



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL OF MOTIVATION SYSTEM IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JIŘÍ KUBJÁT

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kubját Jiří

Daňové poradenství (6202R006)

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

Návrh motivačního systému společnosti

v anglickém jazyce:

The Proposal of Motivation System in the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

NIEMEYER, Reiner, SEYFFERT, Manuel. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 24.05.2010

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou současného motivačního systému společnosti HALLEXO CZ s. r. o. Dále obsahuje doporučení pro zlepšení motivačního systému společnosti, tak aby pomohl ke zvýšení efektivnosti, ke zlepšení firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců. Obsahuje doporučení na zlepšení mezilidských vztahů uvnitř společnosti, aby zaměstnanci pracovali co nejlépe ve prospěch společnosti, a tak se mohla společnost v dalších letech rozvíjet.

Abstract

The bachelor's thesis deals with analysis of contemporary motivation system in the HALLEXO CZ s. r. o. company. It contains recommendations for improving the company's motivational, so it will help to increase effectiveness, to improve company culture and employee satisfaction. It also contains recommendations for improving interpersonal relationships within the company, so that staff work best for company and the company could develop in future years.

Klíčová slova

Motivační systém, motivace, stimulace, zaměstnanci, firemní kultura, odměňování.

Keywords

Motivation system, motivation, stimulation, staff, company culture, rewards.

Bibliografická citace

KUBJÁT, Jiří. *Návrh motivačního systému společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 72 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 2. června 2010

Jiří Kubját

.....

podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Petru Novákovi, který mi značně pomohl se zpracováním mé bakalářské práce a dále panu Ing. Drahoslavu Havlasovi, který mi pomohl, abych se seznámil se společností HALLEXO CZ s. r. o. a dále všem, kteří mě podporovali ve vypracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	11
1 Cíl práce	12
2 Teoretická východiska práce.....	13
2.1 Manažerské činnosti	13
2.1.1 Plánování.....	13
2.1.2 Organizování.....	14
2.1.3 Stanovování cílů a úkolů.....	14
2.1.4 Komunikování.....	15
2.2 Motivace.....	15
2.3 Rozdíl mezi stimulací a motivací.....	15
2.4 Principy motivace.....	17
2.5 Šest nejdůležitějších principů pro motivování ostatních podle Johna Adaira..	17
2.6 Zlaté pravidlo motivace.....	19
2.7 Pravidlo motivační kotvy	20
2.8 Struktura motivačního pole	21
2.9 Typy motivace.....	22
2.10 Finanční a nefinanční odměňování jako nástroj motivace	22
2.10.1 Finanční odměňování.....	22
2.10.2 Nefinanční odměny	23
2.11 Deset kroků k dosažení vysoké motivace.....	24
2.12 Teorie motivace	25
2.12.1 Teorie „cukru a biče“	25
2.12.2 Maslowova hierarchie potřeb.....	26
2.12.3 Teorie X a teorie Y	27
2.12.4 Herzbergova teorie: motivační a hygienické faktory.....	28
2.12.5 Teorie očekávání.....	29
2.13 Důsledky motivační teorie.....	30
2.14 Špatné chápání motivace	31
2.15 Cafeteria systém	32
2.15.1 Proč využívat cafeteria systém?.....	33
2.15.2 Finanční přínos cafeteria systému.....	33

3	Analýza problému a současné situace.....	34
3.1	Údaje o společnosti	34
3.1.1	Nejvýznamnější zákazníci	35
3.1.2	Výrobní zařízení.....	36
3.1.3	Výrobky	36
3.1.4	Služby	38
3.1.5	Organizační struktura.....	39
3.2	Motivační systém - Finanční nástroje odměňování.....	40
3.2.1	Pevná složka mzdy.....	40
3.2.2	Pohyblivá složka mzdy	40
3.3	Motivační systém - Nefinanční nástroje.....	42
3.3.1	Benefity	42
3.3.2	Osobní rozvoj zaměstnanců	42
3.3.3	Pravidelné výrobní porady	42
3.3.4	Společné aktivity.....	43
3.4	Výsledky dotazníkového šetření	43
3.4.1	Zaměstnání, školení a postup.....	44
3.4.2	Hodnocení, výhody, odměny	47
3.4.3	Komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho zaměstnancem	50
3.4.4	Informace o podniku a práci	54
3.5	Závěry dotazníkového šetření	57
4	Vlastní návrhy řešení	58
4.1	Příspěvky na stravování	58
4.2	Půjčky zaměstnancům	59
4.3	Příspěvky na zdravotní péči	60
4.4	Příspěvky na sportovní a společenské akce.....	60
4.5	Vyhlašování zaměstnance měsíce	61
4.6	Soukromé životní pojištění s příspěvkem zaměstnavatele.....	62
4.7	Penzijní připojištění.....	63
4.8	Komunikace se zaměstnanci (školení)	64
	Závěr	66
	Seznam použitých zdrojů.....	68

Seznam zkratk	69
Seznam obrázků	71
Seznam grafů	71
Seznam tabulek	72
Přílohy.....	72

Úvod

V bakalářské práci se budu zabývat motivací zaměstnanců a vlivem motivace na pracovní výkon. Motivace je jedním ze základních stavebních kamenů každé organizace, má zásadní vliv na pracovní morálku, na ochotu pracovat a podřídit se ve prospěch dosažení cílů. Motivace působí na zlepšení firemní kultury. Motivační faktory působí dlouhodobě. Stimulace je oproti motivaci finančně náročnější pro podnik a jeho vlastníky, dále je závislá na prostředcích podniku, to znamená, že stimulace je závislá na vytvoření finančních prostředků. Proto je důležité, aby stimulační faktory byly využity na maximum a použity ve správný čas. Oproti motivaci, stimulační faktory působí krátkodobě.

V teoretické části budou vysvětleny základní pojmy jako motivace, stimulace, teorie motivace, principy motivace a způsoby jak dosáhnout vysoké motivace, která je nezbytná pro dobré fungování společnosti jako celku a pro dobrou firemní kulturu, aby byli pracovníci šťastni a byli ochotni produkovat co nejlepší výkony.

V následující části bude představena společnost HALLEXO CZ s. r. o., která podniká ve strojírenském průmyslu a zaměstnává necelých 50 zaměstnanců. Dále bude následovat analýza současného motivačního systému v podniku a analýza dotazníkového šetření.

V závěrečné části budou navrženy nástroje, jak dosáhnout změny ve špatných aspektech motivování zaměstnanců nebo návrhy na zlepšení tohoto systému, aby zaměstnanci byli ještě více motivováni. Budou zde navrženy změny, tak aby bylo možné vidět zlepšení ve sledovaných oblastech.

1 Cíl práce

Cílem práce je navrhnout motivační program pro společnost HALLEXO CZ, který by měl pomoci pro zlepšení firemní kultury, zvýšit produktivitu zaměstnanců a aby působil na zaměstnance pozitivně.

Dílčím cílem je nastudování literatury k danému tématu, prostudování společnosti HALLEXO CZ a jeho motivačního programu a prostředků, které používá. Dále pak provedení šetření pomocí dotazníku, který vyplňují zaměstnanci.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Manažerské činnosti

Zaměřené dovnitř podniku – jedná se zejména o řízení jednotlivých útvarů. Patří sem především plánování jednotlivých úkolů, jejich personálního, časového, materiálně technického i finančního zabezpečení. Dále pak i plánování strategie podřízené jednotky, sledování provádění úkolů, zadávání úkolů pracovníkům, kteří jsou pod manažerem, řešení problémů souvisejících s činností podřízeného útvaru, jak i problémů pracovních tak i problémů mezilidských vztahů, dále pak kontrola splnění úkolů, odměňování a motivování pracovníků, účast na poradách nadřízeného pracovníka, i vedení porad podřízených.

Pojem manažer je spojován s pojmem vedoucí, protože do jeho náplně práce zapadá vedení lidí, motivování, řízení činností i řízení lidí. Může se jednat o řízení jednotlivého útvaru v podniku nebo řízení celého podniku. Do manažerské kompetence zapadá i řízení týmů složených na krátké období. Například tým složený pro vyvedení podniku z finanční krize.

Zaměřené ven z podniku – jedná se o činnosti, ve kterých manažer nemusí mít pod sebou pracovníky. Mezi takové činnosti patří zejména navazování obchodních kontaktů, dojednávání aktivit podniku a zajišťování a organizování činností spojených s těmito aktivitami. (10)

2.1.1 Plánování

„Plánování je proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, které zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority.“ (4, s. 50)

Úkoly manažerů jsou většinou určovány podnikovým plánem nebo rozpočtem, tudíž plánují většinou na kratší dobu – na rok, maximálně na dva.

Cílem plánování je uskutečnění plánů v termínu. Manažeři se musejí vyvarovat vysokých nákladů spojených s krizí. Plánování varuje manažery před možnými krizemi a umožňuje jim se vyhnout těmto krizím. Pokud je možnost, že původní plán může selhat, potom se může vypracovat alternativní nebo nouzový plán.

Pokud manažeři přebírají plánovací postupy od jiných manažerů, tak můžeme říci, že se ztrácí flexibilita. Ztráta flexibility může být problém v případě, že se skutečnost výrazně odchýlí od plánu. Proto by manažeři měli vytvářet takové plány, aby nebyl problém s jejich změnou. Takové plány, které nepřipouští žádné změny, jsou špatné plány. (4)

2.1.2 Organizování

Podniky, které chtějí být efektivní, zajišťují, aby kolektivní úsilí, které má směřovat k dosahování cílu bylo organizované. Organizování je rozdělování všech manažerských úkolů do jednotlivých procesů a jednotlivých činností. Dále stanovuje nástroje, které zajistí, aby procesy byly efektivní a činnosti byly koordinovány.

„Vytváření organizace je založeno na analýze činností, procesů, rozhodování, toků informací a rolí.“ (4, s. 52) Konečným produktem je struktura, skládající se z organizačních jednotek a z pracovních míst. Mezi těmito jednotkami a místy existuje spolupráce, výměna jednotlivých informací a výkon pravomocí. (4)

2.1.3 Stanovování cílů a úkolů

Jednou z nejdůležitějších funkcí v roli manažera je, aby lidé, kteří pracují v jeho kompetenci, měli jasný obraz toho, co se od nich očekává. Každá osoba v jeho kompetenci by měla vědět, co se od ní očekává a jaký je cíl snažení.

Úkolem manažera je, aby byly požadavky určeny v podobě cílů. Pokud je takto učiněno, tak bude možno zjistit dosažené výsledky a vyhodnotit je ve srovnání s předurčenými cíly. (4)

2.1.4 Komunikování

„O manažerské roli lze říci, že ji z 20 % tvoří nějaká konkrétní práce a z 80 % její prosazování, tj. komunikování.“ (4, s. 59) Mezi lidmi, kteří mezi sebou komunikují, vznikají různé bariéry. Lidé tuto potřebu komunikace berou jako důležitou, ale může být pro ně často obtížná. Pokud se bariéry nepodaří odstranit, poté se sdělení nemusí k druhé osobě vůbec dostat, nebo může být pochopeno jiným způsobem. (4)

2.2 Motivace

„Pocit vyvolává potřebu – příjemný pocit potřebu svého zachování, nepříjemný potřebu změny. Jsou-li potřeby příčinami chování, můžeme jim říkat motivy. Nejzákladnější potřebou je právě prožívání příjemných pocitů.“ (14, s. 76)

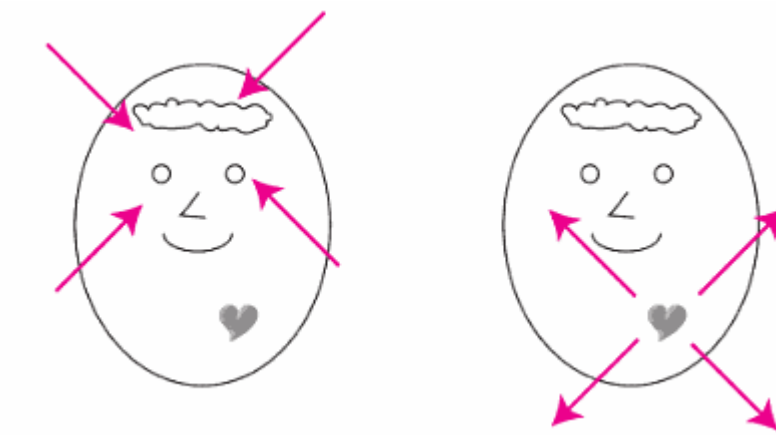
Motivace – je činnost, kterou dáme do souvislosti s lidskými již existujícími potřebami. Víme, že pokud budeme po lidech chtít činnosti, které jsou v souladu s jejich vlastními aktuálními motivy, bude motivace působit i bez našeho zapříčinění tak dlouho, dokud se jejich aktuální motivy nevytratí. V tomto případě musíme umět odhadnout aktuální motivy lidí. (12)

2.3 Rozdíl mezi stimulací a motivací

Je velmi běžné, že se stimulace a motivace mezi sebou zaměňují, což je celkem logické, protože jde o podobné pojmy. Rozdíl mezi těmito pojmy je v tom, že jeden vychází z vnitřních pohnutek, kdežto ten druhý vychází z vnějších příčin, viz dále. Vnější příčinou může být například plat.

Úkoly jsou plněny buď vnějšími pohnutkami tedy stimuly, nebo vnitřními pohnutkami tedy motivy. Oba jevy mohou působit navzájem a navzájem se ovlivňovat. Jestliže se člověk rozhodne něco udělat z vnějších pohnutek, poté jeho jednání označujeme jako stimulaci, kdežto pokud se člověk rozhodne něco vykonat z vnitřních pohnutek, poté jeho jednání označujeme za motivaci. Na obrázku 1 vidíme působení stimulů i motivů.

V prvním případě vidíme, jak na člověka působí vnější okolí, tedy je stimulován, kdežto na druhém obrázku je ovlivňován vnitřními okolnostmi, tedy je motivován.



Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací (Zdroj (12, s. 15))

Stimulace – stimulaci můžeme vidět na obrázku vlevo. Má značnou výhodu, protože je snadná. Snadnost je dána tím, že pokud dokážeme lidi stimulovat například platem, poté můžeme předpokládat, že úkoly, které očekáváme, budou stále probíhat, ale pokud stimuly odstavíme, můžeme si být jistí, že úkoly se přestanou plnit. A toto je nevýhodou stimulace, protože úkony jsou realizovány, pouze pokud působí vnější stimuly.

Motivace – motivace vyobrazena na obrázku vpravo. Motivace má oproti stimulaci značnou výhodu v tom, jestliže se trefíme do těch správných motivů člověka, poté můžeme počítat s plněním práce i poté co jsou odstraněny vnější podněty, tedy stimuly. Zde člověk nepracuje kvůli mzdě, nýbrž kvůli tomu, že ho práce baví. Dalším důvodem může být významný vztah vůči jeho práci a kariéře. Motivace má však i velkou nevýhodu a tou je, že ten kdo se snaží motivovat lidi, musí lidi, které má motivovat velice dobře znát, aby mohl správně postupovat v jeho motivaci k některým činnostem.

(12)

2.4 Principy motivace

„Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.“ (14, s. 80)

Můžeme na člověka působit tak, aby se změnil vhodně k plnění úkolů. Působení může být úspěšné jen v dlouhodobém hledisku. V krátkodobé formě v sobě ponese jistý způsob nátlaku.

Můžeme úkol přidělit přímo člověku na míru tedy, aby mu vyhovoval. Vždy pochopitelně nelze vybírat úkol pro člověka, tak aby mu seděl. Můžeme ho však zadat přitažlivější formou, která danému člověku může vyhovovat, a přizpůsobit úkol tak, aby lépe pasoval jeho požadavkům. (14)

„Výše popsaný prostý, ale účinný princip můžeme nazvat ZLATÝM PRAVIDLEM MOTIVACE a formulovat ho třeba takto: Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům.“ (14, s. 80)

2.5 Šest nejdůležitějších principů pro motivování ostatních podle Johna Adaira

- *„Buďte sami motivovaní.*
- *Vybírejte si lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.*
- *Určete reálné a odvážné cíle.*
- *Pamatujte si, že pokrok motivuje.*
- *Odměňujte spravedlivě.*
- *Projevujte uznání.“ (2, s. 104)*

Jednotliví lidé jsou motivováni svými potřebami, které musí uspokojit. Tvrzení je přejato z Maslowovy hierarchie potřeb, viz dále.

Každý jednotlivý člověk se nachází na různé úrovni této hierarchie potřeb a z toho vyplývá, že je nutné ho podle toho motivovat.

Jednotliví lidé mohou být motivováni i jinými prostředky než jsou peníze, a to např. vidinou:

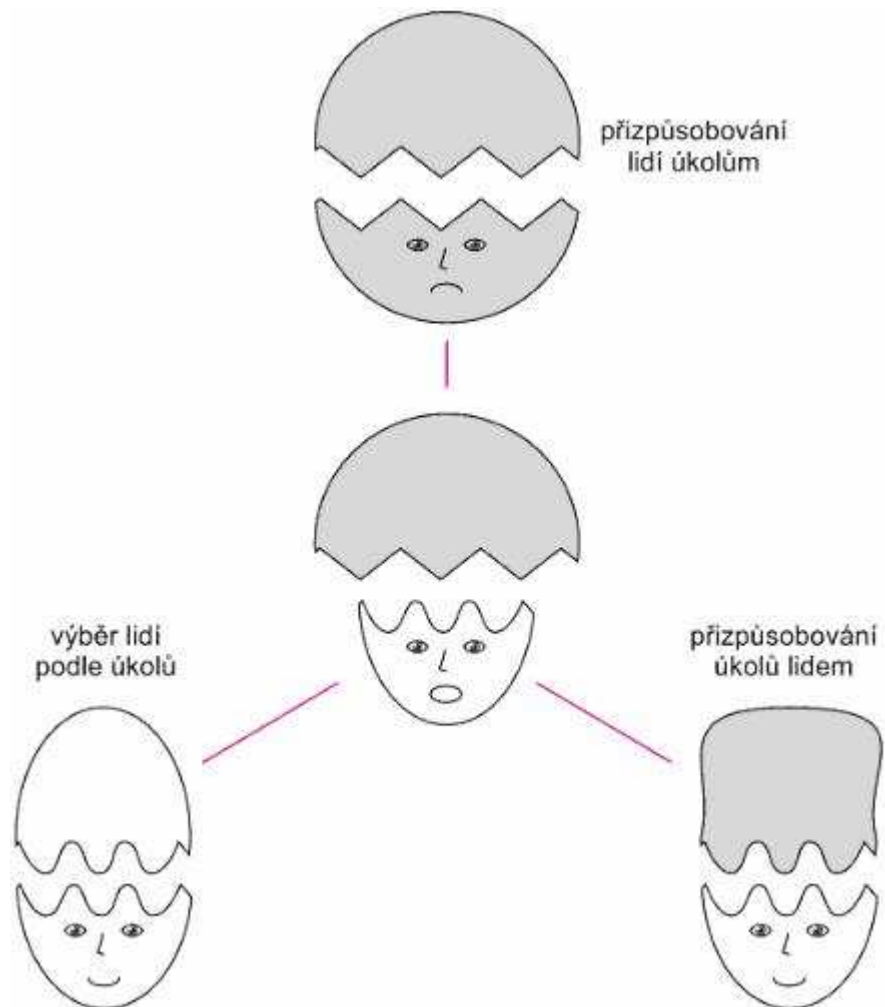
- „úspěchu,
- uznání,
- zájmu o práci,
- odpovědnosti,
- povýšení.“ (2, s. 105)

Dobrý vůdce by měl vytvářet kvalitní prostor k uspokojování těchto potřeb. Vytváření prostoru k uspokojování potřeb je nejspíše ten nejtěžší úkol pro vůdce. (2)

„Vůdci musí také inspirovat druhé. V roce 1987 identifikovali James Kouzes a Barry Posner pět vlastností těch, které nazývají vzorovými vůdci:

1. *Vůdci vyzývají k postupu. Vůdci vyhledávají příležitosti. Experimentují a riskují, neustále podněcují ostatní, aby se pokusili překonat vlastní hranice.*
2. *Vůdci vnuknou společnou vizi. Vůdci předvídají možnou budoucnost a získávají lidi, aby se s nimi vydali tímto novým směrem.*
3. *Vůdci dávají možnost ostatním, aby jednali. Vůdci podporují druhé a podporují spolupráci.*
4. *Vůdci ukazují cestu. Vůdci dávají příklad ostatním tím, jak se jako vůdci chovají a plánují malé úspěchy, aby docházelo k pokroku.*
5. *Vůdci povzbuzují ducha. Vůdci si váží a uznávají jednotlivé příspěvky a oslavují týmové úspěchy.“ (2, s. 105)*

2.6 Zlaté pravidlo motivace



Obrázek 2: Zlaté pravidlo motivace (Zdroj (12, s. 16))

Pokud se člověk setkává s úkoly, které pro něho nejsou stavěny, může to vypadat jako na obrázku uprostřed, kdy si člověk s úkolem vůbec neseďli a úkoly může na člověka působit negativním dojmem a doslova ho drtit, jak můžeme vidět na obrázku 2 uprostřed. Potíže se začleněním úkolů pro lidi můžeme řešit dvěma různými způsoby, a to buď tak, že si najmeme lidi, kteří nám úkol vyřeší, nebo stávající úkol uzpůsobíme tak, aby seděl našim lidem.

Můžeme se pokusit přizpůsobit lidi úkolům, aby lidé úkol respektovali jaký je, a snažili se ho řešit přes všechny nesnáze. Možnost přizpůsobení lidí úkolům je zobrazena

na obrázku 2 nahoře. Situace potřebuje značnou míru stimulace zvenčí, aby se to povedlo. Řešení je složité, protože lidé se přizpůsobují jen velice neradi, a proto tohle řešení potřebuje značnou kontrolu. Bohužel nevýhodou je to, že pokud přestaneme stimulovat lidi, poté s největší pravděpodobností také přestanou své úkoly plnit. Navíc je možné, že problémy budou nadále vznikat pouze z důvodu, že přestaneme kontrolovat plnění úkolů.

Proto je logické, že lepší verzí bude, pokud se úkoly snažíme přizpůsobovat lidem. Nejlepší variantou, ale je dávat lidem úkoly speciálně pro ně na míru, aby úkoly svými parametry vyhovovali lidem. Výběr lidí podle úkolu můžeme vidět na obrázku 2 vlevo dole. Pokud je tohle splněno, poté je na místě motivace, která nepotřebuje vnější stimuly k tomu, aby lidé pracovali.

Ne vždy je v možnostech vedoucího vybírat úkol, tak aby seděl určitému člověku. Proto předpokládáme, že obsah úkolu musí zůstat stejný, to co se musí změnit je forma, kterou úkol zadáváme, jak vidíme na obrázku 2 vpravo dole. Proto je zcela zásadně důležitá forma zadávání úkolu. Do této formy bychom mohli zařadit tón hlasu, mimiku, slova, která si zvolíme apod. (12)

2.7 Pravidlo motivační kotvy

Podle teorie X a teorie Y, která je zmíněna v kapitole 2.12.3, je zřejmé, že jsou pracovní oblasti, které člověka baví a které naopak nikoliv. Je zde závislost na každém člověku individuálně. Závisí to na jeho schopnostech, jeho zdravotním stavu, na životní situaci a samozřejmě také na manažerovi, který jej seznamuje s úkolem.

Manažer musí najít alespoň něco, co člověka v práci baví, protože člověk, který se prací baví, udělá více než člověk, kterého nebaví v práci nic. Pravidlo motivační kotvy znamená, že člověk je vázán touto pomyslnou kotvou, která představuje to, co člověka v práci baví. Motivační kotva je poutána k pracovnímu výkonu, a zabraňuje člověku, aby se věnoval něčemu jinému, co už nesouvisí s prací.

Zejména u lidí, kteří mají existenční problémy je funkce a existence této kotvy zásadním východiskem jejich výkonu. (13)

2.8 Struktura motivačního pole

„Pro účely praktického managementu a řešení standardních komunikačních situací je vhodné považovat aktuální motivační pole konkrétního člověka za dynamickou souhru tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Jde o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění.“ (13, s. 24)



Obrázek 3: Struktura motivačního pole (Zdroj (12, s. 24))

Motivační naladění: jde o okamžité reakce na působící podněty, které na člověka působí průběžně. Člověk může být například dobře naladěný, pokud se mu podaří sjednat důležitý obchod a zcela jinak může být člověk naladěný za pět minut, protože mu volá zákazník, který má stížnosti a je nepříjemný. Z toho vyplývá, že motivační naladění je proměnlivé a že se vyvíjí a mění podle podmínek, s jakými se může člověk setkat. Motivační naladění je na člověku dobře viditelné.

Motivační poloha: je naučenou složkou, kterou si člověk osvojil při reakcích na běžné situace, ve kterých se pohybuje. Motivační poloha souvisí s naplňováním potřeb pro život a také s tím, kolik času zabere člověku, aby potřeby uspokojil.

Motivační založení: souvisí s osobností člověka. Osobnost člověka je z větší části zděděná a v průběhu lidského života se moc nemění. Motivační založení tvoří základ

motivačního pole. Motivační založení dominuje v chování člověka zejména ve stresových situacích, ve kterých člověk může uplatnit chování, které nemá naučené, ale které je typické pro jeho osobnost. (13)

2.9 Typy motivace

Vnitřní motivace – faktory, které má člověk uvnitř sebe, čili je motivovaný sám sebou. Vnitřní faktory ovlivňují určitým směrem chování lidí. Mezi takovéto faktory patří „*zodpovědnost, svoboda konat, možnost použít a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavou a podnětnou práci a možnost povýšení.*“ (3, s. 200)

Vnější motivace – jsou to faktory, které jsou vytvořeny a popohání pracovníky kupředu. Mezi takové faktory patří peněžní odměny, povýšení, pochvala. Nebo naopak i negativní motivace, jako například trest za nesplnění úkolu, kritika apod. (3)

2.10 Finanční a nefinanční odměňování jako nástroj motivace

2.10.1 Finanční odměňování

Na finanční odměňování se musíme dívat ze tří stran:

- „*efektivita peněz jako prostředku motivace,*
- *důvody, proč jsou lidé spokojeni nebo nespokojeni se svými odměnami,*
- *kritéria, která lze použít při rozvíjení systému finančních odměn.*“

(3, s. 203)

Peníze jsou nezbytné pro veškeré lidi, protože slouží k uspokojování jejich potřeb. Nejde pouze o to, co si za ně jsou lidé schopni koupit, ale pro lidi jde také o jakýsi důkaz toho, co dokázali vyprodukovat.

Plat je jedním z nejdůležitějších faktorů, které lákají lidi k tomu, aby se přidali do řad některých podniků. Mezi další faktory samozřejmě patří i kariérní růst, spokojenost, zajímavost pracovního místa apod. Výše platu je přímo spjata se spokojeností s prací pro podniky a je spjata s poctivostí a spravedlností. (3)

„Chceme-li, aby systém výplat podle výsledků byl efektivní, je třeba splnit následující přísné podmínky:

- *Musí existovat jasné propojení mezi výkonem a oceněním.*
- *Metody používané k měření výkonu by měli být spravedlivé a neměnné.*
- *Odměna by měla být taková, aby dávalo smysl o ni usilovat.*
- *Jednotliví lidé by měli dostat odpovídající odměnu, pokud jednali podle pravidel.*

„Jako manažer byste měl mít jistotu, že je ve Vaší organizaci systém odměn ve společnosti uplatňován podle těchto pravidel.“ (3, s. 203-204)

2.10.2 Nefinanční odměny

Nefinanční odměny jsou takové, ve kterých nefiguruje jako odměna plat, mzda apod. Nefinanční odměny jsou zaměřeny na části lidské osobnosti, které má většina lidí. Mezi takovéto odměny může patřit potřeba něčeho dosáhnout, vlivu, odpovědnosti, ocenění, osobního růstu. Motivy mohou být u každého člověka na jiném stupni důležitosti. V nefinančním odměňování jde o to, zda jako vedoucí můžeme podřízeným odměny odebrat, nebo naopak darovat.

- Dosažení – motivovat dosažením můžeme tím stylem, že dáme lidem prostor, aby se pokusili dosáhnout cílů sami, čili pomocí svých dovedností a zkušeností.
- Vliv – někteří lidé jsou nebo mohou být motivováni tím, že mají nad někým nebo něčím vliv. Podle výzkumu D. McClellanda je potřeba moci a vlivu hlavním hnacím motorem většiny manažerů, i když se mezi těmito manažery objevovala i potřeba se přidružit ke svým spolupracovníkům. Motivovat lidi pomocí vlivu jde i tak, že nechá své lidi mluvit o problémech a dávat jim možnost přípravy řešení a vyslechnutí jejich názoru. Takto mají lidé možnost se zapojit do vedení podniku a mít tedy i vliv.

- Odpovědnost – lidé jsou motivováni prostřednictvím svěřením nějaké odpovědnosti např. za splnění úkolu, za vedení lidí, za práci apod.
- Ocenění – ocenění je jednou z nejlepších motivací, protože lidé vidí za svou práci i nějaký výsledek ve formě ocenění. Například pochvala by se měla rozdávat jen s velkým rozmyslem a pouze tehdy, jde-li vážně o dobře vykonanou práci vázanou na výsledek. Mezi další ocenění nepeněžního charakteru bychom mohli zařadit například osobní volno, zahraniční zájezd, večeři, ocenění za dlouholetou spolupráci, povýšení, zadání velmi důležitého úkolu apod. Manažeři mohou používat ocenění jako akt úcty ke svým zaměstnancům.
- Osobní růst – u osobního růstu je velmi důležitá ctižádost. Osobní růst je velmi dobrou formou motivace pro lidi, kteří chtějí postupovat výše a výše. Jak je uvedeno v Maslowově pyramidě (viz kapitola 2.12.2.), kde je seberealizace na nejvyšším místě. (3)

2.11 Deset kroků k dosažení vysoké motivace

„Je třeba, abyste podnikli následujících deset kroků, chcete-li mít vysoce motivovaný tým:

1. *Stanovte a shodněte se na náročných, ale dosažitelných cílech.*
2. *Poskytujte zpětnou vazbu ohledně výkonů.*
3. *Očekávejte, že určité způsoby jednání a výsledky budou mít za následek hodnotné ocenění, pokud lidé uspějí, ale povedou k trestům, pokud lidé nedosáhnou úspěchu.*
4. *Vytvořte práci, která umožní lidem, aby cítili, že její splnění má smysl, aby mohli projevit své dovednosti a uplatnit své vlastní schopnosti rozhodování.*
5. *Poskytněte vhodné finanční motivy a odměny za úspěch (plat závislý na výsledcích).*

6. *Poskytněte vhodné nefinanční odměny, například veřejné ocenění nebo povýšení za dobře odvedenou práci.*
7. *Komunikujte s jednotlivými lidmi a zveřejněte spojení mezi výsledky a oceněním – stoupnou tak vaše očekávání.*
8. *Vyberte a trénujte tým lídrů, kteří budou používat efektivní leadership a mít požadované motivační schopnosti.*
9. *Poskytněte lidem vedení a tréninky, které budou rozvíjet jejich znalosti, dovednosti a kvalifikace, jež potřebují k dosažení svých výsledků.*
10. *Ukažte jednotlivcům, co mohou udělat pro rozvoj své kariéry.“ (3, s. 206)*

2.12 Teorie motivace

2.12.1 Teorie „cukru a biče“

Teorie cukru a biče je nejznámější, nejstarší a také nejrozšířenější teorií motivace. O této knize by se snad nemělo mluvit jako o teorii, ale má své aspekty a pravidla, a proto se jedná o teorii.

Jako příklad této teorie se dá použít osel, který se nechce hnout. Máme tedy dvě možnosti, buď ho můžeme tlouci a donutit ho k chodu násilím, nebo můžeme před něj postavit cukr a on se rozejde sám. Samozřejmě cukr bude příjemnější než se nechat bít, ale pokud bude osel nakrmený, tak nám nezbude nic jiného než ho bít. Pro nás je důležité, aby se osel rozešel a my nemuseli vynakládat velké úsilí k tomu, abychom ho popohnali, přeci jenom jsme si ho pořídili, aby dělal práci za nás.

Teorie zastává myšlenku, že za každý dobře vykonaný čin má přijít odměna, tedy ve formě cukru a za nesplnění požadavků má přijít trest, tedy ve formě biče. (1)

2.12.2 Maslowova hierarchie potřeb



Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>)

Snad žádná teorie neměla takový ohlas, jako je teorie Abrahama Maslowa, který předpokládá, že lidé se neřídí vnějšími motivy, ale svými vnitřními potřebami. Pokud je jeden soubor potřeb uspokojen, člověk postupuje dál, protože se do popředí dostává jiná potřeba.

- fyziologické potřeby – mezi fyziologické potřeby bychom mohli zařadit jídlo, pití, spánek apod. Vycházíme z předpokladu, že člověk, který má hlad bude vyhledávat jídlo a proto u něho budou potlačeny všechny jeho ostatní potřeby. Je to vyvoláno tím, že pokud člověk nebude najezený, tak nemá zájem o nic jiného.
- Potřeby jistoty a bezpečí – pokud jsou uspokojeny potřeby fyziologické, poté nastupují na scénu potřeby jistoty a bezpečí. U dospělých lidí se potřeby jistoty a bezpečí liší od potřeb u dětí. U dospělých jedinců by potřeba jistoty a bezpečí mohla být například pravidelný plat a jistota zaměstnání, kdežto u dětí by to mohlo být například vědomí, že jsou žádány a že jsou doma pod ochranou svých rodičů.

- Společenské potřeby (sociální) – po uspokojení potřeb předchozích nachází čas pro potřeby společenské. Společenské potřeby se tak nazývají, protože člověk, který má společenské potřeby hledá sám sebe a chce se zařadit někam do společnosti. Patří mezi ně například potřeba lásky, společnosti, potřeby někam patřit, zařadit se do skupiny apod. Sociální potřeby jsou i v pracovním procesu, protože v práci se seznamujeme s lidmi a navazujeme kontakty.
- Potřeby uznání – potřeby uznání zahrnují uznání od svých přátel a nadřízených, ale také potřeba sebeuznání. Maslow tvrdí, že bychom sebeúctu měli založit na vlastních schopnostech a dovednostech, a ne na tvrzeních jiných lidí. Nejlepší úcta je ta, kterou nám prokazují jiní lidé nezávisle.
- Potřeba seberealizace – Maslow napsal, že se po určitém čase po splnění všech předchozích potřeb objeví další potřeba, která nás nutí jít dál, která nás nutí se zlepšovat, dokud člověk nedělá to, co ho baví a co ho naplňuje. Například hudebník je předurčen k tomu, aby se zabýval hudbou. Malíř je předurčen, aby maloval apod. (1)

2.12.3 Teorie X a teorie Y

Teorie pochází od Douglese McGregora. Patří mezi první motivační teorie, které jsou důležité. McGregor rozdělil lidské chování do dvou protichůdných směrů.

Teorie X předpokládá, že lidem se nechce nic dělat, že jsou líní a nejsou ochotni nic obětovat pro své snažení, nechtějí nést zodpovědnost, musí být přinucováni k práci, zejména pomocí odměn.

Teorie Y je protikladný k teorii X. Teorie Y tedy předpokládá, že lidé jsou ochotni pracovat, rozvíjet se, chtějí mít úspěch apod. Lidé hledají cesty, jak se stát ještě

úspěšnějšími ve svých oborech a snaží se realizovat. Je zde touha po zkušenostech a poznání.

Podle McGregora to jsou extrémní případy. Existují zaměstnání, která jsou nudná a nezajímavá a právě nudná zaměstnání jsou velmi těžko postižitelná motivací, ale také existují zaměstnání, která jsou očividně zajímavá a zábavná. Samozřejmě je jednodušší motivovat lidi, kteří pracují pod záštitou metody Y, protože mají zábavnější náplň práce. Některé druhy motivace mohou posunout smýšlení lidí do teorie Y, a poté je i snazší je motivovat k lepším výkonům. (6)

2.12.4 Hertzbergova teorie: motivační a hygienické faktory

Frederick Hertzberg definoval dva faktory, které ovlivňují chování lidí, a to negativní (hygienické) faktory a pozitivní (motivační) faktory.

Hygienické faktory

- *„politika společnosti a administrativní procesy,*
- *míra kontroly,*
- *pracovní podmínky,*
- *plat,*
- *vztah s ostatními,*
- *osobní život,*
- *pracovní pozice,*
- *pracovní jistota.“ (6, s. 18-19)*

Všechny předchozí faktory řadíme mezi externí faktory. Pokud jsou všechny faktory v pořádku, pak i motivace je v pořádku, ale pokud se vyskytne někde problém, tak i motivace bude problémem.

Faktory spokojenosti

- *„úspěch,*

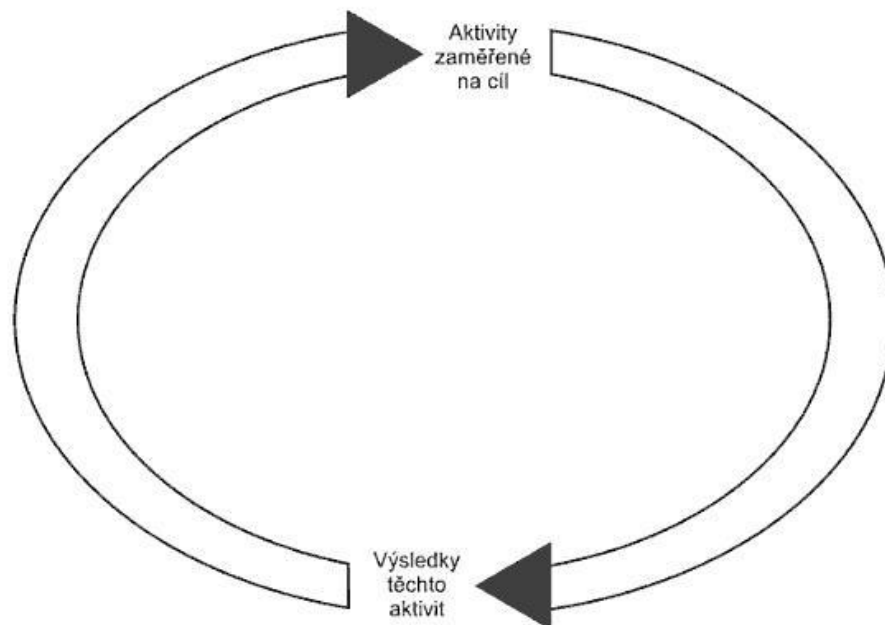
- *uznání,*
- *náplň práce,*
- *zodpovědnost,*
- *povýšení/postup,*
- *možnost růstu.“* (6, s. 19)

Faktory spokojenosti vycházejí zevnitř člověka, čili interní faktory. Faktory spokojenosti mohou využít manažeři pro zlepšování pracovních výsledků svých zaměstnanců. (6)

2.12.5 Teorie očekávání

„Teorie očekávání říká, že motivace nastane pouze v případě, že jednotliví lidé:

- *cítí, že jsou schopni změnit své chování,*
- *věří tomu, že změnou svého chování dosáhnou ocenění,*
- *si dostatečně váží ocenění, aby měli důvod změnit své chování.“*
(3, s. 201)



Obrázek 5: Teorie očekávání (Zdroj (6, s. 20))

Teorie očekávání předpokládá, že motivace je smysluplná pouze tehdy, kdy je motivace jasně vnímána a kdy jsou správné vztahy mezi výsledky a úkoly, které jsou splněny. Výsledek by měl být chápán jako možnost, jak uspokojit potřeby. Netýká se to finančních odměn, ale ve větším měřítku těch nefinančních.

Teorie očekávání podává vysvětlení, proč vnitřní motivace může fungovat pouze tehdy, když spojené úsilí, které je nutné na odměny vynaložit a odměnami je viditelná a že výše odměny bude dostačující, aby úsilí bylo výhodné vůbec vynaložit.

V teorii očekávání se vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce může být lepší než vnější motivace. Poté vyplývá, že vnitřní motivace je v lepší kontrole lidí, než vnější motivace, a také zde hrají roli zkušenosti, na které se lidé mohou spoléhat. Zkušenosti jsou výhodné proto, že můžeme zjistit, do jaké míry jsou lidé schopni svým chováním přijít s dobrými výsledky. (3)

2.13 Důsledky motivační teorie

V motivační teorii jsou dvě významné informace. První je, že motivaci nelze zvýšit žádným zjednodušeným řešením. A také žádná samostatná síla jako je například plat, který je závislý na výkonech, nemá jistotu, že dosáhne efektivní motivace. Situace nastává proto, že motivace můžeme nazvat komplexním procesem, který je závislý na:

- *„potřebách a touhách jednotlivce, kterých je nekonečné množství,*
- *vnitřních i vnějších motivačních faktorech zároveň; není možné zobecnovat jaký je mezi nimi nejlepší poměr,*
- *očekávaných odměnách, které se u každého člověka liší v závislosti na předchozích zkušenostech a představách o systému odměn,*
- *sociálním kontextu, v němž může vliv kultury organizace, manažeri a spolupracovníci vytvořit široké spektrum motivačních sil, které se dají jen obtížně předvídat, a tedy i řídit., (3, s. 202)*

Druhou významnou informací je nezbytnost motivačních faktorů, jako jsou například očekávání a stanovování cílů. (3)

2.14 Špatné chápání motivace

Motivace je velice perspektivní činností, a velice lákavou z důvodu, že lidé sami chtějí být motivováni a samozřejmě i motivovat lidi kolem sebe. Podniky, které nabízejí práci, také samozřejmě očekávají od svých budoucích zaměstnanců vysokou míru motivace. V podniku se předpokládá, že pracovníci už jakousi motivaci v sobě mají, což se považuje za kvalifikaci. U pracovníků, kteří působí ve vedení, se očekává, že v sobě mají schopnost motivovat lidi kolem sebe, ale zároveň si samotnou motivaci sama sebe, která je žene ke stále lepším výsledkům.

Setkáváme se s nedostatkem motivace, což znamená, že zřejmě nejsme motivováni dostatečně, nebo nemají dostatečnou motivaci ostatní. Je slyšáno, že v podnicích se odpracuje úkol, ale bez nadšení a bez chuti do práce. Nikdo se nesnaží udělat něco navíc pro svůj podnik. A poté zaznívají hlasy z vedení, že jsou potřeba lidé, kteří jsou více motivováni pro práci. Ve většině případů se zůstane pouze u tohoto přání, protože většina lidí neví, jak motivace vlastně funguje a o co vůbec jde.

Omyl 1 – Někdo motivovaný je a jiný ne

Značným omylem je, že někteří lidé se domnívají, že motivace je lidskou vlastností, jako může být nadání, zručnost apod. Proto se i domnívají, že motivace je vlastnost, a proto s ní nelze nic dělat a nejde na lidech v rámci motivace nic změnit.

Že motivace není vrozená vlastnost, můžeme vypořádat, pokud budeme své lidi pozorovat z povzdálí, ale nejen v práci, ale i v jejich životech. Poté zjistíme, že každý se snaží realizovat v jiné oblasti. Některý ve sportu, jiný ve sběratelství, zahradičení apod. Pokud není v podniku u některých jedinců projevoována dostatečná motivace, může to být dáno povahou člověka.

Omyl 2 – Motivace = manipulace

Někteří jedinci zastávají názor, že motivace je prostě jen manipulace s lidmi. Jejich názorem je, že vedoucím pracovníkům stačí znát pár frází a triků, jak ovládnout své spolupracovníky a podřízené, kteří potom budou dělat to, co si oni usmyslí.

Pravdou však je, že motivace se neslučuje s manipulací. Motivace nemůže existovat bez vztahů mezi lidmi a jejich porozuměním. Motivaci vedoucí pracovníci nevytvoří pomocí triků a prázdných frází, ale pouze pokud budou budovat dobré mezilidské a pracovní podmínky a také pokud se budou starat o rozvoj svých lidí.

Omyl 3 – Nic nemotivuje více než peníze

Hodně lidí je přesvědčeno, že tím pravým motivátorem jsou právě peníze a finanční odměny. Domnívají se, že pokud jsou mzdy správně nastaveny poté lidé pracují, co nejlépe dovedou. Jinak řečeno, pokud chceme dobře motivované pracovníky, potřebujeme i peníze.

Jenomže pravdou je to, pokud si pracovníci zjistí, jak jsou ohodnoceni pracovníci na stejných postech v jiných podnicích, mohou být nespokojeni se svým ohodnocením a poté ztratí zájem o svou práci. Zde je vidět, že peníze nemusejí a nejsou tím nejlepším motivem k práci. (9)

2.15 Cafeteria systém

Cafeteria systém je kompletní outsourcing zaměstnaneckých benefitů.

Cafeteria systém je jednoduchým nástrojem, díky němuž je možno realizovat politiku nefinančního odměňování ve společnosti. Cafeteria systém je dodáván a spravován externě na zakázku. Protože je cafeteria systém externí, odpadá nutnost správy benefitů firemním pracovníkem.

2.15.1 Proč využívat cafeteria systém?

Hlavním přínosem používání cafeteria systému je zlepšení firemní kultury a samozřejmě zvýšení oddanosti a spokojenosti zaměstnanců. Benefity jsou samozřejmě nástrojem ke zlepšování pracovní výkonnosti i morálky. Pokud zaměstnavatel správně zvolí strukturu benefitů, poté se může zvýšit jeho konkurenceschopnost na trhu práce.

2.15.2 Finanční přínos cafeteria systému

Dobrá investice do Benefitů může být jakousi náhradou za zvyšování mezd zaměstnanců, a pro zaměstnavatele to může být jakousi finanční výhodou. Hlavní výhodou benefitů je daňové uplatnění pro společnost a jeho nezdánitelný charakter u zaměstnanců. Mnohé benefity jsou tedy levnější variantou než navyšování mezd. V případě outsourcingu odpadají i náklady spojené se správou cafeteria systému ve společnosti. Správa systému je poměrně náročná na organizační úkony, proto by byly náklady vysoké. (5)

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Údaje o společnosti



Obrázek 6: Logo společnosti HALLEXO CZ s. r. o. (Zdroj (7))

Obchodní firma:	HALLEXO CZ s. r. o.
Sídlo:	Přerov, Přerov I. - město, Kojetínská 358/71, PSČ 750 02
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	1. srpna 2003
Počet zaměstnanců:	47
Základní kapitál:	1 000 000,--
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- povrchové úpravy a svařování kovů,- stavba a výroba plavidel,- zprostředkování obchodu,- zprostředkování služeb,- velkoobchod,- výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů,- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Statutární orgán:

Jednatel: Jaroslav Dohnal,

Veselíčko 222, PSČ 751 25

Den vzniku funkce: 22. března 2004

Jednatel: Ing. Vladimír Přikryl,

Želatovice, Tučín 20, PSČ 751 16

Den vzniku funkce: 22. března 2004

Jednatel: Ing. Drahoslav Havlas,

Břest, Žalkovice 168, PSČ 768 23

Den vzniku funkce: 22. března 2004

Jednání za společnost: za společnost jednají jednatelé samostatně.

Společníci: Ing. Drahoslav Havlas, obchodní podíl 34 %.

Ing. Vladimír Přikryl, obchodní podíl 33 %.

Jaroslav Dohnal, obchodní podíl 33 %.

Společnost HALLEXO CZ s. r. o. vznikla transformací strojírenské firmy v roce 2003. Společnost se zabývala od roku 1990 kovovýrobou s různým zaměřením. Společnost sídlí v Přerově. Hlavní náplní výrobní činnosti je výroba ocelových konstrukcí hal a výrobou průmyslových ocelových konstrukcí. Převážná část produkce je směřována k zákazníkům v Rakousku a Německu.

3.1.1 Nejvýznamnější zákazníci

Společnost HALLEXO CZ s. r. o. hledá své zákazníky především v zahraničí, a samozřejmě se snaží, aby tito zákazníci byli nadměru spokojeni.

Mezi zahraniční nejvýznamnější zákazníky můžeme jmenovat například ThyssenKrupp AG, které HALLEXO dodává do Francie. Dalším důležitým zákazníkem je PEM

Austria a mezi české zastupitele můžeme jmenovat PSG International, a.s. (pobočka Otrokovice).

3.1.2 Výrobní zařízení

V souladu s výrobní činností musí mít také společnost HALLEXO odpovídající výrobní zařízení, které reprezentují následující stroje:

- hydraulické nůžky 3 m do 16 mm,
- svařovací zdroje,
- svařovací automat,
- NC děrovací stroj GEKA,
- NC pálicí stroj 2,5 x 6 m plyn – kyslík,
- plasmová NC pálicí centrum,
- zvedací zařízení o nosnosti 16 t apod.

3.1.3 Výrobky

Společnost HALLEXO vyrábí převážně velké konstrukce, jako jsou:

- strojní a průmyslové konstrukce (konstrukce pecí, rámy postřikovačů pro zemědělství, nosné konstrukce drtících a třídících zařízení apod.),
- potrubní systémy a nerezové výrobky,
- ocelové haly, které se používají pro nejrůznější účely (výrobní, sportovní, skladovací apod.)

Příklady výrobků můžeme vidět na následující straně.



Obrázek 7: OK Betonárky Deggendorf (Německo) (Zdroj (7))



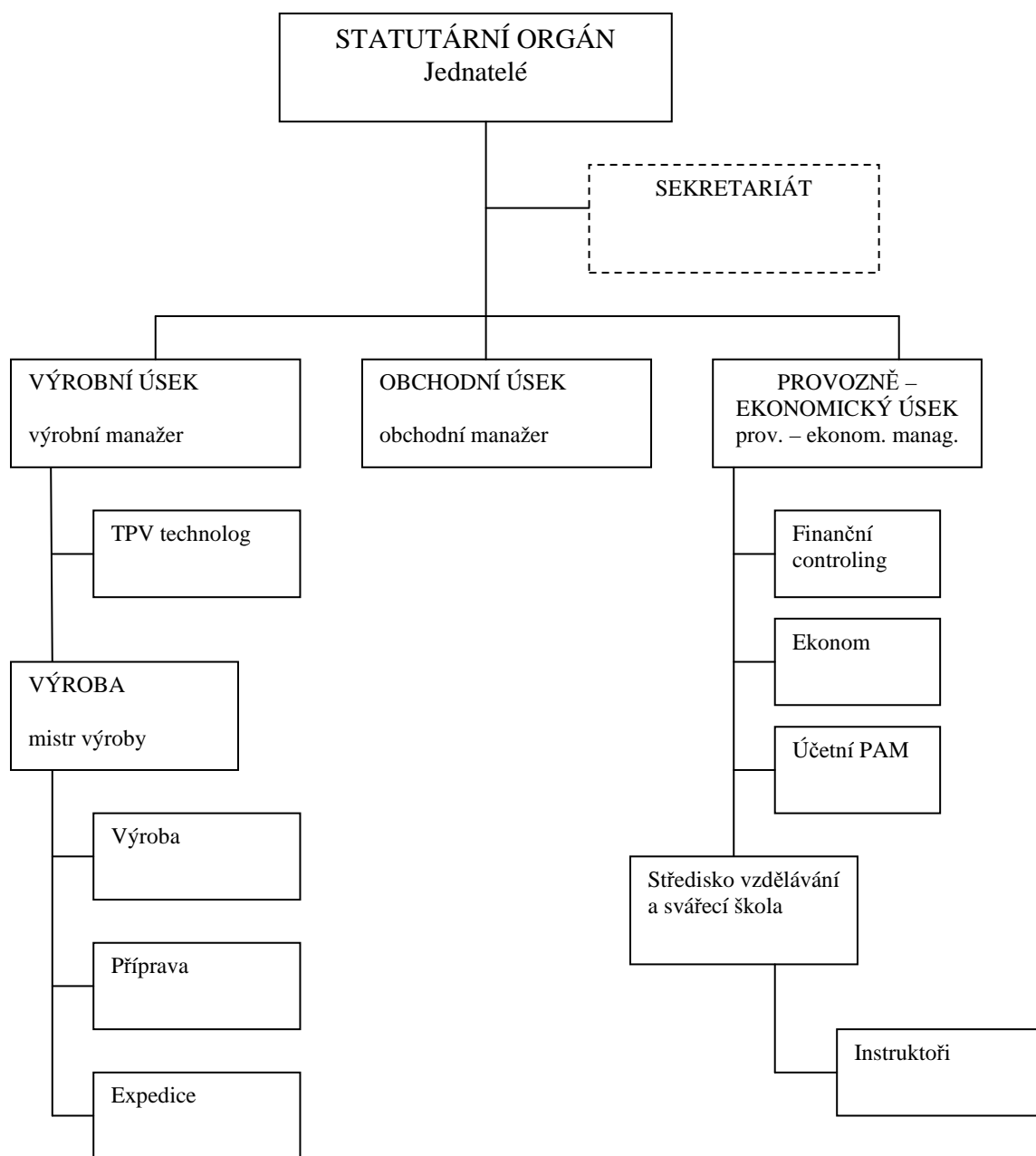
Obrázek 8: HAGEBAU NORD Velkoobchod se stavebním materiálem (Německo) (Zdroj (7))

3.1.4 Služby

Společnost se kromě výroby zabývá též poskytováním služeb. Služby slouží jak pro zaměstnance, tak pro okolí. Mezi služby, které společnost poskytuje, patří:

- svářečská škola,
- školící a vzdělávací kurzy,
- jazykové kurzy a překlady,
- statické výpočty a zhotovování výkresových dokumentací OK,
- pálení na NC pálicím stroji.

3.1.5 Organizační struktura



Obrázek 9: Organizační struktura HALLEXO CZ s. r. o. (Zdroj (7))

3.2 Motivační systém - Finanční nástroje odměňování

3.2.1 Pevná složka mzdy

Pevná mzda je stanovena tarifní částkou, která se odvíjí od pracovní náplně a profese. Pevná část složky příjmů zaměstnanců lze ovlivnit jen částečně, a tudíž nepůsobí moc jako motivační nástroj. Každý zaměstnanec je zařazen do jednotlivých skupin, od kterých se odvíjí výše zmiňované mzdy. Mzda se liší pro dělníky, zámečníky, svářeče, natěrače, vedoucí pracovníky, technology, sekretářky apod. Mzda se vyplácí každý měsíc. Mzda je závislá v případě nemoci nebo dovolené i na těchto okolnostech.

Uvést zde výši jednotlivých příjmů zaměstnanců není možné, protože společnost HALLEXO CZ s.r.o. má ve své kolektivní smlouvě uvedeno, že se nesmí nikde zveřejňovat výše částek, které slouží jako výplaty.

3.2.2 Pohyblivá složka mzdy

Pohyblivá část mzdy je ta flexibilní část, která umožňuje návaznost na odvedenou práci a odměnou za ni. Odměna je vyplácena na základě plnění cílů, obchodních plánů a loajalitě k firmě. Pohyblivá složka mzdy je dána na základě profese, dodržování pracovní doby, dodržování pracovní kázně a podle operativního plnění úkolů. Pohyblivá složka mzdy má větší motivační schopnost oproti předchozí zmiňované pevné složce. Zaměstnanci mají možnost se zasloužit o vyšší odměny svou prací a pílí. Značný vliv na pohyblivou složku mzdy má vzdělávání, kvalifikace a samozřejmě způsob a rychlost plnění úkolů.

Ve společnosti HALLEXO existují jako pohyblivé části mzdy měsíční odměny, roční odměny, individuální srážky ze mzdy a také věrnostní program.

Měsíční odměny

Měsíční odměny jsou vázány na plnění úkolů, termínů, splnění zakázek, na ochotu pracovníků pracovat přesčas, chodit do práce i o víkendech. Měsíční odměny jsou nejlepší možností pro zaměstnance, jak si přivydělat vlastní činností a ochotou. Pokud

však není práce, tak nepomůže ani ochota pracovat a pracovníci nechodí na přesčasy. Samozřejmě má tato pracovní činnost i negativní dopady a to, že pracovníci mohou být unavení a přepracovaní, protože jejich práce je velice usilovná.

Odměny za tuto práci jsou stanoveny zákoníkem práce. Konkrétně jde o následující odměny:

- příplatek ve výši 25% za práci přesčas,
- příplatek ve výši průměrného výdělku za práci konanou ve státní svátek,
- příplatek za práci v sobotu a neděli ve výši nejméně 10% k dosažené mzdě.

(16)

Roční odměny

Roční odměny jsou vázány na hospodářský výsledek společnosti. Pokud společnost produkuje kladné hospodaření a daří se jí uspokojovat své zakázky a závazky, poté zaměstnanci dostávají 13. a 14. platy vždy v pololetí a na konci roku. Data odměn jsou dána v 1. polovině roku, tak aby korespondovaly s dovolenými a na konci roku, tak aby korespondovaly s Vánocemi. Odměny jsou samozřejmě opět vázány na splnění svých pracovních povinností.

Individuální srážky ze mzdy

Srážky ze mzdy se používají, pokud je vyroben tzv. neshodný výrobek. Neshodný výrobek je výrobek, který se neshoduje s programem, výkresem nebo plánem. Posuzuje se, zda je to neshodný výrobek opravitelný nebo neopravitelný. Pokud je opravitelný, poté se opraví. Pokud je neopravitelný, poté se zjišťuje, proč situace nastala. Situace mohla nastat nedodržením technologického postupu výroby. Pokud je podána reklamáce a reklamáce je uznána jako oprávněná, poté přijdou na řadu srážky ze mzdy, aby se pokryly reklamační nároky a novou výrobu.

3.3 Motivační systém - Nefinanční nástroje

3.3.1 Benefits

Mezi nefinanční nástroje ve firmě HALLEXO můžeme zařadit příspěvek na stravování a penzijní připojištění, které je součástí věrnostního programu.

- příspěvek na stravování, které hradí zaměstnavatel svým zaměstnancům,
- věrnostní program je určen pro zaměstnance, kteří pracují ve firmě po dobu delší než 3 roky a dále po dobu delší jak 6 let. Po těchto letech HALLEXO přispívá na jejich penzijní připojištění.
- jubilea – váží se na dosažení věku 50 a poté 60 let.

3.3.2 Osobní rozvoj zaměstnanců

Pro školení zaměstnanců má HALLEXO své vlastní výcvikové středisko, kde si pracovníci zvyšují svou kvalifikaci a obnovují licence na svářečské a zámečnické profese. Zde procházejí školeními a výcvikovými programy. Ve středisku se zaměřují na zámečnické a svářečské práce. Při těchto školeních je každý zaměstnanec přeškolen vedoucím pracovníkem z důvodů správného pracovního postupu a pracovní morálky.

O školeních jsou evidovány záznamy, aby bylo možné dohledat, že školení proběhla. Školení mají význam ve vychovávání svých kvalitních zaměstnanců, kteří jsou způsobilí pro práci a správný výkon své pracovní náplně.

3.3.3 Pravidelné výrobní porady

V podniku jsou pořádány pravidelné výrobní porady, které probíhají minimálně jedenkrát týdně. Na těchto poradách jsou zaměstnanci svými vedoucími pracovníky informováni o situaci v podniku a podnikových zakázkách.

Během porad mohou zaměstnanci využít práva mít připomínky k vedení a dostat na ně odpovědi. Samozřejmě je zde možnost veřejné diskuze o programu, zlepšování pracovní náplně, zkvalitňování a urychlování výroby apod.

3.3.4 Společné aktivity

Každý rok společnost HALLEXO pořádá zaměstnanecké výlety na jízdních kolech. Na výletech poté hradí svým zaměstnancům oběd a veškeré zastávky v restauracích a občerstveních. Výletu se účastní kompletní vedení společnosti a zaměstnanci, kteří mají zájem se odreagovat a jsou sportovně založení. Je zde možnost, aby si zaměstnanci brali své manželky a manžele popřípadě přítelkyně a partnery.

Dále HALLEXO pořádá opékání, kterého se opět zúčastňují zaměstnanci a jejich manželky a manželé popřípadě přítelkyně a partneři. Veškeré občerstvení také hradí společnost.

3.4 Výsledky dotazníkového šetření

V následující tabulce jsou vidět výsledky dotazníkového šetření. Dotazník je přiložen v příloze 1. Dotazníkové šetření bylo zcela dobrovolné. Ze všech rozdaných dotazníků se vrátilo 22 kusů, což značí, že 22 respondentů bylo ochotno odpovědět na položené otázky. Dotazník byl rozdáván všem dělníkům, kteří byli na pracovišti i jejich nadřízeným. Více dotazníků nebylo možno rozdat z důvodu pracovního vytížení zaměstnanců na montážích.

V levé části tabulky jsou znázorněné otázky a v horní části tabulky jsou znázorněny možnosti odpovědí plus celkové součty.

Na dotazníkovém šetření se hodně projevila společenská smlouva, která zakazuje mluvit o penězích. Z tohoto důvodu nesměly být v dotazníku uvedeny otázky ohledně mezd apod. A dále také podnikové dovolené, které zapříčinily, že na pracovišti nebyli všichni zaměstnanci.

Tabulka 1: Dotazníkové šetření (Vlastní zpracování)

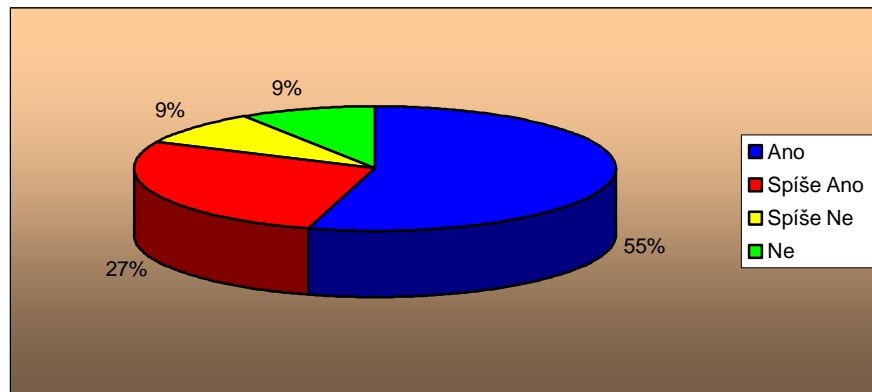
	Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Ne	Celkem
Otázka č. 1	12	6	2	2	22
Otázka č. 2	8	5	1	8	22
Otázka č. 3	16	3	0	3	22
Otázka č. 4	11	4	3	4	22
Otázka č. 5	16	3	0	3	22
Otázka č. 6	3	6	3	10	22
Otázka č. 7	15	5	0	2	22
Otázka č. 8	7	3	7	4	21
Otázka č. 9	21	1	0	0	22
Otázka č. 10	16	4	1	1	22
Otázka č. 11	16	3	1	2	22
Otázka č. 12	3	5	4	10	22
Otázka č. 13	2	6	4	10	22
Otázka č. 14	8	8	2	4	22
Otázka č. 15	15	3	1	3	22
Otázka č. 16	5	10	2	5	22
Otázka č. 17	12	4	5	1	22

Dotazník je rozdělen na čtyři části. První část se zabývá otázkami o zaměstnání, školení a postupu. Druhá část je vázána na hodnocení, výhody a odměny. V třetí části jsou zahrnuty otázky o komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem a v poslední fázi jsou otázky zaměřené na informace o podniku a práci v něm.

3.4.1 Zaměstnání, školení a postup

Úkolem první části dotazníku bylo zjistit, jak jsou respondenti spokojeni se svou prací a jestli je práce dostatečně různorodá. Zda je v podniku dostatečný prostor pro zlepšování sama sebe a jak jsou možnosti školení a postupu důležité pro zaměstnance a v poslední řadě také, jak jsou respondenti spokojeni v podniku a v návaznosti, jestli někdy uvažovali o změně zaměstnání.

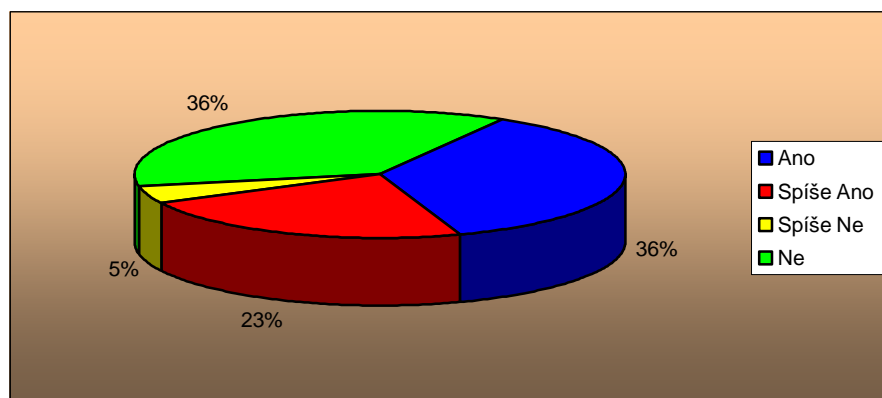
Jste spokojen se svou prací? (obtížnost, různorodost...)



Graf 1: Jste spokojen se svou prací? (Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že velká většina respondentů je se svou prací spokojena. Spokojenost projevilo více než tři čtvrtiny pracovníků, což je velice dobrý výsledek. Menší nespokojenost mohlo zapříčinit neoblíbené nutné práce pro výrobu, jako například nakládání kamionu.

Jste spokojen s příležitostmi nabízenými Vaším podnikem? (školení, karierní postup...)

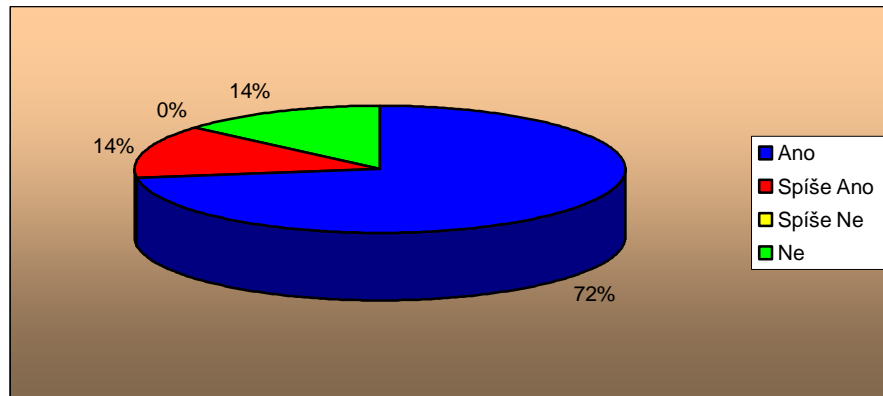


Graf 2: Jste spokojen s příležitostmi nabízenými Vaším podnikem? (Vlastní zpracování)

Více než polovina respondentů je přesvědčena, že je systém školení a karierní postup v pořádku. Další poměrně velká část zaměstnanců má opačné mínění. Výsledek je

zarážející, protože podnik má vlastní vzdělávací středisko, kde mají pracovníci možnost se zdokonalovat.

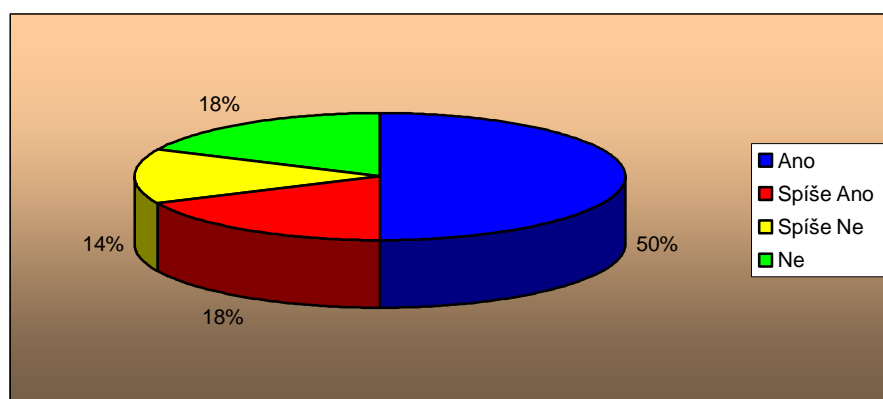
Je pro Vás důležitá možnost se zlepšovat ve své práci? (zvyšování specializace)



Graf 3: Je pro Vás důležitá možnost se zlepšovat ve své práci? (Vlastní zpracování)

Jak je patrné z grafu, pro velkou většinu respondentů je zvyšování kvalifikace zásadní a důležitou možností, což je i logické, protože každý by měl mít zájem o to, aby se zlepšoval. Menšinu zaměstnanců, kteří o toto zájem nemají, bych si vysvětlil prostým nezájmem o zlepšování sama sebe a spokojeností se stávajícím stavem.

Přemýšlel jste někdy o změně zaměstnání?



Graf 4: Přemýšlel jste někdy o změně zaměstnání? (Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že velká část respondentů přemýšlela o změně zaměstnání, což je celkem logické, protože každý si chce vylepšit svou stávající situaci, ale pro podnik jako takový to není moc přívětivá situace. Kdyby se na trhu práce objevil konkurent je možné, že by zaměstnanci přešli k němu.

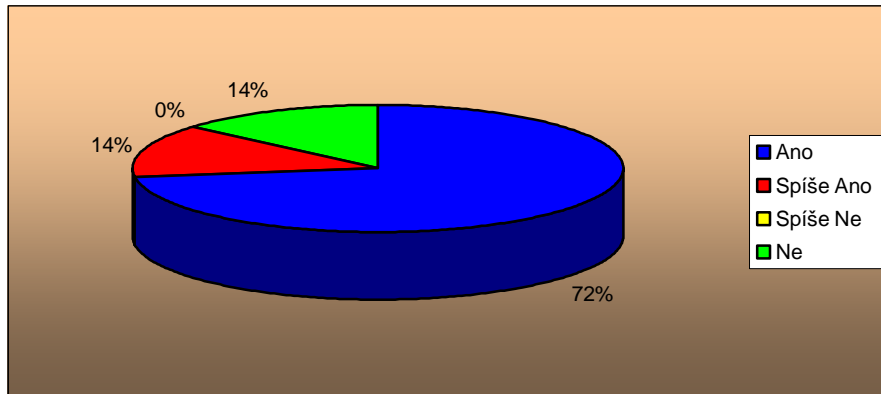
Shrnutí části zaměstnání

Většina respondentů odpověděla, že je se svou prací spokojena, a že nemá připomínky ke své práci, našli se však tací, kteří tak spokojeni nejsou, proto by se měl jejich vedoucí pracovník snažit napravit nespokojenost svých zaměstnanců, aby byli ochotni všichni pro podnik lépe pracovat. Podle odpovědí respondentů je téměř každý spokojen s příležitostmi nabízenými podnikem. Poté je i možný kariérní postup, který je pro většinu respondentů důležitý. Proto by se měl podnik své středisko dále rozvíjet. Dále je zde negativní zjištění, že velká většina respondentů odpověděla, že přemýšlela o změně zaměstnání. Proto se domnívám, že spokojenost s podnikem není až tak vysoká, vedoucí pracovníci by se měli snažit o změnu. Ale uvažování o změně zaměstnání je dáno i tím, že nejspíše každý někdy o změně zaměstnání uvažoval.

3.4.2 Hodnocení, výhody, odměny

Druhá část dotazníku je zaměřena na znalosti a spokojenost respondentů v oblasti výhod a odměn v podniku. A také na spokojenost zaměstnanců se svým ohodnocením a odměnami, které dostávají za svou práci.

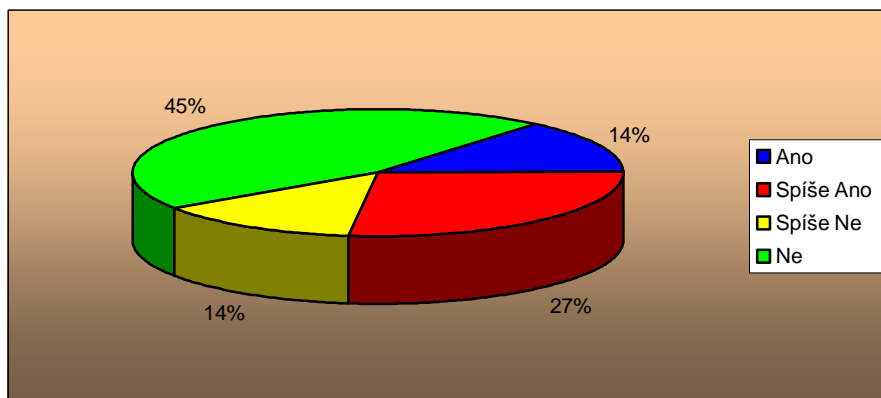
Víte, za co můžete obdržet příplatky?



Graf 5: Víte, za co můžete obdržet příplatky? (Vlastní zpracování)

Výsledek je velice dobrý, protože zaměstnanci mají povědomí o tom, jak si mohou přivydělat, a mají povědomí o způsobech vyplácení odměn ve firmě.

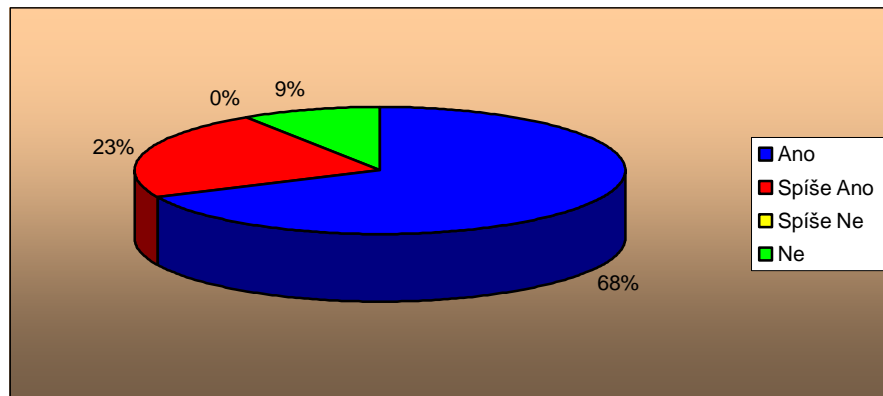
Jsou podle Vás příplatky a jejich výše adekvátní náročnosti úkolů a strávenému času?



Graf 6: Jsou podle Vás příplatky a jejich výše adekvátní náročnosti úkolů a strávenému času? (Vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina respondentů si myslí, že příplatky, které dostávají, neodpovídá náročnosti práce a úkolů. To znamená, že většina respondentů by si představovala větší příplatky, a lepší ohodnocení za odvedenou práci. Hodnoty jsou zřejmě dány tím, že každý pracovník si představuje, že právě on pracuje nejlépe.

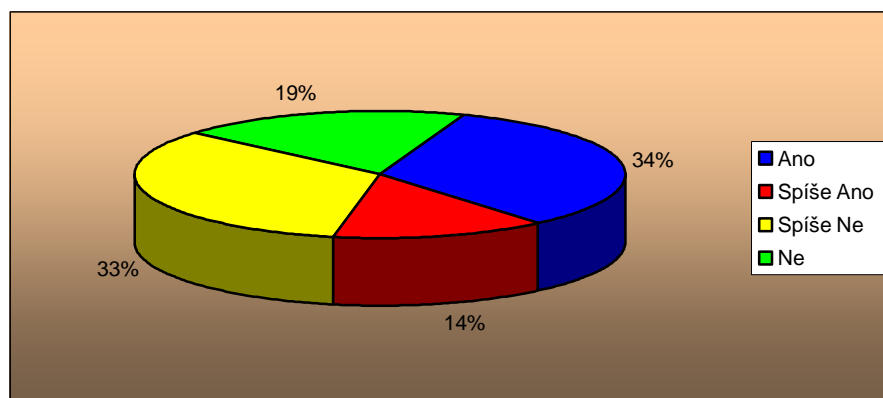
Víte, jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik?



Graf 7: Víte, jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik? (Vlastní zpracování)

Drtivá většina respondentů odpověděla, že má přehled o zaměstnaneckých výhodách v HALLEXU. To znamená, že má přehled a zajímá se o své možnosti získání výhod. Malé procento respondentů, kteří odpověděli, že nevědí, bych přiřadil k nově nastoupeným zaměstnancům, kteří zatím nemají moc velký přehled o fungování podniku.

Měli byste nějaký návrh jak zlepšit odměňování ve Vaší firmě?



Graf 8: Měli byste nějaký návrh, jak zlepšit odměňování ve Vaší firmě? (Vlastní zpracování)

Jako u každé otázky měli respondenti možnost se vyjádřit k dané otázce. K této otázce zazněly hlasy, že by se mělo odměňovat spravedlivěji a podle odvedené práce, viz dle (8, s. 90) Teorie ekvity:

$$\frac{\text{Výkon spolupracovníka}}{\text{Odměna spolupracovníka}} = \frac{\text{Váš výkon}}{\text{Vaše odměna}}$$

Odpověď o nespravedlivém odměňování naznačuje, že v podniku by měly být nastoleny rovnější podmínky. Více jiných odpovědí zde nezaznělo, ale jak je patrné z grafu, je zde poměrně velká část pracovníků, kteří by si představovali změnění systému odměn v podniku.

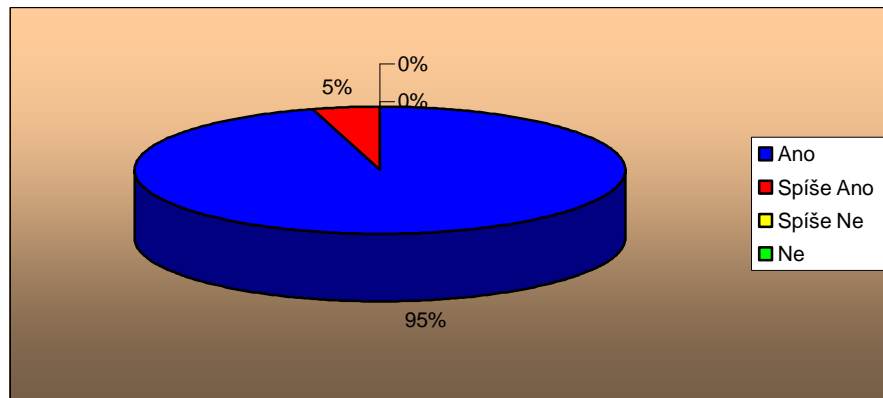
Shrnutí části odměn

Velká většina respondentů vypověděla, že má přehled za co může obdržet příplatky, což je velice dobré, protože vědí, jak si mohou svou činností přivydělat, avšak také téměř stejná většina respondentů vyjádřila nespokojenost se současným stavem ve vyplácení příplatků v návaznosti na obtížnost a časovou náročnost. Problém vyplácení odměn by se měl odstranit, protože zaměstnanci nejsou spokojeni. Respondenti odpovídali i na to, jestli by měli nějaké návrhy, jak změnit odměňování ve společnosti. Většina by odměňování ve společnosti neměnila, ale byli zde i hlasy, které po změně volaly. Změny by byly vhodné pro zlepšení firemní kultury.

3.4.3 Komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho zaměstnancem

Ve třetí části dotazníku jsem se zaměřil na komunikování mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými, zda je komunikace dostatečná a zda se vedoucí pracovník zajímá o dosažené výsledky a výkony svých podřízených.

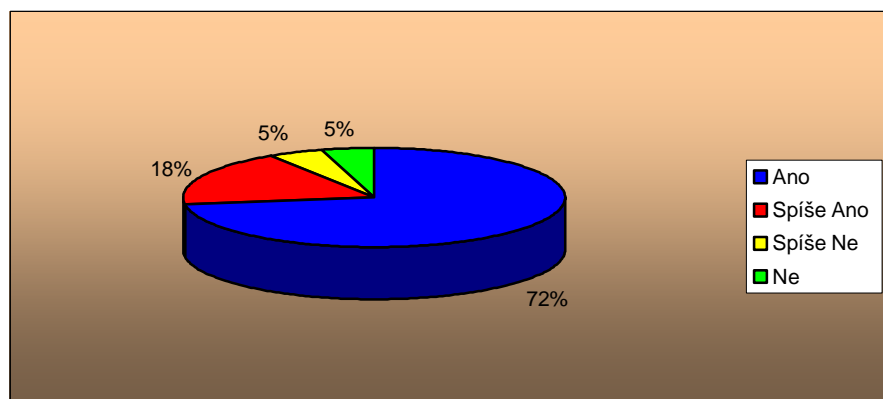
Máte možnost sdělit své problémy s prací svému vedoucímu pracovníkovi?



Graf 9: Máte možnost sdělit své problémy s prací svému vedoucímu pracovníkovi?
(Vlastní zpracování)

Všichni respondenti odpověděli, že mohou své problémy sdělit svému vedoucímu pracovníkovi, což je velice pozitivní, že mohou pohovořit o problémech na pracovišti se svým vedoucím pracovníkem. Vedoucí pracovník jim může pomoci a nasměrovat správným směrem.

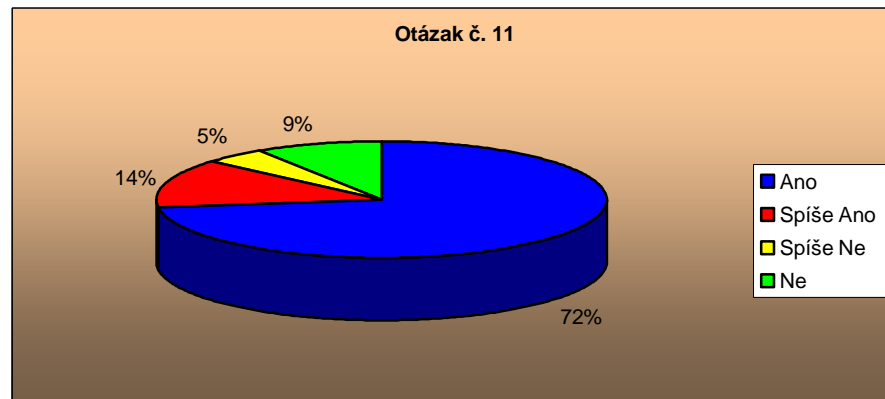
Myslíte si, že je komunikace mezi Vámi a Vaším vedoucím pracovníkem dostatečná?



Graf 10: Myslíte si, že je komunikace mezi Vámi a Vaším vedoucím pracovníkem dostatečná?
(Vlastní zpracování)

Jako v předešlé otázce je na grafu zcela patrné, že komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky je pořádku.

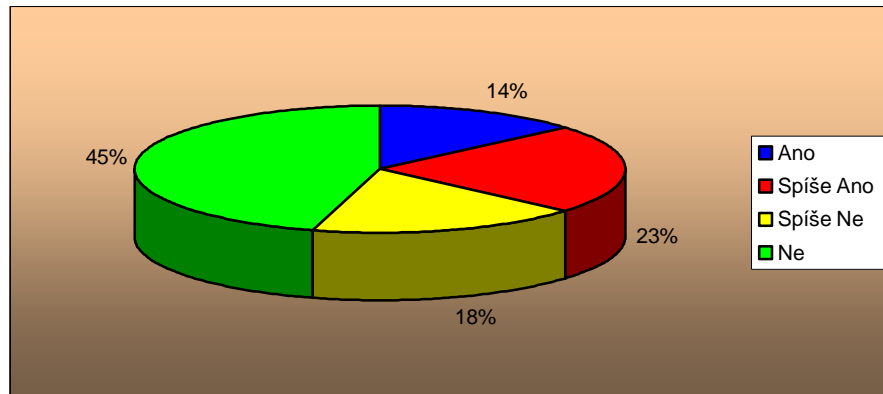
Zajímá se vedoucí pracovník o výsledky Vaší vykonané práce a Váš výkon?



Graf 11: Zajímá se vedoucí pracovník o výsledky Vaší vykonané práce a Váš výkon?
(Vlastní zpracování)

Více jak tři čtvrtiny respondentů si myslí, že vedoucí pracovník má zájem o výsledky práce a výkon svých podřízených. Zájem o výsledky svých podřízených je velice prospěšný pro motivaci zaměstnanců a kontrolu vykonané práce. Zájemem o své zaměstnance je vedoucí pracovník motivuje k co nejlepším výkonům na pracovišti. Práce je poté vykonána dobře a rychle.

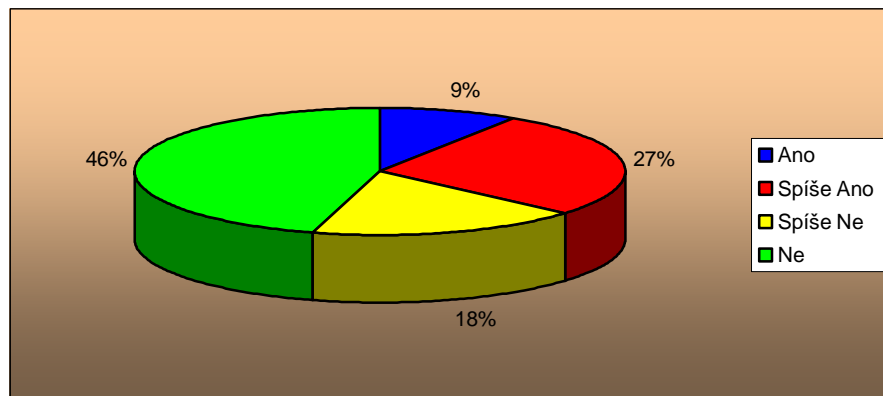
Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně motivuje např. pochvalou?



Graf 12: Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně motivuje např. pochvalou? (Vlastní zpracování)

V tomto případě si většina respondentů myslí, že individuální osobní motivace zde moc nefunguje, a že vedoucí pracovník nedostatečně chválí a povzbuzuje k práci.

Funguje takovéto motivování, jako je pochvala u Vás na pracovišti?



Graf 13: Funguje takovéto motivování, jako je pochvala u Vás na pracovišti? (Vlastní zpracování)

Jak je patrné, většina respondentů je toho mínění, že na pracovišti moc osobní ústní motivování nefunguje. Chválení je nedostatečné a chybí na pracovišti. Osobní motivování by mělo být součástí pracovního procesu a mělo by se zlepšit. Výsledek není moc příznivý pro HALLEXO.

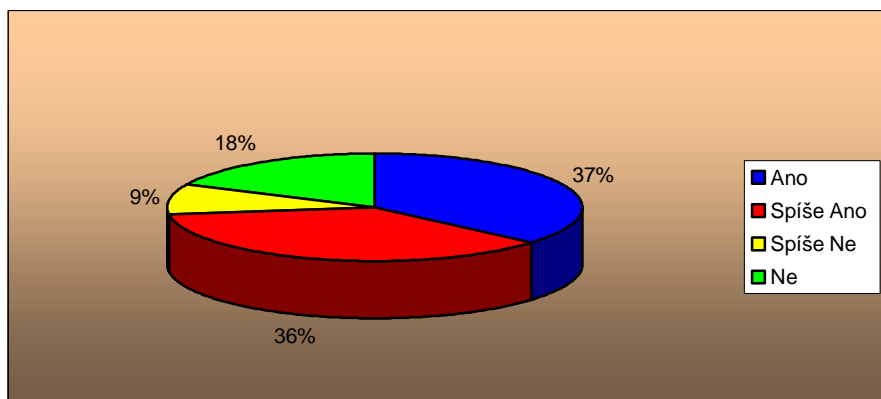
Shrnutí části komunikace

Téměř všichni respondenti vypovídali, že jsou spokojeni s komunikací mezi nimi a jejich vedoucím pracovníkem a že je komunikace dostatečná a prospěšná. Výsledek je velice pozitivní a značí, že vedoucí pracovník se snaží komunikovat a napomáhat i že má zájem o své podřízené a o jejich výkony. Respondenti ve svých odpovědích zmiňovali o nedostatečném chválení na pracovišti nebo dokonce, že takové odměny vůbec neexistují, což není moc dobré a nepříznivý stav by se měl určitě napravit.

3.4.4 Informace o podniku a práci

V části o informacích o podniku jsou otázky zaměřeny na informovanost zaměstnanců o práci, o podniku a zda se zaměstnanci zajímají o dění okolo podniku a také o dění v podniku.

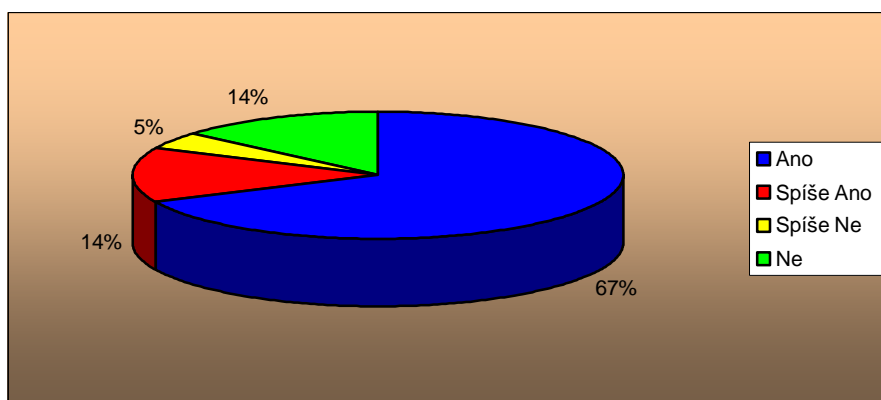
Máte informace potřebné k vykonání práce vždy včas?



Graf 14: Máte informace potřebné k vykonání práce vždy včas? (Vlastní zpracování)

Velká většina respondentů si myslí, že má potřebné informace k práci vždy včas. Tvrzení je pro firmu velice pozitivní, protože nevznikají prostoje a mezery v pracovním cyklu. Mezery, které zde vznikají, mohou být způsobeny náročností rozdělování pracovních činností. Proto se zřejmě k některým pracovníkům dostávají informace pomaleji.

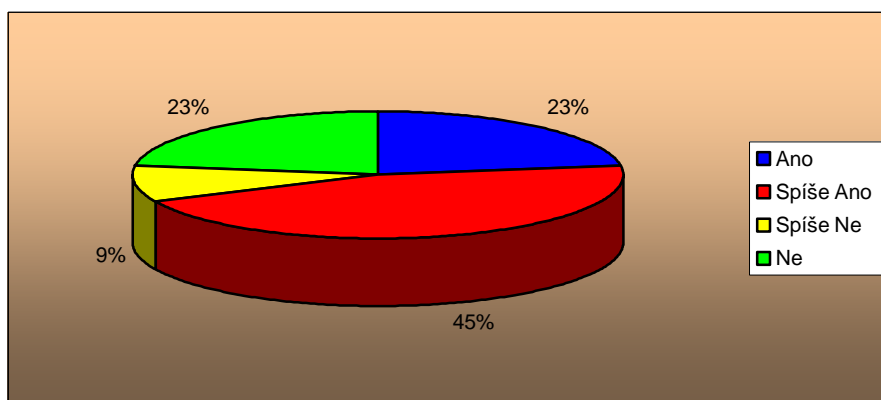
Máte porady se svým vedoucím ohledně plnění pracovních povinností?



Graf 15: Máte porady se svým vedoucím ohledně plnění pracovních povinností? (Vlastní zpracování)

Více jak tři čtvrtiny respondentů tvrdí, že porady probíhají. Výsledek je pozitivní, protože porady jsou velice důležité ohledně plnění plánů a cílů společnosti. Společnost takto může informovat své zaměstnance o plnění plánů a zaměstnanci mají možnost projevit své připomínky k pracovnímu procesu.

Jsou tyto porady důležité a prospěšné pro Vaši práci?

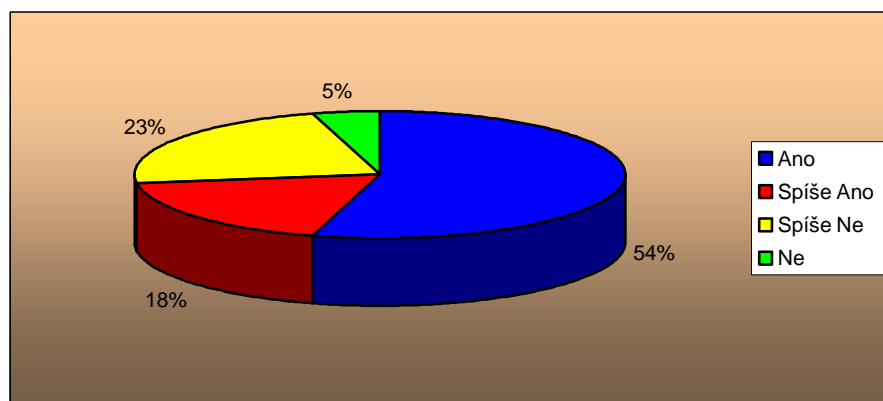


Graf 16: Jsou tyto porady důležité a prospěšné pro Vaši práci? (Vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina respondentů si myslí, že jsou pro výkon jejich práce porady prospěšné a že jim pomáhají v plnění všech potřebných činností na pracovišti. Kdežto

30% respondentů si myslí, že jim porady nepomáhají. Situace může být zapříčiněna některými profesemi, které porady nepotřebují.

Sledujete dění okolo Vaší firmy?



Graf 17: Sledujete dění okolo Vaší firmy? (Vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina respondentů odpověděla, že sleduje dění okolo firmy a že má zájem na tom, jak podnik funguje. Zbytek respondentů takový zájem nemá a zřejmě je zajímá pouze to, jak si mohou vydělat peníze a nezajímají je okolnosti okolo svého podniku.

Shrnutí části o informovanosti

Z dotazníku vyplývá, že informace dostávají zaměstnanci včas, což je velice pozitivní pro správné fungování podniku a jeho konkurenceschopnost. Dále také vypověděli, že porady uvnitř podniku jsou pro ně prospěšné a pomáhají jim v každodenních činnostech, které vykonávají na svém pracovišti. Z dotazníku bylo zjištěno, že přes 70% zaměstnanců sleduje dění okolo firmy. Tohle zjištění je velice pozitivní, protože se zaměstnanci zajímají o svůj podnik a o fungování a vystupování svého podniku na veřejnosti.

3.5 Závěry dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynula spokojenost zaměstnanců se svou prací i příležitostmi zvyšování kvalifikace nabízenými společností HALLEXO CZ. Respondenti odpovídali, že vědí o možnostech přivýdělku ve společnosti, což je velice pozitivní, ale byli zde i hlasy, které volaly po změně. Komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky dopadla také velice pozitivně, protože podle dotazníkového šetření je ve společnosti dostatečná komunikace mezi pracovníky a jejich vedoucími. Nedostačující je však chválení na pracovišti. V poslední řadě bylo zkoumáno, zda pracovníci dostávají informace včas. Z dotazníku vyplynulo, že informace proudí společností dobře, a zaměstnanci mají informace včas, aby mohli plnit své záležitosti. Dále pak vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem o svou společnost a sledují dění okolo ní.

4 Vlastní návrhy řešení

Návrhová část doporučuje takový systém, aby pomohl lidem lépe pracovat a také aby lidé byli spokojenější i mimo svůj pracovní prostor. Návrhová část vytváří takovou firemní kulturu, aby bylo pro zaměstnance, co nejjednodušší pracovat a odvádět dobré pracovní výkony.

4.1 Příspěvky na stravování

Příspěvky na stravování ve společnosti HALLEXO existují, ale pouze jako příspěvky na jídelnu, která je v areálu společnosti, kde mohou zaměstnanci poobědvat. Můj návrh by byl takový, aby měli zaměstnanci možnost volby. Aby se mohli rozhodnout, zda chtějí jíst v jídelně, nebo by mohli dostávat stravenky, které by mohli použít na obědy na jiných místech, nebo by za ně mohli nakupovat to, co by potřebovali v obchodech. Podle mého by byla možnost výběru dobrým gestem pro zaměstnance.

Podle zákona o dani z příjmů (dále jen ZDP) je možnost uplatnění výdajů na provoz vlastního stravovacího zařízení kromě hodnoty potravin, nebo příspěvků na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů. Příspěvek na stravování je možné poskytovat, pokud zaměstnanec odpracuje minimálně 3 hodiny za směnu. Zaměstnanec hradí cenu jídla kromě části, na kterou mu přispívá zaměstnavatel. Proto by bylo dobré, kdyby zaměstnavatel poskytoval plnou možnost příspěvku na stravování, aby si zaměstnavatel posléze mohl uplatnit v daňovém priznání.

Výhody příspěvků na stravování

Výhodou možnosti výběru, jestli se stravovat ve vlastní jídelně nebo kdekoli na jiném místě bych viděl v tom, že zaměstnanci budou mít vlastní volbu a proto budou spokojenější, protože ne každému svědčí jídla z jídelen a také je tu možnost za stravenky uskutečnit nákup, který zaměstnanci může svědčit více. Pozitivem pro zaměstnance by bylo, že podle zákona o daních z příjmů podle §6 odst. 9 písm. b) je

hodnota nepeněžitého plnění pro zaměstnance ve formě stravenek osvobozena od daně z příjmů.

Dále je podle ZDP možné, aby si zaměstnavatel uplatnil příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55% z hodnoty jídla, maximálně však do hodnoty 70% při pracovní cestě.

4.2 Půjčky zaměstnancům

Zaměstnavatel by mohl poskytovat svým zaměstnancům půjčky, které by byli méně úročeny, nebo by nebyly úročeny vůbec. Půjčky by byly stanovené na dobu určitou, po uplynutí sjednané doby by byly půjčky splaceny zaměstnancem. Zaměstnanci by ručili svým majetkem, vše by bylo sjednáno ve smlouvě o půjčce. Půjčky by mohli sloužit jako půjčky k přežití složité životní situace, či ke zkvalitnění životního standardu, na bydlení apod.

Výhody půjček zaměstnancům

Půjčky jsou pro zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů podle §6 odst. 9. písm. l). Jde o peněžní zvýhodnění zaměstnanců v souvislosti s poskytováním bezúročných půjček nebo půjček s nižším úrokem z fondu kulturních a sociálních potřeb. Jde o částky do 100 000 Kč na bytové účely nebo 20 000 Kč k překlenutí tíživé finanční situace.

Dále je pro zaměstnance výhodou, že si nemusí sjednávat smlouvy s finančními institucemi, ale má jistotu, že mu zaměstnavatel pomůže.

Výhodou pro zaměstnavatele může být nízký úrok, který plyne z těchto půjček zaměstnancům. A samozřejmě také spokojení a loajální zaměstnanci, kteří vědí, že pokud půjčku chtějí, musí odvádět kvalitní výkony. Půjčky mohou působit jako velice dobrý motivátor.

4.3 Příspěvky na zdravotní péči

Jako příspěvky na zdravotní péči bych doporučil příspěvky na využití saun, masáží, preventivní zdravotní prohlídky, rehabilitace, prohlídky zraku apod. Bylo by možné rozdávat poukázky či permanentky do posiloven a na bazén. Příspěvky na zdravotní péči by mohli zaměstnancům pomoci si utužit svůj zdravotní stav a odpočinout si po náročné práci. Výhody v podobě poukázek na zdravotní péči by mohla využívat i rodina zaměstnance. Investice do zaměstnancova zdraví je logická, protože jen zdravý zaměstnanec pracuje dobře a výkonně.

Výhody příspěvků na zdravotní péči

Nepeněžní výdaje na nadstandardní zdravotní péči se nepovažují za daňově uznatelný výdaj, proto výdaje na zdravotní péči by mohl zaměstnavatel platit pouze ze sociálního fondu či z fondů ze zisku. Peněžní výdaje na zdravotní péči si může zaměstnavatel uznat do daňových výdajů.

Zaměstnanec má osvobozené pouze nepeněžní plnění z fondů ze zisku nebo ze sociálního fondu. Peněžní příjmy jsou zahrnuty do zdanitelných příjmů. Ale na druhou stranu může být zaměstnanec zdravější a spokojenější se svými aktivitami, zejména ve starším věku zaměstnanci ocení možnosti rehabilitací a odpočinku pomocí speciálních zařízení, které se specializují na tyto problémy.

4.4 Příspěvky na sportovní a společenské akce

Společnost pořádá každého půlroku vždy v letních měsících a před Vánocemi posezení pro své zaměstnance, kde hradí pohoštění a obstarává sportovní vyžití. Dále společnost pořádá výlety na jízdních kolech, kde vše hradí majitelé. Při těchto akcích je i sděleno vyhodnocení práce a dosažených výsledků.

Společnost by však mohla podporovat sportovní vyžití dětí svých zaměstnanců, jako jsou sportovní tábory, výcvikové kurzy, naučné kurzy. Společnost by mohla pomáhat se zajišťováním sportovišť pro děti, ale i pro společenské akce svých zaměstnanců a jejich

rodin. U takto rozsáhlých investic by samozřejmě musel být nějaký pomyslný strop, přes který by se nesmělo zajít, který by určoval maximální míru nákladů na společenské akce.

Výhody sportovních a společenských akcí

Společenské a sportovní akce by mohli pomoci k utužování kolektivu ve společnosti, což si myslím, že by u společnosti HALLEXO bylo pozitivní. Příspěvky na společenské a sportovní akce by mohli pomoci dětem dělníků se začlenit do většího kolektivu a najít si nové přátele, což může pomoci rodičům s odreagováním a tak i odpočinkem před pracovními směnami.

Hlavní výhodou by byli spokojení a odpočnutí zaměstnanci. Pro společnost jsou výdaje na společenské akce daňově neuznatelné. Pro zaměstnance jsou příjmy v nepeněžitě podobě osvobozeny od daně z příjmů podle §6 odst. 9 písm. d).

4.5 Vyhlásování zaměstnance měsíce

Každý měsíc by se vyhlášoval zaměstnanec měsíce na základě odpracovaných hodin a na základě postřehů jeho vedoucího pracovníka v oblasti zájmu a pracovní píce. Zaměstnanec měsíce by mohl dostávat symbolický dar. Dostával by diplom za zaměstnance měsíce a mohl by dostávat peněžní poukaz v hodnotě 500 Kč na nákup potravin v lokálním obchodě.

Výhody vyhlásování zaměstnance měsíce

Výhodou by bylo pro zaměstnance jakési zadostiučinění za jeho pracovní kázeň a píli a nějaký malý peněžní dar, řádově ve stovkách korun.

Společnost by si zajistila zaměstnancovu píli i pro další měsíce a loajálnost a stálo by jí to jen malý obnos, ale dostala by vysoce spokojeného zaměstnance, který je ochotný pracovat, i přes rámec jeho povinností.

4.6 Soukromé životní pojištění s příspěvkem zaměstnavatele

Zaměstnavatel by přispíval na soukromé životní pojištění pro zaměstnance. Pojišťovny nabízí řadu pojištění, mezi které patří:

- pojištění pro případ dožití či smrti
- důchodové pojištění
- kapitálové životní pojištění
- univerzální životní pojištění

Výhody soukromého životního pojištění s příspěvkem zaměstnavatele

Zaměstnanci by takto dostali možnost si spořit na horší časy a na stáří, a také zajistit rodinu pro případ, že by se zaměstnanci něco stalo. Soukromé životní pojištění má velice motivující účinek pro zaměstnance, kteří vidí, že zaměstnavatel má zájem o jejich životy a životní situaci a chce jim pomoci. Zaměstnanci by zároveň takto dostali možnost nižších odvodů na daně z příjmů a takto by získali vyšší roční příjmy.

Zaměstnavatel si může uplatnit až 24 000 Kč na jednoho zaměstnance ročně. Částku 24 000 Kč si může zaměstnavatel dát do nákladů a snížit si tak svůj základ daně. Dále z příspěvku do 24 000 Kč neodvádí zaměstnavatel sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnavatel dále může obdržet odměnu od pojišťovny za správu smluv a za spolupráci.

**Tabulka 2: Kalkulace úspor na sociálním a zdravotním pojištění u firmy s 30 zaměstnanci
(Zdroj (15))**

Měsíční úspory			
Úspora na sociálním pojištění	3 750 Kč		
Úspora na zdravotním pojištění	1 350 Kč		
Měsíční úspora na pojistném	5 100 Kč		
Roční úspory v horizontu let	1	3	5
Úspora na sociálním pojištění	45 000 Kč	135 000 Kč	225 000 Kč
Úspora na zdravotním pojištění	16 200 Kč	48 600 Kč	81 000 Kč
Celkem v horizontu let	61 200 Kč	183 600 Kč	306 000 Kč

V předchozí tabulce vidíme kalkulaci úspor na sociálním a zdravotním pojištění u firmy s 30 zaměstnanci pokud zaměstnavatel přispívá 500 Kč na zaměstnance a rovněž si všichni zaměstnanci platí 500 Kč měsíčně. (12)

4.7 Penzijní připojištění

V současné době společnost HALLEXO přispívá na penzijní připojištění svých zaměstnanců, ale mohla by připojištění ještě zvýšit. Společnost HALLEXO pomáhá spořit na penzijní připojištění svých zaměstnanců po třech letech a dále po šesti letech se částka zvyšuje. Mým návrhem by bylo, aby společnost penzijní připojištění přiznávala zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru minimálně jeden rok, a po uplynutí ročního pracovního poměru automaticky přispíval na penzijní připojištění.

Pokud zaměstnanec nemá uzavřené penzijní připojištění, je možné, aby mu zaměstnavatel pomohl tuto smlouvu uzavřít a tak mu pomohl spořit.

Tabulka 3: Ukázka možnosti spoření zaměstnance (Zdroj (11))

Měsíční příspěvek účastníka	Roční souhrn příspěvků účastníka	Snížení daňového základu
500	6 000	0
750	9 000	3 000
1 000	12 000	6 000
1 500	18 000	12 000
2 000	24 000	12 000

Jak je v tabulce vidět, aby si zaměstnanec uplatnil, co možná nejvyšší daňový odpočet, musel by spořit alespoň 1 500 Kč.

„Na příspěvky účastníka, které platí účastník nebo třetí osoba (mimo zaměstnavatele), jsou přiznávány státní příspěvky. Vyžádání a připsání státních příspěvků na účet účastníka zajišťuje čtvrtletně penzijní fond. Výše státních příspěvků je závislá na výši příspěvků účastníka.“ (11)

Tabulka 4: Ukázka státního příspěvku na penzijní připojištění (Zdroj (11))

Měsíční příspěvek účastníka	Měsíční státní příspěvek
100 až 199	50 Kč + 40 % z částky nad 100 Kč
200 až 299	90 Kč + 30 % z částky nad 200 Kč
300 až 399	120 Kč + 20 % z částky nad 300 Kč
400 až 499	140 Kč + 10 % z částky nad 400 Kč
500 a více	150 Kč

Výhody penzijního připojištění

Nárok na daňové zvýhodnění pro zaměstnance vzniká, pokud zaměstnanec za zdaňovací období zaplatí více než 6 000 Kč. To znamená, že zaměstnanec si musí měsíčně spořit více než 500 Kč. Maximální výše odpočtu pro zaměstnance je 12 000 Kč ročně, jak je vidět v tabulce 3.

Pro zaměstnavatele je výhodné přispívat maximální částkou 24 000 Kč ročně. Překročení 24 000 Kč již není daňově uznatelný výdaj, protože částka již překračuje stanovený limit a proto už nejsou pro zaměstnance daňově uznatelný výdaj. Daňový nárok musí zaměstnavatel podložit kolektivní smlouvou a smlouvou se zaměstnancem o poskytování penzijního připojištění. (13)

4.8 Komunikace se zaměstnanci (školení)

Jelikož značná část zaměstnanců odpověděla, že na pracovišti nepůsobí stimul jako je pochvala, mělo by vedení společnosti uvažovat o školení svých vedoucích zaměstnanců v oblasti komunikování a motivování svých zaměstnanců. Pochvala může pomoci zaměstnancům v jejich pracovní pílí a pracovním nasazení a tudíž i v jejich efektivnosti.

Dále bych nechal zavést motivační pohovory, které by sloužili k zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců. Pohovory by mohly probíhat každého půl roku, aby se zjistilo, jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací, náročností, výdělkem apod. Pohovory by se prováděly s každým zaměstnancem zvlášť a nebo by místo pohovorů mohly být

zavedeny dotazníky s cílenými otázkami, které by ukázaly současný stav motivace na pracovišti a ukázaly by zda jsou zaměstnanci spokojeni či nikoliv.

Výhody komunikování se zaměstnanci

Zaměstnanci, kteří jsou motivováni pochvalou, jsou spokojeni a nejsou v takovém stresu a napětí z pracovního vytížení a tudíž se mohou lépe soustředit na vykonávání svých pracovních povinností a pouhá pochvala může zabránit nějakému úrazu, protože spokojený zaměstnanec udělá chybu jen v menším procentu případů než ten, který je ve stresu. Motivační pohovory by pomohly nastítnit stav na pracovišti a ukázat cestu, jak jej zlepšit.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo navržení motivačního systému společnosti, který by pomohl lépe motivovat zaměstnance, k pracovní motivaci, zlepšení firemní kultury, ochoty se zapojovat do pracovního procesu co nejaktivněji. Společnost moc dobře ví, že pokud zvládne proces motivace, může takto dosáhnout významné výhody na poli trhu práce.

První část práce je věnována teoretickým východiskům práce, kde byla použita literatura, která je nezbytná pro nastudování tématu. Jsou zde vysvětleny základní pojmy motivace a jejího použití pro motivování zaměstnanců. Je zde vysvětleno chování jednotlivých manažerů, jak by se měli chovat vůči svým podřízeným, aby proces motivace byl co nejefektivnější. Je zřejmé, že proces motivování zaměstnanců je značně náročný, a proto je zde teoretický výklad jak motivovanosti zaměstnanců dosáhnout co nejefektivněji.

V druhé části jsem se zaměřil na podrobné představení společnosti HALLEXO CZ s. r. o., kde jsou popsány základní údaje o společnosti, výrobní program, služby, které společnost poskytuje a také nejvýznamnější zákazníci. Posléze následuje analýza současného stavu motivačního systému společnosti, která je rozdělena na finanční produkty a nefinanční produkty. V této části jsou podrobně popsány produkty, které společnost realizuje pro své zaměstnance jako motivační nástroj.

Dále jsou zde popsány výsledky dotazníkového řízení, který jsem vypracoval společně s vedením, ke zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím motivačním programem. Dotazníkové šetření je rozděleno na čtyři základní části (zaměstnání, školení a postup), (hodnocení, výhody, odměny), (komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho zaměstnancem) a (informace o podniku a práci). Z dotazníku vyplynulo několik nedostatků, které by se do budoucna měli změnit. Podle řady zaměstnanců nejsou příplatky adekvátní k výkonu a složitosti zadávané práce, dále je značným problémem ústní komunikace mezi zaměstnancem a jeho vedoucím a to zejména ve chválení za dobře odvedenou práci. Pochvala může napomáhat zaměstnanci lépe pracovat, proto bych doporučoval školení vedoucích zaměstnanců ve smyslu jednání s lidmi. Dalším závažným problémem je, že zaměstnanci mají pocit, že nejsou

odměňování spravedlivě vůči ostatním zaměstnancům. Pokud je tvrzení o nespravedlivém odměňování pravdivé, poté by se vedení mělo zamyslet nad jeho nápravou.

Mezi jednotlivé návrhy na zlepšení motivačního systému patří zejména příspěvky na stravování, příspěvky na zdravotní péči, příspěvky na sportovní a společenské akce, dále vyhlašování zaměstnance měsíce, příspěvky na soukromé životní pojištění s příspěvkem zaměstnavatele, penzijní připojištění a zlepšení školení svých vedoucích zaměstnanců v oblasti komunikování se zaměstnanci.

Jednotlivé pracovní výhody může zaměstnanec obdržet pouhým nastoupením do společnosti HALLEXO CZ s. r. o. nebo po určité době, která uplynula od nástupu do pracovního svazku se společností. Zaměstnanci nemusí být spokojeni s odměňováním, ale podle mého názoru ani nikdy být spokojeni nemůžou. Každý člověk má v sobě zarytou myšlenku získat, co nejvíce to jde. Pro zaměstnance je důležité, aby věděli, že čím lépe a efektivněji budou pracovat, tím mají větší šanci na zmíněné benefity či odměny. A pokud bude podnik dobře prosperovat, poté i oni budou prosperovat.

Seznam použitých zdrojů

- (1) ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishin, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- (2) ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 180 s. ISBN 80-251-0784-1.
- (3) ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.
- (4) ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- (5) *Cafeteria systems*. [online]. [cit. 19-04-2010]. Dostupný z: <<http://www.cafeteriasystems.cz/>>
- (6) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (7) Interní materiály společnosti Hallexo CZ s. r. o.
- (8) NĚMEČEK, Petr. ZICH, Robert. *Podnikový management 1*. 1. Vyd. Brno: CERM, 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7
- (9) NIEMEYER, Reiner. SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- (10) *Occupationsguide*. [online]. [cit. 22-12-2009]. Dostupný z: <<http://www.occupationsguide.cz/cz/povol/povolani.aspx?Par=1003.htm>>
- (11) *Penzijní připojištění*. [online]. [cit. 21-04-2010]. Dostupný z: <<https://www.penzijnipripojisteni.cz/penzijni-pripojisteni/vyhody/>>
- (12) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- (13) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- (14) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

- (15) *Pojišťovna Kooperativa* [online]. [cit. 21-04-2010]. Dostupný z:
<<http://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-hrazene-zamestnavatelem/soukrome-zivotni-pojisteni-s-prispevkem-zamestnavatele/>>
- (16) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Seznam zkratk

- apod. - a podobně
atd. - a tak dále
ZDP - zákon o dani z příjmů

odst. - odstavec

písm. - písmeno

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací	16
Obrázek 2: Zlaté pravidlo motivace	19
Obrázek 3: Struktura motivačního pole	21
Obrázek 4: Maslowova hierarchie potřeb	26
Obrázek 5: Teorie očekávání	29
Obrázek 6: Logo společnosti HALLEXO CZ s. r. o.	34
Obrázek 7: OK Betonárky Deggendorf (Německo)	37
Obrázek 8: HAGEBAU NORD Velkoobchod se stavebním materiálem (Německo) ...	37
Obrázek 9: Organizační struktura HALLEXO CZ s. r. o.	39

Seznam grafů

Graf 1: Jste spokojen se svou prací?	45
Graf 2: Jste spokojen s příležitostmi nabízenými Vaším podnikem?	45
Graf 3: Je pro Vás důležitá možnost se zlepšovat ve své práci?.....	46
Graf 4: Přemýšlel jste někdy o změně zaměstnání?.....	46
Graf 5: Víte, za co můžete obdržet příplatky?	48
Graf 6: Jsou podle Vás příplatky a jejich výše adekvátní náročnosti úkolů a strávenému času?.....	48
Graf 7: Víte, jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik?	49
Graf 8: Měli byste nějaký návrh, jak zlepšit odměňování ve Vaší firmě?.....	49
Graf 9: Máte možnost sdělit své problémy s prací svému vedoucímu pracovníkovi? ..	51
Graf 10: Myslíte si, že je komunikace mezi Vámi a Vaším vedoucím pracovníkem dostatečná?.....	51
Graf 11: Zajímá se vedoucí pracovník o výsledky Vaší vykonané práce a Váš výkon? ..	52
Graf 12: Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně motivuje např. pochvalou? ..	53
Graf 13: Funguje takovéto motivování, jako je pochvala u Vás na pracovišti?	53
Graf 14: Máte informace potřebné k vykonání práce vždy včas?	54
Graf 15: Máte porady se svým vedoucím ohledně plnění pracovních povinností?.....	55
Graf 16: Jsou tyto porady důležité a prospěšné pro Vaši práci?.....	55

Graf 17: Sledujete dění okolo Vaší firmy?	56
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dotazníkové šetření	44
Tabulka 2: Kalkulace úspor na sociálním a zdravotním pojištění u firmy s 30 zaměstnanci.....	62
Tabulka 3: Ukázka možnosti spoření zaměstnance	63
Tabulka 4: Ukázka státního příspěvku na penzijní připojištění.....	64

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Jiří Kubját, v současné době jsem studentem 3. ročníku Vysokého učení technického v Brně Fakulty podnikatelské oboru daňové poradenství. V této době píší bakalářskou práci na téma: **Návrh motivačního systému společnosti**. Proto Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který mi pomůže mou práci zpracovat. Dotazník bude sloužit čistě pro mou bakalářskou práci a nikde jinde nebude publikován. Prosím o pravdivé zpracování dotazníku a děkuji za Váš čas.

Prosím zakroužkujte pouze jednu odpověď u každé otázky. Případně máte možnost se rozepsat u každé otázky a zdůvodnit svá tvrzení.

1. Jste spokojen se svou prací? (obtížnost, různorodost...)

Ano **Spíše ano** **Spíše ne** **Ne**

.....

.....

2. Jste spokojen s příležitostmi nabízenými Vaším podnikem? (školení, karierní postup...)

Ano **Spíše ano** **Spíše ne** **Ne**

.....

.....

3. Je pro Vás důležitá možnost se zlepšovat ve své práci? (zvyšování specializace)

Ano **Spíše ano** **Spíše ne** **Ne**

.....

.....

4. Přemýšlel jste někdy o změně zaměstnání?

Ano **Spíše ano** **Spíše ne** **Ne**

.....

.....

5. Víte, za co můžete obdržet příplatky?

Ano **Spíše ano** **Spíše ne** **Ne**

.....

.....

6. Jsou podle Vás příplatky a jejich výše adekvátní náročnosti úkolů a strávenému času?

Ano **Spíše ano** **Spíše ne** **Ne**

.....

.....

7. Víte, o jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik?

Ano **Spíše ano** **Spíše ne** **Ne**

.....

.....

8. Měli byste nějaký návrh jak zlepšit odměňování ve Vaší firmě?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

9. Máte možnost sdělit své problémy s prací svému vedoucímu pracovníkovi?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

10. Myslíte si, že je komunikace mezi Vámi a Vaším vedoucím pracovníkem dostatečná?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

11. Zajímá se vedoucí pracovník o výsledky Vaší vykonané práce a Váš výkon?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

12. Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně motivuje např. pochvalou?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

13. Funguje takovéto motivování, jako je pochvala u Vás na pracovišti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

14. Máte informace potřebné k vykonání práce vždy včas?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

15. Máte porady se svým vedoucím ohledně plnění pracovních povinností?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

16. Jsou tyto porady důležité a prospěšné pro Vaši práci?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

17. Sledujete dění okolo Vaší firmy?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

.....

.....

Děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Jiří Kubját