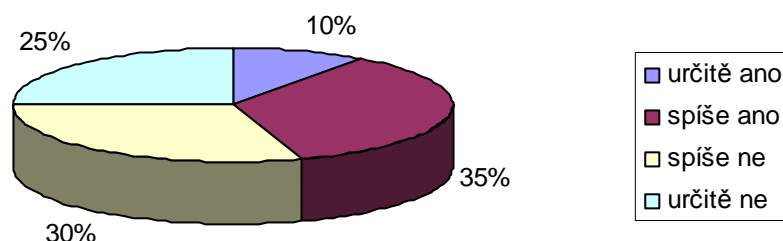
⁶⁴ Vlastní zpracování.

⁶⁵ Vlastní zpracování.

⁶⁶ Vlastní zpracování.

Na otázku č. 12: Považujete svého přímého nadřízeného za spravedlivého v hodnocení všech podřízených? odpovědělo 20% respondentů určitě ano, 30% respondentů spíše ano, 35% spíše ne a 15% respondentů určitě ne.

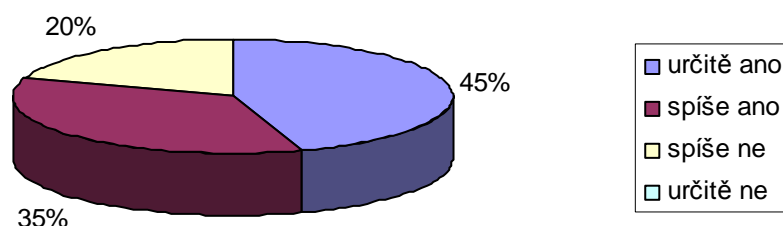
Uznání za práci



Graf 13: Hodnocení uznání za práci⁶⁷

Na otázku, zda respondenti cítí uznání za svoji práci 10% respondentů uvedlo, že určitě ano a 35% spíše ano. 30% uvedlo, že uznání za svoji práci spíše necítí a 25% respondentů uznání necítí určitě. Tyto odpovědi pravděpodobně souvisí s osobou nadřízeného, který dle rozhovorů s respondenty bere výkony zaměstnanců jako samozřejmost a podřízené příliš nechválí ani nemotivuje.

Důležitost vykonávané práce



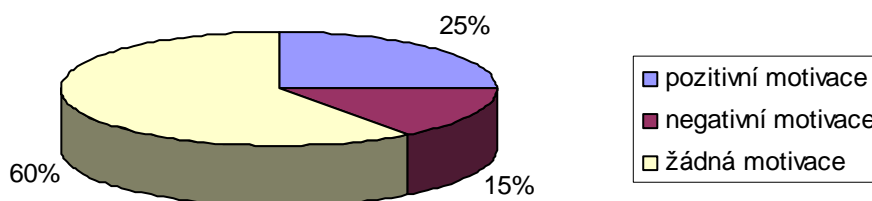
Graf 14: Hodnocení důležitosti vykonávané práce⁶⁸

⁶⁷ Vlastní zpracování.

⁶⁸ Vlastní zpracování.

Na otázku č. 14, zda respondenti považují svoji práci za důležitou, odpověděla většina z nich pozitivně. 45% respondentů uvedlo, že určitě svoji práci považují za důležitou, 35% uvedlo, že spíše ano a zbývajících 20% respondentů uvedlo, že spíše ne. Žádný respondent neuvedl, že jeho práce určitě není důležitá. Takle skutečnost nejspíše pramení z faktu, že veskrze všechny pozice respondentů jsou zodpovědnými manažerskými pozicemi.

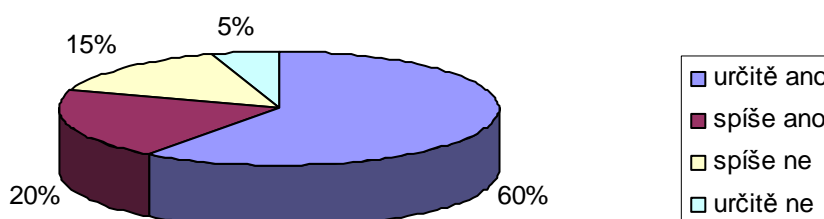
Typ využívané motivace nadřízeným



Graf 15: Hodnocení využívání pozitivní a negativní motivace nadřízeným⁶⁹

Na otázku č. 15: Využívá Váš nadřízený spíše pozitivní, nebo negativní motivaci? odpovědělo 60 % respondentů, že nadřízený nevyužívá žádnou motivaci. 25% respondentů vypovědělo, že nadřízený využívá pozitivní motivaci a 15% respondentů vypovědělo, že jejich nadřízený využívá negativní motivaci.

Vnímání pochvaly jako motivačního faktoru



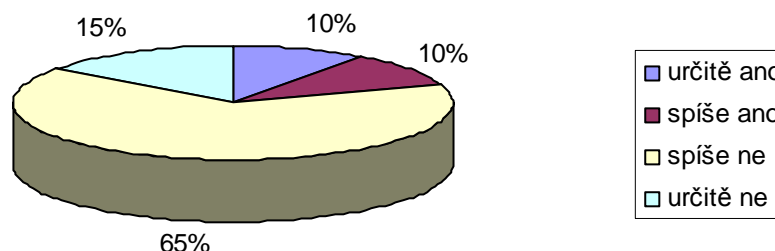
Graf 16: Hodnocení pochvaly jako motivačního faktoru⁷⁰

⁶⁹ Vlastní zpracování.

⁷⁰ Vlastní zpracování.

Na otázku č. 16: Vnímáte pochvalu jako motivační faktor? odpovědělo 60% respondentů určitě ano, 20% spíše ano, 15% spíše ne a 5% určitě ne.

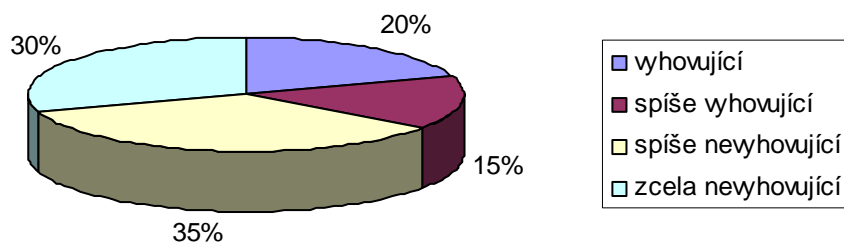
Registrace motivačního programu v podniku



Graf 17: Hodnocení existence motivačního programu⁷¹

Na otázku č. 17: Registrujete ze strany vedení společnosti nějaký motivační program? odpovědělo pouhých 10% respondentů určitě ano, dalších 10% respondentů spíše ano, 65% respondentů spíše ne a zbývajících 15% respondentů určitě ne.

Hodnocení motivačního programu podniku



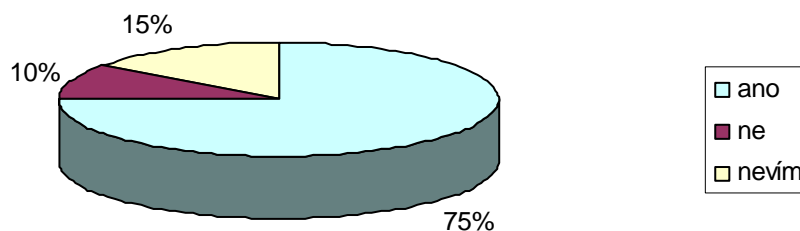
Graf 18: Hodnocení současného motivačního programu⁷²

Současný motivační program podniku označilo 20% respondentů za vyhovující, 15% respondentů za spíše vyhovující, 35% respondentů za spíše nevyhovující a zbývajících 30% respondentů za zcela nevyhovující.

⁷¹ Vlastní zpracování.

⁷² Vlastní zpracování.

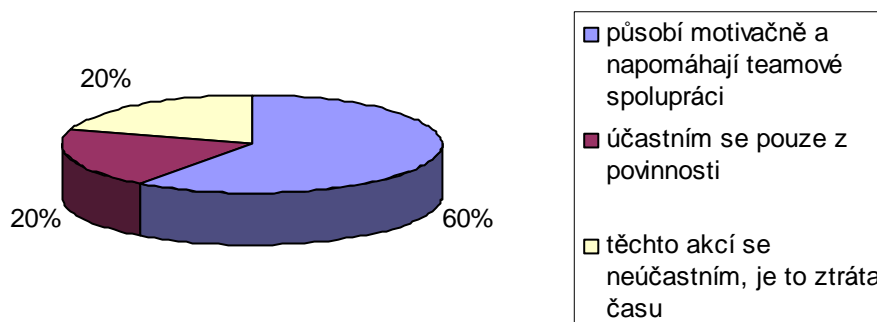
Registrace teambuildingových akcí



Graf 19: Hodnocení existence teambuildingových akcí⁷³

Na otázku č. 19: Pořádá společnost teambuildingové akce? (mimopracovní setkávání zaměstnanců pořádané společností) odpovědělo 75% respondentů ano, 10% respondentů ne a 15% respondentů nevím.

Hodnocení teambuildingových akcí



Graf 20: Hodnocení teambuildingových akcí⁷⁴

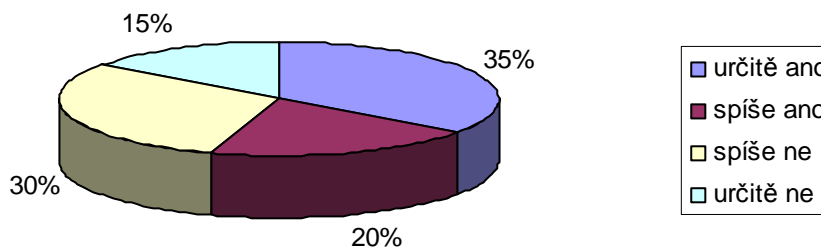
Na otázku č. 20: Jak hodnotíte tyto akce? 60% respondentů vypovědělo, že působí motivačně a napomáhají týmové spolupráci. 20% respondentů se těchto akcí účastní pouze z povinnosti a zbývajících 20% respondentů se těchto akcí neúčastní, jelikož je považují za ztrátu času.

⁷³ Vlastní zpracování.

⁷⁴ Vlastní zpracování.

Společnost zatím pořádala pouze jednu teambuildingovou akci, která se setkala s pozitivním ohlasem a jednatel společnosti hodlá v této činnosti pokračovat.

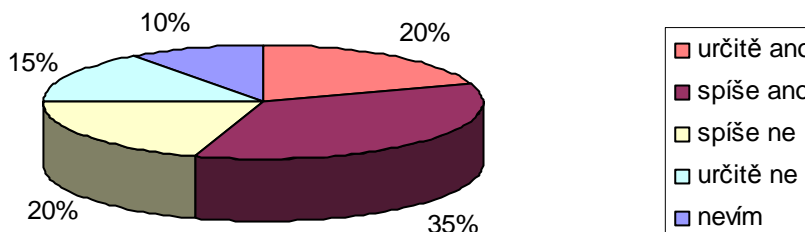
Sounáležitost ke společnosti



Graf 21: Hodnocení sounáležitosti ke společnosti⁷⁵

Na otázku č. 21: Cítíte se být součástí společnosti? odpovědělo 35% respondentů určitě ano, 20% respondentů spíše ano, 30% spíše ne a 15% určitě ne.

Záměr pracovat v podniku i v budoucnu



Graf 22: Hodnocení záměru pracovat v podniku i v budoucnu⁷⁶

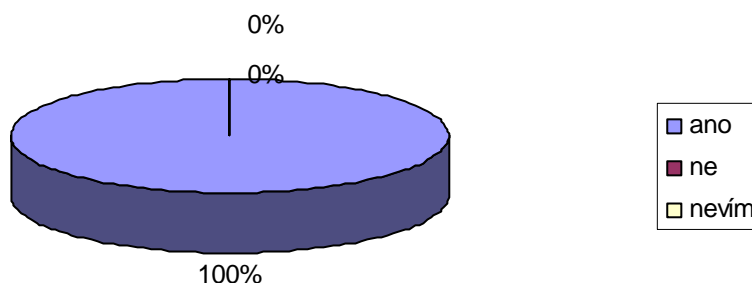
Na otázku č. 22: Hodláte pracovat v podniku i v budoucnu? Odpovědělo 20% respondentů určitě ano, 35% respondentů spíše ano, 20% spíše ne, 15% určitě ne a 10% respondentů neví.

⁷⁵ Vlastní zpracování.

⁷⁶ Vlastní zpracování.

Pro podnik je přitom velmi důležité udržovat u zaměstnanců jak pocit sounáležitosti k podniku, tak je motivovat k tomu, aby byli v práci spokojení a v podniku chtěli pracovat i v budoucnu.

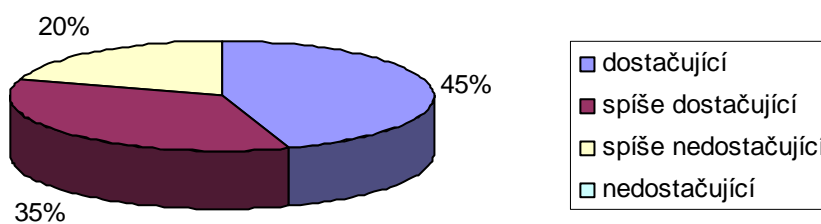
Existence možnosti vzdělávání v podniku



Graf 23: Hodnocení existence možnosti vzdělávání v podniku⁷⁷

Na otázku č. 23: Je ve společnosti možnost vzdělávání? odpovědělo 100% respondentů ano. Ve společnosti probíhají 2x týdně kurzy anglického jazyka, kdy do společnosti dochází lektorka jazykové školy.

Hodnocení možnosti vzdělávání v podniku



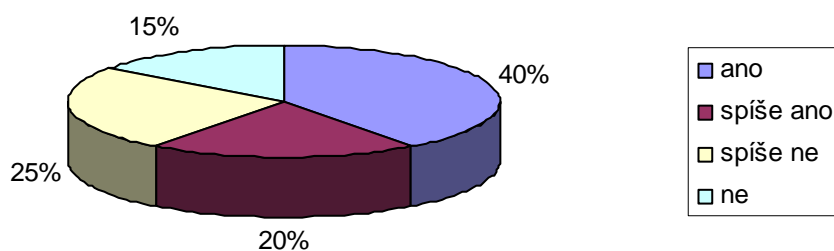
Graf 24: Hodnocení vzdělávání v podniku⁷⁸

⁷⁷ Vlastní zpracování.

⁷⁸ Vlastní zpracování.

Na otázku č. 24: Jak hodnotíte možnosti vzdělávání ve společnosti? odpovědělo 45% respondentů, že ji považuje za dostačující, 35% za spíše dostačující a 20% respondentů za spíše nedostačující. Za nedostačující neoznačil možnost vzdělávání v podniku žádný z respondentů.

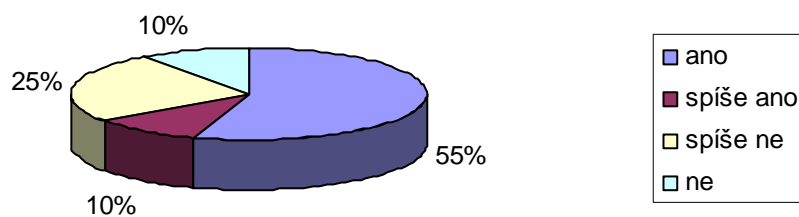
Spokojenost se mzdovým ohodnocením



Graf 25: Hodnocení spokojenosti s mzdovým ohodnocením⁷⁹

Na otázku č. 25: Jste spokojen/a s Vaším mzdovým ohodnocením? odpovědělo 40% respondentů ano, 20% respondentů spíše ano, 25% respondentů spíše ne a 15% respondentů ne.

Upřednostňování finanční odměny před jiným druhem ocenění



Graf 26: Hodnocení upřednostnění finančních odměn před ostatními druhy ocenění⁸⁰

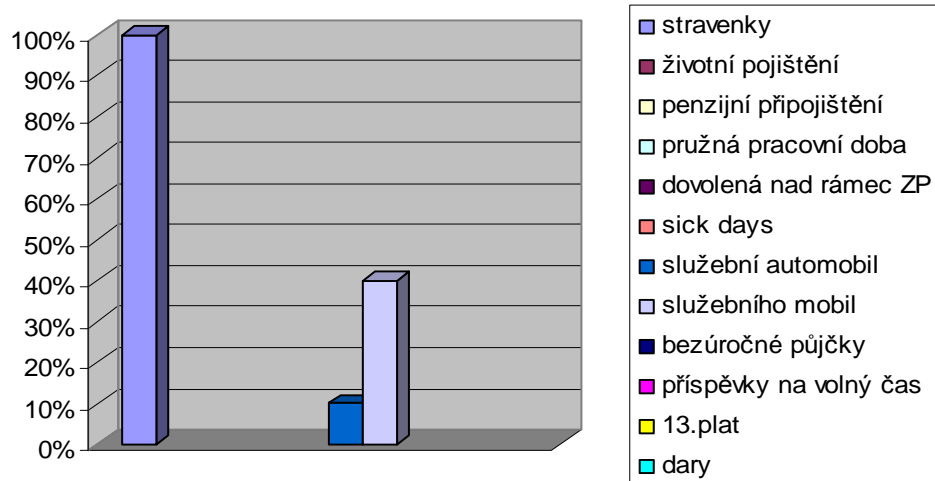
Na otázku č. Upřednostňujete finanční odměnu před jiným druhem ocenění? odpověděla nadpoloviční většina respondentů (55%), že ano. 10% respondentů

⁷⁹ Vlastní zpracování.

⁸⁰ Vlastní zpracování.

vypovědělo, že spíše ano, 25% respondentů vypovědělo spíše ne a zbývajících 10% vypovědělo, že finanční odměnu před jiným druhem ocenění neupřednostňují.

Benefity poskytované společností



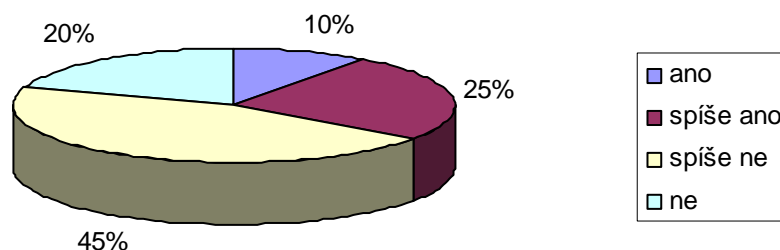
Graf 27: Hodnocení poskytovaných benefitů⁸¹

Na otázku č. 27: Jaké benefity Vám společnost poskytuje? Odpovědělo 100% respondentů stravenky, 10% služební automobil a 40% respondentů odpovědělo služební mobilní telefon. Další benefity respondenti neuvěli.

Ve skutečnosti zaměstnanci dostávají pouze stravenky, mobilní telefon smějí využívat pouze k firemním účelům, stejně jako služební automobily. Tyto nejasnosti patrně vyplývají s nedostatečné komunikace s nadřízeným a nedostatečným obeznámením zaměstnanců s motivačním programem společnosti.

⁸¹ Vlastní zpracování.

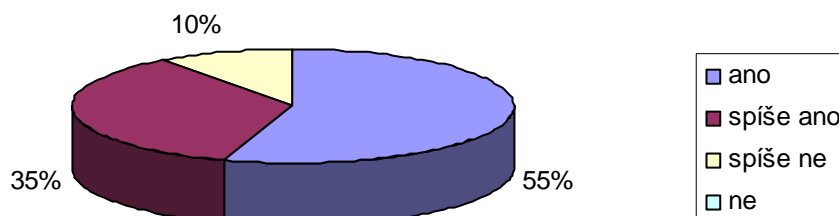
Spokojenost s poskytovanými benefity



Graf 28: Hodnocení spokojenosti s poskytovanými benefity⁸²

Na otázku č. 28: Otázka č. 28: Jste s těmito benefity spokojen/a? odpovědělo 10% respondentů, že ano, 25% respondentů spíše ano, 45% respondentů spíše ne a zbývajících 20% respondentů vypovědělo, že s benefity poskytovanými společností spokojeni nejsou.

Zájem o další benefity



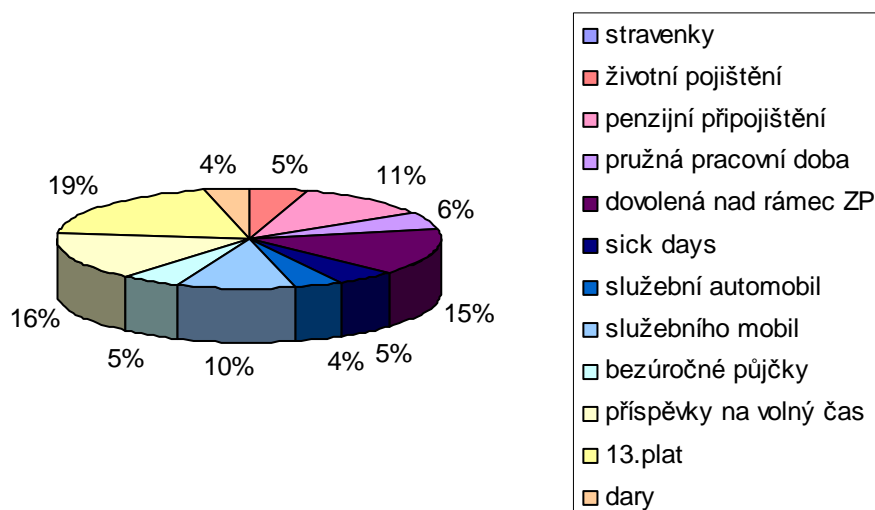
Graf 29: Hodnocení možnosti poskytování dalších benefitů⁸³

Na otázku č. 29: Uvítal/a byste i jiné benefity? Odpovědělo 55% respondentů ano, 35% respondentů spíše ano a 10% respondentů spíše ne. Žádný z respondentů neuvedl možnost ne.

⁸² Vlastní zpracování.

⁸³ Vlastní zpracování.

Otázka č. 30: Které další benefity byste uvítal/a?



Graf 30: Hodnocení výběru možných benefitů⁸⁴

Seznam možných benefitů byl sestaven po dohodě s jednatelem společnosti. Pokud seřadíme preference respondentů, pak by nejvíce ocenili 13. plat, poté příspěvky zaměstnavatele na volný čas, sportovní aktivity a relaxaci, dovolenou nad rámec zákoníku práce, penzijní připojištění a služební mobilní telefon pro soukromé účely. Další benefity, které nebyly uvedené v seznamu, nikdo neuvedl.

3.2.4 Kontingenční tabulky

Pomocí kontingenčních tabulek se zjišťuje, zda existuje závislost mezi dvěma znaky (A a B). Dle mé hypotézy existuje závislost mezi pohlavím zaměstnance a preferovanými benefity. Také existuje závislost mezi věkem zaměstnance a jím preferovanými benefity. Pokud se prokáže souvislost mezi výše uvedenými hypotézami, bude k nim přihlédnuto při tvorbě motivačního programu. Motivační program by měl kopírovat výsledky testu tak, aby podrobně obsáhl individuální požadavky společnosti, pro kterou je tvořen.

⁸⁴ Vlastní zpracování.

Tab. 2: Závislost mezi pohlavím a preferovanými benefity⁸⁵

Volba benefitů/pohlaví	muž	žena	Celkem
stravenky	0	0	0
penzijní připojištění	7 (7,7)	4 (3,3)	11
životní pojištění	4 (3,5)	1 (1,5)	5
pružná pracovní doba	4 (4,2)	2 (1,8)	6
dovolená nad rámec ZP	10 (10,5)	5 (4,5)	15
sick days	5 (3,5)	0 (1,5)	5
služební automobil	4 (2,8)	0 (1,2)	4
služební mobil	4 (7)	6 (3)	10
bezúročné půjčky	4 (3,5)	1 (1,5)	5
příspěvky na volný čas	11 (11,2)	5 (4,8)	16
13. plat	15 (13,3)	4 (5,7)	19
dary	2 (2,8)	2 (1,2)	4
Celkem	70	30	100

Hodnoty, které jsou v tabulce výše uvedeny v závorkách vyjadřují součin marginálních pravděpodobností. Po výpočtech dostaneme hodnotu testového kritéria, která je rovna $\chi^2 = 9,731$. Pro zvolenou hladinu významnosti $\alpha = 0,05$ byl zjištěn kvantil Pearsonova rozdělení $\chi^2 (2 - 1) (12 - 1) = 19,675$. Kritický obor pro tento test bude $W\alpha = \{19,675 \leq \chi^2 : \chi^2\}$. Z důvodu, že se hodnota testového kritéria v kritickém oboru nerealizovala, tak s 5-ti %-ním rizikem omylu lze říci, že znaky pohlaví a preferované benefity na sobě nezávisí a nemají na sebe vzájemný vliv. Hypotéza se tedy nepotvrdila.

⁸⁵ Vlastní zpracování.

Tab. 3: Závislost mezi věkem a preferovanými benefity⁸⁶

Volba benefitů/věk	21 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	50 let a více	Celkem
stravenky	0	0	0	0	0
penzijní připojištění	1 (1,65)	3 (3,85)	6 (4,4)	2 (1,1)	11
životní pojištění	0 (0,75)	1 (1,75)	2 (2)	2 (0,5)	5
pružná pracovní doba	2 (0,9)	3 (2,1)	1 (2,4)	0 (0,6)	6
dovolená nad rámec ZP	2 (2,25)	5 (5,25)	6 (6)	2 (1,5)	15
sick days	1 (0,75)	2 (1,75)	2 (2)	0 (0,5)	5
služební automobil	0 (0,6)	2 (1,4)	1 (1,6)	1 (0,4)	4
služební mobil	2 (1,5)	4 (3,5)	4 (4)	0 (1)	10
bezúročné půjčky	1 (0,75)	2 (1,75)	2 (2)	0 (0,5)	5
příspěvky na volný čas	3 (2,4)	6 (5,6)	6 (6,4)	1 (1,6)	16
13. plat	3 (2,85)	7 (6,65)	8 (7,6)	1 (1,9)	19
dary	0 (0,6)	1 (1,4)	2 (1,6)	1 (0,4)	4
Celkem	15	35	40	10	100

Hodnoty, které jsou v tabulce výše uvedeny v závorkách vyjadřují součin marginálních pravděpodobností. Po výpočtech dostaneme hodnotu testového kritéria, která je rovna $\chi^2 = 17,654$. Pro zvolenou hladinu významnosti $\alpha = 0,05$ byl zjištěn kvantil Pearsonova rozdělení $\chi^2 (4 - 1) (12 - 1) = 43,773$. Kritický obor pro tento test bude $W\alpha = \{43,773 \leq \chi^2 : \chi^2\}$. Z důvodu, že se hodnota testového kritéria v kritickém oboru nerealizovala, tak s 5-ti %-ním rizikem omylu lze říci, že znaky věk a preferované benefity na sobě nezávisí a nemají na sebe vzájemný vliv. Tato hypotéza tedy také nebyla potvrzena.

3.2.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazník byl rozdělen na 5 částí. 1. část se týkala tzv. tvrdých dat – informací o pohlaví zaměstnanců, jejich věku, délky pracovního poměru u společnosti a nejvyššího dosaženého vzdělání. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 70% mužů a 30% žen. 75% respondentů je ve věku 31 – 50 let. Nejvíce respondentů má nejvyšší ukončené vzdělání středoškolské s maturitou a pracuje u společnosti déle než 5 let.

⁸⁶ Vlastní zpracování.

Další části dotazníku se již věnovaly měkkým datům. Druhá část dotazníkového šetření se zabývala vztahy na pracovišti a pracovním prostředím. Pracovní podmínky označili respondenti za spíše vyhovující a pracovní prostředí a vzhled pracoviště za vyhovující. Mezilidské vztahy jsou dle většiny respondentů dobré. Toto hodnocení patrně plyne z toho důvodu, že se jedná o menší společnost s poměrně nízkým počtem zaměstnanců a ve společnosti již proběhla i teambuildingová akce. V těchto akcích by měla společnost pokračovat, aby utužovala přátelské vztahy v kolektivu. Pracovní dobu označila většina respondentů za vyhovující. Pracovní doba je každý den od 7.00 do 15.30 včetně 30 minutové přestávky na oběd. Urgentní záležitosti řeší zaměstnanci po telefonu i po pracovní době, nicméně samotnou pracovní dobu označili za vyhovující. Pozitivní informací je, že jsou respondenti pravidelně informováni o dění v podniku.

Třetí část byla zaměřena na systém vedení. Za nepříliš pozitivní informaci považují, že většina respondentů označila komunikaci s nadřízeným za neutrální. Dalším negativním faktem je, že nadřízení neuznávají práci svých podřízených. Nadřízení také nevyužívají žádnou motivaci svých podřízených, přičemž nadpoloviční většina respondentů uvedla, že je motivuje pochvala. Zároveň většina respondentů uvedla, že považuje svoji práci za důležitou.

Čtvrtá část byla zaměřena na informace o současném motivačním programu společnosti. Na otázku, zda respondenti registrují nějaký motivační program ve společnosti, většina uvedla že spíše ne. Proto je zapotřebí tento program navrhnout a zaměstnance obeznámit s jeho podmínkami. Zaměstnanci, kteří uvedli, že ve společnosti registrují nějaký motivační program uvedli, že jej považují za nevyhovující. Na otázku, zda ve společnosti probíhají teambuildingové akce, respondenti uvedli, že ano, a že působí motivačně a napomáhají týmové spolupráci. Dle respondentů ve společnosti také probíhá ve společnosti vzdělávání (anglického jazyka), které považují za dostačující. Poměrně neutrálně dopadlo hodnocení loajality ke společnosti a záměru pracovat pro podnik i v budoucnu. Proto bude v motivační program zpracován takovým způsobem, aby posílil loajalitu zaměstnanců a ti pak nadále měli zájem pracovat ve společnosti.

Poslední, pátá část dotazníkového šetření se zabývala informacemi o systému hodnocení a odměňování ve společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti jsou spokojeni s výší své mzdy a upřednostňují finanční ocenění před jiným druhem ocenění. Společnost poskytuje svým zaměstnancům stravenky a dle některých respondentů i mobilní telefon k soukromým účelům. Toto není pravda, nicméně vedení podniku nijak nekontroluje, k jakým účelům zaměstnanci mobilní telefony využívají. 2 respondenti také uvedli, že společnost poskytuje k soukromým účelům služební automobil. Toto také není pravda. Je zapotřebí jasně vymezit v motivačním programu co bude motivačním nástrojem a s takovým motivačním programem zaměstnance seznámit. Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že se současnými benefity nejsou spokojeni a uvítala by i benefity jiné. Jako benefity, o které by měli zájem, respondenti uvedli 13. plat, služební mobilní telefon k soukromým účelům, příspěvky na kulturní, sportovní akce a relaxaci, dovolenou nad rámec zákoníku práce a penzijní připojištění. O ostatní vybrané benefity byl také zájem, avšak ne v takové míře jako o ty výše zmíněné.

Aby byly ověřeny hypotézy o vztazích mezi vybranými otázkami dotazníku, byl proveden test Pearsonova rozdělení prostřednictvím kontingenčních tabulek. Tímto testem se zjišťovalo, zda existuje závislost mezi pohlavím respondenta a jeho preferencí benefitů. Také zda existuje závislost mezi věkem respondenta a jím preferovanými benefity. Tyto hypotézy však byly testem Pearsonova rozdělení vyvráceny.

3.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí níž lze identifikovat silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení firmy a proto by se měla zpracovat a její výstupy zohlednit při každém dalším plánování strategie podniku.

Silné stránky

- podnik s dlouholetou tradicí na trhu,
- finanční stabilita podniku,
- možnost vzdělávání v podniku,

- teambuildingové akce,

Slabé stránky

- neexistující motivační program,
- špatná komunikace mezi nadřízeným a podřízenými,
- neuznávání práce zaměstnanců ze strany nadřízených,
- omezený výběr benefitů,

Příležitosti

- expanze na zahraniční trhy,
- zaměření se na prodej i jiných komodit,
- zavedení motivačního programu,

Hrozby

- špatný motivační program,
- odchod zaměstnanců ke konkurenci,
- změna legislativy,
- odchod obchodních partnerů ke konkurenci.

4 Vlastní návrhy řešení

V této části bude zpracován návrh motivačního programu pro společnost XYZ, s.r.o. Tento návrh bude vycházet z dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci společnosti a z konzultací s jednatelem společnosti. Jednatel vyčlenil na nový motivační program částku 2 miliony. Cílem není úplně zrušit stávající systém motivace zaměstnanců, ale jeho doplnění tak, aby byl motivační program efektivní.

V současné době společnost XYZ, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- stravenky,
- kurzy anglického jazyka,
- teambuildingové akce.

Nově navrhovanými prvky motivačního programu jsou:

- změna systému odměňování,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- využívání mobilního telefonu i k soukromým účelům,
- dovolená nad rámec zákoníku práce,
- poukázky na volnočasové aktivity,
- pochvaly,
- hodnotící pohovory.

4.1 Stávající motivační program

Jak již bylo výše zmíněno, motivační program ve společnosti prakticky neexistuje, společnost pouze poskytuje některé zaměstnanecké výhody. Společnost žádný propracovaný písemný motivační program nemá. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že respondenti neregistrují žádný motivační program. Nicméně jsou společnostmi poskytovány některé zaměstnanecké výhody, které byly podrobně analyzovány a bylo rozhodnuto, že budou zachovány. Těmito výhodami jsou stravenky, teambuildingové akce a jazykové kurzy.

První zaměstnaneckou výhodou jsou stravenky. Stravenky jsou poskytovány všem zaměstnancům v nominální hodnotě 80 Kč. 55% hodnoty stravenky, což je pro zaměstnavatele maximálně možná daňově uznatelná částka, je hrazena zaměstnavatelem. Zbývajících 45% hodnoty stravenky je zaměstnanci strháváno ze mzdy. V okolí podniku je několik restauračních zařízení, v nichž se cena denního menu pohybuje v rozmezí 75 – 85 Kč. Proto se jeví hodnoty stravenek jako plně dostačující a v této oblasti nebudou navrhovány žádné změny.

Kurzy anglického jazyka budou taktéž ponechány, dle dotazníkového šetření jsou vyhovující a není potřebné jejich rozšíření či jiná změna. S výsledky je spokojen rovněž jednatel společnosti. Proto budou kurzy probíhat tak jak doposud. Dle cenového šetření bylo zjištěno, že jazyková škola, jejíž služby společnost využívá, má v průměru stejné ceny jako ostatní jazykové školy v okolí. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci už své lektorky znají a jsou spokojeni s metodami výuky, nebyla navržena žádná změna v této oblasti.

Co se týče teambuildingových akcí, tak mezi zaměstnanci vzbudily také pozitivní ohlas. Proto zaměstnavateli doporučuji v jejich pokračování. Teambuildingové akce posilují týmového ducha a loajalitu ke společnosti. Jejich prostřednictvím může být naplněn požadavek zaměstnavatele, kterým je právě posílení loajality ke společnosti a tím pádem minimální fluktuace zaměstnanců. Navíc jsou spokojeni a správně motivování zaměstnanci více produktivní.

4.2 Nový motivační program

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím i s mezilidskými vztahy na pracovišti, tudíž v této oblasti nebyly navrženy žádné změny. Poměrně negativně bylo hodnoceno využívání motivace nadřizovaným, přičemž nadpoloviční většina respondentů uvedla, že vnímá pochvalu jako motivační faktor. Co se týče výběru preferovaných benefitů, v této části k nim v rámci tvorby motivačního programu pro společnost bude přihlédnuto.

Základem bude rozdělení zaměstnanců na dvě skupiny:

- zaměstnanci, kteří se přímo podílejí na tvorbě zisku,
- zaměstnanci, kteří se přímo nepodílejí na tvorbě zisku.

Proto bude motivační systém rozdělen podle toho, do které skupiny zaměstnanec patří, přičemž některé výhody budou společné. Jelikož bylo zjištěno, že zaměstnance motivuje jak finanční tak nefinanční odměna, budou do motivačního programu zařazeny obě tyto složky. Motivační program bude sestaven tak, aby oceňoval ty zaměstnance, kteří jsou loajální ke společnosti a řádně plní své pracovní povinnosti. U tvorby motivačního programu bylo vycházeno z požadavků a finančních možností jednatele společnosti, stejně jako z výsledků dotazníkového šetření.

4.2.1 Návrh změny systému odměňování

Ve společnosti pracuje celkem 25 zaměstnanců. 16 zaměstnanců – manažerů, se přímo podílí na tvorbě zisku. Zbývajících 9 zaměstnanců se na zisku přímo nepodílí. V dotazníkovém šetření bylo prokázáno, že současný systém je velmi neefektivní. Proto byl motivační program navržen tak, aby byl efektivní, spravedlivý a srozumitelný pro každého zaměstnance. Jak již bylo výše zmíněno, základem bude rozdělení zaměstnanců do dvou skupin.

Řešení pro zaměstnance, kteří se přímo podílejí na zisku společnosti

V současnosti je zaveden systém odměňování 80:20. 80% mzdy zaměstnanec tvoří fixní složka, která je neměnná. 20% mzdy tvoří osobní ohodnocení zaměstnance. Toto ohodnocení je zpravidla zaměstnanci přiznáváno každý měsíc. O přiznání rozhoduje jednatel společnosti. Osobní ohodnocení není zaměstnanci přiznáváno pouze v případě, kdy zaměstnanec zavinil vznik ztráty, nebo jinak závažněji ovlivnil měsíční hospodářský výsledek podniku.

Současný systém odměňování je tedy neefektivní a není nikterak motivující. Manažeři mají poměrně vysoké mzdové ohodnocení, které většinou dostanou a nejsou motivováni k tomu, aby vyhledávali nové trhy, příležitosti a aby tvořili vyšší zisk. Vyšší zisk v tomto odvětví ve zkratce znamená nakupovat levně a prodávat draze.

Nový systém odměňování bude založen na metodě 70:30. 70% mzdy bude tvořit fixní složka a 30% pohyblivá složka. Fixní složka bude zaměstnanci náležet stejně jako doposud za odpracované dny, nárok na ni bude de facto vždy. Pohyblivá složka se bude skládat z několika dalších částí. Vedoucí jednotlivých oddělení společně s účetním oddělením a jednatelem zpracují plán zisku na následující měsíc. Účetní oddělení bude však při tomto způsobu odměňování muset mít na paměti, že 100% zisku v původním odměňovacím systému se nyní musí rovnat 85% hodnoty zisku v novém odměňovacím systému.

Pohyblivá složka činí 30% mzdy. Nyní bude více záležet na schopnostech manažera, jak vysoká bude tato část jeho mzdy. Bude přidělována na základě zisku, který manažer vytvoří, nikoli jak doposud téměř automaticky. Podstatou pro získání nároku na odměnu bude dosažení alespoň 85% stanoveného zisku za každý měsíc. Pokud této hranice nedosáhne, nárok na odměnu mu v daném měsíci zaniká. Pokud však dosáhne 85% - 100% požadovaného zisku za daný měsíc má již nárok na odměnu, avšak v omezené výši. Pokud dosáhne zisku ve výši 101% - 150% , vznikne mu nárok na odměnu ve větší výši než když dosáhne 100%. Systém je pro pochopení vysvětlen v tabulce níže. Podrobná tabulka s přesnými výpočty je pak přílohou č. 3 této diplomové práce.

Tab. 4: Způsob výpočtu nového systému odměňování⁸⁷

Procento dosaženého zisku	Nárok na pohyblivou složku mzdy v %	Způsob výpočtu
85	70	$100 - (100-85) \times 2$
90	80	$100 - (100-90) \times 2$
95	90	$100 - (100-95) \times 2$
100	100	$(100-100) \times 2 + 100$
110	120	$(110-100) \times 2 + 100$
130	160	$(130-100) \times 2 + 100$
150	200	$(150-100) \times 2 + 100$

⁸⁷ Vlastní zpracování.

Podstatou tohoto systému je, že pokud zaměstnanec přesáhne stanovený zisk, pak získá dvojnásobnou odměnu – např. v případě, že přesáhne požadovaný zisk o 15%, získá odměnu v hodnotě 130% měsíční pohyblivé složky mzdy (100% odměny + dvojnásobek odměny, o kterou zisk přesáhl). Pokud přesáhne zisk o maximální možnou výši 50%, pak získá nárok na 200% své měsíční pohyblivé složky mzdy (100% odměny + dvojnásobek odměny, o kterou zisk přesáhl). Systém je mnohem více motivující než původní, protože motivuje manažera k tomu, aby tvořil stále větší zisk. Manažera láká vidina dvojnásobné odměny mnohem více, než systém bez dvojnásobné odměny.

V případě dosažení nižšího než 100% zisku je systém víceméně stejný, s tím rozdílem, že je manažer na odměnách dvojnásobně krácen. V případě, že manažer dosáhne 85% úrovně stanoveného zisku, má již nárok na odměnu, ale tato bude dvojnásobně menší, než kdyby dosáhl 100% zisk. Manažer takto získá 70% své pohyblivé složky mzdy. Tento systém nutí manažera podávat stále větší výkony.

Požadovaný zisk je nutno nastavit tak, aby byl sice reálně dosažitelný, nicméně nesmí být dosažen jednoduše. Je třeba jej stanovit tak, aby byl využit veškerý potenciál zaměstnanců. Tento systém bude pro manažery více motivujícím, jelikož při překročení hranice 101% zisku dosáhnou 2 x vyšší odměny než když dosáhnou 100% zisku a méně. Horní hranice je sice omezena výší 150%, ale po zavedení a osvědčení nového odměňovacího systému může být upravena dle potřeb podniku. Stejně tak lze pohybovat s poměrem fixní a proměnlivé složky mzdy, kterou byla při zavádění systému stanovena na poměr 70:30, ale po zavedení a osvědčení jej bude možné upravit na 60:40, případně dle potřeb podniku.

Tento systém změní výši odměn a tím i celkové mzdové náklady společnosti, ale jak bylo uvedeno výše, společnosti se tento systém vyplatí. Výpočet nelze provést s naprostou přesností vzhledem k tomu, že požadovaná úroveň zisku bude stanovena každý měsíc s ohledem na aktuální situaci. Při výpočtu bylo vycházeno z informací poskytnutých hlavním ekonomem společnosti. Jak již bylo výše uvedeno, nelze výpočet provést na základě přesných dat, proto hlavní ekonom stanovil reálnou částku požadovaného zisku přibližně na 300 000 Kč měsíčně pro jednoho manažera. Ve

skutečnosti však nebude požadavek zisku pro každého jednotlivého manažera společnosti stejný. Bude stanoven rozličný zisk dle jednotlivých oddělení a poté v rámci oddělení na jednotlivé manažery. V tabulkách níže je pro představu uvedeno porovnání původního systému odměňování s novým systémem odměňování při průměrné mzdě manažera 40 000 Kč.

Tab. 5: Finanční vyjádření nákladnosti původního systému odměňování⁸⁸

Procento dosaženého zisku	Fixní složka mzdy	Pohyblivá složka mzdy	Hrubá mzda zaměstnance	Náklady zaměstnavatele na soc. a zdr. poj. hrazené za zaměstnance	Celkové náklady na zaměstnance
85	32 000	8 000	40 000	13 600	61 600
90	32 000	8 000	40 000	13 600	61 600
95	32 000	8 000	40 000	13 600	61 600
100	32 000	8 000	40 000	13 600	61 600
110	32 000	8 000	40 000	13 600	61 600
130	32 000	8 000	40 000	13 600	61 600
150	32 000	8 000	40 000	13 600	61 600

Tab. 6: Finanční vyjádření nákladnosti nového systému odměňování⁸⁹

Procento dosaženého zisku	Fixní složka mzdy	Pohyblivá složka mzdy	Hrubá mzda zaměstnance	Náklady zaměstnavatele na soc. a zdr. poj. hrazené za zaměstnance	Celkové náklady na zaměstnance
85	28 000	8 400	36 400	12376	48 776
90	28 000	9 600	37 600	12784	50 384
95	28 000	10 800	38 800	13192	51 992
100	28 000	12 000	40 000	13600	53 600
110	28 000	14 400	42 400	14416	56 816
130	28 000	19 200	47 200	16048	63 248
150	28 000	24 000	52 000	17680	69 680

⁸⁸ Vlastní zpracování.

⁸⁹ Vlastní zpracování.

Skutečná výše zisku 85% odpovídá 100% dosaženého zisku v původním odměňovacím systému. Společnost tedy sníží náklady na zaměstnance, kteří netvoří požadovaný zisk, a zvýší náklady pouze na ty zaměstnance, kteří si zvýšení mzdy na základě svých výkonů zaslouží. V původním systému zaměstnanec na základě rozhodnutí jednatele dostal jednorázovou odměnu pokud výrazně překročil očekávané výsledky, avšak tento systém byl neefektivní a mnoha zaměstnanci vnímán za nespravedlivý. Společnost nemůže dále postupovat tímto způsobem a potřebuje systém nový, ve kterém budou jasně vymezeny pravidla pro odměňování.

Z výše uvedených tabulek je patrné, že se náklady společnosti nijak abnormálně nezvýší. Maximální možné zvýšení nákladů může nastat v případě, že by všichni manažeři společnosti splnili v daném měsíci cíl na 150% . V tomto případě by měsíční zvýšení nákladů činilo $16 \times (69\,680 - 61\,600) = 129\,280$ Kč. Ročně tedy 1 551 360 Kč. Toto je maximální možná varianta, u které nelze předpokládat, že by nastala. Pokud však ano, pak současně se zvýšením nákladů na zaměstnanců dojde ke zvýšení zisku společnosti, o který se tito zaměstnanci zaslouží. Dá se tedy říci, že zvýšení těchto nákladů je žádoucí. Toto tvrzení je potvrzeno v tabulce níže.

Tab. 7: Výše zisku x náklady na zaměstnance⁹⁰

Procento dosaženého zisku v %	Požadovaný zisk v Kč	Skutečná výše zisku v Kč	Celkové náklady na zaměstnance
85	300 000	255 000	48 776
90	300 000	270 000	50 384
95	300 000	285 000	51 992
100	300 000	300 000	53 600
110	300 000	330 000	56 816
130	300 000	390 000	63 248
150	300 000	450 000	69 680

Novým systémem se odstraní nedostatky původního systému odměňování, kdy byla zaměstnanci pohyblivá složka mzdy přiznávána pouze na základě obratu a kladného hospodářského výsledku. Nebyl stanoven žádný měřitelný cíl (zisk), kterého

⁹⁰ Vlastní zpracování.

by měl zaměstnanec dosáhnout. Systém tedy nepodporoval schopnosti manažerů, těmto stačilo pouze nedosáhnout v daném měsíci ztráty a vykázat adekvátní obrat. Výše obratu však není správným měřítkem výkonnosti manažerů. Manažer totiž může vykázat vysoký obrat, avšak zároveň minimální ziskovost. Proto bude nový systém zaveden na základě zisku.

Nový systém je výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Silnou stránkou tohoto systému je, že je měřitelný. Bude více záležet na schopnostech manažera a míra jeho schopností bude nyní více viditelná. Manažeri si budou moci vydělat dvojnásobek pohyblivé složky mzdy než při původním systému odměňování. To, jak vysoká ale pohyblivá složka jejich mzdy bude, však záleží pouze na nich a jejich schopnostech.

Pro zaměstnavatele je tento systém výhodný z důvodu, že i při vyšších nákladech vynaložených na zaměstnance, se tento systém vyplatí. Zaměstnanci motivovaní možností dvojnásobné výše pohyblivé složky mzdy budou tvořit vyšší zisk pro společnost. Společnost tak bude dosahovat vyššího zisku, který však při jakékoli výši bude několikanásobně vyšší než odměna připadající zaměstnanci a zároveň bez problému pokryje zvýšené náklady na soc. a zdr. pojištění hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance. Systém je nastaven tak, že při dosažení 85% zisku již získá manažer nárok na odměnu, avšak těchto 85% zisku bude odpovídat 100% zisku při původním odměňovacím systému. Toto samozřejmě před zaměstnanci zmíněno nebude. Zisk musí být účetním oddělením stanoven tak, aby byl reálně dosažitelný, ale aby nebylo možné jej dosáhnout příliš jednoduše. Tento systém více odpovídá potřebám společnosti a zároveň splňuje cíl práce, kterým je zvýšit výkonnost pracovníků a tím i celého podniku.

Řešení pro zaměstnance, kteří se přímo nepodílejí na zisku společnosti

Přímo na zisku se nepodílí 9 zaměstnanců společnosti. Jedná se o pět zaměstnanců logistického oddělení, 3 zaměstnance účetního oddělení a 1 asistentku jednatele. Také u těchto zaměstnanců činí poměr fixní a pohyblivé složky mzdy 80:20. Tento poměr doporučuji ponechat, protože tito zaměstnanci mimořádně neovlivňují

hospodářský výsledek společnosti. Zrušit pohyblivou složku mzdy by však bylo kontraproduktivní. Proto bylo navrženo ponechání stávajícího systému s tím, že pro zvýšení motivace těchto zaměstnanců jim budou předávány poukázky na volnočasové aktivity, neboli Flexi Pasy společnosti Sodexo, a.s., o které zaměstnanci jeví zájem v dotazníkovém šetření.

Tyto poukázky byly vybrány proto, protože pokrývají téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod – zaměstnanci je mohou využít v oblasti kultury, sportu, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek, očkování. Nelze jimi platit v restauracích a obchodech. Jsou poskytovány v nominální hodnotě 100, 200, 500 a 1000 Kč. Platnost poukázky je 24 měsíců.

Výhodou Flexipasů je, že jsou pro zaměstnavatele daňově účinné. Oproti zvýšení mzdy jsou výhodnější, jelikož nezvyšují základ pro odvody na sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance, jak by tomu bylo v případě zvýšení mzdy. Pro zaměstnance je tato alternativa výhodnější z toho důvodu, že tento benefit nebude zdaněn.

Zaměstnancům budou poskytovány tyto poukázky ve výplatním termínu v nominální hodnotě 300 Kč (bude se jednat o dvě poukázky, jedna v hodnotě 200 Kč a druhá v hodnotě 100 Kč). Poukázky budou každý měsíc objednávány asistentkou. Administrativní a časové náklady jsou minimální, protože objednávka bude podávána přes internet a bude vždy objednáván pevně stanovený počet těchto poukázek.

Tab. 8: Finanční náročnost systému poukázek na volný čas⁹¹

	Měsíční náklad	Roční náklad
Poukázky pro 9 zaměstnanců	2 700 Kč	32 400 Kč

⁹¹ Vlastní zpracování.

Měsíční náklady na tento benefit činí 2 700 Kč. Ročně tedy 32 400 Kč. Tato výhoda by však byla podmíněna řádným plněním pracovních povinností. Jednatel by tedy měl možnost tuto výhodu zaměstnanci odejmout.

4.2.2 Zavedení příspěvku na penzijní připojištění

Tento příspěvek bude zaveden z důvodu, že o něj v dotazníkovém šetření projevila zájem velká část respondentů. Pro jeho zavedení hovoří i fakt, že přináší výhody jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele, které budou finančně vyjádřeny na konci této kapitoly. Zaměstnanec, který má vidinu spokojeného a finančně zajištěného důchodu je spokojenější, podává vyšší pracovní výkony a nevyhledává lepšího zaměstnavatele.

Tento benefit bude zaveden pouze pro zaměstnance, kteří pracují u společnosti déle než 3 roky, tzn. že by jej mohlo využívat 84% zaměstnanců společnosti. Využívání příspěvku bude dobrovolné a zaměstnanci by je využívali bez ohledu na to, zda se jedná o pracovníky kteří se přímo podílí nebo nepodílí na tvorbě zisku.

Penzijní připojištění je státem podporovaný nástroj, kterým se jeho účastník zajišťuje na svůj důchodový věk. Účastníkem tohoto spoření může být pouze osoba starší 18ti let, která má trvalý pobyt na území ČR. Tato osoba může být pojištěna pouze u jednoho fondu. Při účasti na tomto spoření jeho účastník získává státní příspěvky od 90 do 230 Kč měsíčně, dle výše jeho měsíční úložky. Stát také poskytuje daňové úlevy v případě, že částka měsíčního spoření přesáhne 500 Kč měsíčně.

Penzijní fondy poskytují několik druhů vyplácených penzí:

- **Starobní penze** je základní dávkou z penzijního připojištění. Účastník získává nárok na tuto penzi v případě, kdy dosáhne věku 60 let a spoří minimálně 60 měsíců.
- **Výsluhová penze** je dávka, která má umožnit účastníkovi vybrat si část prostředků fondu ještě před vznikem nároku na starobní penzi. Nárok na ni vznikne po patnácti letech spoření. Nárok na tuto dávku mají pouze ti účastníci, kteří si penzijní připojištění sjednali před 1.1.2013.

- **Invalidní penze** - nárok vzniká účastníkovi, který spořil nejméně 3 roky a zároveň mu byl státem přiznán plný invalidní důchod.
- **Pozůstalostní penze** vzniká osobě nebo osobám určeným ve smlouvě v případě smrti účastníka. Podmínkou jejího přiznání je splnění minimální pojistné doby tří let.
- **Jednorázové vyrovnání** umožňuje vybrat naspořené prostředky najednou v případě získání nároku na danou penzi.
- **Odbytné** náleží účastníkovi, který platil příspěvky alespoň 12 měsíců a který se rozhodl ukončit penzijní připojištění. Nárok na odbytné mají také oprávněné osoby uvedené ve smlouvě v případě, že účastník zemřel aniž by vznikl nárok na pozůstalostní penzi. Součástí odbytného není státní příspěvek ani výnos z něj.⁹²

Příspěvky zaměstnavatele jsou osvobozeny od daně do výše 24 000 Kč ročně a maximálně do výše 3 % z vyměřovacího základu jednoho zaměstnance. Vyměřovacím základem je veškerý příjem, ze kterého bylo zaplacené důchodové pojištění, tudíž v případě zaměstnance je to zejména hrubá mzda. Zaměstnavatel si o danou částku může snížit základ daně a příspěvek je osvobozen od platby zdravotního a sociálního pojištění a je daňově uznatelný. Společnost však musí mít na paměti, že poskytování příspěvků na penzijní připojištění musí stanovit vnitřním předpisem.

Na straně zaměstnance je příspěvek daňově uznatelný v případě, že ukládá více než 500 Kč měsíčně. Dle zákona o dani z příjmu se od souhrnu zaplacených příspěvků odečítá částka 6000 Kč. To znamená, že v případě měsíční úložky ve výši 1 000 Kč si zaměstnanec může v rámci ročního zúčtování odečíst od daně 6 000 Kč. V případě příspěvku ve výši 1 500 Kč a více si zaměstnanec může odečíst maximální možnou částku 12 000 Kč.

Přispívání na penzijní připojištění zaměstnance zaměstnavatelem je pro zaměstnavatele také mnohem výhodnější než zvýšení mzdy. V tabulkách níže je toto

⁹²Měsec.cz. *Penzijní připojištění*. [online]. [cit 2012-11-17]. Dostupné z [www: http://www.mesec.cz/pojisteni/penzijni-pripojisteni/pruvodce/](http://www.mesec.cz/pojisteni/penzijni-pripojisteni/pruvodce/).

tvrzení potvrzeno. Při výpočtu bylo vycházeno z průměrné mzdy zaměstnanců, kteří by měli na tuto výhodu nárok. Tato mzda činila 34 155 Kč.

Nejdříve bude spočítáno, na jak vysoký příspěvek má od zaměstnavatele zaměstnanec nárok: $34\,155 \times 0,03 = 1024,65$ Kč. Z důvodu, že příspěvky zaměstnavatele nepodléhají odvodům sociálního a zdravotního pojištění do výše max. 24 000 Kč ročně, nesmí částka přesáhnout 2000 Kč měsíčně. Tato podmínka byla splněna.

Z důvodu, že příspěvek zaměstnavatele může být ve výši nejvíce 1024 Kč měsíčně, budou navrženy dvě možnosti na výběr: zaměstnavatel bude přispívat 500 nebo 1000 Kč měsíčně. Zaměstnanec si může vybrat jednu z navrhovaných variant, avšak za podmínky, že si musí sám přispívat částkou ve stejné výši.

Tab. 9: Zvýšení nákladů na zaměstnance v případě příspěvku na penzijní připojištění⁹³

Příspěvek na penzijní připojištění	Hrubá mzda zaměstnance	SP a ZP hrazené zaměstnavatelem	Celkové náklady zaměstnavatele na zaměstnance	Zvýšení nákladů na zaměstnance
0,-	34155,-	11613,-	45768,-	0,-
500,-	34155,-	11613,-	45268,-	500,-
1000,-	34155,-	11613,-	46768,-	1000,-

Tab. 10: Zvýšení nákladů na zaměstnanců v případě zvýšení hrubé mzdy⁹⁴

Zvýšení hrubé mzdy zaměstnance	Hrubá mzda zaměstnance	SP a ZP hrazené zaměstnavatelem	Celkové náklady zaměstnavatele na zaměstnance	Zvýšení nákladů na zaměstnance
0,-	34155,-	11613,-	45768,-	0,-
500,-	34655,-	11788,-	46443,-	675,-
1000,-	35155,-	11953,-	47108,-	1340,-

⁹³ Vlastní zpracování.

⁹⁴ Vlastní zpracování

Z tabulek je zřejmé, že zavedení příspěvku na penzijní připojištění přinese zaměstnavateli nižší náklady než zvýšení mzdy. Toto tvrzení je posíleno o fakt, že jsou příspěvky i daňově účinné.

Při předpokladu, že každý zaměstnanec, který bude mít v roce 2013 na penzijní připojištění hrazené zaměstnavatelem nárok (celkem je 21 takových zaměstnanců), se rozhodne tohoto příspěvku využít v maximální výši 1000 Kč měsíčně, činí maximální celkové roční náklady zaměstnavatele na tento benefit $21 \times 1000 \times 12 = 252\,000$ Kč. Takové výše však příspěvky nikdy nedosáhnou, neboť lze s jistotou konstatovat, že ne každý zaměstnanec tohoto příspěvku využije a ne v maximální výši, protože předpokladem pro jeho přiznání je, že si stejnou částkou bude přispívat sám.

4.2.3 Zavedení dovolené nad rámec zákoníku práce

O tento benefit jevíli zaměstnanci v dotazníkovém šetření poměrně velký zájem. Dle zákoníku práce mají zaměstnanci zákonný nárok na 4 týdny dovolené. Nově by u společnosti měli nárok až na 5 týdnů dovolené, tzn. že by se jim zvýšil nárok na dovolenou až o pět dní. Na tuto výhodu budou mít nárok všichni zaměstnanci společnosti bez rozdílu, bude však poměrně odstupňován dle délky jejich pracovního poměru u společnosti. Zaměstnanci na něj budou mít nárok až po odpracování alespoň jednoho roku u společnosti. Zároveň by byl nárok podmíněn řádným plněním pracovních povinností. Systém je takto zaveden z důvodu, aby jej využívali osvědčení pracovníci, kteří plní zadané cíle společnosti. U těchto pracovníků je důležité, aby byli spokojení a odpočatí. V níže uvedené tabulce je vyjádřen nárok zaměstnance na dovolenou navíc. Po zavedení a osvědčení si samozřejmě může vedení společnosti upravit tabulku dle svého uvážení.

Tab. 11: Nárok na dovolenou nad rámec zákoníku práce⁹⁵

Počet odpracovaných let u společnosti	Nárok na dovolenou nad rámec ZP	Stávající počet dní dovolené	Celkový počet dní dovolené
0 - 1	0	20	20
1 - 3	1	20	21
3 - 5	3	20	23
5 a více	5	20	25

Čerpání bude probíhat stejně jako u řádné dovolené. Administrativní náročnost nebude nikterak velká, účetní oddělení vždy k 1.1. posoudí nárok na dovolenou nad rámec zákoníku práce a tento zadá do účetního - mzdového systému. Částka náležející zaměstnanci čerpajícímu dovolenou nad rámec zákoníku práce se vypočte stejným způsobem jako částka při čerpání řádné dovolené, tedy z průměrného výdělku za předcházející kalendářní čtvrtletí.

Finanční náročnost zavedení tohoto příspěvku na rok 2013 je uvedena v tabulce níže. Při výpočtu bylo vycházeno z průměrného denního výdělku všech zaměstnanců společnosti, kteří mají k 1.1.2013 nárok na čerpání tohoto benefitu. Tato částka činila 1657 Kč a vycházela z průměrného výdělku za předcházející čtvrtletí k 1.10. 2012. K datu 1.1.2013 data nebyla ještě k dispozici.

Tab. 12: Nárok na čerpání dovolené nad rámec zákoníku práce k 1.1.2013⁹⁶

Počet odpracovaných let u společnosti	Nárok na dovolenou nad rámec ZP	Počet zaměstnanců majících nárok na dovolenou nad rámec ZP	Celková částka za dovolenou nad rámec ZP
0 - 1	0	1	0,-
1 - 3	1	3	4971,-
3 - 5	3	12	59652,-
5 a více	5	9	74565,-

⁹⁵ Vlastní zpracování.

⁹⁶ Vlastní zpracování.

Celková částka připadající na všechny zaměstnance mající na tento benefit nárok, při předpokladu že jej všichni tito využijí, činí 139 188 Kč ročně. Nejedná se však o zvýšení nákladů v pravém slova smyslu, jelikož přibližně stejná částka by byla na zaměstnance vynaložena v případě, kdy by tuto výhodu nevyužil.

Předpokládám, že tento benefit bude velmi oblíbený. Nejen, že bude výhodný pro zaměstnance, kteří mohou využívat dny dovolené navíc i pro návštěvu lékaře, namísto čerpání nemocenské dovolené která je pro ně finančně nepříliš výhodná, ale i pro zaměstnavatele, který ocení odpočaté a spokojené zaměstnance, kteří rádi vykonávají svoji práci a těší se do ní. Pro její zavedení hovoří i fakt, že v každém oddělení pracují zaměstnanci, kteří vykonávají podobnou práci, proto zde není problém se vzájemnou zastupitelností. Tak jako v případě řádné dovolené musí být zaměstnanec domluven s jiným zaměstnancem, který jej po čas dovolené zastoupí. Toto se pak předloží k jednání ke schválení.

4.2.4 Zavedení využívání mobilního telefonu i k soukromým účelům

Tento benefit bude poskytován všem zaměstnancům bez rozdílu do které skupiny patří a bez ohledu na to, kolik let u společnosti již odpracovali. Dle výsledku dotazníkového šetření zaměstnanci příliš nevědí, zda mohou nebo nemohou využívat mobilní telefon i ke soukromým účelům. Proto je zapotřebí toto vymežit v motivačním programu.

Společnosti poskytuje své telekomunikační služby operátor Vodafone. V rámci firemního tarifu mají manažeři neomezený tarif, který zahrnuje neomezené hovory do všech sítí, stejně jako neomezené sms do všech sítí a data v rozsahu 1200 MB. Tento tarif stojí společnost 1499 Kč za každého zaměstnance, který jej využívá. Celkově tedy $1499 \times 16 = 23\,984$ Kč. Tento tarif lze považovat za výhodný, jelikož jeho standardní cena pro nefiremní zákazníky činí 2999 Kč měsíčně.

Zaměstnanci, kteří se přímo nepodílejí na tvorbě zisku mají tarif za 699 Kč měsíčně. V rámci tohoto tarifu mají zaměstnanci hovory v rámci společnosti zdarma a určitý počet volných minut pro hovory mimo společnost. Jelikož má ve společnosti

každý pracovník svůj pracovní mobilní telefon, celková měsíční částka za mobilní služby činí $699 \times 9 = 6\,291$ Kč v případě, že zaměstnanec nepřesáhne stanovený tarif.

Proto bylo navrženo následující:

- Zaměstnancům, kteří se přímo podílejí na tvorbě zisku zavést využívání mobilního telefonu k soukromým účelům. Jelikož se jedná o neomezený tarif, je s ním spojeno nulové zvýšení nákladů.
- Zaměstnancům, kteří se nepodílejí přímo na tvorbě zisku zavést využívání mobilního telefonu k soukromým účelům v maximální výši 300 Kč měsíčně. Vzhledem k tomu, že tito zaměstnanci s největší pravděpodobností telefon využívali k soukromým účelům i před zavedením motivačního programu, nelze předpokládat, že by se náklady na telekomunikační služby zvýšily.

Výhodou pro zaměstnavatele bude, že zaměstnanci finančně ohraničí možnost využívání mobilního telefonu k soukromým účelům, pro zaměstnance na druhou stranu bude přínosem zavedení tohoto benefitu do motivačního programu a možnost jeho využívání. V zásadě však, jak již bylo výše uvedeno, se pravděpodobně náklady na využívání mobilního telefonu nezvýší, jelikož byl k tomu účelu využíván již dříve.

Limit pro využívání mobilního telefonu k soukromým účelům pro zaměstnance, kteří se přímo nepodílejí na tvorbě zisku je navržen ve výši 300 Kč měsíčně. Kontrola bude probíhat tak, že měsíční vyúčtování od telefonního operátora bude asistentkou rozneseno každému takovému zaměstnanci, který v něm vyznačí své soukromé hovory. Provolanou částku pak spočítá a uvede v tomto vyúčtování. To pak vrátí zpět asistentce. Zaměstnanci, kteří se přímo podílejí na tvorbě zisku kontrolu vyúčtování provádět nebudou.

Časové náklady na kontrolu vyúčtování činí cca 30 minut na každého zaměstnance měsíčně. Co se týče finančních nákladů, tyto činí max. $300 \text{ Kč} \times 9 \text{ zaměstnanců} = 2\,700$ Kč měsíčně. Ročně tedy $32\,400$ Kč. Lze předpokládat, že tento benefit bude zaměstnanci využíván v maximální možné výši.

Tab. 13: Využívání mobilního telefonu k soukromým účelům⁹⁷

	Měsíčně	Ročně
Časová náročnost	30 min.	360 min.
Finanční náročnost	2 700 Kč	32 400 Kč

Byly prozkoumány i firemní tarify ostatních mobilních operátorů. Bylo zjištěno, že nabízené tarify jsou vesměs podobné, přičemž Vodafone je pro společnost XYZ, s.r.o. nejvýhodnější. Vzhledem k tomu, že k tarifům společnost od svého operátora odebírá mobilní telefony, je jím vázána smlouvou. Proto by momentálně nebylo od operátora výhodné odejít i v případě, že by se naskytl výhodnější mobilní operátor. Vzhledem k tomu, že žádný konkurenční operátor není o tolik výhodnější, aby se společnosti vyplatilo se vyplatit z vázané smlouvy, bych společnosti doporučila stávající tarify ponechat a zaměřit se na možný příchod nového operátora, který dle prognóz vstoupí na český trh do dvou let v souvislosti s dražením nových datových frekvencí. Předpokládá se, že příchod nového operátora stejně jako na Slovensku zahájí velké snížení cen mobilních služeb.

4.2.5 Zavedení systému pochval

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ačkoliv zaměstnanci vnímají pochvalu jako motivační faktor, jejich nadřizený ji nevyužívá. Proto bylo jednateli navrženo využívání tohoto instrumentu, a to jak ústní formou – například při poradách, tak prostřednictvím e-mailu a jiných komunikačních prostředků. Pochvaly působí vysoce motivačně a jejich nespornou výhodou je fakt, že jsou minimálně finančně a časově náročné.

Pochvaly by měly být využívány dle uvážení vedoucího týmu a jednatele, prostřednictvím osobního kontaktu. E-mail by měl být využíván v případě, že osobní kontakt není možný.

⁹⁷ Vlastní zpracování.

4.2.6 Zavedení systému hodnotících rozhovorů

Ve společnosti dosud neprobíhaly žádné hodnotící rozhovory, nicméně jejich zavedení vnímám jako nezbytnost. Tyto rozhovory působí motivačně a zaměstnanci si zde definují své cíle. Frekvence by prozatím byla 2 x ročně, vždy na konci měsíce června a na konci měsíce prosince. Při prvním rozhovoru by si zaměstnanec stanovil cíle, kterých chce dosáhnout, a druhý rozhovor by byl tzv. „vyhodnocovací pohovor“, který by shrnul výsledky zaměstnance. Po osvědčení rozhovorů by si společnost frekvenci přizpůsobila dle svých potřeb. Rozhovorů by se účastnili jen ti zaměstnanci, kteří se přímo podílejí na tvorbě zisku. Jednalo by se tedy pouze o manažery.

Hodnocení by probíhalo v zasedací místnosti za účasti hodnotitele a zaměstnance. Pro toto hodnocení byl mnou vytvořen formulář, který je přílohou č. 2. Hodnotitelem bude dle svého přání jednatel společnosti. Tato skutečnost může dopomoci zaměstnanci více se snažit o dosažení cíle, který si stanovil při prvním pohovoru. Při každém rozhovoru by tedy bylo zaměstnancem a hodnotitelem shrnuto uplynulé období, stanoveny cíle na příští období, zhodnocení dosažení stanovených cílů zadaných v minulém hodnotícím rozhovoru.

Jako výhodu hodnotícího rozhovoru vidím posílení vztahu mezi zaměstnancem a jednatelem, kdy zaměstnanec od jednatele získává zpětnou vazbu, získává od něj názor na dosažené výsledky, má možnost podat připomínky, návrhy, apod. Jednatel si pak utváří názor na zaměstnance, má možnost zlepšit komunikaci s ním, pochválit jej, pochopit jeho potřeby a posilovat jeho silné stránky.

Podklady pro konání hodnotícího rozhovoru bude připravovat asistentka jednatele. Po domluvě s jednatelem bude stanoven termín rozhovoru, který bude rozeslán všem pracovníkům, jichž se hodnocení týká e-mailem. Také bude vyvěšen na informační nástěnce v hale podniku. Zároveň bude zaslán formulář rozhovoru každému účastníkovi tak, aby se na rozhovor mohl s dostatečným předstihem připravit. Každý hodnotící formulář bude vytištěn ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno bude po skončení rozhovoru předáno hodnocenému zaměstnanci.

Časová náročnost rozhovorů bude cca 45 minut na jeden pohovor. Při stávajícím počtu manažerů (16), to činí 12 hodin. Při plánované frekvenci rozhovorů dvakrát ročně je roční časová náročnost 24 hodin. Finanční náročnost je minimální, manažeři ani jednatel za vykonání pohovoru nedostanou žádnou finanční odměnu. Jednatel by se však měl zúčastnit kurzu pro vedení hodnotících rozhovorů. Na základě pozitivních referencí byl vybrán kurz společnosti Cadet Go, s.r.o. Finanční náklady na tento kurz činí 4200 Kč. Celkové finanční náklady na hodnotící pohovory v roce 2013 byly stanoveny na 5000 Kč. Tato cena zahrnuje náklady na kurz a náklady na tisk formulářů (papíry, barva do tiskárny). Náklady na další roky budou záviset od toho, zda se tato metoda osvědčí a zda se v této oblasti jednatel bude chtít dále vzdělávat a navštěvovat další kurzy.

Tab. 14: Náklady na motivační rozhovory⁹⁸

	Ročně
Časová náročnost	24 hod.
Finanční náročnost	5 000 Kč

4.3 Shrnutí motivačního programu

Motivační program byl navržen tak, aby plně uspokojoval potřeby společnosti. Při jeho tvorbě bylo vycházeno jak z výsledků dotazníkového šetření, tak z požadavků a finančních možností jednatele společnosti, které jím byly stanoveny na 2 miliony Kč.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci příliš nevnímají stávající motivační program. Toto je způsobeno tím, že žádný motivační program ve společnosti de facto neexistuje. Společnost svým zaměstnancům poskytuje mzdu, která je v poměru 80:20. Zaměstnanec tuto mzdu zpravidla dostává v plné výši, srážky zde nejsou příliš uplatňovány. Co se týče zaměstnaneckých benefitů, společnost zaměstnancům poskytuje stravenky, teambuildingové akce a výuku cizích jazyků. Dle dotazníkového průzkumu jsou s těmito benefity spokojeni jak zaměstnanci, tak jednatel. Proto byly v motivačním programu ponechány.

⁹⁸ Vlastní zpracování.

Dále byl v dotazníkovém šetření projeven zájem o tyto benefity: 13. plat, dovolená nad rámec zákoníku práce, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na volnočasové aktivity a možnost využívání služebního telefonu k soukromým účelům. Tyto byly podrobně analyzovány a bylo navrženo zavedení některých z nich. Byla také stanovena hypotéza o závislosti mezi znaky věk a preferované benefity. Další hypotézou bylo, že existuje závislost mezi znaky pohlaví a preferované benefity. Tyto hypotézy však byly vyvráceny Pearsonovým testem.

Hlavním bodem nově navrženého motivačního programu pak byla změna systému odměňování, zejména v oblasti odměňování těch pracovníků, na jejichž výkonech přímo závisí výše zisku společnosti. Původní systém 80:20 byl nahrazen novým systémem 70:30. Zároveň bylo navrženo, aby byla pro každý měsíc navržena určitá úroveň požadovaného zisku. Doposud nic takového v podniku praktikováno nebylo, stačilo, aby zaměstnanec dosahoval kladných hospodářských výsledků. Nový systém je na rozdíl od původního měřitelný, a tím i více spravedlivý. Nový systém funguje na principu dvojnásobku. Nárok na odměnu má manažer sice již při dosažení 85% zisku, ale tato odměna bude dvojnásobně menší, než kdyby dosáhl 100%. Pokud přesáhne částku zisku nad 100%, pak mu bude odměna, o kterou požadovaný zisk přesáhl, zdvojnásobena. Tento systém je více motivující než předchozí. Nově bude záležet pouze na schopnostech manažera, jak vysoký bude jeho výdělek.

Zaměstnanci, kteří se přímo nepodílejí na tvorbě zisku – tedy zaměstnanci účetního, logistického oddělení a asistentka mají poměr fixní a pohyblivé složky upraven na 80:20. Tento poměr bylo doporučeno ponechat. Také jim budou každý měsíc předávány poukázky na volnočasové aktivity v hodnotě 300 Kč. Tyto poukázky mohou zaměstnanci využít na široké spektrum aktivit, od relaxace, sport až po kulturu.

Výhody, které budou uvedeny dále budou zaměstnancům poskytovány bez ohledu na to, do které skupiny zaměstnanců patří. První takovou výhodou je využívání služebního mobilního telefonu k soukromým účelům. Pracovníci obchodních oddělení mají neomezený tarif, takže mohou využívat telefon bez omezení, pracovníkům

neobchodních oddělení byl stanoven limit 300 Kč. Tato částka bude proplacena společností.

Dalším navrženým benefitem je příspěvek na penzijní připojištění. Na tento mají nárok pouze ti zaměstnanci, kteří u společnosti již odpracovali alespoň tři roky. Zaměstnanec si může vybrat, zda využije příspěvku v hodnotě 500 nebo 1000 Kč měsíčně. Podmínkou však je, že si bude sám přispívat ve stejné částce. Tento příspěvek je daňově účinný jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Propočty bylo zjištěno, že při přispívání ve výše zmíněných částkách je příspěvek zaměstnavatele stoprocentně daňově účinný a mimo jiné také výhodnější, než navýšení mzdy.

Dovolená nad rámec zákoníku je dalším benefitem. Budou na ni mít nárok zaměstnanci, kteří u společnosti odpracovali alespoň 1 rok. Počet dní dovolené nad rámec zákoníku práce bude poměrně odstupňován dle délky pracovního poměru u společnosti. Maximální délka dovolené bude 5 dní a to pro zaměstnance, kteří u společnosti odpracovali déle než 5 let.

Bylo také zjištěno, že vedení společnosti nevyužívá žádnou formu nefinanční motivace. Přitom bylo v dotazníkovém šetření zjištěno, že pochvalu jako motivační faktor považuje 60% respondentů a 50% necítí uznání za práci nadřazeným. Proto bylo jednatelem navrženo využívání pochvaly jako nejlevnějšího motivačního nástroje.

Posledním návrhem bylo zavedení hodnotícího pohovoru. Náklady na něj jsou minimální a přitom jeho využití může být pro pracovníky velmi motivující. Pohovory by vedl jednatel společnosti a probíhaly by 2 x ročně. Zaměstnanec si prostřednictvím tohoto institutu vymezí cíle, kterých chce dosáhnout. Jelikož rozhovor bude probíhat pouze za účasti zaměstnance a jednatele, má zaměstnanec možnost sdělit jednatelem připomínky a jednatel má možnost seznámit se s potřebami a schopnostmi svých zaměstnanců.

Celý motivační program byl navržen tak, aby vystihl potřeby zaměstnanců a podniku a zároveň splnil cíl této práce, kterým je zvýšení výkonnosti zaměstnanců a tím

i celého podniku. Do programu byly zařazeny prvky finanční i nefinanční motivace a jejich propojení tak, aby zaměstnanci společnosti byli spokojení, vysoce motivovaní a loajální ke společnosti. Jen takoví pracovníci mohou zvyšovat výkonnost podniku.

4.3.1 Náklady nového motivačního programu

V tabulce níže jsou vyjádřeny roční náklady na nový motivační program, resp. změny nákladů oproti původnímu motivačnímu programu.

Tab. 15: Celková výše nákladů nového motivačního programu ve srovnání s původním systémem⁹⁹

	Roční náklady v Kč			
	při dosažení 85% zisku	při dosažení 100 % zisku	při dosažení 130% zisku	Při dosažení 150 % zisku
Nový systém odměňování	-2 462 208	-128 000	316 416	1 551 360
Penzijní připojištění	252 000	252 000	252 000	252 000
Dovolená nad rámec ZP	139 188	139 188	139 188	139 188
Mobilní telefon k soukromým účelům	32 400	32 400	32 400	32 400
Příspěvky na volnočasové aktivity	32 400	32 400	32 400	32 400
Pochvaly	0	0	0	0
Hodnotící rozhovory	5 000	5 000	5 000	5 000
Celkem	-2 001 220	332 988	777 404	2 012 348

Jak je z tabulky vidět, náklady se zvyšují úměrně s výší zisku. Zároveň je patrné, že bylo dosaženo požadavku jednatele na nákladnost nového motivačního systému v maximální výši 2 miliony Kč. Těchto nákladů bude dosaženo pouze v případě, že společnost dosáhne průměrného ročního zisku ve výši 150%.

Nový systém odměňování byl již vysvětlen v kapitole 4.3.1. Jeho podstatou je upravení poměru fixní a pohyblivé složky mzdy a závislost pohyblivé složky mzdy na

⁹⁹ Vlastní zpracování.

výši vyprodukovaného zisku. Čím větší zisk zaměstnanec vyprodukuje, tím větší odměnu dostane.

Penzijní připojištění budou moci využívat pouze ti zaměstnanci, kteří u společnosti pracují déle než 3 roky. Momentálně pracuje ve společnosti 21 takových zaměstnanců. Jelikož má společnost možnost daňového odpočtu na tento benefit ve výši 24 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance, byly příspěvky spočítány tak, aby společnost na tento odpočet dosáhla. Veškeré příspěvky, kterými společnost zaměstnancům přispěje na penzijní připojištění, si může odečíst od základu daně. Částka 252 000 Kč jsou maximální náklady, které společnost může v roce 2013 vynaložit na penzijní připojištění. Tato částka pravděpodobně bude menší, protože si zaměstnanec může vybrat mezi příspěvkem ve výši 500 nebo 1000 Kč. Podmínkou pro jeho přiznání však je, že si zaměstnanec bude přispívat sám stejnou částkou.

Náklady na dovolenou nad rámec zákoníku práce mohou činit v roce 2013 maximálně 139 188 Kč a to v případě, že ji využijí všichni zaměstnanci, kteří na ni mají nárok. Nárok na tento institut bude odstupňován dle délky pracovního poměru zaměstnance u společnosti. Pokud bude navržený motivační program dostatečně účinný, pak lze předpokládat, že zvýší loajalitu zaměstnanců ke společnosti a náklady na tento institut se budou každoročně zvyšovat, jelikož se každý rok bude zvyšovat počet odpracovaných let u společnosti.

Náklady na využívání mobilního telefonu k soukromým účelům budou činit 32 400 Kč. Jelikož mají manažeři neomezený tarif, budou se tyto náklady týkat pouze těch zaměstnanců, na jejichž výkonech nezávisí velikost hospodářského výsledku společnosti. O skutečných nákladech vynaložených na tento motivační nástroj však lze pouze polemizovat, jelikož s největší pravděpodobností zaměstnanci mobilní telefon k soukromým účelům používali již před jeho zavedením do motivačního programu.

Stejně náklady budou vynaloženy na poukázky na volnočasové aktivity. Tyto poukázky budou předávány zaměstnancům, kteří se přímo nepodílí na tvorbě

hospodářského výsledku. Výhodou tohoto benefitu je, že je daňově uznatelný. Celou částku vynaloženou na tento benefit si společnost může odečíst.

Pochvaly jsou motivačním nástrojem, který nestojí společnost žádné výdaje a zároveň jsou vysoce motivující. Jednateli společnosti bylo doporučeno tento nástroj více využívat, a to jak osobní formou, tak formou e-mailové komunikace.

Hodnotící rozhovory jsou posledním nákladem motivačního programu. Náklady na rok 2013 činí 5000 Kč. V této částce jsou zahrnuty výdaje na kurz a náklady spojené s tiskem formulářů. V dalších letech se mohou částky na konání rozhovorů zvyšovat i snižovat, což záleží na rozhodnutí jednatele společnosti, zda se bude chtít dále vzdělávat v této oblasti.

Veškeré náklady byly stanoveny pro rok 2013. Při tvorbě motivačního programu bylo přihlíženo k tomu, aby náklady na něj nebyly pro společnost příliš vysoké a aby plnil požadovaný efekt – tedy aby zvyšoval motivaci zaměstnanců, prostřednictvím níž se zvýší jejich výkonnost a tím i výkonnost podniku. Program jsem snažila navrhnout tak, aby příspěvky na které se vztahuje daňové zvýhodnění, byly maximálně daňově uznatelné. Benefity byly navrženy dle výsledků dotazníkového šetření – tak, aby respondenti mohli využívat ty benefity, které je skutečně motivují. Zároveň bylo třeba dodržet finanční požadavky jednatele, které byly splněny.

Při správném využití navrhovaného motivačního programu se zvýší spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní výkony. Zaměstnanci budou více motivovaní k plnění svých pracovních povinností, a to prostřednictvím finančních i nefinančních motivátorů. Prostřednictvím takového programu dojde v důsledku k naplnění cíle práce, jímž je zvýšit výkonnost pracovníků a potažmo celé organizace.

Závěr

Diplomová práce se zabývala návrhem motivačního programu ve společnosti XYZ, s.r.o., jejíž pracovní činností je nákup a prodej. Práce se skládala ze tří částí. První část nazvaná Teoretická východiska práce poskytuje informace o základních pojmech, jež jsou nezbytné pro pochopení následujících částí práce.

Druhou částí práce byla Analýza problému. Na základě dotazníkového šetření, rozhovoru s jednatelem a zaměstnanci společnosti byl zjištěn skutečný stav motivace ve společnosti, spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity a byly zde definovány ty motivační instrumenty, které zaměstnance skutečně motivují.

Poslední část práce nese název Vlastní návrhy řešení. V této části byl na základě zjištěných nedostatků navržen nový motivační program, který reaguje na individuální potřeby společnosti. Jelikož bylo v analytické části zjištěno, že zaměstnance motivují jak finanční, tak nefinanční motivátory, byly do motivačního programu zahrnuty obě tyto složky motivace zaměstnanců.

Prvním návrhem byla změna systému odměňování – zejména pro ty pozice, které se přímo podílejí na tvorbě hospodářského výsledku. Byl upraven poměr fixní a pohyblivé složky mzdy tak, že se pohyblivá zvýšila a fixní složka snížila. Manažer má takto prostor pro větší výdělek. V případě, že se dosáhne maximálního zisku, který je stanoven společností, má možnost vydělat si dvojnásobek své pohyblivé složky mzdy. Systém je nastaven tak, aby dostatečně odměňoval ty zaměstnance, kteří podávají vysoké výkony a tudíž si vysoké odměny zaslouží.

U zaměstnanců, kteří se přímo nepodílí na tvorbě hospodářského výsledku, byl stávající poměr fixní a pohyblivé složky ponechán. Jako motivační nástroj jim budou každý měsíc předávány Flexi passy. O tyto poukázky na volnočasové aktivity jevíli respondenti v dotazníkovém šetření velký zájem.

Dalšími benefity, které byly zavedeny pro obě skupiny zaměstnanců, bylo penzijní připojištění, dovolená nad rámec zákoníku práce, využití mobilního telefonu

k soukromým účelům, pochvaly a hodnotící rozhovory. Nárok na penzijní připojištění a dovolenou nad rámec zákoníku práce bude odstupňován dle délky pracovního poměru zaměstnance u společnosti. Je tomu tak proto, aby tyto benefity využívali pouze osvědčení zaměstnanci, kteří tvoří hodnotu pro společnost. Zejména tito zaměstnanci si zaslouží delší odpočinek a jistotu zabezpečení ve vyšším věku.

V neposlední řadě byla zavedena možnost využívání mobilního telefonu k soukromým účelům. Jelikož zaměstnanci obchodních oddělení mají neomezený tarif, nemají stanoven limit pro soukromé hovory. Zaměstnancům neobchodních oddělení byl limit stanoven 300 Kč měsíčně. Tuto částku za zaměstnance společnost uhradí v rámci motivačního programu.

Posledními návrhy v novém motivačním programu bylo zavedení systému pochval a hodnotících rozhovorů. Pochvala je nejlevnějším motivačním instrumentem, proto bylo navrženo její využití, stejně jako využití systému hodnotících rozhovorů. Hodnotící rozhovory posilují vztah mezi zaměstnancem a jednatelem, jednatel má takto šanci lépe poznat potřeby a silné stránky zaměstnanců. Zaměstnance pak motivuje k odvádění vyšších výkonů.

Motivační program byl navržen tak, aby plně uspokojoval potřeby společnosti a jejích zaměstnanců, a zároveň nepřekročil náklady stanovené jednatelem. Toto bylo splněno. Největší podíl nákladů tvoří nový systém odměňování, který však současně se zvyšováním těchto nákladů přináší zvyšování zisku, který tyto náklady několikanásobně převyší.

Cílem této práce bylo prostřednictvím nového motivačního programu zvýšit výkonnost pracovníků a tím i celé organizace. Při správném využití navrhovaného motivačního programu se zvýší spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní výkony. Zaměstnanci budou více motivováni k plnění svých pracovních povinností. Prostřednictvím takového programu dojde k naplnění cíle práce. Cíl práce byl tedy splněn.

Seznam použitých zdrojů

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 575 s. ISBN 978-80-7400-186-4.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [8] BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

- [11] EVANGELU, J. E. a FRIDRICH, O. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada Publishing, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247-3927-4.
- [12] FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
- [13] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- [14] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [15] HŮRKA, P. a kol. *Pracovní právo*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. 559 s. ISBN 978-80-7380-316-2.
- [16] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [17] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [18] KROPÁČ, J. *Statistika B*. Brno: Fakulta podnikatelská, VUT v Brně, 2009, 151 s. ISBN 978-80-214-3295-6.
- [19] MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [20] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-802-247-2042-5.
- [21] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

- [22] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákony a vyhlášky

- [23] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.
- [24] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, v platném znění.
- [25] Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- [26] Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Internetové zdroje

- [27] ZIKMUND, M. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. [on-line]. 22.2.2010. [cit.2012-09-12]. Dostupné z [www: http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta](http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta).
- [28] Měšec.cz. *Penzijní připojištění*. [online]. [cit 2012-11-17]. Dostupné z [www: http://www.mesec.cz/pojisteni/penzijni-pripojisti/pruvodce/](http://www.mesec.cz/pojisteni/penzijni-pripojisti/pruvodce/).

Seznam grafů, tabulek a obrázků

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	41
Graf 2: Věk respondentů.....	42
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	42
Graf 4: Délka pracovního poměru u společnosti	43
Graf 5: Hodnocení pracovních podmínek na pracovišti	44
Graf 6: Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti.....	44
Graf 7: Hodnocení pracovního prostředí a vzhledu pracoviště	45
Graf 8: Hodnocení pracovní doby	45
Graf 9: Hodnocení informovanosti o dění v podniku	46
Graf 10: Hodnocení komunikace s nadřízeným	46
Graf 11: Hodnocení akceptace návrhů a připomínek	47
Graf 12: Hodnocení spravedlnosti nadřízeného v hodnocení svých podřízených.....	47
Graf 13: Hodnocení uznání za práci	48
Graf 14: Hodnocení důležitosti vykonávané práce.....	48
Graf 15: Hodnocení využívání pozitivní a negativní motivace nadřízeným	49
Graf 16: Hodnocení pochvaly jako motivačního faktoru	49
Graf 17: Hodnocení existence motivačního programu	50
Graf 18: Hodnocení současného motivačního programu	50
Graf 19: Hodnocení existence teambuildingových akcí.....	51
Graf 20: Hodnocení teambuildingových akcí.....	51
Graf 21: Hodnocení sounáležitosti ke společnosti.....	52
Graf 22: Hodnocení záměru pracovat v podniku i v budoucnu	52
Graf 23: Hodnocení existence možnosti vzdělávání v podniku	53
Graf 24: Hodnocení vzdělávání v podniku	53
Graf 25: Hodnocení spokojenosti s mzdovým ohodnocením.....	54
Graf 26: Hodnocení upřednostnění finančních odměn před ostatními druhy ocenění ...	54
Graf 27: Hodnocení poskytovaných benefitů	55
Graf 28: Hodnocení spokojenosti s poskytovanými benefity	56
Graf 29: Hodnocení možnosti poskytování dalších benefitů.....	56

Graf 30: Hodnocení výběru možných benefitů.....	57
---	----

Seznam tabulek

Tab. 1: Volba motivační strategie podle pracovního typu.....	18
Tab. 2: Závislost mezi pohlavím a preferovanými benefity	58
Tab. 3: Závislost mezi věkem a preferovanými benefity.....	59
Tab. 4: Způsob výpočtu nového systému odměňování.....	66
Tab. 5: Finanční vyjádření nákladnosti původního systému odměňování.....	68
Tab. 6: Finanční vyjádření nákladnosti nového systému odměňování.....	68
Tab. 7: Výše zisku x náklady na zaměstnance.....	69
Tab. 8: Finanční náročnost systému poukázek na volný čas	71
Tab. 9: Zvýšení nákladů na zaměstnance v případě příspěvku na penzijní připojištění. 74	
Tab. 10: Zvýšení nákladů na zaměstnanců v případě zvýšení hrubé mzdy	74
Tab. 11: Nárok na dovolenou nad rámec zákoníku práce.....	76
Tab. 12: Nárok na čerpání dovolené nad rámec zákoníku práce k 1.1.2013	76
Tab. 13: Využívání mobilního telefonu k soukromým účelům	79
Tab. 14: Náklady na motivační rozhovory	81
Tab. 15: Celková výše nákladů nového motivačního programu ve srovnání s původním systémem	84

Seznam obrázků

Obr. 1: Proces motivace.....	13
Obr. 2: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činností.....	14
Obr. 3: Maslowova pyramida potřeb	16
Obr. 4: Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka - motivace	21
Obr. 5: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	24
Obr. 6: Model celkové odměny	25
Obr. 7: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby.....	33
Obr. 8: Tři oblasti hodnocení	34
Obr. 9: Organizační struktura společnosti	39

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Formulář pro hodnotící rozhovor

Příloha č. 3: Tabulka nového systému odměňování

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Petra Šmehlíková a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se motivace a stimulace zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní a bude využit výhradně pro účely mé diplomové práce. Vybranou odpověď prosím zakroužkujte nebo postupujte dle instrukcí uvedených u příslušné otázky.

Děkuji za Váš čas a spolupráci

Bc. Petra Šmehlíková
studentka VUT, Fakulty podnikatelské.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

- a) Méně než 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) Více než 50 let

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Vyučen/a s maturitou
- d) Středoškolské s maturitou
- e) Vyšší odborné
- f) Vysokoškolské

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete u společnosti?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5 let
- d) Více než 5 let

Otázka č. 5: Pracovní podmínky na pracovišti jsou dle Vašeho názoru:

- a) Vyhovující
- b) Spíše vyhovující
- c) Neutrální
- d) Spíše nevhovující
- e) Nevhovující

Otázka č. 6: Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?

- a) Velmi dobré
- b) Dobré
- c) Neutrální
- d) Špatné
- e) Velmi špatné

Otázka č. 7: Jak hodnotíte prostředí a vzhled Vašeho pracoviště?

- a) Vyhovující
- b) Spíše vyhovující
- c) Spíše nevhovující
- d) Nevhovující

Otázka č. 8: Vaše pracovní doba je:

- a) Vyhovující
- b) Spíše vyhovující
- c) Spíše nevhovující
- d) Nevhovující

Otázka č. 9: Jste pravidelně informován/a o rozhodnutích ve společnosti?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Otázka č. 10: Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízeným?

- a) Velmi dobrá
- b) Dobrá
- c) Neutrální
- d) Špatná
- e) Velmi špatná

Otázka č. 11: Jsou akceptovány Vaše návrhy a připomínky?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Otázka č. 12: Považujete svého přímého nadřízeného za spravedlivého v hodnocení všech podřízených?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Otázka č. 13: Cítíte uznání za Vaši práci?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Otázka č. 14: Považujete svoji práci za důležitou?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Otázka č. 15: Využívá Váš nadřízený spíše pozitivní, nebo negativní motivaci?

- a) Pozitivní motivaci
- b) Negativní motivaci
- c) Žádnou motivaci

Otázka č. 16: Vnímáte pochvalu jako motivační faktor?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Otázka č. 17: Registrujete ze strany vedení společnosti nějaký motivační program?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Otázka č. 18: Jak hodnotíte současný motivační program ve společnosti?

- a) Vyhovující
- b) Spíše vyhovující
- c) Spíše nevhovující
- d) Nevhovující

Otázka č. 19: Pořádá společnost teambuildingové akce? (mimopracovní setkávání zaměstnanců pořádané společností)

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Otázka č. 20: Jak hodnotíte tyto akce? (na tuto otázku odpovězte v případě, že jste na otázku č. 19 odpověděl/a kladně)

- a) Působí motivačně a napomáhají týmové spolupráci
- b) Účastním se pouze z povinnosti
- c) Těchto akcí se neúčastním, považuji je za ztrátu času

Otázka č. 21: Cítíte se být součástí společnosti?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Otázka č. 22: Máte v plánu pracovat u této společnosti i v následujících letech?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Nevím

Otázka č. 23: Je ve společnosti možnost vzdělávání? (kurzy, školení, cizí jazyky...)

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

Otázka č. 24: Jak hodnotíte možnosti vzdělávání ve společnosti? (na tuto otázku odpovzte v případě, že jste na otázku č. 23 odpověděl/a kladně)

- a) Dostačující
- b) Spíše dostačující
- c) Spíše nedostačující
- d) Nedostačující

Otázka č. 25: Jste spokojen/a s Vaším mzdovým ohodnocením?

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

Otázka č. 26: Upřednostňujete finanční odměnu před jiným druhem ocenění?

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

Otázka č. 27: Jaké benefity Vám společnost poskytuje? Prosím, zakroužkujte všechny benefity, které Vám společnost poskytuje, případně slovně připište další.

- a) stravenky
- b) životní pojištění
- c) penzijní připojištění
- d) pružná pracovní doba
- e) dovolená nad rámec zákoníku práce
- f) sick days (1 – 3 dny nemocenské bez nutnosti přinést neschopenku)
- g) poskytování služebního automobilu k soukromým účelům
- h) poskytování služebního mobilního telefonu k soukromým účelům
- i) bezúročné půjčky zaměstnancům

- j) příspěvky na kulturu, relaxaci a sportovní aktivity
- k) 13. plat
- l) dary (k životnímu či pracovnímu jubileu, a další)
- m) jiné:

Otázka č. 28: Jste s těmito benefity spokojen/a?

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

Otázka č. 29: Uvítal/a byste i jiné benefity?

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

Otázka č. 30: Jaké další benefity byste uvítal/a? Prosím, zakroužkujte 5 benefitů, které by jste uvítal/a, případně slovně připište další.

- a) stravenky
- b) životní pojištění
- c) penzijní připojištění
- d) pružná pracovní doba
- e) dovolená nad rámec zákoníku práce
- f) sick days (1 – 3 dny nemocenské bez nutnosti přinést neschopenku)
- g) poskytování služebního automobilu k soukromým účelům
- h) poskytování služebního mobilního telefonu k soukromým účelům
- i) bezúročné půjčky zaměstnancům
- j) příspěvky na kulturu, relaxaci a sportovní aktivity
- k) 13. plat
- l) dary (k životnímu či pracovnímu jubileu, a další)
- m) jiné:

Prostor pro Vaše připomínky:

Příloha č. 2: Formulář pro hodnotící rozhovor

FORMULÁŘ PRO HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Jméno a příjmení zaměstnance:

SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE A ZHODNOCENÍ DOSAŽENÍ CÍLŮ:

PŘÍPOMÍNKY VEDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE:

CÍLE A OPATŘENÍ NA DALŠÍ OBDOBÍ:

Datum:

Podpis zaměstnance:

Podpis hodnotitele:

Příloha č. 3: Tabulka nového systému odměňování

Procento dosaženého zisku	Nárok na pohyblivou složku mzdy v %	Způsob výpočtu
85	70	$100 - (100-85) \times 2$
86	72	$100 - (100-86) \times 2$
87	74	$100 - (100-87) \times 2$
88	76	$100 - (100-88) \times 2$
89	78	$100 - (100-89) \times 2$
90	80	$100 - (100-90) \times 2$
91	82	$100 - (100-91) \times 2$
92	84	$100 - (100-92) \times 2$
93	86	$100 - (100-93) \times 2$
94	88	$100 - (100-94) \times 2$
95	90	$100 - (100-95) \times 2$
96	92	$100 - (100-96) \times 2$
97	94	$100 - (100-97) \times 2$
98	96	$100 - (100-98) \times 2$
99	98	$100 - (100-99) \times 2$
100	100	$(100-100) \times 2 + 100$
101	102	$(101-100) \times 2 + 100$
102	104	$(102-100) \times 2 + 100$
103	106	$(103-100) \times 2 + 100$
104	108	$(104-100) \times 2 + 100$
105	110	$(105-100) \times 2 + 100$
106	112	$(106-100) \times 2 + 100$
107	114	$(107-100) \times 2 + 100$
108	116	$(108-100) \times 2 + 100$
109	118	$(109-100) \times 2 + 100$
110	120	$(110-100) \times 2 + 100$
111	122	$(111-100) \times 2 + 100$
112	124	$(112-100) \times 2 + 100$
113	126	$(113-100) \times 2 + 100$
114	128	$(114-100) \times 2 + 100$
115	130	$(115-100) \times 2 + 100$
116	132	$(116-100) \times 2 + 100$
117	134	$(117-100) \times 2 + 100$
118	136	$(118-100) \times 2 + 100$
119	138	$(119-100) \times 2 + 100$
120	140	$(120-100) \times 2 + 100$
121	142	$(121-100) \times 2 + 100$
122	144	$(122-100) \times 2 + 100$
123	146	$(123-100) \times 2 + 100$
124	148	$(124-100) \times 2 + 100$
125	150	$(125-100) \times 2 + 100$
126	152	$(126-100) \times 2 + 100$
127	154	$(127-100) \times 2 + 100$

128	156	$(128-100)x2+100$
129	158	$(129-100)x2+100$
130	160	$(130-100)x2+100$
131	162	$(131-100)x2+100$
132	164	$(132-100)x2+100$
133	166	$(133-100)x2+100$
134	168	$(134-100)x2+100$
135	170	$(135-100)x2+100$
136	172	$(136-100)x2+100$
137	174	$(137-100)x2+100$
138	176	$(138-100)x2+100$
139	178	$(139-100)x2+100$
140	180	$(140-100)x2+100$
141	182	$(141-100)x2+100$
142	184	$(142-100)x2+100$
143	186	$(143-100)x2+100$
144	188	$(144-100)x2+100$
145	190	$(145-100)x2+100$
146	192	$(146-100)x2+100$
147	194	$(147-100)x2+100$
148	196	$(148-100)x2+100$
149	198	$(149-100)x2+100$
150	200	$(150-100)x2+100$