



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ

PROPOSAL OF DEVELOPMENT OF MOTIVATIONAL PROGRAM OF SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MONIKA ROTTEROVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Monika Rotterová

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 Směnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního systému ve firmě

v anglickém jazyce:

Proposal for Development of Motivational Program of Selected 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

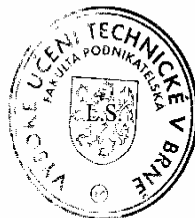
Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, A. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 2. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- BROOKS, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



Martina Rašticová

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Anna Putnová

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj motivačního systému ve výrobní firmě. Pomocí interních zdrojů a dotazníkového šetření jsem provedla analýzu současného motivačního systému ve firmě. Na základě zjištěných nedostatků navrhuji vylepšení stávajícího motivačního systému, který povede ke zvýšení motivace zaměstnanců a také k jejich celkové spokojenosti.

Klíčová slova

Motivační systém, motivace, stimulace, odměňování, zaměstnanecké benefity, firemní kultura.

Abstract

The thesis focuses on the development of motivational system in the production company. Using internal resources and survey I have done an analysis of the current motivational system in the company. Based on the identified shortcomings I suggest improvements to the existing system of motivational which leads to increase employees motivation and also to their overall satisfaction.

Keywords

Motivation system, motivation, stimulation, rewards, employee's benefits, company culture.

Bibliografická citace práce

ROTTEROVÁ, M. *Návrh rozvoje motivačního systému ve firmě*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 96 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák.

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 č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2011

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji Ing. Petru Novákovi za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl během zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Motivace	12
1.1.1 Motivační proces.....	13
1.1.2 Druhy motivů.....	13
1.1.3 Demotivace	14
1.2 Motivační typy osobností.....	15
1.2.1 Objevovatelé	15
1.2.2 Usměřovatelé	16
1.2.3 Sladřovatelé	16
1.2.4 Zpřesňovatelé.....	17
1.3 Pracovní motivace.....	17
1.4 Základní motivační teorie	18
1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	18
1.4.2 Herzbergova dvoufázová teorie pracovní motivace	20
1.4.3 Expektační teorie	20
1.4.4 Teorie kompetence.....	21
1.4.5 Teorie cíle	21
1.4.6 Teorie spravedlnosti.....	22
1.4.7 Teorie X a Y	22
1.4.8 Teorie cukru a biče	23
1.5 Využití motivace v praxi.....	23
1.6 Zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků	25
1.7 Stimulace	26
1.7.1 Stimulační prostředky	27
1.8 Motivační systém firmy	29
1.8.1 Charakteristika motivačního systému.....	30
1.8.2 Příprava a realizace motivačního systému.....	31
1.9 Způsoby vedení.....	32
1.9.1 Autokratický styl.....	32
1.9.2 Demokratický styl.....	33
1.9.3 Volný styl.....	33
1.10 Systémy odměňování.....	34
1.11 Zaměstnanecké výhody.....	36
1.12 Současné trendy v benefitech	37
1.13 Firemní kultura	37
1.13.1 Faktory firemní kultury.....	38
1.13.2 Druhy firemních kultur	39
2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	40
2.1 Historie firmy.....	40
2.2 Informace o firmě	40
2.2.1 Základní údaje o firmě.....	41
2.2.2 Cíle firmy.....	42
2.2.3 Firemní klub.....	44
2.2.4 Organizační struktura firmy.....	44

2.2.5	Náplň práce jednotlivých oddělení	45
2.2.6	Zaměstnanci firmy	47
2.3	SWOT analýza firmy	48
2.4	Současný motivační systém	49
2.4.1	Odměňování pracovníků	49
2.4.2	Pracovní doba	55
2.4.3	Zaměstnanecké benefity	55
2.4.4	Vzdělání zaměstnanců ve firmě	58
2.5	Analýza dotazníkového šetření	60
2.5.1	Dotazník	60
2.5.2	Statistická analýza	61
2.6	Výsledky dotazníku	63
2.6.1	Vztahy na pracovišti a komunikace	63
2.6.2	Vztahy pracovníků k firmě	65
2.6.3	Práce a pracovní prostředí	68
2.6.4	Porady a systém řízení	70
2.6.5	Systém odměňování	71
2.7	Shrnutí dotazníkového šetření	74
3.	NÁVRHOVÁ ŘEŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	76
3.1	Vylepšení současné komunikace ve firmě	76
3.1.1	Zavedení informační nástěnky	77
3.1.2	Vytvoření zaměstnaneckého časopisu	78
3.1.3	Zavedení schránky	79
3.2	Používání pochvaly za dobrý pracovní výkon	80
3.3	Zlepšení příspěvků na stravování a zavedení stravenek	80
3.4	Zavedení příspěvku od zaměstnavatele na životní pojištění	81
3.5	Zlepšení firemního vzdělávání	85
3.5.1	Kurzy cizích jazyků	85
3.6	Poskytnutí dalších zaměstnaneckých benefitů	86
3.6.1	Příspěvky na zdravotní péči	87
3.6.2	Dárkové poukázky	87
3.7	Zhodnocení přínosů a nákladů návrhových řešení	88
3.7.1	Přínosy	88
3.7.2	Náklady	89
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK	96
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH	96
	Příloha č. 1 - dotazník	97

ÚVOD

V dnešní době je důležité zaměstnancům umět nastavit takový motivační systém, který je bude motivovat a stimulovat. Motivační systém je souborem pravidel, postupů a opatření, který má pozitivní vliv nejen na zvyšování motivace, ale i na výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Před samotnou tvorbou motivačního systému musíme provést analýzu, kde zjistíme, které faktory zaměstnance motivují. Správně nastavený motivační systém slouží k efektivnímu dosahování výsledků a zvyšování profesionálního potenciálu zaměstnanců.

Proces motivace, stimulace a proces tvorby motivačního systému není vůbec snadný, protože každého zaměstnance motivuje něco jiného. Pro vedoucí pracovníky je tedy těžké zjistit, které motivační a stimulační prvky se v jejich firmě a mezi jejich lidmi nejlépe uplatní. Zaměstnance motivuje řada nástrojů, jako například způsob hodnocení, finančního odměňování, různé zaměstnanecké výhody, ale i jednání a motivační schopnosti vedoucích pracovníků, možnosti osobního rozvoje nebo firemní kultura.

Každé lidské chování je něčím motivováno a stimulováno. Mezi motivací a stimulací je však podstatný rozdíl. V motivaci stačí umět odhadnout vnitřní motivy zaměstnance, díky kterým bude činnost vykonávat, protože ho to baví. Naopak stimulace znamená působení vnějších podnětů na člověka, které vyvolají činnost.

V této práci popíši současný motivační systém u vybrané firmy, provedu analýzu a uvedu možné změny a další možnosti rozvoje motivačního systému, které povedou k jeho vylepšení. Nové návrhy tak přispějí ke zvýšení motivace zaměstnanců.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem je na základě analýzy současného motivačního systému navrhnout změny a uvést další možnosti rozvoje stávajícího motivačního systému. Jedná se o analýzu ve firmě Čemebo s.r.o. Snažím se pro tuto firmu navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení výkonnosti zaměstnanců, k jejich dalšímu rozvoji a také k celkové prosperitě organizace.

Práce bude rozdělena do několika částí. První část bude teoretická, kde popíši základní pojetí motivace a stimulace, dále motivační systém, způsoby vedení, odměňování, zaměstnanecké výhody a firemní kulturu.

Druhou část zaměřím na informace o firmě, její historii, co je předmětem činnosti, organizační strukturu firmy, zaměstnance a zhodnocení firmy pomocí SWOT analýzy.

Dále budu analyzovat současný motivační systém, kde nejprve popíši systém odměňování, zaměstnanecké benefity a vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Poté provedu samotnou analýzu motivačního systému na základě dotazníkového šetření, kde budou dotazníky rozdány a vyplněny zaměstnanci firmy a následně vyhodnoceny.

V poslední třetí části budou navrženy změny a doplnění současného motivačního systému na základě předešlé analýzy.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova *movere*, což znamená hýbat se, pohybovat se. Označuje veškeré vnitřní podněty, které nás uvádějí do pohybu. (ADAIR, 2004, s. 14)

Motivaci můžeme definovat jako vnitřní proces, který vyjadřuje touhu člověka vyvinout úsilí, které povede k dosažení cíle nebo výsledku. Navenek se pak tyto síly projevují jako motivované činnosti nebo motivované jednání.

Motivace působí současně ve třech rovinách:

- dimenze směru;
- dimenze intenzity;
- dimenze stálosti.

Dimenze směru, která motivaci člověka určitým směrem zaměřuje. Základní výrazy jsou „chci to a to“ a „toužím po tom a tom“. Dimenze intenzity, která je závislá na síle lidské motivace. Patří sem obraty jako „chci“ a „velmi toužím“. Dimenze stálosti, která se projevuje schopností jedince překonávat nejrůznější překážky, když uskutečňuje motivační činnost.

Základním pojmem v motivaci je motiv. Je to určitá vnitřní psychická síla či pohnutka. Je důvodem určitého chování nebo jednání člověka a dává činnosti smysl. Pomocí motivu se snažíme dosáhnout cíle a tedy i vnitřního uspokojení. V psychice člověka nepůsobí pouze jeden motiv, ale celý soubor motivů. Motivy, které jdou stejným směrem, vzájemně posilují motivovanou činnost, a ty které jdou opačným, tak tuto činnost narušují. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 241-243)

Účinek motivu trvá tak dlouho, dokud není cíle dosaženo, dokud není motiv naplněn a uspokojen. Poté motiv zaniká. Motivy svého jednání můžeme hodnotit, přijímat, uvažovat o nich nebo je odmítat. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1994, s. 185)

Motivace má jednu velikou výhodu. Pokud se jako manažer trefíme do motivů, které zaměstnanec má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez pomoci vnějších podnětů. Zaměstnanec vykonává práci, protože ho to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Je zde i jedna velká nevýhoda. Musíme vědět hodně o zaměstnanci, kterého chceme motivovat a také o samotném procesu motivace. (PLAMÍNEK, 2007, s. 15)

1.1.1 Motivační proces

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem zachovali. Motivace podle Arnolda a kol. obsahuje tři základní složky:

- směr - co se člověk snaží udělat;
- úsilí - s jakým úsilím se o to člověk snaží;
- vytrvalost - jak dlouho se o to člověk pokouší.

Motivační proces má kruhový charakter. Na jeho začátku je nutné zjistit naše neuspokojené potřeby. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout. Určíme si cíle tak, aby uspokojili naše přání a potřeby. Zvolíme si takovou cestu, abychom dospěli k cíli. Pokud tohoto cíle dosáhneme, pak uspokojíme naše potřeby a když se v budoucnu objeví podobná potřeba naše chování se zopakuje. Jestliže nedosáhneme výsledku, tak stejný postup už neprovedeme. (ARMSTRONG, 2002, s. 159-160)

1.1.2 Druhy motivů

Spousta vedoucích pracovníků si myslí, že jediným motivem pro zaměstnance jsou peníze. Mzda má svůj význam, ale není jediným nástrojem k motivaci. Existují lidé, kteří si cení i jiných věcí, než jen své výplaty. Jedná se například o osobní pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů zaměstnanců přispívá k úspěšnosti práce nadřazeného.

Každý člověk dává přednost jinému druhu motivů:

- **Peníze** - jsou významným motivem pro velkou část lidí. Pro některé jedince jde o obzvláště silný motiv, jsou díky penězům schopni udělat téměř všechno. Lidé, kteří jsou hodně motivováni penězi, jsou pro vedoucího pracovníka velikým přínosem, neboť mají svoje peníze k dispozici a tím pádem z nich dostáváme maximální výkon.
- **Osobní postavení** - vedení lidí, rozhodování, řízení chodu věcí a pýcha na dosažené postavení by se měla projevit do jisté míry u každého vedoucího pracovníka. Vedoucí se snaží být úspěšný kvůli svému postavení ve firmě. Je však velmi nebezpečné, pokud usiluje o osobní postavení různými intrikami nikoliv svoji vlastní prací.
- **Přátelství** - pro tento typ lidí je důležitá příjemná atmosféra na pracovišti. Mají rádi osoby, které pracují kolem nich a mnohem více jim záleží

na samotných přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Nemají rádi hádky, raději ustupují.

- **Pracovní výsledky a výkony** - jde o podstatnou motivaci ze strany firmy. Lidé, kteří svoji práci mají rádi a snaží se v ní být úspěšní, jsou energií pro firmu. Jsou soupeřiví, chtějí se srovnávat s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší než ostatní. Když se jim nedaří, tak se pokouší udělat vše pro to, aby ostatní překonali.
- **Jistota** - lidé, kteří mají rádi jistotu, netouží po vysokých příjmech ani po vysokém postavení. Často jsou spokojeni s málem, ale musejí to mít jisté. Řídí se předpisy a nemají rádi riskují.
- **Samostatnost** - spadá sem skupina lidí, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého vedoucího. Chtějí o všem rozhodovat sami a nemají rádi, když jim do toho někdo mluví. Nakonec si vše udělají stejně po svém.
- **Odbornost** - je důležitým motivem pro ty, kdo dávají přednost svému profesionálnímu rozvoji. Tento druh pracovníka se snaží zazářit především ve své profesi a nedokáže si představit, že by dělal něco jiného.
- **Tvořivost** - tyto lidé jsou velice kreativní, stále vytvářejí něco nového. Tento typ člověka má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Pokud chceme své zaměstnance dobře motivovat, musíme nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně významné. (BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 42-43)

1.1.3 Demotivace

Když se člověk snaží uspokojit svoji potřebu a do cesty se mu nastaví nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dojde, když například pracovník nedostane odměnu, kterou očekával nebo mu vedoucí nedá dovolenou na kterou se moc těšil.

Činnost, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Někdy se při uspokojování potřeby objevují překážky, které brání člověku dosáhnout cíle. Neuspokojení potřeby dává za vznik frustraci.

Reakce lidí na frustraci se projevuje různými způsoby:

- vzdávají se svého záměru;

- zesilují své úsilí, aby překonali překážku;
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, za to nestojí;
- vybíjejí svoji potlačenou energii násilím.

Toto jednání je ze strany firmy nežádoucí. (BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 43)

Co způsobuje demotivaci pracovníků:

- zmatek nebo špatná organizace práce;
- nepozornost vedoucího pracovníka k nedostatkům nebo chybám;
- hrubé jednání a zesměšňování;
- lhostejnost o nápady podřízených;
- neochota nadřízeného zabývat se pracovními otázkami podřízených;
- přílišné zasahování vedoucího do kompetencí svých podřízených.

(BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 44)

1.2 Motivační typy osobností

Lidé jsou rozdílní v důrazu, který dávají na jednotlivé vitální znaky. Jejich přednosti lze posuzovat na škálách dynamika, stabilita, užitečnost a efektivita. První škála souvisí s volbou mezi rizikem a jistotou, druhá zda preferujeme cíle nebo cesty. Kombinací obou škál lze získat čtyři motivační typy lidí. Jedná se o objevovatelé, usměrňovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé. (PLAMÍNEK, 2007, s. 28-32)

1.2.1 Objevovatelé

Objevovatel je nezávislý a samostatný. Nejvíce ho láká překonávání překážek a zdolávání výzev. Rád objevuje nové věci. Přitahuje ho dozvídání nových informací a nesnáší, když se musí někomu podřízovat. Překonávání překážek prožívá jako soutěž se sebou. Když zdolá překážku tak je problém vyřešen. Místo toho, aby si užil pocit vítězství hned hledá nové výzvy. Jakmile uvidí nový cíl, zmocní se ho neklid a snaží se ho dosáhnout. Tento způsob života může vést k fyzickému vyčerpání.

Objevovatelé mají předpoklady k dosahování dobrých výsledkům v disciplínách, které nevyžadují velkou obratnost ve společenských vztazích. Jsou výborní pro kreativní a vědeckou práci, která nemá týmovou povahu. Mají spoustu nových nápadů, jsou skvělí ve tvořivosti. Velice si cení své svobody. Vnímají volnost v rámci

určitých omezení. Umí respektovat svobodu i jiných lidí. Pocit, že jsou omezováni, získávají, když mají s někým sdílet povinnosti. Moc toho nenamluví, ale dají o sobě vědět, pokud by se jednalo o narušování jejich kruhů. Argumentace objevovatelů bývá prostředkem k prosazení věci. Nejvíce o nich prozradí řeč těla. (PLAMÍNEK, 2007, s. 32-34)

1.2.2 Usměrňovatelé

Jsou zaměřeni na dynamiku a efektivitu. Chtějí mít vliv na jiné lidi. Usilují o skutečnou volnost a neomezené možnosti. Jejich svět je světem vertikálních hierarchií ve vztazích mezi lidmi. Hodně vnímají strukturu společnosti a lidi kolem sebe rychle do takových struktur řadí. Společnost mívají rozdělenou na nezajímavou většinu a na menšinu se kterou počítají. Zajímavé soupeře respektují a jsou k nim loajální.

Jsou rádi středem pozornosti. S oblibou vyprávějí vtipy sami o sobě. Velice si uvědomují, co je vhodné říkat a co není. Nejvíce usměrňovatelů nacházíme v politice a v zábavě. Jejich osobní preference jim pomáhají na cestě na vrchol. Jsou schopni dobře přesvědčovat ostatní. Umí lehce získat dostatečný počet zastánců. Usměrňovatelé vedou velké skupiny lidí, včetně davů. Mají zvyk vnímat lidské vztahy jako boj. Výborně soupeří a soutěží. Mají tendenci zesměšňovat objevovatele. (PLAMÍNEK, 2007, s. 34-36)

1.2.3 Slad'ovatelé

Je zde podstatná stabilita a efektivita. Všechno se odehrává kolem lidí, kolem jejich vztahů, pocitů a spokojenosti. Pro slad'ovatele je důležitý rozměr horizontální. Nezajímá je, kdo je v hierarchii níže a kdo výše. Rozhovor s nimi je vstřícnější a celkově příjemnější. Rádi vyslechnou odpověď i jiný názor. Dokáží se dobře vcítit do druhých lidí v oblasti pocitů a emocí. Mají velice vyvinutou empatii. Jsou opakem objevovatelů, nejvíce se ve slad'ovatelském kvadrantu daří emocionální a sociální inteligenci.

Chtějí znát kdo, s kým a proč, vytvářejí tzv. sítě. Scházejí se v kancelářích firem a předávají si informace, co je u koho nového. Nevýhodou takových informací je zkreslování. Jiné motivační typy o tyto zprávy nemají zájem, proto jsou slad'ovatelé častokrát zklamáni. Zpravidla hlídají narozeniny a svátky a starají se o pohodu

ostatních. Usilují, aby prostředí, ve kterém žijí, bylo dokonalé. (PLAMÍNEK, 2007, s. 36-37)

1.2.4 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou kombinací užitečnosti a stability. Snaží se být dokonalí sami o sobě. Mají rádi pořádek, jsou pečliví a spolehliví. Chovají se podle pravidel. Zajímají se o data, cílem v komunikaci je získání nebo ověření čísel. Obvykle skrývají emoce, které mohou vést k nezvládnutí práce a následnému zhroucení. Uzavírají se do sebe a když se jim nahromadí vztek, tak mají výbuchy emocí. Vždy respektují své šéfy, vidí v nich autoritu.

Když dokážeme určit jednotlivé motivační typy osobností a přiřadit je k jednotlivým pracovníkům, dostává se nám do rukou velmi silný nástroj pro jejich motivaci a dokážeme je lépe vést. Je také nutné jednat s lidmi podle toho, který motivační typ jsou, protože je tím ovlivněna celá týmová spolupráce. (PLAMÍNEK, 2007, s. 38-40)

1.3 Pracovní motivace

Jedná se o vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z vnitřních motivů. Postoj člověka k práci jako takové, pracovnímu uplatnění, práci v určité firmě nebo typu organizace. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 57)

Hlavním důvodem k práci je zabezpečit sami sebe nebo např. svoji rodinu a základní prostředky k životu. Stále větší počet lidí však svojí činností uspokojuje i mnohé další motivy. Existuje ale určité množství lidí, kteří nemají zájem zajistit svoje základní potřeby pro život. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 262)

Herzberg a kol. zjistili, že existují dvě skupiny motivů k práci:

- **motivы vnitřní** - jde o faktory, které lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují;
- **motivы vnější** - to co člověk dělá, aby motivoval ostatní. (ARMSTRONG, 2002, s. 161)

Důležité vnitřní (přímé) motivy jsou potřeba činnosti vůbec, potřeba mít kontakt s druhými lidmi, potřeba úspěšného výkonu, touha po vyšší pracovní pozici, potřeba smyslu života a uplatnění se přinášející vnitřní uspokojení.

Podstatné vnější (nepřímé) motivy jsou potřeba peněz, potřeba jistoty do budoucna, potřeba být na určité společenské pozici, potřeba partnerského vztahu a potřeba kontaktů s lidmi.

Pro řídicí pracovníky podniku je důležité věnovat pracovní motivaci větší pozornost. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 262-263)

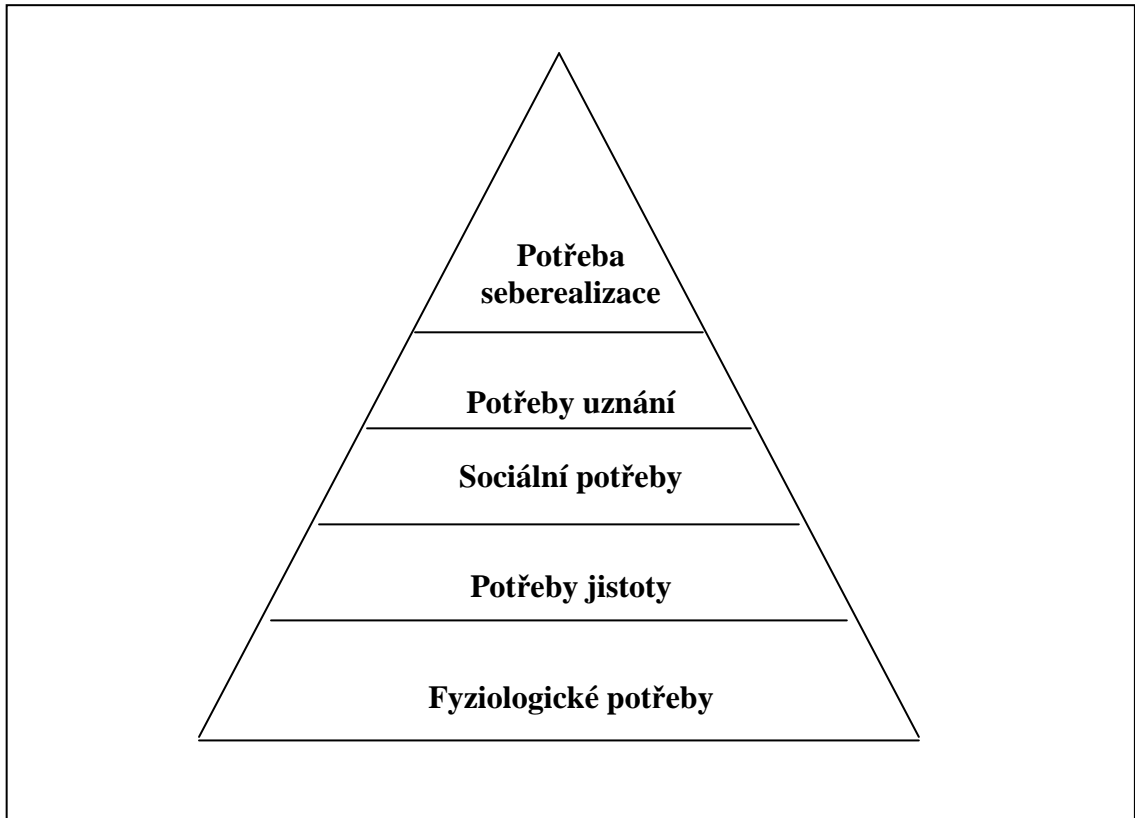
1.4 Základní motivační teorie

Mezi základní teorie motivace využívané v praxi patří:

- Maslowova hierarchie potřeb;
- Herzbergova dvoufázová teorie;
- Expektační teorie;
- Teorie kompetence;
- Teorie cíle;
- Teorie spravedlnosti;
- Teorie X a Y;
- Teorie cukru a biče;
- a další. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 269)

1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Prostředí má bezprostřední vliv na naše potřeby. Psycholog Abraham Maslow hledal v polovině 20. století, do čeho lidé dávají svoje úsilí, přispěl k pochopení lidských potřeb. Přišel na to, že vynaložená energie jde postupně a proto navrhl pět pater v hierarchii potřeb, které jsou znázorněny na obrázku číslo 1. Tento model je velice jednoduchý a snadno pochopitelný. Jeho používání v praxi je snadné a nepřináší žádná nebezpečí jako jiné modely. (PLAMÍNEK, 2007, s. 73)

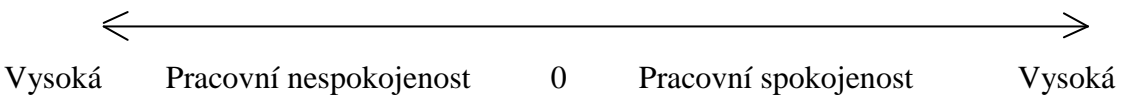


Obr. 1: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa (Zdroj: TURECKIOVÁ, 2004, s. 59)

Potřeby uvedené v pyramidě Maslowa:

- **fyziologické potřeby** - jedná se o základní potřeby, které jsou spánek, pití, jídlo, dýchání. Naproti ostatním potřebám se umí prosadit toto patro při neuspokojení.
- **potřeba jistoty a bezpečí** - zde se jedná o jistotu a důvěru v době současné i budoucí. Zabezpečení v zaměstnání a ve stáří.
- **sociální potřeby** - jde o hledání lásky, přátelství, pocitu sounáležitosti, které můžeme najít v rodině, v týmu, ve firmě.
- **potřeba uznání a uspokojení** - nacházíme zde radost z práce, pozitivní hodnocení pracovního výkonu, různé formy nehmotného odměňování.
- **seberealizace** - Maslow předpokládá, že síla rozvoje člověka přichází zevnitř. Osoba zde rozvíjí talent, osobní i odborné vzdělání a osobnost. (PLAMÍNEK, 2007, s. 74-75)

1.4.2 Herzbergova dvoufázová teorie pracovní motivace

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní úspěchy - možnost odborného a kariérního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj
 <p>Vysoká Pracovní nespokojenost 0 Pracovní spokojenost Vysoká</p>	

Obr. 2: Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu (Zdroj: TURECKIOVÁ, 2004, s. 61)

Herzberg vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost k práci a podporují pracovní spokojenost viz. obrázek číslo 2. Hygienické faktory jsou vnější a týkají se práce, jako prostředku k uspokojení nedostatkových potřeb. Vnitřní faktory jsou motivátory, které odrážejí vztah pracovníka k práci a projevují se zvýšením výkonnosti. (TURECKIOVÁ, 2004, s. 61-62)

1.4.3 Expektační teorie

Vychází z kognitivních motivačních teorií, jejichž autorem je V. H. Vroom. Tyto teorie mají uplatnění při výkladu motivů neboli pohnutek, které k němu vedou. Východiskem je poznatek, že lidé o těchto skutečnostech, které hodnotí, setkávají se s nimi a učí se z nich, mají určitá očekávání.

Klíčové v expektační teorii jsou dva základní pojmy:

- **expektace** - jde o očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku;
- **valence** - subjektivní hodnota výsledku jednání, k němuž motivované pracovní jednání povede.

Formální vyjádření pro expektační teorii:

$$M = f (V * E)$$

Kde:

- M je úroveň motivace;
- V je valence;
- E je expektace. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 272)

1.4.4 Teorie kompetence¹

Tvůrcem této teorie je R. W. White. Jedná se zde o specificky orientovanou teorii potřeb. White chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí. U dospělého jedince se potřeba kompetence ukazuje hlavně v oblasti pracovní. Člověk se snaží ukázat své schopnosti, svoji profesionální způsobilost, získat přiměřený obdiv, uznání a úctu od druhých lidí.

V praxi tato teorie kompetence by měla směřovat k tomu, aby se vedoucí pracovník vždy snažil prověřovat si své spolupracovníky různými úkoly, které budou přiměřeně náročné. Přiměřeně náročný úkol je takový, který z hlediska nároků na pracovníka bude o něco málo překračovat jeho míru schopností, kterou pracovník už prokázal. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 271)

1.4.5 Teorie cíle

Zakladateli jsou G. P. Latham a E. A. Locke. Autoři tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, když jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Jsou-li cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Náročné cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením. Je zde velmi důležitá

¹ Výraz kompetence může být chápán jako způsobilost nebo schopnost. Ve slově schopnost nalézá toto pojetí své uplatnění v teorii kompetence.

zpětná vazba, hlavně pro dosahování stále vyšších cílů. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu. (ARMSTRONG, 2002, s. 165)

1.4.6 Teorie spravedlnosti

Zabývá se tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení znamená, že je s osobou nakládáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s jinou osobou. Spravedlivost se týká vnímání a pocitů, kdy jde o jejich porovnávání.

Tato teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivovaní, když se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivovaní, jestliže se s nimi bude jednat nespravedlivě. Předním představitelem je J. S. Adam. Tyler a Bies rozeznávají pět faktorů, které přispívají k vnímání spravedlnosti:

- přiměřené zvažování pracovníka názoru;
- potlačení osobní předpojatosti k zaměstnanci;
- stejné uplatnění kritérií u všech zaměstnanců;
- poskytování včasné zpětné vazby při rozhodnutí;
- říkat vysvětlení při učiněných rozhodnutí. (ARMSTRONG, 2002, s. 165-166)

1.4.7 Teorie X a Y

Autorem je D. McGregor. Jedná se o dva pohledy na člověka, jaký má přístup k motivaci pracovního jednání. Jde o dva protikladné typy představ.

Teorie X - pohled řízení a kontroly

- Člověk má vrozenou averzi k práci, proto je nezbytné ho k práci nutit;
- Člověk vyžaduje neustálé vedení a dohled, protože je z velké části nesamostatný;
- Aby člověk dosáhl očekávané odměny, akceptuje podřízení a kontrolu;
- Z pohledu řízení prakticky neexistuje nevyužitá schopnost člověka.

Teorie Y - určitá úroveň spojení mezi jednotlivci a cíli

- Vynakládání fyzické a duchovní energie je v práci pro člověka stejně přirozené jako hra nebo odpočinek;
- Neustálé řízení a hrozba nejsou jediným prostředkem, jak dosáhnout cíle;

- Člověk je iniciativní, aby dosáhl svých cílů v rámci cílů organizace;
- Uspokojení vlastních potřeb, jsou pro člověka nejlepší odměnou;
- Člověk usiluje o odpovědnost a využití příležitosti;
- Osobní přání a cíle člověka jsou zohledňovány organizací;
- Lidé se nebojí vlastní tvořivosti, odpovědnosti a důvtipu;
- Snaha o využití všech schopností člověka na základě nové spolupráce.
(BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002 s. 273; DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 175-176)

1.4.8 Teorie cukru a biče

Tento klasický model vychází z předpokladu, že pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se s chutí snaží vyhnout, jak jen se k tomu naskytne příležitost. U většiny lidí převládá nechuť k odpovědnosti a nezájem o tvořivou práci. To, co nejvíce zajímá člověka za práci je odměna v penězích. Pracovní síla člověka je zboží a záleží jen na ceně, kterou za to zboží podnikatel bude ochoten nabídnout, aby získal kvalitní pracovní výkon.

Tento model přistupuje k člověku pomocí cukru a biče. Cukr představuje odměnu za práci. Bič reprezentuje odebrání odměny nebo postih. Tato teorie je velice jednoduchá a člověk je zde vnitřně motivován k vyhledávání příjemného a k vyhýbání se nepříjemnému. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 275)

1.5 Využití motivace v praxi

Při využívání poznatků o motivaci v řídicí praxi je nutné si uvědomit souvislost mezi motivací a pracovním výkonem. Je důležité chápat, že motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje výkon. Dalšími faktory jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál. Mají zde vliv i různé vnější podmínky, za kterých pracovník pracuje. Jde například o používaný druh technologie, technické vybavení pracoviště, organizace práce a fyzické podmínky práce.

Pro vedoucího pracovníka je důležité dosahování dlouhodobého výkonu v průběhu celého pracovního procesu a ne jen krátkodobě. Pracovníkovi, který se krátkodobě snaží docílit vysokého výkonu, se úroveň hladiny motivace zvyšuje. Ve většině případech to vede k selhání, než k dosažení cíle.

Pracovníci, kteří mají výrazně lepší předpoklady pro práci, ztrácejí obvykle po čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím. Lidé, kteří mají horší předpoklady pro vykonávanou práci vyvíjejí mnohem větším pracovním nasazením, než je pro ně únosné.

Proto je ve firmě významné:

- dobře stanovit normy pracovního výkonu;
- vybírat pouze pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady;
- průběžně stimulovat jejich motivaci.

Stimulování pracovníků je důležitou oblastí práce s lidmi. Hladinu pracovní motivace dobře ovlivňuje **aspirační úroveň pracovníků**, která je dána vrozenými dispozicemi a výchovou člověka. Nízká aspirační úroveň zaměstnanců znemožňuje efektivní využívání jejich pracovního potenciálu. Pokud ale bude aspirační úroveň příliš vysoká, tak také není bez negativních důsledků, hlavně když člověk v zájmu svého postupu půjde vpřed a bude ochoten obětovat vše ostatní. Nejlepší pro jedince i podnik je přiměřená aspirační úroveň, a to spíše vyšší, protože vede k seberozvoji, k lepšímu hospodářskému výsledku a k vyšší kvalitě života.

Pracovní spokojenost pracovníků je na jedné straně kritériem hodnocení personální politiky podniku. Čím větší je spokojenost, tím lépe podnik o své zaměstnance pečuje. Na druhé straně jde o efektivní využívání pracovního potenciálu. Zde se spokojeností rozumí uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění a radost z vlastního uplatnění. Existují lidé, kteří se spokojí s dosažením nízkého cíle, nemají důvod se více namáhat.

V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém je hnací silou a ve třetí může být překážkou nebo brzdou potřebného pracovního výkonu v jakékoliv oblasti lidské práce.

Dobré **pracovní podmínky** nepřímo stimulují motivaci k práci. Mají na spokojenost pracovníků do určité míry vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem výslovně neuspokojuje. Především záleží na:

- možnostech pracovního postupu;
- mzdě;
- činnosti vedoucího pracovníka;
- jednání spolupracovníků;

- stylu organizace práce a řízení;
- fyzických podmínkách práce;
- péči o pracovníky. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 279-282)

1.6 Zkoumání motivace a spokojenosti pracovníků

Pro firmu je důležité mít informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků. Jakákoliv opatření ve vztahu k pracovníkům je nutné připravovat se znalostí současného výchozího stavu a po provedených změnách získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 283)

A. Rozbor pracovní spokojenosti a metodika dotazování

U pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitku. Zde se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné, které můžeme obohatit pozorováním reakcí lidí. Abychom získali pravdivé informace, je nutné vysvětlení důvodu, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkrácené odpovědi.

- **Plně standardizovaný** - rozhovor má pevně danou formulaci otázek a jejich pořadí. Podstatným znakem je možnost získání reakce na podněty v rozhovoru. Jdou zde snadno rozpoznat reakce a snadněji se vyhodnocují.
- **Písemné dotazování** - je levnější, lépe se udržuje pod kontrolou, ale má nižší návratnost a je zde možnost zkreslení tím, že se respondent nechá ovlivnit názorem jiných lidí, s nimiž dotazník konzultuje. Od rozdáání dotazníků k jejich odevzdání uplyne určitý čas, který není kontrolovatelný. Můžeme se ptát otázkami otevřenými, kde necháme respondenta volně odpovídat nebo uzavřenými, kde respondent volí z více variant odpovědí.
- **Osobní dotazování** - je zde nutný kvalifikovaný tazatel, který může doplnit dotazník o reakce respondenta. Při dotazování se může tazatel přesvědčit, zda respondent pochopil smysl otázky. Je zde menší riziko znehodnocení odpovědí omyly při zapsání odpovědi. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 283-284)

B. Analýza pracovní motivace

Zkoumání motivace je obtížnější než zkoumání spokojenosti. Člověk sám si svoji motivaci nedokáže uvědomit v celé její složitosti. Pro zkoumání motivace u člověka

je třeba používat nepřímé metody. Nejčastější metodou je pozorování chování zaměstnanců při práci a rozbor výsledků této práce.

- **Zúčastněné pozorování** - tato metoda přináší nejlepší výsledky. Pozorovatel je členem pracovního kolektivu a může dlouhodobě sledovat přirozené projevy chování lidí kolem sebe, aniž by to pracovníci zpozorovali. Rozpoznání vnitřních hnacích sil je ještě obtížnějším úkolem než analýza osobnosti zaměstnance.
- **Analýza účinnosti stimulačních prostředků** - snažíme se zjistit motivaci a sílu dílčích elementů prostřednictvím stimulačních prostředků, které ovlivňují chování pracovníků.
- **Systematické pozorování** - úsilí o co nejobektivnější zaznamenávání chování člověka. Bývá důkladně předem připravené a má jasně definované cíle a postupy, které budou využity. Díky této metodě se snažíme rozpoznat individuální motivační profil pracovníka.
- **Polostandardizovaný rozhovor** - jedná se o rozhovor, kde jsou vymezeny základní klíčové otázky, které mají standardní znění. Tyto otázky při hlubším prozkoumání situace umožňují doplňující dotazy, které jsou kladeny volně podle situace. Jedná se o poměrně vhodnou techniku zjišťování úrovně motivovanosti pracovníků. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 286-287)

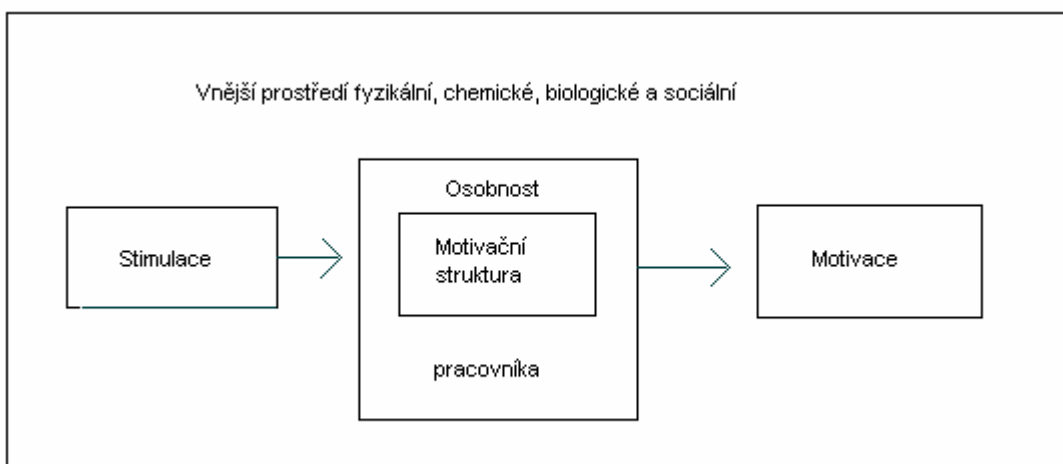
1.7 Stimulace

Představuje soubor vnějších podnětů působících na člověka. Jedná se o soubor podnětů, pobídek a incentívů, které mají u pracovníka vyvolat určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimul má vhodný motivační účinek pouze tehdy, když je ve shodě s motivačním profilem člověka a jeho aktuální situací. (NĚMEČEK, ZICH, 2007, s. 86)

Stimulace má velikou výhodu, protože je poměrně jednoduchá. Nemusíme toho vědět příliš o lidech. Dokud budeme pracovníkům dávat odměny, tak činnost bude probíhat. V okamžiku, kdy přestaneme poskytovat potřebný čas, firemní prostředky, tak se zřejmě práce zastaví. Nevýhodou je, že činnost probíhá jen v době, kdy působí stimuly. (PLAMÍNEK, 2007, s. 15)

Stimulace je chápána jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Vliv stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře a stálé připravenosti

přijmout nebo nepřijmout podnět. Vztah motivace a stimulace znázorňuje následující obrázek číslo 3. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 289)



Obr. 3: Schématické znázornění vztahu motivace a stimulace (Zdroj: BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 289)

Podstatnou podmínkou pro účinnou stimulaci zaměstnanců je znalost osobnosti a v rámci osobnosti znalost motivačního profilu. Jen takto je možné vytvoření stimulace na míru každému pracovníkovi. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 289)

1.7.1 Stimulační prostředky

Prostředkem pro vedoucího pracovníka ke stimulaci je v podstatě vše, co je pro zaměstnance významné a vše, co může firma svému pracovníkovi nabídnout. Stimulační prostředky ve firmě lze členit na:

- **Hmotná odměna** - je hlavním stimulačním prostředkem, protože je zdrojem existenčních nástrojů důležitých pro život nejen pracovníka, ale také celé jeho rodiny. Může mít podobu peněžní, kde vystupuje ve formě mzdy, platu, prémie, odměny za vyšší výkony, ale i dalších podob, které mohou pracovníka hlouběji stimulovat. Důležité je, aby zaměstnanec měl přímý vztah hmotné odměny k výkonu, kdy pracovník dostává odměnu za provedený výkon. Odměnu by měl dostat po provedeném úkolu, ale nikdy ne předem. Na začátku by měla být dána jasná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou přesně určují.

- **Obsah práce** - je významným faktorem stimulace. Zde je třeba si uvědomit, že stimulační prvek vlastní činnosti pracovníků nepůsobí u všech stejně. Mezi podněty, jimiž působí obsah práce, patří například apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel na systematické myšlení, apel na prestiž, apel na seberozvoj, apel estetický, apel společenský, apel péče o druhé lidi, apel jistoty a další. Tyto apely působí na pracovní činnost zaměstnance, kterou provozuje.
- **Povzbuzování pracovníků** - jinak nazývané neformální hodnocení. Je v rukou vedoucích pracovníků. Existují zde dvě roviny. Rovina racionální, kde se jedná o zpětnou vazbu. Tato vazba nejvíce působí, když je podávána konkrétně, v procesu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině prožitkové má pracovník pocit, že on a jeho práce jsou pro firmu podstatné, že uspěl v něčem pozitivním a tím zvyšuje svoji sebedůvěru.
- **Atmosféra pracovní skupiny** - zde výrazné stimulační vlivy obsahují sociální faktory. Řídící pracovník nedokáže nařizovat své skupině, jak se má chovat, ale může ovlivnit dění ve skupině tím, jak na ni působí. Vedoucí má vliv svojí formální a neformální autoritou. Lepší je když se mezi vedoucím a zaměstnancem vytvoří vztah důvěry, z důvodu snadnějšího ovlivňování. V pracovní skupině si lidé porovnávají svoje výkony. V dobré pracovní skupině si člověk sebevědomí posílí a ve špatné působí na individuální výkon negativně. Někdy mezi sebou pracovní skupiny soutěží, což vzbuzuje motivaci lidí k dosahování lepších výkonů.
- **Pracovní podmínky a režim práce** - firma má zájem vytvářet svým pracovníkům pracovní podmínky pro jejich práci. Lepší pracovní podmínky se projeví ve zvýšení výkonu a ve zlepšení vztahu mezi firmou a zaměstnanci. Někteří pracovníci vnímají i malé změny pozitivně, u jiných musí jít o změnu velkou, aby je uměli zaregistrovat. Vždy se projeví nezájem vedoucích o pracovní podmínky, žádná aktivita při jejich zlepšování a nerespektování stížností zaměstnanců. V tomto případě se zvyšuje nespokojenost a snižuje se motivace k práci. Nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky působí distimulačně i v případě, když jsou hmotné odměny vysoké.

- **Identifikace s prací, profesí a firmou** - identifikace znamená, že jedinec přijal práci jako nedílnou součást svého života. Identifikace s povoláním říká, že člověk svoje povolání považuje za část své vlastní charakteristiky. Identifikace s firmou formuluje ztotožnění pracovníka s organizací. Je definováno jako přijetí cílů firmy. Pokud se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s povoláním a firmou, vede to k tomu, že pracovní výkon pracovníka bude dlouhodobě vysoký. Také, že zaměstnanec dělá věci hospodárně, je odpovědný, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.
- **Externí stimulační faktory** - jedná se o celkovou image firmy, jak je vnímána v celospolečenském kontextu, jakou má pověst a prestiž. Čím je firma společensky prestižnější a uznávanější, tím více stimuluje fakt k práci. Na některé firmy se lidé ve společnosti dívají s opovržením, jsou to neoblíbené firmy a s negativní image. Lidé se do takových firem nechtějí dát zaměstnat a mají menší ochotu pro takovou firmu pracovat. Image firmy je dána faktory, které firma nemá ve svých rukou, ale také faktory, které dokáže ovlivnit. Image firmy není pouze nástrojem k lepšímu uplatnění výrobků na trhu, ale také k získání kvalitních pracovních sil. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 290-296)

1.8 Motivační systém firmy

Motivačnímu systému je nutné věnovat odpovídající pozornost. Správně nastavený motivační program vede ke zvyšování produktivity zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce. Takto optimálně nastavený motivační systém vede k:

- **zvýšení motivace** a produktivity pracovníků;
 - **snížení nákladů** na benefity a odměňování;
 - **nalezení silných stránek** společnosti - motivátorů;
 - **odhalení slabých stránek** společnosti - demotivátorů.
- (Esc-personalagency.cz, 2008)

1.8.1 Charakteristika motivačního systému

Jedná se o realizaci systému práce s lidmi ve firmě s vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Tento motivační systém je tvořen předešlým rozbohem podložený a k naplnění firemních potřeb a cílů zaměřený souhrn pravidel, postupů a opatření. Primárním posláním je dosáhnout žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího ideálního přístupu zaměstnanců firmy k práci.

Je v zájmu každé firmy, aby management a všichni řídicí pracovníci postupovali takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení ideální úrovně pracovní motivace u všech zaměstnanců firmy. K nejvýznamnějším předpokladům výkonnosti pracovníků patří:

- vykonávání činnosti, která má pro firmu význam a je smysluplná;
- konání práce, která je pro zaměstnance zajímavá, přiměřeně náročná s možností osobního rozvoje;
- příležitost pracovní perspektivy, odborného růstu a funkčního postupu;
- hodnocení práce, které odpovídá množství a kvalitě odvedené práce a významu pro firmu;
- přiměřená informovanost zaměstnanců o všech firemních skutečnostech, které jsou pro ně významné;
- dobré sociální klima a vedení způsobem vzájemné tolerance a respektováním důstojnosti. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 302-303)

Jeden z nejdůležitějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro ideální pracovní motivaci je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Toto tvrzení je v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií pracovní motivace. V manažerských přístupech je základním znakem obohacování obsahu práce, které může mít různé podoby:

- širší spektrum pestrosti a různorodosti práce;
- zaměření na celistvost pracovních úkolů;
- zvyšování významu pracovního úkolu;
- zvyšování autonomie pracovního jednání;
- zesilování zpětné vazby.

Tyto formy pracovního obsahu nacházejí svůj výraz i v konkrétních organizačních přístupech. Nejvíce frekventované jsou:

- plánovité střídání pracovišť;
- rozšíření homogenních pracovních operací;
- rozšíření kontrolního prostoru pracovníka;
- poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 303-304)

1.8.2 Příprava a realizace motivačního systému

Když má být dosaženo základního cíle firmy efektivně, pak musí předcházet tvorbě motivačního systému kvalifikovaná analýza, která je zaměřená na identifikaci možných kritických míst ve firemní činnosti. Postup přípravy, tvorby a realizace motivačního systému můžeme rozdělit do následujících etap:

- **analýza motivační struktury pracovníků** - tento základní krok vede k identifikaci míst v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců;
- **stanovení krátkodobých a perspektivních cílů motivačního systému** - což znamená, na které oblasti pomocí působení motivačního systému se zaměřit. Může se jednat o posílení motivace k výkonu nebo ovlivnění motivace ke kvalitní práci.
- **zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků** - stanovit její žádoucí úroveň. Rozdíly umožňují přesně určit problémy, které je nutné v motivačním systému řešit.
- **vymezení potenciálních stimulačních prostředků** - jde o vztah k předpokládanému zaměření motivačního systému. Smysl činnosti spočívá v ujasnění možností stimulace vhodných forem pracovního jednání.
- **výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek uplatňování** - základním předpokladem je přiznání stimulačního podnětu pouze při splnění určité podmínky.
- **vlastní sestavení motivačního systému** - je významným firemním dokumentem. Slouží také jako závazná směrnice, podle které řídící pracovníci jednají.

- **seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním systémem** - jedná se o velice důležitý krok, aby zaměstnanci věděli, že pro ně vedení něco dělá. Má to pozitivní vliv na prožívání pracovníků a zprostředkovaně pak na jejich pracovní jednání.

V zaváděném motivačním systému je **nutná kontrola výsledků** uplatňování a realizace jeho **případných korekcí**. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2002, s. 304-305)

1.9 Způsoby vedení

Způsob vedení je podstatným sociálně psychologickým faktorem, který ovlivňuje motivaci podřízených a působí na jejich pracovní výkonnost. Jedná se o celkové pojetí výkonu řídicí funkce, které reprezentuje ustálený způsob a preferovaný systém forem, metod a prostředků, které vedoucí využívá v procesu přijímání rozhodnutí a jeho uskutečňování tak, aby skupina pracovníků dosáhla určených cílů. Kreitner a Kinicki určili tři hlavní styly vedení a to autoritativní, demokratický a volný. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2001, s. 151; KOMÁREK, 2007, s. 64)

1.9.1 Autokratický styl

Tento styl je charakteristický pro nadřízeného, který rozhoduje sám bez ohledu na své podřízené. Vedoucí osobně stanovuje úkoly, určuje cíle a cesty jejich plnění. Přikazuje, kdo s kým bude spolupracovat, nepřihlíží k prosbám podřízených. Úkoly jsou zadávány s podrobnými návody plnění a formou příkazu. Nadřízený se snaží upevnit svoji pozici kontrolou nad informacemi. Komunikace ve skupině probíhá pouze směrem dolů, zpětná vazba tu není budována, připouští se jen po úvaze nadřízeného. Vedoucí je v roli nezastupitelné a zodpovědné osoby.

Samostatnost a aktivita nejsou u tohoto stylu vítány. Zodpovědnost se zde nevyžaduje, u podřízených to vzbuzuje nesamostatnost a pasivitu. U způsobu vedení mají nadvládu autoritativní prvky. Výkonnost ve skupinách může být značná, ale špatná vzhledem k malé zainteresovanosti podřízených na skupinový cíl. Vztahy mezi lidmi ve skupině jsou napjaté a nevyvážené. Tento styl se používá ve skupině, kde je nutná jasná organizace, kde je naléhavé dát důraz na kontrolu nebo kde je práce velmi snadná. Účinnost tohoto stylu závisí na osobnosti, která ho vede. (KOMÁREK, 2007, s. 64-65; ZADRAŽILOVÁ, KHELEROVÁ, 1994, s. 133-134)

1.9.2 Demokratický styl

Vedoucí určuje hlavní cíle, které má skupina docílit, ale volba metody je částečně ponechána na podřízených. Nadřízený se opírá o názory podřízených, respektuje jejich potřeby a zájmy, je-li to možné. Často se s podřízenými radí, poskytuje jim informace a zajímá se o jejich názory a potřeby. Pracovníkům je dáována zpětná vazba. Komunikace je oboustranná. Úkoly se zadávají pomocí pověřování a připouští se diskuse.

Uplatňování tohoto stylu má dobrý vliv na plnění úkolů i na spokojenost lidí ve skupinách. Tento styl motivuje činnost při plnění úkolů, samostatnost a odpovědnost za jejich plnění. Spoluúčast na rozhodování vytváří dobré předpoklady pro ztotožnění se s úkoly. Vedoucí dává méně příkazů, podporuje iniciativu a působí příkladem. Akceptuje návrhy členů skupiny, dává na výběr mezi možnostmi řešení problému. Je přístupný hovoru i o jiných věcech, než které ho zajímají. Každý člen skupiny má právo i povinnosti ovlivňovat rozhodování a rozumět výsledkům. Výkon takové skupiny je kvalitní a dlouhodobý. (KOMÁREK, 2007, s. 65; ZADRAŽILOVÁ, KHELEROVÁ, 1994, s. 134-135)

1.9.3 Volný styl

Nepoužívá přímých řídicích příkazů. Nadřízený nechává věcem volný průběh, zřídka kdy do nich zasahuje, což snižuje závislost na tomto vedoucím pracovníkovi. Do skupiny zasahuje jen tehdy, pokud je k tomu přinucen situací. Komunikace je směrem dolů, je však málo intenzivní. Úkoly nadřízení zadávají pomocí příkazů s možností diskuse. Kontrola je ve velmi omezené míře.

Nadřízený jen minimálně zasahuje a členové skupiny jsou na něm málo závislí. Normy nejsou stanoveny nebo není důležité je dodržovat. Členové mají hodně svobody, vzhledem k nepevnému vedení a chaotické struktuře. Vztahy mezi členy skupiny jsou nevyrovnané. Spokojenost ve skupině není moc velká díky atmosféře a výsledkům. Liberální styl dává hlavní váhu na individuální odpovědnost. Tento způsob vedení je vhodný v kolektivech vysoce kvalifikovaných, samostatně a izolovaně pracujících odborníků, kteří jsou osobně silně motivováni pracovní činností. Vhodný je i tam, kde poskytuje lidem odraagování od předchozího direktivnějšího řízení.

Styl vedení nelze jednoduše zvolit. Každý má sklon k určitému stylu, každý je jinak limitován. Důležité je zvažování sebe, druhých, povahy úkolu a vnějších

podmínek. Umění vést lidi spočívá v tom, jak jsme schopni analyzovat situaci, která nastala, pružně reagovat a vhodně kombinovat prvky jednotlivých stylů vedení. Měli bychom si dávat pozor na kombinaci autoritativního a benevolentního stylu. Jedná se o nevyrovnané a nevyvážené vedení, kde je jednou dovoleno vše a podruhé zase vůbec nic. (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULER, 2001, s. 151-152; KOMÁREK, 2007, s. 65-66; ZADRAŽILOVÁ, KHELEROVÁ, 1994, s. 134-135)

1.10 Systémy odměňování

Hodnocení zaměstnance provádí vedoucí pracovník pomocí odměňování a potrestání. Systémy odměňování souvisejí s motivací pracovníků na jedné straně a s finančními možnostmi firmy na straně druhé. Formy odměn můžeme rozčlenit na:

- hmotné odměny - přímé odměny, nepřímé odměny;
- nehmotné odměny.

U hmotných **odměn přímých** se jedná o mzdu (sazba za určitou práci), prémii (odměna závislá na dosažení předem určených cílů), odměnu a podíl na zisku. Tyto odměny procházejí zdaněním daní z příjmu. Pokud budeme uvažovat o jejich motivační funkci pro zaměstnance, musíme brát v úvahu čistou podobu po zdanění.

Nepřímé odměny jsou například příplatky na dovolenou, životní pojištění, příspěvky na stravování, příspěvky na mateřské školy, zapůjčení firemního vozidla i pro soukromé účely, kvalitní vybavení kanceláře.

Nehmotné odměny zahrnují například prestižní funkce, volnou pracovní dobu, možnost odborného růstu, veřejné ocenění před kolektivem a udělení prestižní ceny. Tyto stimuly se nazývají morální a jejich význam se zvětšuje s vyšším postavením manažera v řídicí pyramidě. (ŠVARCOVÁ, 2004, s. 206)

Odměny mohou mít také podobu mzdové formy:

- časová mzda - je vyplácena podle délky pracovního času bez ohledu na práci, která byla vykonána;
- úkolová mzda - vyplácí se za provedený výkon, platí se za kus;
- podílová mzda - je stanovena jako podíl na dosažených výsledcích práce;
- penzumová mzda - odměna za dohodnutý soubor prací a výkon. (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, s. 234)

Hmotné stimuly jsou pro lidi důležitým nástrojem k zabezpečení většiny jejich potřeb a je na nich postaven ekonomický systém tržního hospodářství. Jsou oceněním jejich zásluh a vytvářejí úctu k jiným lidem. **Nehmotné stimuly** se zaměřují na potřeby něčeho dosáhnout, uznání v kolektivu, odpovědnosti a prestiže, protože tyto vlastnosti jsou člověku vlastní a mají motivační vliv. Musíme vždy vycházet z poznání individuálních potřeb pracovníka. Pokud je pracovník hmotně zabezpečený budou ho především zajímat stimuly nehmotné. Naopak pracovníci, kteří potřebují peníze budou motivovat stimuly hmotné. (ARMSTRONG, 2006, s. 203-204; ŠVARCOVÁ, 2004, s. 206-207)

Vedoucí pracovník by se měl starat i o osobní zázemí zaměstnance, jeho záliby a životní styl. Měl by být dobrým „psychologem“, aby dokázal posoudit pravou míru a formu odměn, jinak se odměňování pracovníka mine účinkem.

Pro stimulační odměňování je nutná znalost odměňování a podmínek práce u konkurence, kam by zaměstnanec firmy mohl případně odejít. Informace se těžko shánějí, protože většina firem svůj systém odměňování tají. Můžeme však využít celostátní statistiky, vypracované specializovanými firmami.

U vrcholových řídicích pracovníků se platy a odměny záměrně zatajují a jsou jen mezi nadřízeným a podřízeným. Mzdy bývají smluvní a docela velkou položku ve finančním ohodnocení tvoří podíly na zisku. Vedoucí pracovník netuší, kolik peněz dostává jeho kolega. V zahraničí není také obvyklé vyptávat se na plat, protože se to považuje za hrubé a proti pravidlům etiky. Ve vyspělých státech je časté, že vrcholoví pracovníci mají s firmou uzavřenou smlouvu, kdy jim podnik vyplatí vysoké odstupné, když s nimi rozváže pracovní smlouvu. Je to z důvodu, aby měl pracovník pevné sociální zázemí.

Neprovedenou práci je potřeba také ohodnotit. Můžeme ji potrestat:

- slovním napomenutím;
- písemným napomenutím;
- finančním postihem (například odebrání prémie);
- výpovědí.

Při negativním hodnocení by vedoucí měl jednat bez emocí a trest si důkladně rozmyslet. Špatná práce by měla být potrestána, jinak vedoucí ztratí autoritu a pracovníci přestanou brzy svoji práci dobře plnit.

Hlavní by mělo být, aby systém odměňování a trestů byl předem sdělen pracovníkům, byl jednoduchý a jasný a minimalizoval osobní sympatie nebo antipatie vedoucího k podřízeným pracovníkům. (ŠVARCOVÁ, 2004, s. 207)

1.11 Zaměstnanecké výhody

Jedná se o složku odměny, která je dávána navíc k různým formám peněžní odměny. Patří sem také položky, které nejsou přímo odměnou, jako například dovolená.

Cílem pro firmu je:

- poskytnout atraktivní soubor celkových odměn, které umožní jednak získat vysoce kvalifikované zaměstnance a také si je udržet;
- uspokojit osobní požadavky zaměstnanců;
- přispět ke zvýšení loajality, motivace a produktivity zaměstnanců vůči organizaci;
- úspora mzdových nákladů s ohledem na daňové úlevy;
- zvýšení image a atraktivity. (ARMSTRONG, 2002, s. 555)

Druhy zaměstnaneckých benefitů

- **zdravotní péče** - jedná se o závodní a individuální lékařskou péči;
- **sociální mix** - formou stravování, občerstvení ve firmě, dárky a nákupy produktů zaměstnavatele;
- **finanční služby** - jako životní pojištění, penzijní připojištění, fondy, pojištění majetku, pojištění automobilu;
- **volný čas** - patří sem společenské akce, sportovní akce, fitness, kultura a dovolená;
- **profesní zázemí** - zde můžeme zařadit výpočetní techniku, telekomunikační služby, dopravu, pracovní oblečení a reprezentativní pomůcky, prádelnu a čistírnu.

Zavádění benefitů ve firmě může probíhat:

- plošně pro všechny zaměstnance;
- v závislosti na hierarchické pozici ve firmě;
- formou bufetu, kdy si zaměstnanec sám zvolí pro něj nejatraktivnější formu mixu benefitů, což bývá zpravidla limitováno počtem benefitů

či rozpočtem pro každého jednoho zaměstnance na dané období.
(Asistentka.cz, 2009)

1.12 Současné trendy v benefitech

Studie Salary & Benefits Guide 2009/2010 ukázala, že zaměstnanci chtějí od svých zaměstnavatelů zejména týden dovolené navíc a služební automobil i k soukromým účelům. Stejně jako v předchozích letech by se Češi stále rádi více vzdělávali. Naopak tradiční bonusy jako občerstvení, stravenky nebo u specializovaných pozic například i mobilní automobil či notebook již nepovažují za výhodu, ale za samozřejmost.

Tato studie také uvádí, že oblast zaměstnaneckých výhod byla v roce 2009 výrazně zasažena nepříznivou ekonomickou situací. Z výsledků průzkumů vyplynulo, že firmy omezovaly benefity průřezově ve všech sledovaných oborech. K jejich odebrání docházelo cca v 25–40 % případů, nejvýznamněji u finančních a účetních pozic. Mezi nejčastěji odebrané výhody patřily jazykové kurzy a 13. platy. (DRMOTOVÁ, 2010)

1.13 Firemní kultura

Firemní kultura představuje společné přístupy, hodnoty, normy a představy, které jsou sdílené ve firmě. Tento pojem zahrnuje také určité postoje, jednání a chování zaměstnanců pomocí rituálů a symbolů. Podle těchto názorů jednotlivce, skupiny a firmy rozvíjejí svoje vlastní a originální představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují podobným jednáním jednotlivců uvnitř firmy a kolem jeho vnějšího okolí. Celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizuje chování pracovníků a charakter firmy.

V sociologické literatuře se hovoří o sociálním klimatu firmy. Autoři tento pojem chápou jako výsledek vzájemného působení všech stránek sociálního systému firmy. Někteří do sociálního klimatu zahrnují vliv faktorů jako je pracovní prostředí, platové poměry nebo vliv mimofiremních jevů.

Podniková kultura zahrnuje všechny stránky společnosti od strategie podniku až po pracovníky. Podnikové klima v sobě odráží procesy adaptace a uspokojení se sociální stránkou života firmy.

Další pohled na firemní kulturu je z hlediska teorie personálního řízení. Na firemní kulturu je pohlíženo jako na součást nástroje řídicího procesu. Zde záleží na managementu firmy, jakým způsobem prezentuje firemní kulturu a jak kontroluje její dodržování.

Firemní kulturou se také zabývá teorie a praxe marketingu. Firemní politika zahrnuje fixaci cílů firmy, formulaci základní strategie a stanovení principů chování firmy oproti konkurenci a společnosti.

Firemní kultura se objevuje v myšlenkových procesech a určuje tedy lidské myšlení a chování ve firmě. Z toho plyne, že každá firma má svoji firemní kulturu.

Na firemní kulturu se lze také dívat z filozofického hlediska, kdy je firma vnímána jako součást širší kultury a kdy je možné posuzovat poměr mezi společností a etikou podnikání. Když si vezmeme kulturu z hlediska její funkce ve společnosti, můžeme ji považovat za předmět zkoumání kulturní antropologie. Tato kulturní antropologie se věnuje výzkumu a srovnáváním jednotlivých kultur.

Firemní kultura je vnímána ve firmě také jako fenomén, který ovlivňuje ekonomické výsledky společnosti. Z hlediska ekonomiky firmy, tedy mikroekonomie je podniková kultura podstatnou součástí konkurenčních schopností firmy jako komparativní výhoda.

Firemní kulturu lze rozčlenit:

- podle zdrojů působení na vnitřní (základní faktory) a vnější vlivy (okolní prostředí podniku);
- podle schopnosti jejich působení na v zásadě ovlivnitelné (základní faktory) a obtížně ovlivnitelné faktory (okolní prostředí). (ŠIGUT, 2004, s. 9-13, 15)

1.13.1 Faktory firemní kultury

Okolního prostředí:

- hospodářské, technologické a ekologické aspekty činnosti firmy;
- společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje firmy;
- rituály a symboly (způsoby chování, prostorové a vnější symboly);
- komunikace (vnější a vnitřní);
- komunikační styl firmy (informační a komunikační chování).

Managementu:

- firemní strategie a koncepce, nejvyšší cíle firmy, obchodní strategie, funkcionální strategie (marketingová, výzkumná);
- organizační struktury a procesy, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a proces, komunikace;
- řídicí systémy (typy systémů, rozsah, technické vybavení). (ŠIGUT, 2004, s. 13-15)

1.13.2 Druhy firemních kultur

Mocenská kultura

Často se vyskytuje v malých podnikatelských organizacích. Mocenská kultura spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a na důvěře. Je zde jednotný cíl. Schopnosti a pružnost centrální mocenské síly jsou nejdůležitější.

Funkční kultura

Tento typ je charakterizován vysokou úrovní byrokracie a koordinace. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí tuto koordinaci mezi specialisty. Organizace je rozdělena do úseků a oblastí specializace. Pravidla a postupy práce jsou zde normou.

Úkolová kultura

Úkolová kultura je zaměřena na projekt. Tento typ se často vyskytuje ve firmách maticového typu, kde moc leží na průsečících. Pracovníci se snaží udržet hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně.

Osobní kultura

Nejdůležitějším rysem osobní kultury je jednotlivec a tato kultura existuje pouze, když se jednotlivci dají dohromady z důvodu oboustranného užitku. Neexistuje formální řízení a žádný prvořadý cíl. Převažují zde individuální cíle. Autorita je společná a založená na vzájemných ohledech. (BROOKS, 2003, s. 222-223)

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Historie firmy

Počátek firmy Čemebo s.r.o. sahá až do roku 1983, kdy všechny produkty byly vyráběny v pronajatých prostorách. Vznikla v roce 1994 jako firma se zahraniční účastí navazující na dlouholetou tradici výroby desek plošných spojů v Blansku. V roce 2003 byl zpracován projekt na novou výrobní halu. Stěhování do nových výrobních prostor proběhlo koncem roku 2005. Firma Čemebo s.r.o. tak reagovala na potřeby trhu v oblasti desek plošných spojů a postavila novou moderní výrobní halu, jejímž srdcem je největší galvanická linka v České a Slovenské republice od švédské společnosti Grantorps. (Čemebo s.r.o., 2007)

2.2 Informace o firmě

Čemebo s.r.o. patří mezi největší výrobce desek plošných spojů v České republice, o čemž svědčí více než 330 spokojených tuzemských i zahraničních zákazníků. Firma se pravidelně prezentuje na veletrhu AMPER a na dalších mezinárodních výstavách.

Kvalita produktů a systém organizace práce stojí v popředí zájmu firmy, o čemž vypovídá zavedený certifikovaný systém kvality dle ISO 9001:2001 (certifikát EZÚ č.: 8010057) a dále certifikace UL americké Underwriters Laboratories Inc. (certifikát je registrován pod souborem E 203416, značka delta). (Čemebo s.r.o., 2007)

Produkty firmy Čemebo s.r.o. můžeme nalézt v automobilovém průmyslu, dopravě, důlním průmyslu, měřicí technice, navigačních systémech, průmyslové elektrotechnice, spotřební elektronice, telekomunikaci, vývoji, výzkumu, zábavní elektronice, zabezpečovací technice a na informačních tabulích. V současné době firma dodává výrobky plošných spojů do několika států Evropy a to především do Německa, Rakouska, Slovenska, Belgie, Švýcarska a nově i do Polska a Itálie. Firma Čemebo Blansko je součástí mezinárodní skupiny IRP GmbH ze Spolkové republiky Německo, která má dceřiné společnosti v České a Slovenské republice. (Propagační materiál firmy, 2010)

Mezi zákazníky firmy patří především Siemens, Škoda, Präzisa, Dorma, Weinmann, Stahl, Grundig, Diehl, JK-Ergoline, Talebau, Deutsche Telekom, Alps,

DFG, Merten, Remagg, Pulsotronik, Popp, Ascom, Danaher Group, Hengstler, KAVO, Namco, Gilbarco, Polytrop, Sennheiser a Staatliche Prüfstellen EZU u. SZU.

Investiční plán firmy je zaměřen do oblasti nových technologií a posílení strojního parku. Čemebo nyní žádá o dotace z Evropské Unie na obnovení nového strojového parku, vzdělání zaměstnanců a na nové programové vybavení společnosti. (Vstupní školení: informace o firmě, 2010)

2.2.1 Základní údaje o firmě

Obchodní firma:	Čemebo s.r.o.
Identifikační číslo:	60719401
Sídlo firmy:	Poříčí 2396/42, 678 01 Blansko, ČR
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	7 250 000 Kč
Roční obrat:	62 000 000 Kč
Způsob vzniku:	společenskou smlouvou
Datum zápisu do OR:	25. srpna 1994 u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 16366
Výrobní kapacita:	35 000 m ² laminátu/ rok
Organizační uspořádání:	jeden závod, dvousměnný provoz (MSP ČR: detail vybraného subjektu, 2010)



Obr. 4: Logo firmy Čemebo s.r.o. (Zdroj: Propagační materiál firmy, 2010)

Předmět činnosti

Hlavním oborem podnikání je:

- výroba jednovrstvých, dvouvrstvých, vícevrstvých desek plošných spojů;
- hliníkových desek (metal core laminat);

- služby související s výrobou desek plošných spojů;
- obchodní živnost;
- polygrafická výroba.

Služby, které firma nabízí, jsou například:

- zhotovení výrobní dokumentace;
- sítotisk;
- dílčí operace;
- vrtání, HAL, testování;
- osazování desek plošných spojů;
- zajištění zhotovení návrhu desek plošných spojů.

Ve spolupráci se slovenskou firmou CRT firma nabízí:

- nákup elektronických součástek;
- osazení desek plošných spojů;
- otestování osazených desek plošných spojů. (Čemebo s.r.o., 2007)

2.2.2 Cíle firmy

Cílem je spokojenost zákazníků, vyšší kvalita vyráběných desek plošných spojů, konkurenceschopnost, flexibilita v zavádění nových technologií, vynikající zákaznický servis a růst firmy.

Spokojenost zákazníků jejichž prostřednictvím se firma snaží získat lepší postavení na trhu a dlouhodobě si ho udržet. Firma usiluje o zaměření se na nové zákazníky, ale také o péči těch stávajících. Jde mu zejména o stálé zvyšování důvěry mezi firmou a zákazníkem, o vybudování dlouholetých vztahů a být jedním z nejlépe hodnocených dodavatelů.

U **kvality výrobků** se firma snaží ve všech etapách a stupních fungování společnosti dodržovat přijaté normy kvality. Firma má zavedený integrovaný systém ISO 9001: 2001, který usnadňuje fungování u procesu výroby a prodeje. Byla také stanovena kritéria hodnocení, která zajišťují účinné vedení a kontrolu těchto výrobků.

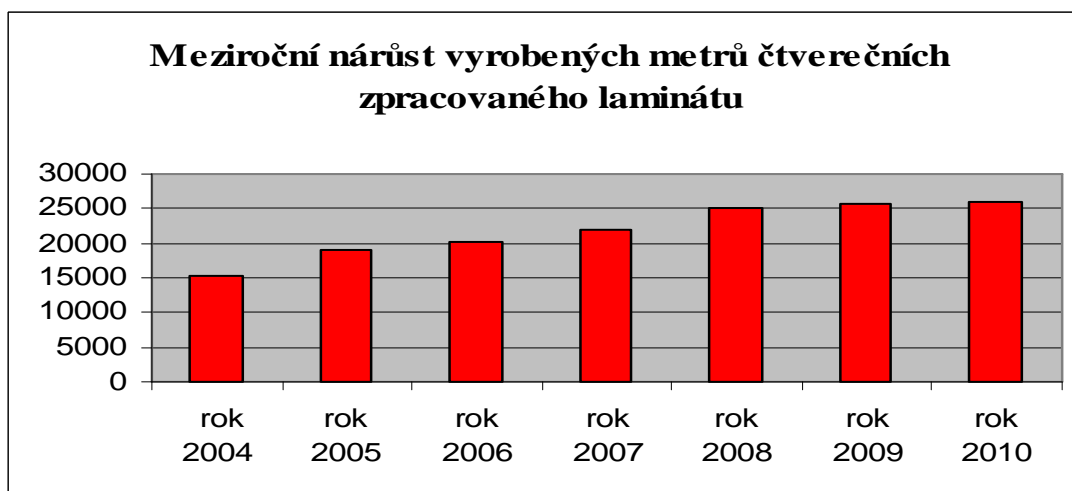
Dobrá **konkurenceschopnost**, tedy rychle, ale kvalitně vyrábět svoje výrobky, v souladu se životním prostředím a mít přiměřené náklady na výrobu. V současné době

má firma zájem o inovaci svého strojového parku z důvodu modernizace technologických postupů výroby pomocí dotací EU.

Dalším cílem firmy je být **flexibilní**, tedy rychlá pružnost a přizpůsobení při zavádění nových technologií a služeb na špičkové úrovni. Schopnost vyrábět výrobky v libovolném pořadí a množství. Díky flexibilitě je firma schopná reagovat na změny vnějšího okolí a splňovat všechny přání a požadavky zákazníků. Jedná se o významnou konkurenční výhodu pro firmu.

Vynikající zákaznický servis zajišťuje vysokou úroveň zákaznických služeb. Čemebo poskytuje širokou škálu nabízených služeb související s výrobou desek plošných spojů, z které si zákazníci mohou vybírat podle svých potřeb od zhotovení výrobní dokumentace až po zajištění zhotovení návrhu desek plošných spojů.

Růst firmy je zobrazen na následujícím grafu č. 1. Firma hodnotí svůj vzestup na základě vyrobených m² zpracovaného laminátu. (Propagační materiál firmy, 2010)



Graf 1: Meziroční nárůst zpracovaného laminátu (Zdroj: Propagační materiál firmy, 2010)

Za poslední tři roky firma zaznamenala mírný vzestup prodeje vyrobeného zpracovaného laminátu, který je patrný z grafu č. 1. Podle hodnot v grafu můžeme tedy soudit, že Čemebo má stále dostatek zakázek na výrobu.

Firma Čemebo svoje výrobky vyváží především do zahraničí. U firmy tedy převládá export. Na domácím trhu má firma méně odběratelů. Zájem poptávky

na českém trhu o výrobky je momentálně hlavně díky nárůstu ve výstavbě fotovoltaických elektráren.

2.2.3 Firemní klub

Firma Čemebo připravila bonusový program, ve kterém odměňuje svoje zákazníky za věrnost. Věrnostní program je určen klientům, kteří ve firmě nakupují opakovaně. Jedná se o sbírání bodů, čím více zákazníci bodů nasbírají, tím zajímavějších výhod mohou využít. Mimo výhod může zákazník také dostat dárek v příslušné hodnotě dle vlastního výběru.

Registrace je na základě vyplnění a odeslání krátkého dotazníku. Zákazníci, kteří se zaregistrují do firemního klubu získávají automaticky vedlejší náklady na výrobu desek plošných spojů zdarma.

Výhody pro zákazníky:

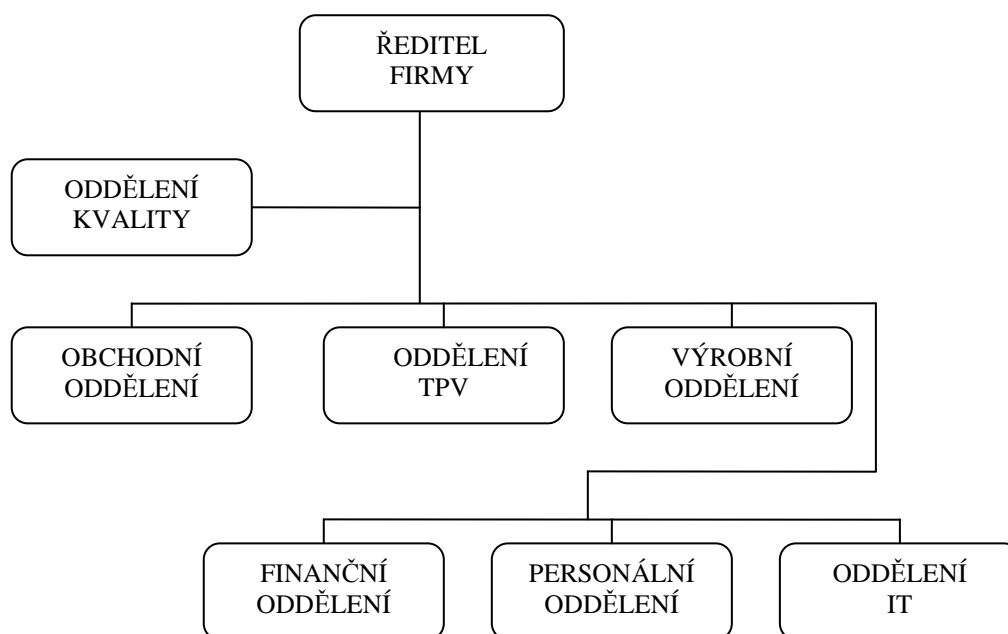
- zajímavý bonusový systém a slevy;
- technická příprava se slevou nebo zdarma;
- příznivější podmínky nákupu (posunutá splatnost);
- hodnotné dárky, jako například meteostanice, vodní dýmka, předplatné časopisu, luxusní set na manikúru. (Čemebo s.r.o., 2007)

2.2.4 Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy Čemebo je rozdělená na jednotlivé oddělení, které jsou komplexně vybaveny pro řízení i provoz a mají velkou samostatnost. Jedná se o sedm oddělení, a to řízení jakosti, technická příprava výroby, výroba, obchod, finance, informační technologie a personální oddělení. Každé organizační oddělení odpovídá za výkon a výsledek činnosti svému nadřízenému, tedy vedoucímu oddělení.

Organizační schéma

Jedná se o organizační schéma střední firmy znázorněné na obrázku č. 5. V čele firmy stojí ředitel. Dohlíží na chod firmy, stanovuje firemní cíle jednotlivých oddělení, sleduje jejich plnění a má rozhodovací pravomoc. Ředitel má k dispozici svoji sekretářku, která vede běžnou administrativní agendu a vyřizuje telefonáty.



Obr. 5: Organizační schéma firmy Čemebo s.r.o. (Zdroj: Organizační směrnice: organizační řád firmy, 2009)

2.2.5 Náplň práce jednotlivých oddělení

Oddělení kvality sleduje a analyzuje vývojové trendy v oblasti systému řízení jakosti. Analyzuje poznatky a zavádí nové řídicí metody do systému řízení jakosti. Řídí a koordinuje činnosti při zavádění konkrétních prvků systému jakosti. Zajišťuje a spolupracuje na vypracování organizačních směrnic, norem a pokynů v oblasti jakosti výrobků. Provádí rozborů a hodnocení dosažených výsledků spolehlivosti výrobků včetně návrhů na opatření.

Obchod přijímá zakázky na výrobu plošných spojů, zhotovení sít, dílčí operace aj. Zakládá zakázky do informačního systému. Vypracovává cenové nabídky pro zákazníky a zpracovává ceny vlastních produktů. Zajišťuje obchodní aktivity firmy Čemebo a vymáhá pohledávky a úhrady závazků. Spolupracuje s přejímajícími orgány odběratele při přejímce hotových výrobků. Odpovídá za objednání subdodávek a materiálů, za uzavírání kupních smluv a za realizaci dodávek. Sleduje plnění kupních smluv a vede centrální evidenci zajištěnosti materiálu. Vypracovává záznamy, protokoly a sestavuje kapacitní výhled.

Technická příprava výroby (TPV) spolupracuje při přijímání zakázek do výroby a při vytváření cenových nabídek. Vypracovává technickou dokumentaci, výrobní postup a připravuje vrtací data pro výrobu desek plošných spojů. Spolupracuje při zavádění formátování, navrhování racionálních opatření k úsporám materiálu a času. Řeší technologické problémy ve výrobě a dbá na dodržování technologické kázně ve výrobě. Zajišťuje analýzu chemických a galvanických lázní, dohlíží na jejich doplňování a údržbu, dále dělá pravidelnou kalibraci pracovních měřidel. Sestavuje roční program strojů a zařízení a posuzuje návrhy na nákup technologických zařízení.

Výroba spolupracuje při přijímání zakázek. Zajišťuje správné využívání, oběh a předávání technické dokumentace, koordinaci výroby. Kontroluje a vyhodnocuje plnění programu a stav rozpracovanosti zakázek. Odpovídá za komplexní činnost dílny, organizuje rozdělení výrobních úkolů dílny na jednotlivé pracoviště a provádí přípravu práce. Odpovídá za dodržení limitů zásob a za uskladnění materiálů a subdodávek a za jejich vhodné předání do výroby. Spolupracuje při udržování systému jakosti.

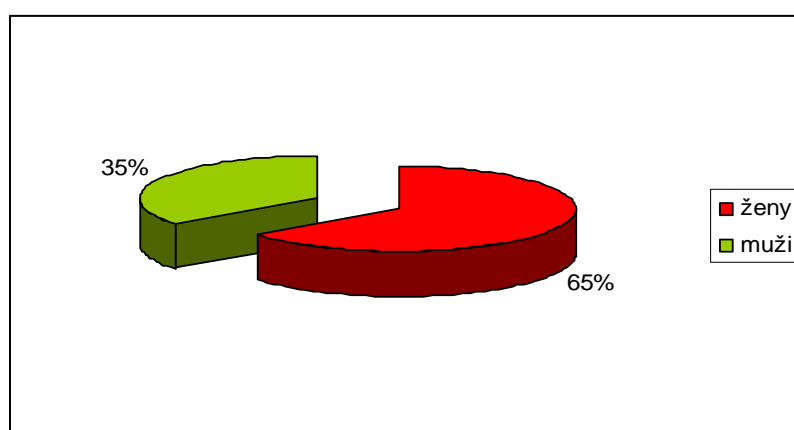
Finanční oddělení zpracovává pomocí výpočetní techniky účetnictví firmy. Provádí rozborovou a výhledovou činnost včetně návrhů na opatření ke zlepšení výsledků společnosti, vyhodnocuje výsledky hospodaření. Zajišťuje financování firmy, vypracovává žádosti o otevření úvěru, zabezpečuje peněžní styk s bankou při odvodu peněz a provádí veškeré zúčtovací operace v souvislosti s vydáním a přijímáním peněžní hotovosti. Studuje nově vyšlé Sbírky zákonů, zajišťuje fakturaci a podklady pro včasné vymáhání pohledávek a úhrad závazků a řídí inventarizační práce.

Personální oddělení řídí proces rozvoje firmy tak, aby všichni zaměstnanci plnili svoje specifické povinnosti, které přinášejí firmě očekávané výsledky. Podporuje, aby všichni pracovníci přesně znali svou pracovní náplň a kritéria jejich hodnocení. Přijímá zaměstnance, kteří mají adekvátní schopnosti a znalosti pro výkon dané pozice. Plánuje a zajišťuje potřebná školení a rozvoj jednotlivců. Eviduje odpracované hodiny, absenci a dovolenou pracovníků. Sjednává pracovní poměry a uzavírá pracovní smlouvy.

Informační technologie (IT) zajišťuje provoz výpočetní techniky a zálohování vybraných dat ve firmě. Poskytuje poradenské služby uživatelům výpočetní techniky ve firmě. Spolupracuje s vedením společnosti při programování investic v oblasti informačních technologií. (Organizační směrnice: organizační řád firmy, 2009)

2.2.6 Zaměstnanci firmy

Ve firmě Čemebo k 1. 3. 2011 pracovalo 65 zaměstnanců. Z toho bylo 23 mužů a 42 žen. Ve firmě obsluhu linek ve výrobě vykonávají především ženy. Z tohoto důvodu ve struktuře pohlaví převládá větší podíl žen. Následující graf č. 2 zobrazuje rozdělení mužů a žen ve firmě.



Graf 2: Procentuální podíl počtu mužů a žen ve firmě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak jsem již uvedla v předcházející kapitole, organizační struktura se dělí na jednotlivá oddělení. Počet pracovníků každého oddělení uvádím v tabulce číslo 1.

Tab. 1: Zaměstnanci jednotlivých oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oddělení	Počet zaměstnanců
Ředitel firmy	3
Oddělení kvality	3
Obchodní oddělení	3
Oddělení TPV	4
Výrobní oddělení	47
Finanční oddělení	2
Personální oddělení	2
Oddělení IT	1

Ve firmě jsou pracovníci vedeni ve třech kategoriích. První kategorií jsou manažeři, druhou technicko-hospodářští pracovníci (THP) a třetí výrobní dělníci. Manažerů je 5, THP je 13 a výrobních dělníků 47 z celkového počtu 65 zaměstnanců.

2.3 SWOT analýza firmy

Firmu jsem hodnotila pomocí analýzy SWOT. Ve firmě jsem zkoumala silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Theats), které mohou nastat.

Silné stránky

- stabilita firmy na trhu - společnost má dostatek zakázek a finančních prostředků;
- široký sortiment nabízených služeb - od zhotovení výrobní dokumentace až po osazování desek plošných spojů;
- plnění ISO 9001: 2001 - jsou podstatné především pro fungování výroby;
- vysoká kvalita produktů;
- dobrá propagace - na veletrzích a mezinárodních výstavách;
- vysoká odbornost v oboru - firma zaměstnává pracovníky, kteří své schopnosti a dovednosti soustavně rozvíjejí na základě pravidelných školení;
- individuální přístup - firma se dokáže přizpůsobit požadavkům zákazníka.

Slabé stránky

- sídlo firmy - v Blansku, kde provozují činnost firmy se stejným zaměřením;
- nedostatečná motivace zaměstnanců - chybějící vzdělávací kurzy cizích jazyků a jiné vzdělávací programy;
- nepřiliš známé jméno firmy;
- zastarávání výrobních technologií - v současnosti firma žádá o nové programové vybavení prostřednictvím dotací EU.

Příležitosti

- vstup na nové trhy EU - vstup na zahraniční trhy, kde firma zatím nepůsobí;
- získávání nových zákazníků;

- využití finančních prostředků z EU - na rozvoj strojového parku;
- využití nových technologií;
- nízké výrobní náklady - díky novým technologiím.

Hrozby

- vysoká konkurence v kraji - mezi konkurenční firmy Jihomoravského kraje patří Gatema s.r.o., ICOM PCB CZ, s.r.o., RACOM, s.r.o., SAFIRAL, s.r.o., SMTplus.CZ, s.r.o.; AJ Technology, s.r.o., SOLTECH, s.r.o., ČEVOR, spol. s.r.o.
- neshody s dodavateli nebo odběrateli;
- rostoucí ceny nabízených služeb;
- nižší ceny ze strany konkurence velkých firem;
- měnící se kurz české koruny vůči euru - z důvodu prodeje výrobků zahraničním státům s měnou euro může firmě přinést menší zisk, než byl původně očekáván.

2.4 Současný motivační systém

V současné době má firma motivační systém, který je ve formě organizační směrnice. Firma využívá k motivaci motivačních prostředků jak hmotné, tak i nehmotné povahy. Jednotlivé formy motivace, jak zaměstnavatel motivuje svoje zaměstnance budou uvedeny v následujících kapitolách.

2.4.1 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců ve firmě je podle mzdového předpisu, který se vztahuje k uspořádání firmy a personální oblasti.

Nejdůležitějším stimulačním prvkem pro zaměstnance je **mzda**, která je odměnou za práci v pracovně právním vztahu. Zaměstnanci náleží za vykonanou práci hrubá měsíční mzda ve výši sjednané v pracovní smlouvě. Měsíční mzda je splatná vždy nejpozději do 15. dne kalendářního měsíce následujícího po měsíci, v němž vznikl zaměstnanci nárok na mzdu. Měsíční mzda se vyplácí bezhotovostním převodem na bankovní účet zaměstnance.

Mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky. Pevná mzda je zaměstnanci vyplácena za odpracování stanovené doby a splnění smluvních povinností vyplývajících

z pracovního zařazení. Pohyblivá složka zahrnuje příplatky, osobní ohodnocení, prémie a odměny. Je vyplácena na základě podmínek stanovených dohodou o smluvní mzdě a podmínek stanovených mzdovým předpisem.

Manažeři firmy pracují za fixní mzdu, která je stanovená v jejich manažerských smlouvách a za čtvrtletních a celoročních prémie, které vyplývají z výsledků firmy.

Ve firmě je osm mzdových tříd, podle kterých jsou hodnoceni výrobní dělníci a THP. Tyto třídy se dělí do čtyř tříd, které jsou pro výrobní dělníky a další čtyři, do kterých patří technicko-hospodářští pracovníci. Výrobní dělníci jsou odměňováni podle toho, kolik operací umí. Technicko-hospodářští pracovníci jsou hodnoceni podle zařazení do třídy, kvality odvedené práce (měsíční prémie), dosažených výsledků (čtvrtletní prémie) a celkových ročních hospodářských výsledků (roční prémie).

Mzdové třídy pro výrobní dělníky:

1. třída: zaměstnanec zná pouze jednu operaci (např. kartáčování);
2. třída: zaměstnanec zná dvě operace (např. kartáčování a stripování);
3. třída: zaměstnanec umí tři operace (např. kartáčování, stripování, frézování), dále sem patří pracovníci skladů;
4. třída: partáci - zaměstnanci, kteří dohlíží na kvalitu provedené práce, rozdělují práci mezi podřízené pracovníky a jsou schopni kdykoli převzít za podřízené jejich pracovní úkoly.

Následující tabulka č. 2 zobrazuje jednotlivé mzdové třídy a tarify výrobních dělníků.

Tab. 2: Tarifní mzdy výrobních dělníků (Zdroj: Mzdový předpis firmy, 2010)

Mzdová třída	Hodinový tarif (Kč/hodina)	Měsíční mzdový tarif (Kč/měsíc)
1.	67	10 720
2.	80	12 800
3.	90	14 400
4.	95	15 200

Mzdové třídy pro technicko-hospodářské pracovníky:

1. třída: kontrola jakosti výrobků - skládá se z pracovníků kontroly kvality a jakosti výrobků, kontrolorů dodržování technologie výrobního procesu;
2. třída: samostatní technicko-hospodářští pracovníci - patří sem pracovníci ekonomického úseku, obchodního úseku, technického úseku, projekce a údržby;
3. třída: vedoucí jednotlivých úseků - skládá se z vedoucího výroby, vedoucího jakosti, vedoucího skladového hospodářství, vedoucí obchodního oddělení, vedoucího údržby, vedoucího technického oddělení;
4. vrcholový management - patří sem ředitel firmy.

V následující tabulce č. 3 jsou uvedeny jednotlivé mzdové třídy a tarifní pásma technicko-hospodářských pracovníků.

Tab. 3: Tarifní mzdy technicko-hospodářských pracovníků (Zdroj: Mzdový předpis firmy, 2010)

Mzdová třída	Tarifní pásmo (Kč/měsíc)	
	od	do
1.	10 500	13 800
2.	14 000	18 000
3.	15 000	20 500
4.	individuální platová smlouva	

Prémie

Je nenároková složka mzdy, kterou jsou odměňováni všichni zaměstnanci firmy s výjimkou ředitele. Prémie je závislá na dosaženém výkonu, kvalitě, včasnosti a plnění pracovních povinností v návaznosti na ekonomické výsledky firmy.

Prémiový systém je součástí ročního finančního plánu firmy, kde jsou stanoveny přídělky do fondu premií jednotlivým oddělením firmy. Plánovaný roční příděl jednotlivým oddělením firmy závisí na plánovaném počtu zaměstnanců v jednotlivých odděleních a vychází z organizačního pořádku firmy.

Prémie výrobních dělníků

Skládají se ze dvou složek - premiový ukazatel za splnění daných měsíčních úkolů a navýšení měsíčního premiového ukazatele v závislosti na nepřekročení zmetkovitosti výrobků. Prémie schvaluje ředitel firmy dle návrhu vedoucího výroby.

Prémie technicko-hospodářských pracovníků

Roční prémie vrcholového managementu, tedy ředitele firmy jsou procentuálním podílem z hospodářského výsledku.

Čtvrtletní prémie vedoucích jednotlivých oddělení schvaluje ředitel v závislosti na kvartálním hospodářském výsledku. Prémie pro skladové hospodářství jsou vázány na nepřekročení finančního limitu zásob.

Měsíční prémie ostatních technicko-hospodářských pracovníků jsou vázány ke splnění daných konkrétních pracovních úkolů a významně se na jejich velikosti podílí týmová spolupráce jednotlivých pracovníků na oddělení. Tyto prémie mají v kompetenci vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení.

Bonusová prémie

V případě dosažení lepšího ročního hospodářského výsledku než je výše minimálního plánovaného zisku, se zvyšuje příděl do fondu premii o bonus ve výši určeného objemu procent z částky, o kterou je dosažený hospodářský výsledek vyšší oproti plánovanému minimálnímu zisku. Celková částka pro výpočet bonusové prémie je omezena určeným násobkem minimálního zisku. O rozdělení této bonusové prémie mezi jednotlivé oddělení společnosti rozhoduje ředitel firmy.

Prémie za výsledky hospodaření firmy

Na základě výsledku hospodaření jednotlivých oddělení rozhodne ředitel firmy o výplatě prémie za výsledky hospodaření firmy, výplatním termínem a částce určené k výplatám pro jednotlivé oddělení. Výše prémie za výsledky hospodaření se stanovuje pomocí koeficientu, kterým se vynásobí hrubá mzda zaměstnance dosažená v určeném období.

V případě výplaty prémie se jedná o výsledky hospodaření v období leden až červen (1. pololetí) a v případě výplaty druhé prémie se jedná o období červenec až prosinec (2. pololetí). Koeficient se vypočítá jako podíl částky určené k výplatě

uvedené prémie a součet hrubým mezd zaměstnanců jednotlivých oddělení ve firmě, kterým výplata prémie náleží.

Poziční příplatek

Jedná se o mzdovou částku, která přísluší danému zaměstnanci na určité pracovní pozici, kde je zohledněna jeho odpovědnost, pracovní náročnost a flexibilita.

Minimální výše je stanovena částkou 500 Kč a maximální výše částkou 3 000 Kč. Vedoucí personálního oddělení schvaluje vyplacení pozičního příplatku. Pokud si zaměstnanec nebude zodpovědně plnit svoje pracovní povinnosti, tak mu může být tento příplatek odebrán.

Mimořádná odměna

Na mimořádnou odměnu mají nárok pracovníci, kteří splní úkol nad rámec své pracovní povinnosti. Jedná se například o vymyšlení a podání zlepšovacích návrhů na určité operace, zajištění zvýšení efektivnosti využití technických zařízení a výrobního procesu. Musí se vždy jednat o činnost, která nevyplývá z přímé pracovní povinnosti dané pracovní smlouvou.

Částka za odměnu se pohybuje v rozmezí od 500 Kč až 5 000 Kč v závislosti na zvýšení efektivnosti firmy. Výplatu mimořádných odměn navrhuje vedoucí personálního oddělení a schvaluje ředitel firmy.

Cílové odměny

Tyto mzdové prostředky jsou vypláceny za úspěšnou realizaci daného úkolu (projektu). Zpravidla jde o konkrétní úkol dlouhodobého rozvoje firmy a jeho následnou realizaci. Vyplacení cílových odměn je na základě schválení majitelů firmy, v návaznosti na návrh výkonného ředitele společnosti.

Tento segment odměn je používán nepravidelně a je vždy vázán ke strategickým firemním projektům jako například uvedení do provozu nového počítačového programu řízení firmy, technologické změny výrobního procesu vícevrstvých laminátových desek se zaměřením na zvýšení kvality výrobků nebo změna logistiky řízení a skladového hospodářství. Výše odměny za daný úkol se pohybuje v návaznosti jeho důležitosti pro firmu a počtu zainteresovaných pracovníků ve výši cca 15 000 Kč až 150 000 Kč.

Věrnostní odměny

Pro zvýšení motivace zaměstnanců zavedla firma v roce 1995 věrnostní odměny, které jsou vypláceny všem pracovníkům. Tyto odměny dostávají zaměstnanci současně se mzdou v měsíci, kdy jim po právu náleží. Podmínkou výplaty je, že pracovník nesmí hrubě porušit pracovní kázeň.

Odměny jsou vypláceny pracovníkům, jejichž pracovní poměr trvá nepřetržitě pět a více let ve výši určité částky. Následně je odměna vyplácena za každých pět let nepřetržitého pracovního poměru. V těchto případech se vyplacené částky úměrně zvyšují v souvislosti s dobou strávenou v pracovním poměru. Mimo to je při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu vyplacena odměna v určité výši.

Částky u věrnostní odměn jsou následující:

- | | |
|--|-----------|
| • pracovník je 5 let ve firmě | 500 Kč; |
| • pracovník je 10 let ve firmě | 1 000 Kč; |
| • pracovník je 15 let ve firmě | 2 000 Kč; |
| • odchod pracovníka do starobního důchodu | 1 000 Kč; |
| • odchod pracovníka do invalidního důchodu | 1 000 Kč. |

Ministerstvo práce a sociálních věcí na svých stránkách uvádí, že **ze zákona** zaměstnancům náleží tyto **příplatky**:

- **příplatek za práci přesčas a ve svátek** - za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci poměrná část platového tarifu, připadající na jednu odpracovanou hodinu v kalendářním měsíci, kdy se práce přesčas uskutečnila příplatek ve výši nejméně 25 % průměrného výdělku ve dnech pondělí až pátek a minimálně 10 % průměrného výdělku, jde-li o dny nepřetržitého odpočinku, tedy sobotu a neděli. Tyto podmínky stanovuje § 114 a § 118 zákoníku práce. Za práci ve státní svátek náleží zaměstnanci 100 % jeho průměrného výdělku podle § 115 zákoníku práce;
- **příplatek za práci ve zdraví škodlivých podmínkách** - ve firmě činí výše příplatku 800 Kč měsíčně vybraným výrobním dělníkům, kteří dýchají výpary z chemikálií a manipulují s nimi. Na základě nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (Zákoník práce: úplné znění zákona č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, 2011)

2.4.2 Pracovní doba

Pracovní doba je doba, v jejímž průběhu je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci. Příchody a odchody zaměstnanců jsou evidovány pomocí čipových karet.

Pracovní doba pro zaměstnance na pozicích manažerů a THP je pružná ve formě pružného pracovního týdne. Zaměstnanec si volí začátek resp. konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci volitelné pracovní doby s ohledem na potřeby zaměstnavatele. Týdenní pracovní doba je rozvržena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne a činí 40 hodin. Základní pracovní doba je od 9.00 hod. do 15.00 hod. Volitelná pracovní doba se vymezuje od 7.00 hod. do 9.00 hod. a od 15.00 hod. do 18.00 hod.

Pracovní doba pro zaměstnance na pozicích výrobních dělníků je rozdělena na dvě směny. Ranní směna je od 6.00 hod. do 14.00 hod. a pro odpolední směnu je od 14.00 hod. do 22.00 hod.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 minut, kterou si pracovníci vybírají nejpozději po 6 hodinách nepřetržité práce. Přestávka není výkonem práce a nezapočítává se do pracovní doby.

2.4.3 Zaměstnanecké benefity

Dotované stravování

Stravování zaměstnanců probíhá ve firemní jídelně, kde se mohou zaměstnanci najíst. Obědy jsou jim dováženy z jiných firem, protože se v Čemebu nevaří. Zaměstnanci mají možnost výběru jídla ze závodního stravování Rudolfa Volfa, který se zabývá rozvozem jídel do firem a cateringem pro firemní a rodinné akce a ze stravování Letovice od Marty Kalasové, která nabízí nejen rozvoz, ale také teplou i studenou kuchyni. Pracovníci tedy mají volbu ze dvou jídel na jídelním lístku (volí týden dopředu), které jim firma nabízí. Firma neposkytuje stravenky.

Ceny obědů jsou pro firmu v následujících hodnotách:

- stravování od Rudolfa Volfa, Hybešova 428, 679 11 Doubravice nad Svitavou - 57 Kč;
- stravování od Marty Kalasové, Brněnská 203, 679 61 Letovice - 53 Kč.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci dotace ve výši 45 % na stravování. Pro zaměstnance jsou tedy obědy od Rudolfa Volfa v ceně 31 Kč a od Marty Kalasové za 29 Kč. Obědy se hradí formou srážek ze mzdy na konci příslušného měsíce. Každý zaměstnanec má nárok pouze na jedno dotované jídlo denně.

Sociální fond

Tento fond firma zavedla za účelem výpomoci v sociální tísní svým zaměstnancům, z důvodu řešení jejich finančních problémů. Dále je zaměřen na pomoc rodině při úmrtí pracovníka.

Sociální fond je financován z části zisku firmy z minulých let, který schvaluje valná hromada, dále z navracených půjček od pracovníků a z úroků, které byly na půjčkách zaměstnancům vyměřeny. O daný příděl do tohoto fondu žádá ředitel firmy.

Zaměstnanec ve firmě může využít:

- zaměstnanecké půjčky;
- sociální výpomoci.

Dovolená

Čemebo s.r.o. poskytuje zaměstnancům 4 týdny dovolené podle zákona. Pokud pracovník za nepřetržitého trvání jeho pracovního poměru odpracoval ve firmě jeden rok a nebyl za celý předcházející kalendářní rok ani jediný den nemocen dostává od firmy jeden týden řádné dovolené navíc. Pokud zaměstnanec neodpracoval jeden rok, má po zkušební době možnost využít 20 dnů dovolené.

Čtvrtletní bonus za nemocnost

Pro získání čtvrtletního bonusu za nemocnost musí zaměstnanec dodržet následující pravidla. Nesmí být za tři po sobě jdoucí měsíce nemocen a musí mít 0 hodin návštěv u lékaře nebo si tyto hodiny zaměstnanec musí odpracovat.

Nárok na vyplacení čtvrtletního bonusu mají všichni zaměstnanci po odpracování zkušební doby, tedy třech měsíců. Bonus za nemocnost je v hodnotě 1 000 Kč.

Penzijní připojištění

Příspěvek náleží každému zaměstnanci, který ve firmě Čemebo odpracoval jeden rok. Podmínkou pro poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění je jednorázový minimální vklad zaměstnance ve výši 100 Kč a uzavření smlouvy se společností ING.

Firma Čemebo přispívá každému přihlášenému zaměstnanci fixní částku 200 Kč měsíčně. Pokud je však zaměstnanec v daném měsíci nemocen, tak zaměstnavatel přispívá částkou pouze 50 Kč za měsíc. V případě ukončení pracovního poměru penzijní připojištění trvá i nadále, ale příspěvek zaměstnavatele končí v měsíci, který předcházел měsíci, ve kterém pracovní poměr zaměstnance skončil.

Jednotné oblečení s logem firmy

Firma hradí určitý počet kusů oblečení výrobním dělníkům (zpravidla tři kusy). Jedná se o kalhoty, vesty, kde je našité logo podniku a uzavřenou koženou obuv. Dále firma poskytuje ochranné pomůcky tomu, kdo pracuje s chemikáliemi. Zde jde o celý protichemický oděv a zvláštní obuv.

Pro návštěvu, která se pohybuje po firmě je zapůjčen speciální plášť, na kterém je logo firmy.

Zdravotní péče

Firma zabezpečuje zaměstnancům jednou ročně pravidelnou zdravotní prohlídku u lékaře v Blansku.

Dary

Při významném životním jubileu dostává zaměstnanec peněžní částku. Je to vždy k 30, 40, 50 a 60 narozeninám. Hodnota částky je ve výši 500 Kč.

Na Vánoce dostávají pracovníci hmotné dary. Každý rok obdrží něco jiného. V roce 2010 to byly například diáře a vína.

Služební automobil

Firma vlastní automobily značek Ford Focus, Škoda Octavia a Škoda Fabia. Automobily se používají převážně pro firemní účely, pro soukromé účely je využívá pouze ředitel firmy.

Mobilní telefon a notebook

Firemní mobilní telefony vlastní ředitel, manažeři a vedoucí obchodního oddělení pro svoje pracovní potřeby. K mobilnímu telefonu je dána všem určitá výše paušálního limitu, která by se za měsíc neměla přesáhnout. Pokud je tento limit překročen, pak je hodnota, o kterou je paušální limit převyššen strhnuta další měsíc ze mzdy zaměstnance. Tyto paušální limity jsou dány tak, aby umožnili nezbytnou komunikaci v rámci pracovního působení.

Ředitel firmy a manažeři mají pro výkon své činnosti k dispozici notebook, který je vybavený připojením k internetu.

Prodejní automaty

Ve firmě jsou 3 prodejní automaty. Jeden je na jídlo a dva jsou na pití. Z těchto automatů je možné si zakoupit různé druhy baget nebo sladkostí a na pití je možnost výběru minerálních vod, káv a čajů za zvýhodněné částky, určené pro všechny zaměstnance firmy. Automaty jsou pravidelně doplňovány.

2.4.4 Vzdělání zaměstnanců ve firmě

Směrnice firmy stanovuje jednotlivé postupy při zabezpečování odpovídajícího vzdělání pro všechny úrovně zaměstnanců firmy, tj. prohlubování, rozšiřování a zvyšování jejich kvalifikace pro výkon práce na základě potřeb a rozvoje společnosti. Na celý rok je stanoven rozvojový plán a na základě plánu jsou zaměstnanci zaškoleni.

Vstupní školení

Školením prochází všichni nově příchozí zaměstnanci. Cílem je předat co nejvíce informací nově nastupujícím zaměstnancům a pomoci se orientovat ve firmě, během prvních dnů v zaměstnání. Vstupní školení je prováděno interně. Toto školení obsahuje školící programy, tedy seznámení s firmou, s pracovním řádem, kvalitou, BOZP a první pomoc a požární ochrana.

Dovednostní školení

Je zaměřeno na potřeby, které vyžaduje pracovní pozice. Každý nový zaměstnanec má určitého mentora v rámci oddělení, který se mu věnuje a na kterého se v případě

potřeby může obrátit. U zaměstnanců na pozicích technicko-hospodářských pracovníků je povinností nadřízeného, aby definoval potřeby pro své podřízené. Ty jsou následně zahrnuty do vzdělávacího a rozvojového plánu. Dovednostní školení na pozice THP jsou prováděna jak z interních, tak z externích zdrojů.

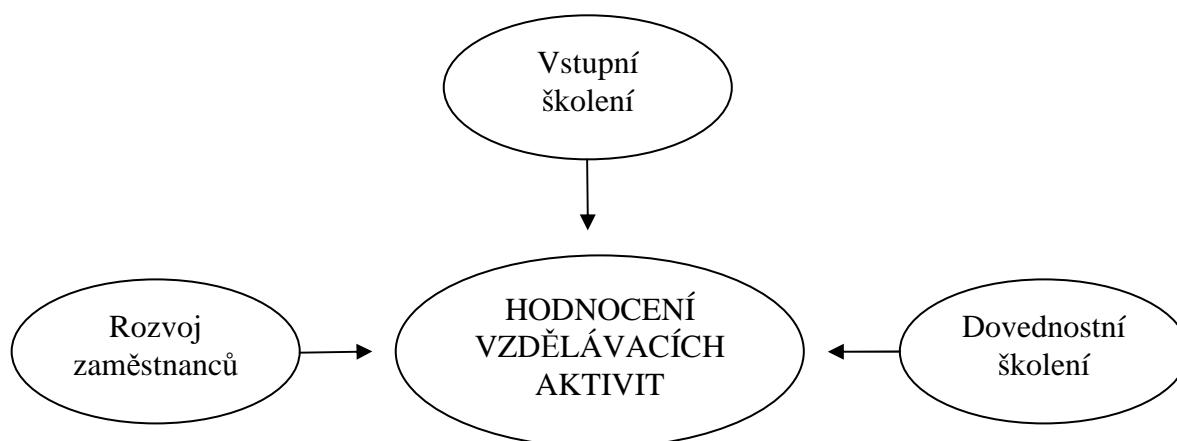
U zaměstnanců na pozicích výrobních dělníků je vždy při nástupu do zaměstnání definováno na jaké operaci bude zaměstnanec pracovat. Dovednostní školení výrobních dělníků navazuje na vstupní školení a zaměstnanec při předání do výroby má určitého školitele, který na něj dohlíží. Dovednostní školení na pozici výrobních dělníků je prováděno interně a záznamy o provedených školeních jsou dokladovány v kvalifikačních listech a uloženy v osobní složce zaměstnance. Ve firmě se školí například drážkování, kartáčování, laminace, neutralizace, opravy, paktování, sítotisk, vrtání, tvorba sít a výstupní kontrola.

Firma hodnotí zaměstnance ve zkušební době v oblasti kvalifikace - praxe, znalosti na vykonávané pozici, flexibility - schopnost a ochota vykonávat více pracovních pozic, aktivity - posouzení iniciativy a snahy při plnění úkolů, kázně - dodržování pokynů nadřízených, dodržování pracovní doby, pořádku - pořádek na pracovišti, hospodárné zacházení se stroji, tempa - včasnost plnění úkolů, pracovní tempo a kvality - zmetkovitost, spolehlivost při výkonu náročných operací. Vedoucí pracovník hodnotí zaměstnance, jestli splnil všechna očekávání, požadavky a úroveň svojí pozice.

Povinná pravidelná školení

Zaměstnanci musí procházet povinným pravidelným školením, které předepisuje zákon. Tyto školení jsou prováděna jak z interních, tak z externích zdrojů a jsou zahrnuta do vzdělávacího a rozvojového plánu. Rozvoj zaměstnanců je prováděn z interních i externích zdrojů. Nedílnou součástí vzdělávacích aktivit je i jejich zpětná vazba. Díky tomuto měření je zaměstnavatel schopen vyhodnocovat a stále zlepšovat kvalitu vzdělávání a přístup k zaměstnancům.

Na následujícím obrázku číslo 6 je zobrazeno hodnocení vzdělávacích aktivit ve firmě Čemebo s.r.o.



Obr. 6: Hodnocení vzdělávacích aktivit (Zdroj: Organizační směrnice: vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 2009)

2.5 Analýza dotazníkového šetření

Hlavním cílem v této části diplomové práce bylo odhalení nedostatků v současném motivačním systému.

2.5.1 Dotazník

Pro zjištění současného stavu ve firmě jsem použila metodu dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na pracovní motivaci zaměstnanců ve firmě Čemebo s.r.o.

Dotazníkový průzkum ve firmě byl prováděn od 10. 12. do 15. 12. 2010. Zaměstnanci měli tedy dostatek času na vyplnění dotazníku, který byl zcela anonymní, z důvodu zaručení pravdivosti informací.

Dotazník jsem rozdělila do šesti oblastí, které měli za úkol zjistit potřebné informace a fakta. Dotazník obsahoval celkem 56 otázek. Pracovníci firmy odpovídali pomocí uzavřených otázek z výběru nabízených možných variant. Zaměstnanci měli na výběr z odpovědí ano, spíše ano, spíše ne nebo ne, které zaznamenávali křížkem. Jednou z možností byla i otevřená otázka, kde zaměstnanci odpovídali podle svého vlastního uvážení. Na konci dotazníku byly uvedeny údaje pro statistické šetření, kde zaměstnanci zvolili pohlaví, věk a jakou pracovní pozici ve firmě zastávají.

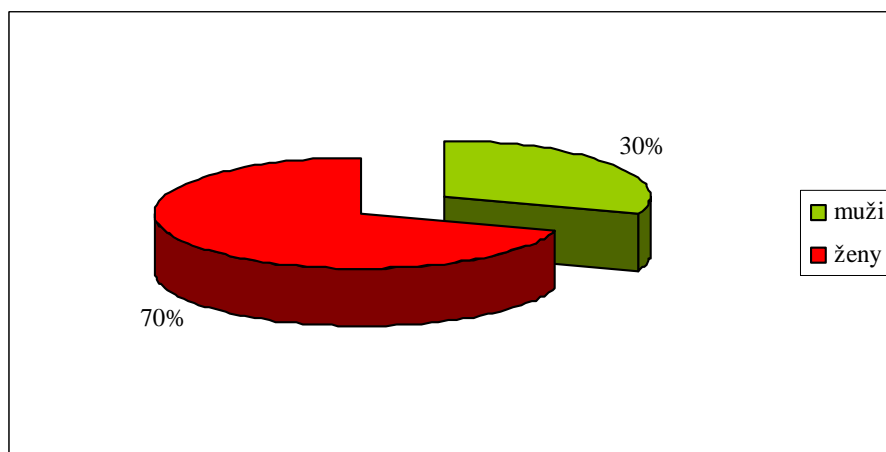
Dotazník byl rozdán 60 zaměstnancům, ale od všech nebyl získán zpět. Celkem bylo navraceno 34 dotazníků, z nichž správně vyplněných bylo 33 dotazníků, což je 55%, tedy nadpoloviční většina. Jeden dotazník musel být vyřazen z důvodu chybějících odpovědí.

Oblasti dotazníku:

- I. oblast: **vztahy na pracovišti a komunikace** - oblast zkoumala jaké vztahy mají mezi sebou spolupracovníci, nadřízený a podřízený, jestli se může pracovník obrátit na vedoucího a otevřeně sdělovat svůj názor, komunikaci mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.
- II. oblast: **vztahy pracovníků k firmě** - tato oblast se zaměřovala na to, zda má pracovník důvěru ve vedení firmy a respektuje její zájmy, co firma oceňuje na zaměstnancích a jestli má dobrou pověst na veřejnosti, spokojenost pracovníků s prací pro firmu a plány společnosti do budoucna.
- III. oblast: **práce a pracovní prostředí** - zde jsem zjišťovala zda mají zaměstnanci vše potřebné k výkonu své práce, možnost osobního růstu, jestli jim vyhovuje pracovní doba a kolektiv, jak je hodnotí zaměstnavatel za provedenou práci, spokojenost se vzhledem pracoviště a firemní jídelnou.
- IV. oblast: **porady a systém řízení** - zde jsem se zabývala, zda jsou v pořádku firemní porady a jestli je vhodný současný systém řízení.
- V. oblast: **systém odměňování** - tato oblast poskytla informace o spokojenosti zaměstnanců s financemi, odměňováním ve firmě a které zaměstnanecké benefity ovlivňují pracovníky ve firmě.
- VI. oblast: **doplňující údaje** - jedná se o pohlaví, věk a pracovní pozici.

2.5.2 Statistická analýza

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 33 zaměstnanců, z toho 10 mužů a 23 žen. Následující graf č. 3 zobrazuje počet zúčastněných pracovníků v procentech.

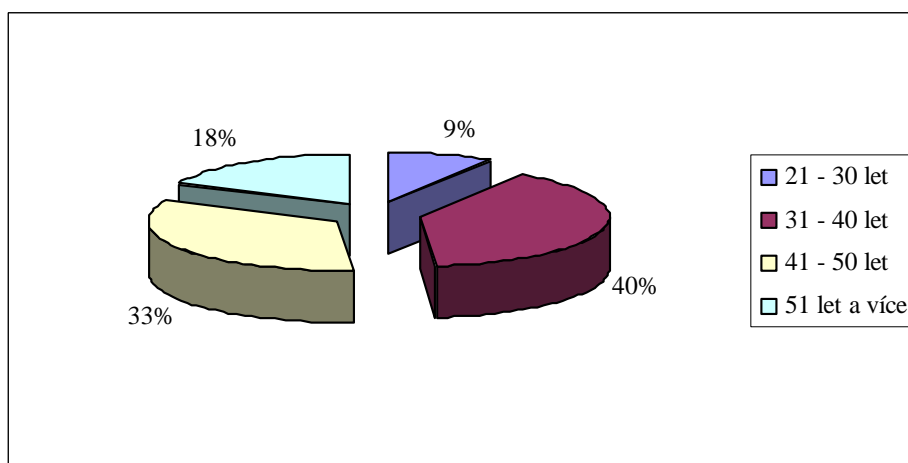


Graf 3: Procentuální podíl respondentů podle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věkovou strukturu jsem zvolila od 21 let, protože ve firmě nikdo mladšího tohoto věku nebyl. Věková struktura ve firmě je velice rozmanitá. Ve firmě jsou zastoupeny všechny věkové kategorie zaměstnanců. Dalo by se ale říci, že převažují zaměstnanci středního věku, tedy od 31 let do 50 let. Věkovou strukturu ukazuje následující tabulka č. 4 a graf č. 4.

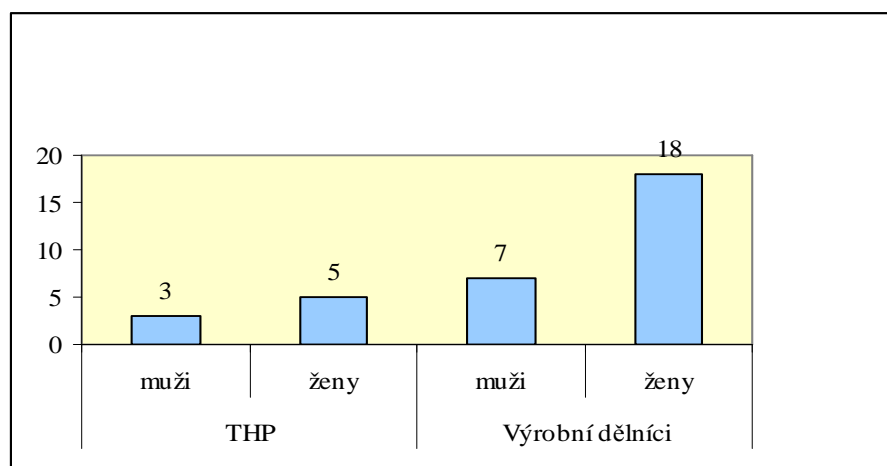
Tab. 4: Věková struktura respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

21 - 30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 let a více
3	13	11	6



Graf 4: Věková struktura respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dalším vyhodnocovaným údajem byla pozice, na které zaměstnanec ve firmě pracoval. Analýza dotazníků ukázala, že dotazník odevzdalo 8 technicko-hospodářských pracovníků a 25 zaměstnanců pracujících na pozicích výrobních dělníků. Tento počet se dále dělí na muže a ženy na pozicích THP a na muže a ženy na pozicích výrobních dělníků, které zobrazuje následující graf č. 5.



Graf 5: Počet zaměstnanců na pozicích THP a výrobních dělníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6 Výsledky dotazníku

2.6.1 Vztahy na pracovišti a komunikace

Otázka č. 1 zněla „Máte dobrý vztah se svým nadřízeným pracovníkem?“. Odpovědi na tuto otázku byly spíše kladné. Pracovníci mají v 51 % dobré vztahy a v 39 % spíše dobré vztahy se svým nadřízeným. Zaměstnanci na pozicích výrobních dělníků mají z 9 % spíše špatné vztahy a zajímavé zde bylo, že ani jeden z pracovníků na pozicích THP nemá špatný vztah se svým nadřízeným.

Druhá otázka se zaměřovala také na vztahy, ale tentokrát mezi zaměstnanci ve firmě. Z dotazníků vyplynulo, že z 67 % mají zaměstnanci se svými kolegy přátelské vztahy, především na pozicích výrobních dělníků. Spíše špatné vztahy jsou jen u výrobních dělníků a to ve výši 9 %.

Otázka číslo 3 zjišťovala, jestli hodnotí nadřízení spravedlivě a objektivně všechny zaměstnance. Na tuto otázku odpovědělo 30 % zaměstnanců ano,

58 % odpovědělo, že jsou hodnoceni spíše spravedlivě, což je poměrně velká část, 9 % uvedlo spíše ne a 3 % výrobních dělníků si myslí, že ne.

Otázka číslo 4 se zaměřovala na to, jestli je pro zaměstnance důležité ústní hodnocení od nadřízeného za odvedenou práci. Největší počet získala odpověď spíše ano, a to 52 %. Pro 21 % zaměstnanců, je důležité hodnocení od vedoucího stejně tak i pro 21 % je spíše nepodstatné toto hodnocení. Odpověď ne uvedlo 6 % výrobních dělníků, ale ani jeden pracovník THP.

Otázka číslo 5 zněla „Můžete se s jakýmkoliv problémem obrátit na vedoucího pracovníka?“. Ano odpovědělo 45 %, spíše ano 49 % zaměstnanců, což znamená, že se zaměstnanci mohou bez problémů obracet na svého nadřízeného. Pouze 6 % výrobních dělníků si myslí, že se nemůže s problémem obrátit na vedení.

V šesté otázce jsem se ptala na to, jestli je vedoucí pracovník ochoten naslouchat pracovním problémům. Pro 88 % je nadřízený určitě a spíše ochoten naslouchat pracovním problémům zaměstnanců. Pouze pro 12 % výrobních dělníků je spíše neochoten vedoucí naslouchat.

Otázka číslo 7 měla odpovědět na to, zda pracovníci mohou ve firmě sdělovat otevřeně svoje názory. Z 18 % zaměstnanci odpověděli ano, z 52 % spíše ano, což je kladné hodnocení. Ale na druhou stranu spíše ne a ne uvedlo 30 % zaměstnanců, z toho 24 % výrobních dělníků, kteří se zřejmě bojí potrestání, kdyby projevili vlastní názor. Nad těmito výsledky by se mělo vedení určitě zamyslet.

U otázky číslo 8, zda informuje nadřízený o rozhodnutích firmy svoje zaměstnance, odpovědělo 33 % ano, 49 % spíše ano, tedy většina dotazovaných. Jen 15 % odpovědělo spíše ne a 3 % ne.

Otázky 9 až 11 byly zaměřeny na komunikaci ve firmě. Komunikace je dostačující z 12 % a spíše dostačující z 52 %. Spíše nedostačující je z 58 % a nedostačující z 9 %. Zde se zaměstnanci rozdělili na dvě skupiny, jedna se domnívá, že komunikace je na dobré úrovni a druhá, že ne. Je zde nutné podotknout, že vedení by se mělo na komunikaci ve firmě začít blíže zaměřovat.

V 82 %, tedy ve většině případech probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným formální způsobem a v 18 % neformálním způsobem. Komunikace mezi zaměstnanci probíhá z 91 % neformálním způsobem, tedy z větší části a z 9 %

formálním způsobem. Z tohoto se dá usuzovat, že ve firmě má podřízený od nadřízeného určitý odstup, ale mezi zaměstnanci tento odstup není.

V této části se zaměstnanci měli vyjádřit ke vztahům na pracovišti, ke svému nadřízenému a ke komunikaci ve firmě. V této oblasti jsem odhalila, že pracovníci mají dobré vztahy se svými nadřízenými i mezi sebou. Při analýze jsem zjistila, že jsou zaměstnanci s chováním nadřízených spokojeni. Určité nedostatky ale shledávám v komunikaci ve firmě.

Odpovědi na otázky 1 až 11 jsou uvedeny v následující tabulce č. 5.

Tab. 5: Odpovědi na otázky z oblasti vztahů na pracovišti a komunikace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo otázky	THP				Výrobní dělníci			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne
1.	5	3	0	0	12	10	3	0
2.	6	2	0	0	16	7	2	0
3.	3	4	1	0	7	15	2	1
4.	2	4	2	0	5	13	5	2
5.	5	3	0	0	10	13	2	0
6.	3	5	0	0	7	14	4	0
7.	1	5	2	0	5	12	6	2
8.	6	2	0	0	5	14	5	1
9.	1	4	3	0	3	13	16	3
10.	5	2	1	0	9	11	4	1
11.	3	4	1	0	17	6	2	0

2.6.2 Vztahy pracovníků k firmě

Na otázku číslo 12, zda zaměstnanci znají cíle a vize firmy odpovědělo 33 % ano, 52 % spíše ano, tedy absolutní většina. Žádný ze zaměstnanců si nemyslí, že by neznal cíle a vize firmy a 15 % výrobních dělníků je spíše nezná.

Velký počet dotazovaných na otázku číslo 13, jestli jsou pracovníci pyšní, že pracují pro firmu Čemebo, odpovědělo celkem 30 % ano a 61 % spíše ano. Pouze 6 % spíše nejsou pyšní a 3 % nejsou vůbec pyšní, že pracují pro firmu.

Při otázce číslo 14, jestli má firma dobrou pověst v okolí je zajímavé, že 33 % si myslí, že firma spíše nemá dobrou pověst v okolí, což je celkem vysoký počet. 15 %

se domnívá, že firma má dobrou pověst a 52 %, že firma má spíše dobrou pověst. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by firma neměla dobrou pověst.

U otázky číslo 15, zda respektují zaměstnanci zájmy firmy všichni uvedli ano a spíše ano, tedy 100 %. Pro firmu je to důležité a díky tomu také dosahuje maximálního výkonu.

Otázka číslo 16 měla znění „Doporučil/a byste zaměstnání ve firmě svým známým?“ Ve 46 % by zaměstnanci doporučili zaměstnání ve firmě, ve 42 % by ho spíše doporučili, což je ve většině případech. 9 % by je spíše nedoporučilo a pouze 3 % by je vůbec nedoporučilo.

Při otázce číslo 17, jestli jsou ceněny ve firmě názory zaměstnanců, se pracovníci THP shodli, že z 25 % ano a z 75 % spíše ano. Výrobní dělníci si ale myslí, že u nich nejsou spíše ceněny názory z 32 % a vůbec ceněny z 8 %, což je velký počet. Názory jsou ceněny u výrobních dělníků jen z 8 % a spíše ceněny z 52 %. Vedoucí pracovníci by díky těmto výsledkům měli brát na názory výrobních dělníků větší ohledy.

Na 76 % se zaměstnanci shodli na otázce číslo 18, že firma oceňuje nové myšlenky a nápady a na 24 %, že je spíše oceňuje. Ani jede THP a výrobní dělník neuvedl, že by nové myšlenky a nápady nebyly oceňovány.

Otázka číslo 19 byla zaměřena na důvěru k vedoucím pracovníkům firmy. 15 % zaměstnanců důvěřuje vedoucím ve společnosti, 67 % spíše důvěřuje. Je zde 18 %, kteří spíše nedůvěřují a nikdo kdo by nedůvěřoval vůbec.

Na otázce číslo 20, jestli jsou zaměstnanci s prací, kterou pro firmu vykonávají spokojeni, většina respondentů označila ano a to 58 % a spíše ano 33 %. Spíše nespokojeno s prací je 6 % a nespokojeni se svou prací jsou jen 3 %.

Další otázka s číslem 21 měla za úkol zjistit spokojenost s informovaností o dění ve firmě. 21% je spokojeno s informovaností a 64 % je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno s informovaností o dění je 15 % a žádný z THP ani výrobních dělníků není s informovaností nespokojen. Můžeme tedy říci, že ve firmě je spokojena s informovaností o dění většina pracovníků.

Otázka číslo 22 byla formulována takto „Nebojíte se ztráty svého zaměstnání?“ Zde 21 % odpovídalo, že se nebojí ztráty a 58 %, že se spíše nebojí, z čehož je patrná dobrá stabilita firmy. Spíše se bojí ztráty 15 % a bojí se ztráty jen 6 %.

Otázka číslo 23 měla odpovědět na to, jestli zaměstnanci využijí toho, když se jim objeví příležitost odejít do jiné firmy na stejnou pozici. 27 % by této příležitosti nevyužilo, 58 % by toho spíše nevyužilo, což je velmi pozitivní zpráva pro firmu. Spíše by toho využilo 9 % dotazovaných a určitě by to využilo 6 % výrobních dělníků, ale nikdo z THP.

Poslední otázka číslo 24 z oblasti vztahů pracovníků k firmě měla zhodnotit, jestli zaměstnanci vědí, jaké jsou plány firmy do budoucna. Více jak polovina, 58 % ví nebo se spíše domnívá, že ví, co firma plánuje do budoucna, ale 30 % spíše neví a 12 % výrobních dělníků vůbec nemá ponětí co firma plánuje. Myslím si, že by se firma tímto problémem měla začít zabývat.

Ve druhé oblasti jsem hodnotila vztahy pracovníků k firmě. Celkové hodnocení těchto vztahů k firmě považuji za velmi dobré. Jedinou výtkou jsou málo ceněné názory výrobních dělníků a plány firmy do budoucna, o kterých moc netuší téměř polovina zaměstnanců.

Odpovědi na otázky 12 až 24 zobrazuje následující tabulka č. 6.

Tab. 6: Odpovědi na otázky z oblasti vztahů pracovníků k firmě (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo otázky	THP				Výrobní dělníci			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne
12.	6	2	0	0	5	15	5	0
13.	1	7	0	0	9	13	2	1
14.	1	5	2	0	4	12	9	0
15.	6	2	0	0	18	7	0	0
16.	4	4	0	0	11	10	3	1
17.	2	6	0	0	2	13	8	2
18.	6	2	0	0	19	6	0	0
19.	2	5	1	0	3	17	5	0
20.	5	3	0	0	14	8	2	1
21.	2	5	1	0	5	16	4	0
22.	0	1	5	2	2	4	14	5
23.	0	0	7	1	2	3	12	8
24.	2	4	2	0	3	10	8	4

2.6.3 Práce a pracovní prostředí

Otázka číslo 25 se zabývala tím, jestli jsou na zaměstnance kladeny požadavky ve výši jejich schopností. Pro 61 % dotazovaných jsou požadavky odpovídající jejich schopnostem a 27 % si myslí, že jsou spíše odpovídající jejich schopnostem. Na 9 % zaměstnanců je kladeno větší množství požadavků a 3 % se domnívá, že je na ně kladeno velké množství požadavků. Analýza ukazuje, že větší množství požadavků je kladeno na pracovníky THP.

U otázky číslo 26, zda mají pracovníci všechny potřebné informace k vykonávání své práce se z 82 % shodují, že ano a z 18 %, že spíše ano. Nikdo z pracovníků THP ani z výrobních dělníků nevedl, že by neměl nedostatek informací pro svoji práci.

Absolutní většina pracovníků uvedla u otázky číslo 27, že jejich vedoucí pracovník má odpovídající znalosti a schopnosti pro danou pozici z 91 %. Pouze 9 % si myslí, že vedoucí spíše nemá tyto znalosti a schopnosti. Nikdo z dotázaných nevedl, že by vedoucí neměl odpovídající znalosti a schopnosti pro danou pozici.

Pochvalu za dobře vykonanou práci spíše nepoužívá u otázky číslo 28 podle zaměstnanců 64 % a 24 % je přesvědčeno, že pochvalu nepoužívá vedoucí vůbec. Používá nebo spíše používá pochvalu pouze 12 % nadřízených. Nad tímto malým počtem by se měli vedoucí pracovníci zamyslet.

Další otázka číslo 29 se vztahovala ke kritice podřízených nadřízenými za špatně odvedenou práci. Zde vyšel výsledek poměrně pozitivní. Zaměstnanci si myslím, že jsou kritizováni pouze ve 3 % a spíše kritizováni za špatně odvedenou práci ve 12 %. 76 % uvedlo, že jsou spíše nekritizováni a 9 %, že nejsou vůbec kritizováni.

Otázka číslo 30 zněla „Myslíte si, že Vaše výplata odpovídá náročnosti vykonané práce?“. Zde si polovina pracovníků, 46 % myslí, že spíše ano a 9 %, že ano. Druhá polovina, 39 % se domnívá, že spíše neodpovídá či vůbec neodpovídá z 6 %.

Na otázku číslo 31, jestli mzda odpovídá dosaženému vzdělání, odpovídali zaměstnanci podobně jako v předcházející otázce. 45 % odpovědělo, že jejich mzda odpovídá nebo spíše odpovídá. Pro 55 % zaměstnanců je mzda spíše neodpovídající nebo neodpovídající dosaženému vzdělání. Díky tomuto počtu, by se vedoucí pracovníci měli pokusit o vylepšení současného stavu.

Otázka číslo 32 zjišťovala, jestli mají zaměstnanci možnost osobního růstu ve firmě. Pracovníci na pozicích THP se z 75 % domnívají, že se mohou a spíše mohou

dále rozvíjet a z 25 %, že možnost osobní rozvoje spíše není. Výrobní dělníci si naopak myslí, že možnost osobního růstu mají a spíše mají z 56 % a spíše nemají a určitě nemají z 44 %, což je poměrně hodně zaměstnanců.

Otázka číslo 33 měla za úkol zjistit, zda pracovníci chtějí mít ve firmě větší pravomoci a odpovědnost. Ve firmě by chtělo a spíše chtělo mít více pravomocí a odpovědnosti 94 %, tedy skoro všichni zaměstnanci, kromě dvou pracovníků na pozicích výrobních dělníků, kteří by o větší pravomoci a odpovědnosti nestáli, tedy 6 %.

Při otázce číslo 34, jestli pracovníkům vyhovuje jejich pracovní doba uvedli v 82 %, že určitě a spíše vyhovuje. Spíše nevyhovuje jen výrobním dělníkům a to v 8 %.

Na 94 % se zaměstnanci shodli na otázce číslo 35, že jim vyhovuje jejich pracovní kolektiv. Pouze 6 % výrobních dělníků jejich kolektiv spíše nevyhovuje.

V 36 otázce měli zaměstnanci možnost zhodnotit, jak jsou spokojeni se vzhledem svého pracoviště. Co se týká spokojenosti, tak 30 % pracovníků je naprosto spokojeno a 61 % je spíše spokojeno se vzhledem pracoviště. Spíše nespokojeno je 9 % a absolutně nespokojen se vzhledem pracoviště není ani jeden zaměstnanec.

Co se týká pracovního prostředí v otázce číslo 37, tak vyhovuje a spíše vyhovuje pro práci z 91 % všem zaměstnancům. Spíše nevyhovující ho shledává 9 % pracovníků na pozicích výrobních dělníků.

Otázka s číslem 38 sloužila ke zjištění dostatku místa na pracovišti k vykonávání práce. 70 % si myslí, že má dostatek prostoru a pro 27 % je spíše dostačující. Jen 3 % se domnívají, že mají nedostatek místa na pracovišti.

Z otázky číslo 39 vyplynulo, že mají či spíše mají zaměstnanci z 88 % dostatek pracovních pomůcek a zařízení k vykonávání práce. Pro 12 % jsou pracovní pomůcky a zařízení nedostačující.

Velký počet zaměstnanců odpovíдалo na otázku číslo 40 zda jsou spokojeni s prostředím firemní jídelny spíše ne nebo ne v 42 %. Spokojení a spíše spokojeni jsou v 58 % s prostředím firemní jídelny.

Ve třetí části jsem se věnovala tomu, jestli jsou pracovníci spokojeni s prací a pracovním prostředím. Mezery zde vidím v následujících bodech:

- málo používaná pochvala za dobře odvedenou práci;

- polovina zaměstnanců si myslí, že výplata neodpovídá náročnosti za jejich vykonanou práci;
- hodně výrobních dělníků se domnívá, že nemají či spíše nemají možnost osobního rozvoje;
- nespokojenost zaměstnanců s firemní jídelnou.

Odpovědi na otázky číslo 25 až 40 jsou uvedeny v následující tabulce č. 7.

Tab. 7: Odpovědi na otázky z oblasti práce a pracovních vztahů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo otázky	THP				Výrobní dělníci			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne
25.	3	2	2	1	17	7	1	0
26.	7	1	0	0	20	5	0	0
27.	3	4	1	0	10	13	2	0
28.	1	1	4	2	0	2	17	6
29.	0	2	5	1	1	2	20	2
30.	2	3	3	0	1	12	10	2
31.	2	2	4	0	2	9	12	2
32.	2	4	2	0	4	10	9	2
33.	6	2	0	0	5	18	2	0
34.	5	3	0	0	9	10	6	0
35.	3	5	0	0	7	16	2	0
36.	1	6	1	0	9	14	2	0
37.	7	1	0	0	12	10	3	0
38.	8	0	0	0	15	9	1	0
39.	3	4	1	0	12	10	2	1
40.	1	4	3	0	4	10	8	3

2.6.4 Porady a systém řízení

První otázka číslo 41 z této oblasti zněla „Jste spokojen/a se současnou úrovní porad?“. Celkem 27 % je s pracovními poradami zcela spokojeno a 67 % spíše spokojeno. 6 % je spíše nespokojeno a absolutně nespokojen není s poradami ani jeden pracovník.

Otázka číslo 42 se zaměřovala na to, zda jsou porady vedeny efektivně. Skoro všichni zaměstnanci, tedy 91 % si myslí, že jsou porady vedené efektivně. Pouze pro 9 % pracovníků jsou vedeny spíše neefektivně.

Podobně odpověděli zaměstnanci u otázky číslo 43, jestli se probírá na pracovních poradách jen to, co je potřebné a důležité z 94 %, že ano nebo spíše ano. 6 % pracovníků si myslí, že se na poradách spíše neprobírá to, co je potřebné a důležité.

U otázky číslo 44 zaměstnanci souhlasí v 30 % a spíše souhlasí v 64 % s tím, jaký se ve firmě používá systém řízení. Spíše nesouhlasí se systémem řízení 6 % pracovníků a vůbec nesouhlasí se systémem řízení ani jeden THP a výrobní dělník.

Oblast se zaměřuje na spokojenost s poradami a na současný systém řízení. V této oblasti nemám nic, co bych vedoucím pracovníkům mohla vytknout.

Odpovědi na otázky číslo 41 až 44 jsou zaznamenány v následující tabulce č. 8.

Tab. 8: Odpovědi na otázky z oblasti porad a systému řízení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo otázky	THP				Výrobní dělníci			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne
41.	3	5	0	0	6	17	2	0
42.	1	7	0	0	4	18	3	0
43.	6	2	0	0	5	18	2	0
44.	1	6	1	0	9	15	1	0

2.6.5 Systém odměňování

Na otázku číslo 45, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší jejich mzdy, odpovědělo ano 25 % THP a 12 % výrobních dělníků. Spíše ano uvedlo 46 % všech pracovníků. Spíše nespokojení a nespokojení s výší mzdy je 39 % výrobních dělníků, což je velký počet.

Další otázka číslo 46 zjišťovala, jestli je mzda hlavním důvodem setrvávání zaměstnanců ve firmě. 6 % zaměstnanců uvedlo, že je hlavním důvodem a 27 %, že spíše je hlavním důvodem. Pro 43 % všech dotazovaných spíše mzda není hlavním důvodem a pro 24 % není hlavním důvodem, proč jsou zaměstnanci ve firmě. Toto je dobrá zpráva pro vedení.

Z otázky číslo 47 vyplynulo, že zaměstnance povzbuzují a spíše povzbuzují současné motivační prostředky k pracovnímu výkonu z 61 % a spíše je nepovzbuzují z 39 %. Nikdo z pracovníků nevedl, že by je motivační prostředky absolutně nepovzbuzovaly.

Ve 48 otázce se měli zaměstnanci vyjádřit k tomu, jestli raději preferují hmotnou odměnu před nehmotnou za provedenou práci. 46 % dává přednost a 39 % dává spíše přednost hmotné odměně. Spíše nehmotnou odměnu preferuje 12 % zaměstnanců a nehmotné odměně dávají přednost 3 % THP.

„Motivuje Vás za odvedenou práci slovní uznání?“ zněla otázka číslo 49. Zhruba polovinu zaměstnanců 55 % motivuje a spíše motivuje za odvedenou práci slovní uznání a druhou polovinu, tedy 45 % spíše nemotivuje a vůbec nemotivuje slovní uznání.

Srozumitelný systém odměňování ve firmě v otázce číslo 50 je a spíše je pro 91 % zaměstnanců a jen pro 9 % výrobních dělníků je spíše nesrozumitelný a vůbec nesrozumitelný není pro žádného pracovníka.

Na otázce číslo 51, jestli jsou současné motivační prostředky ve firmě dostačující, většina respondentů označila spíše ne a ne a to 58 %. Spíše dostačující a dostačující jsou pro 42 % pracovníků.

Odpovědi na otázky číslo 45 až 51 uvádím v následující tabulce č. 9.

Tab. 9: Odpovědi na otázky z oblasti odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo otázky	THP				Výrobní dělníci			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	ano	spíše ano	spíše ne	ne
45.	2	6	0	0	3	9	8	5
46.	0	2	3	3	2	7	11	5
47.	3	2	3	0	4	11	10	0
48.	2	4	1	1	13	9	3	0
49.	2	2	3	1	3	11	7	4
50.	6	2	0	0	8	14	3	0
51.	1	2	4	1	2	9	11	3

Otázka číslo 52 zkoumala, které zaměstnanecké benefity motivují zaměstnance. Zde měli pracovníci vybrat 3 varianty z nabízených odpovědí.

Po vyhodnocení zaměstnaneckých benefitů bylo zjištěno, že každého zaměstnance motivuje ve firmě něco jiného. Pracovníky na pozicích THP motivuje nejvíce penzijní přípojištění. Na druhém místě se umístil bonus za nemocnost a na třetím místě se u THP umístil týden dovolené navíc.

U výrobních dělníků se na prvním místě umístil bonus za nemocnost, pak penzijní připojištění a jako třetí týden dovolené navíc a prodej z automatů za zvýhodněné ceny. Menší počet zaměstnanců dává ve firmě přednost sociálnímu fondu, úhradě firemního oblečení a darům. Následující tabulka č. 10 zobrazuje odpovědi na tuto otázku.

Tab. 10: Které zaměstnanecké benefity zaměstnanec nejvíce motivují (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměstnanecké benefity	THP	Výrobní dělníci
Sociální fond	2	4
Týden dovolené navíc	4	12
Bonus za nemocnost	5	20
Penzijní připojištění	8	16
Úhrada firemního oblečení	-	7
Dary	2	4
Prodej z automatů za zvýhodněné ceny	3	12

Poslední otázka z této oblasti zněla: „Jaké další benefity by jste ve firmě uvítal/a?“
Zde uvádím, co odpovídali pracovníci na pozicích THP:

- 13. plat;
- kurzy cizích jazyků;
- poukázka na kulturu a sport;
- poukázka na rekreaci;
- stravenky;
- placené volno.

Zaměstnanci na pozicích výrobních dělníků uvedli:

- dárkové poukázky;
- poukázka na masáž;
- stravenky;
- poukázka na léky.

V této oblasti se měli zaměstnanci vyjádřit k systému odměňování ve firmě. Chyby zde vidím v tom, že zaměstnanci na pozicích výrobních dělníků nejsou spokojeni s výší jejich mzdy, až 39 % pracovníků nepovzbuzují současné motivační prostředky a v tom, že nadpoloviční většina zaměstnanců se domnívá, že má nedostatek motivačních prostředků. Z dotazníků je také patrné, že pracovníci mají zájem kromě stávajících benefitů i o další zaměstnanecké výhody.

2.7 Shrnutí dotazníkového šetření

Z první zkoumané **oblasti vztahů na pracovišti a komunikace** vyplynulo, že pracovníci mají dobré vztahy jak mezi sebou, tak i se svými nadřízenými. Pro většinu zaměstnanců, je vedoucí pracovník spravedlivý, objektivní, mohou se na něj spolehnout, podává informace o rozhodnutích firmy a je ochoten naslouchat pracovním problémům, které se dějí ve firmě. O něco problematičtější byla otázka č. 7, na kterou 30 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše či vůbec **nemohou otevřeně sdělovat svoje názory**. To je třeba zlepšit, protože je pro pracovníky důležité mít možnost projevit se. Další problém byl u otázky ohledně **komunikace** ve firmě. **Pouze 12 %** respondentů si myslí, že **je dostačující**, což je velmi malý počet. Je potřeba se touthle oblastí blíže zabývat, protože je důležitá. Kladně hodnotím to, že ve většině případech probíhá komunikace mezi podřízeným a nadřízeným formálním způsobem, z čehož můžeme usuzovat, že zaměstnanci mají určitou autoritu a respekt před vedoucími. Stejně tak hodnotím i komunikaci mezi zaměstnanci, protože probíhá téměř u všech neformálním způsobem.

V oblasti **vztahů pracovníků k firmě** se zaměstnanci vyjadřovali pozitivně především v tom, že respektují zájmy firmy, jsou oceňovány jejich nové myšlenky a nápady, jsou spokojeni s prací, kterou pro firmu vykonávají a většina pracovníků by nevyužila nabídky odejít do jiné firmy. Negativní odpovědi jsem zaznamenala ze strany výrobních dělníků, protože si myslí, že jsou **málo ceněné jejich názory**. Dále pak od 30 % pracovníků, kteří spíše neví a 12 % vůbec **netuší co firma plánuje do budoucna**. Myslím si, že vedoucí by měl brát v úvahu i názory pracovníků a podávat bližší informace zaměstnancům o tom, co firma plánuje do budoucna.

Po analýze třetí části, která byla zaměřená na **spokojenost s prací** jsem zjistila, že je ve firmě **málo používaná pochvala za dobře odvedenou práci**, kterou by tedy

vedoucí pracovník měl začít používat mnohem častěji. Dále se pracovníci domnívají, že **mzda spíše neodpovídá a neodpovídá dosaženému vzdělání** zaměstnanců z 55 % a **výrobní dělníci** si ze 44 % myslí, že **nemají možnost osobního růstu**. Vedoucí pracovník by se v těchto případech měl pokusit o nápravu. Zajímavé zjištění přineslo to, že většina zaměstnanců by měla zájem o větší odpovědnost ve firmě.

Na oblast **pracovního prostředí** zaměstnanci reagovali kladně. Především na pracovní dobu, pracovní kolektiv, dostatek místa a pracovních pomůcek na pracovišti. Jediný problém byl u firemní jídelny, kde **zaměstnanci** ve 42 % **hodnotili záporně prostředí jídelny**, které by tedy firma měla vylepšit.

V oblasti **porad a systému řízení** odpovídalo jen malé procento pracovníků negativně. Téměř všichni pracovníci se domnívají, že ve firmě jsou vedeny porady efektivně a souhlasí se současným systémem řízení.

Systém odměňování je srozumitelný téměř všem zaměstnancům. Většina pracovníků dává přednost hmotné odměně a zhruba polovinu motivuje slovní uznání. Ve firmě je nejvíce motivující pro pracovníky bonus za nemocnost a penzijní připojištění. Bohužel **39 % výrobních dělníků není spokojeno se mzdou** a 58 % všech pracovníků označilo, že **současné motivační prostředky nejsou dostačující**. U poslední otázky v dotazníku měli **zaměstnanci** možnost vyjádřit se, zda **mají zájem o další benefity**. Z analýzy vyplynulo, že by ve firmě uvítali například 13. plat, kurzy cizích jazyků, příspěvky na dopravu, stravenky a různé poukázky.

3. NÁVRHOVÁ ŘEŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

V předchozí kapitole jsem se zabývala průzkumem a vyhodnocováním dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků, především tedy nedostatků, se budu v této části věnovat návrhům na vylepšení současného motivačního systému a doporučeními pro firmu v oblasti motivace pracovníků.

V jednotlivých kapitolách se zaměřím na problematické části motivačního systému firmy, které se budu snažit upravit tak, aby to přineslo zvýšení motivace, tedy výkonnosti pracovníků a bylo to přijatelné a efektivní pro firmu.

Nově navržený motivační systém by měl přinést následující řešení:

- vylepšení současné komunikace ve firmě;
- používání pochvaly za dobrý pracovní výkon;
- zlepšení příspěvků na stravování a zavedení stravenek;
- zavedení příspěvku od zaměstnavatele na životní pojištění;
- zlepšení firemního vzdělávání;
- poskytnutí dalších zaměstnaneckých benefitů.

3.1 Vylepšení současné komunikace ve firmě

Myslím si, že správná komunikace je velmi důležitá pro úspěšné fungování firmy. V komunikaci by měl vedoucí pracovník umět efektivně využívat všechny zdroje, která má k dispozici. Od vedoucích pracovníků by se informace měly dostat k podřízeným, ale i od podřízených zpět k vedoucím. Kromě toho, co vedoucí pracovník sděluje svým zaměstnancům, by měl porozumět informacím, které mu jsou sdělovány a podřízení by měli mít možnost projevit se. Komunikace ve firmě by měla být jasná a srozumitelná.

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že se zaměstnanci ve většině případech shodli na tom, že je vedoucí pracovník spravedlivý a objektivní. Mohou se na něj obracet s jakýmkoliv pracovními problémy a je ochoten jim naslouchat.

Dále byly odhaleny nedostatky v komunikaci, které je třeba řešit. Největší mezeru vidím v komunikaci ve firmě, kterou polovina zaměstnanců hodnotila za nedostačující. Poté v tom, že větší počet zaměstnanců si také myslí, že nemohou otevřeně sdělovat svoje názory.

Z těchto důvodů bych chtěla navrhnout vylepšení současné komunikace prostřednictvím:

- zavedení informační nástěnky;
- vytvoření zaměstnaneckého časopisu;
- zavedení schránky.

Tyto opatření povedou také ke zlepšení oblasti vztahů pracovníků k firmě, kde po vyhodnocení dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci netuší, co firma plánuje do budoucna.

3.1.1 Zavedení informační nástěnky

Pomocí informační nástěnky bude moci vedení firmy snadno a rychle sdělovat zaměstnancům vše podstatné a vylepší se tím částečně současná komunikace. Nástěnka by mohla být umístěna na chodbě v přízemí budovy poblíž ekonomického oddělení, kudy každý den procházejí všichni zaměstnanci.

Na nástěnce by bylo dobré vyvěšovat veškeré důležité informace pro všechny zaměstnance firmy. Jednalo by se například o nová nařízení vedoucích pracovníků, podnikové cíle a vize, úspěchy firmy a další aktuální novinky a informace o dění ve firmě. Tyto informace by měly být pravidelně aktualizovány podle potřeby a být podané stručně a přehledně.

Na starost bych dala nástěnku obchodnímu oddělení. Z důvodu větší přehlednosti by toto oddělení mohlo používat k prezentaci informací i obrázky a grafy. Samozřejmě jen v těch případech, kde je to možné.

Na trhu existuje spousta firem, které nabízejí různé druhy těchto nástěnek. Nákup může firma provést buď přímo v kamenné prodejně nebo prostřednictvím internetových stránek u jednotlivých společností, které se zabývají prodejem informačních nástěnek. Zakoupit nástěnku lze například od těchto dodavatelů:

- Kancelářské potřeby LÁNSKÝ, Šumavská 15, 602 00 Brno;
- VMS VISION, s.r.o., Chrudichromská 13, 680 01 Boskovice.

Na výpočet ceny za informační nástěnku jsem si zvolila kancelářské potřeby LÁNSKÝ. Celkové náklady u této firmy na nákup nástěnky by činily výši 2 505 Kč. Je zde zahrnutá nástěnka s hliníkovým rámem v hodnotě 2 268 Kč (s DPH) o rozměrech 90 x 120 cm, 100 kusů zapichovacích špendlíků za 47 Kč a náklady na dopravu

za dobírku v ceně 190 Kč (při objednávce přes internet). Firma samozřejmě může volit cenově i jinou firmu podle toho, která jí bude nejvíce vyhovovat.

3.1.2 Vytvoření zaměstnaneckého časopisu

Dalším návrhem jak vylepšit současnou komunikaci je zavedení zaměstnaneckého časopisu. Domnívám se, že vytvořením tohoto časopisu budou zaměstnanci lépe informováni o tom, co se ve firmě děje a jaké jsou plány do budoucna.

Existují dvě formy, jak zaměstnanecký časopis vyrábět. Jednou z nich je klasický tištěný časopis a druhou elektronická verze, jako internetový zpravodaj. Vytvoření časopisu lze zadat specializované agentuře nebo si ho nechat vyrobit od vlastních zaměstnanců.

Zaměstnanecký časopis by měl obsahovat veškeré důležité události, jako například:

- vize firmy do dalšího období;
- aktuální novinky a dění ve firmě;
- podstatné změny např. změny personální, technologií;
- významná ocenění zaměstnanců;
- rozhovory se zaměstnanci;
- firemní akce;
- výročí působení zaměstnanců ve firmě;
- zaměstnanecké soutěže;
- a další aktuální informace.

Agentury, které nabízejí tvorbu firemních časopisů je na trhu celá řada. Jedná se například o firmy:

- MEDIA1 CZECH REPUBLIC s.r.o., Palackého třída 200/77, 612 00 Brno;
- PAVEL JUNKL, Krakovská 510, 664 52 Sokolnice;
- REBUS, reklamní studio, Střední 23, 602 00 Brno.

U těchto firem je sice možné vyrobit časopis profesionálně, ale s podstatně vyššími náklady, než kdyby ho vyrobili sami zaměstnanci firmy. Dalším negativem je to, že pokud časopis zadáme agentuře, tak jí zaměstnanci budou muset poskytovat potřebné informace a podklady.

Z výše uvedených důvodů navrhuji vydávat časopis vlastními zaměstnanci v tištěné podobě jednou za půl roku. Odpovědnost za vydání časopisu bude mít personální oddělení a distribuce bude v kompetenci jednoho z pracovníků oddělení.

Doporučovala bych stanovit výši nákladů na vytvoření zaměstnaneckého časopisu v částce 4 000 Kč za půl roku. Tato částka pokryje náklady za výtisky časopisů pro všechny pracovníky ve firmě a odměnu ve výši 1 000 Kč, kterou dostane každý z pracovníků (2 pracovníci) personálního oddělení, který se na tvorbě podílel. Roční náklady na zaměstnanecký časopis by tedy byly v částce 8 000 Kč.

3.1.3 Zavedení schránky

Velký počet zaměstnanců si myslí, že nemůže otevřeně sdělovat svoje názory ve firmě. Je to z důvodu, že vedení nemusí mít zájem vyslechnout postoje a připomínky pracovníků a díky časové náročnosti. Ale na druhou stranu, když zaměstnanci mají možnost otevřeně sdělovat svoje postoje, mohou mít strach projevit se před vedením firmy a nebo mít obavy přede všemi spolupracovníky dát najevo svůj nesouhlas.

Proto, aby zaměstnanci neměli strach povědět svoje názory a aby to zbytečně neubíralo čas vedoucím pracovníkům, bych ve firmě zavedla schránku. Do této schránky budou pracovníci moci vhadzovat zcela anonymně svoje:

- názory a připomínky;
- náměty;
- stížnosti.

Jendou za týden, kdy probíhá ve firmě porada mezi ředitelem a vedoucími pracovníky budou projednávány i tyto připomínky, náměty a stížnosti. Na starost bych schránku dala jednomu z vedoucích pracovníků firmy, který ji jedenkrát za týden vybere a bude informovat o názorech zaměstnanců ostatní vedoucí a ředitele. Schránka může být umístěna u vstupních dveří.

Náklady na nákup za jednu samostatnou lakovanou schránku značky Parma například u firmy 3MH s.r.o., Králova 279/9, 616 00 Brno - Žabovřesky budou v částce 905 Kč (s DPH) spolu s cenou za dopravu při nákupu přes internet. Firma si může vybrat i jinou schránku z nabídky, podle toho kolik finančních prostředků bude chtít do schránky investovat.

3.2 Používání pochvaly za dobrý pracovní výkon

Na základě analýzy dotazníků jsem odhalila, že vedoucí pracovníci málokdy používají pochvalu za dobře odvedenou práci, což by se ve firmě mělo změnit.

Pochvala za dobrý pracovní výkon je pro růst pracovní morálky a iniciativy u pracovníků důležitá. Zaměstnanci tak budou vědět, že si jejich práce a odvedených výkonů nadřízení váží. Myslím si, že pochvala povede k vyšší spokojenosti a motivovanosti pracovníka a její výhodou je, že to vedení nebude stát žádné finanční prostředky.

Navrhuji, aby tyto pochvaly probíhaly před ostatními pracovníky na pravidelných pracovních poradách, kde budou zaměstnanci chváleni za dobré pracovní výsledky.

3.3 Zlepšení příspěvků na stravování a zavedení stravenek

Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování podle zákoníku práce. Jedná se o příspěvek na jedno hlavní jídlo denně, na které má zaměstnanec nárok za jednu pracovní směnu podle zákona o dani z příjmu. Daňově uznatelné jsou pro zaměstnavatele výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin a příspěvky na stravování, které jsou zajišťované prostřednictvím jiných subjektů. Zaměstnanec hradí cenu hlavního jídla, kromě příspěvku, který mu poskytuje zaměstnavatel. Podmínkou získání příspěvku je, aby zaměstnanec byl přítomen v práci po dobu alespoň tří hodin během pracovní směny.

Zaměstnavatel může poskytovat příspěvek na jedno jídlo za jednu směnu zaměstnancům až do výše 55 %, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin podle zákona o dani z příjmu.

Ve firmě přispívá zaměstnavatel na stravování ve výši 45 %. Bylo by vhodné kdyby přispíval celých 55 %, které si pak může zahrnout do svých daňových výdajů. Ceny obědů jsou v částkách 57 Kč a 53 Kč od dodavatelů. Každý den by příspěvek zaměstnavatele na obědy byl 31 Kč nebo 29 Kč na jednoho zaměstnance a zaměstnanci by zaplatili 26 Kč nebo 24 Kč za oběd srážkou ze mzdy.

Nemalý počet zaměstnanců se v dotazníku vyjádřilo, že by mělo zájem o zavedení stravenek ve firmě. V současné době zaměstnanci mají možnost stravování pouze ve firemní jídelně, v přízemí budovy, kde jsou jim obědy vydávány.

Navrhuji proto, možnost volby pro zaměstnance. Každý pracovník se bude moci rozhodnout mezi tím, jestli bude chtít obědovat ve firemní jídelně nebo dostávat stravenky. Zaměstnanci budou mít příležitost stravenky uplatnit například za denní menu v restauracích nebo si za něj koupit potřebné potraviny v různých prodejnách. Pracovníci by tuto změnu jistě od vedení firmy uvítali.

Přínosem rozšíření zaměstnaneckých výhod o stravenky pro zaměstnance je to, že budou mít možnost sami se rozhodnout v jakém čase a na jaké jídlo či potraviny ve vybraných restauracích a obchodech stravenky použijí. Na druhou stranu to pro zaměstnavatele pozitivně přispěje ke zvyšování spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců.

Zaměstnavatel si také bude moci část hodnoty stravenky, tj. 55 % zahrnout do daňově uznatelných výdajů.

Další výhodou pro zaměstnance by bylo to, že podle zákona o dani z příjmu § 6 odst. 9 písm. b) zákona č. 586/1992 Sb. je od daně z příjmu osvobozena hodnota nepeněžního plnění na stravování.

Nakoupit stravenky lze například od těchto soukromých firem:

- Sodexo Pass ČR, a.s.;
- Accor Services CZ s.r.o.;
- Le Chéque déjeuner s.r.o.

Pro vyčíslení nákladů jsem vybrala firmu Sodexo Pass ČR, a.s. Hodnota stravenek u této firmy je od 30 Kč do 100 Kč, po 5 Kč se navyšuje. Na zjištění nákladů jsem zvolila stravenky v hodnotě 50 Kč a vzala jsem v úvahu odpracovaných 21 pracovních dní zaměstnancem v jednom měsíci. V tomto případě bude mít zaměstnanec nárok na stravenky ve výši 1 050 Kč za měsíc. 55 % z této částky by si dala do nákladů firma, tedy 577 Kč a zbytek částky 473 Kč by zaplatil zaměstnanec srážkou ze mzdy. Samozřejmě stravenky budou vypláceny podle počtu odpracovaných dní, počtu dovolených, dní nemoci a zahraničních cest.

3.4 Zavedení příspěvku od zaměstnavatele na životní pojištění

Z důvodu toho, že 39 % zaměstnanců není spokojeno se mzdou navrhuji zavedení životního pojištění, pomocí kterého firma efektivně zvýší příjem zaměstnanců a zároveň ušetří na daních.

Příspěvek na životní pojištění pro zaměstnance znamená finančně zajistit osoby blízké, tj. manžela, manželku a děti v případě, kdyby došlo k nečekané události. Může se jednat například o částečnou nebo úplnou invaliditu následkem úrazu nebo nemoci, závažné onemocnění nebo úmrtí zaměstnance. Zaměstnavatel bude přispívat na životní pojištění zaměstnancům, což povede ke zvýšení atraktivity firmy a loajalitě mezi zaměstnanci.

Životní pojištění nabízejí například ČSOB pojišťovna, a.s., Allianz pojišťovna a.s., Generali pojišťovna, a.s., Česká pojišťovna a.s., Kooperativa pojišťovna, a.s. Tyto pojišťovny poskytují různé **druhy životního pojištění**:

- **rizikové** - slouží ke krytí rizik, jako smrt nebo úraz;
- **kapitálové** - kombinuje pojistnou ochranu pro případ smrti a dožití se spořením;
- **investiční** - nabízí pojistnou ochranu s možností investic do fondů;
- **flexibilní** - je kombinací výše uvedených druhů a můžeme jej nastavit podle vlastních potřeb;
- **důchodové** - po dosažení stanovené věkové hranice je pojištěnému vyplacena naspořená částka, a to buď ve formě pravidelného důchodu nebo v podobě jednorázového vyplacení naspořené částky.

Výhody pro zaměstnavatele:

- Příspěvek, který poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům na životní pojištění a penzijní připojištění je osvobozen až do výše 24 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance. O tuto částku si může zaměstnavatel snížit základ daně. Příspěvek je osvobozen od platby zdravotního a sociálního pojištění a je daňově uznatelný;
- Tento příspěvek zvýší motivaci zaměstnanců;
- Díky životnímu pojištění získá firma pro zaměstnance kvalitní pojistnou ochranu.

Podmínky daňově uznatelného příspěvku:

- Pojistná smlouva musí být sjednána pro zákonem stanovená pojistná rizika (pojištění pro případ smrti nebo dožití);
- Zaměstnanec je současně pojistníkem i pojištěným;
- Smlouva musí být uzavřena minimálně na 5 let;

- Pojištění může být skončeno nejdříve, kdy pojistník dosáhne věku 60 let.

Výhody pro zaměstnance:

- Za příspěvek se neplatí zdravotní ani sociální pojištění;
- Zajištění efektivního zvýšení příjmu;
- Jistota finančního zabezpečení rodiny;
- Pojištění všech závažných životních rizik.

Daňové úspory ze strany zaměstnavatele

Hrubou měsíční mzdu zaměstnance jsem zvolila v částce 20 000 Kč, měsíčně bude zaměstnavatel přispívat zaměstnancům příspěvek ve výši 500 Kč a zaměstnanci si budou měsíčně také přispívat 500 Kč. Počet zaměstnanců ve firmě je 65.

V následujících tabulkách č. 11 a 12 jsou uvedeny rozdíly v nákladech pro zaměstnavatele a příjmech pro zaměstnance při přímém zvýšení mzdy zaměstnance a při navýšení mzdy formou příspěvku na životní pojištění.

Tab. 11: Výpočet nárůstu měsíčních nákladů pro zaměstnavatele (Zdroj: Pojišťovna ČS, 2010)

Mzdové náklady zaměstnavatele	Stávající stav	Přímé zvýšení mzdy zaměstnance	Zvýšení formou příspěvku na životní pojištění
Hrubá měsíční mzda zaměstnance	20 000 Kč	20 500 Kč	20 000 Kč
Příspěvek zaměstnavatele na ŽP	0 Kč	0 Kč	500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (9 % + 25 %)	6 800 Kč	6 970 Kč	6 800 Kč
Výše nákladů zaměstnavatele na 1 zaměstnance	26 800 Kč	27 470 Kč	27 300 Kč
Měsíční růst nákladů na 1 zaměstnance	0 Kč	670 Kč	500 Kč

Náklady při přímém zvýšení mzdy zaměstnance:

$$670 * 12 * 65 = 522\ 600 \text{ Kč}$$

Náklady při příspěvku na životní pojištění:

$$500 * 12 * 65 = 390\ 000 \text{ Kč}$$

Reálná úspora při zavedení příspěvku oproti navýšení mzdy:

$$522\ 600 - 390\ 000 = 132\ 600 \text{ Kč}$$

Daňová úspora ze strany zaměstnance

Tab. 12: Výpočet navýšení čistého příjmu pro zaměstnance (Zdroj: Pojišťovna ČS, 2010)

Mzdové náklady zaměstnavatele	Stávající stav	Přímé zvýšení mzdy zaměstnance	Zvýšení formou příspěvku na životní pojištění
Hrubá měsíční mzda zaměstnance	20 000 Kč	20 500 Kč	20 000 Kč
Příspěvek na zaměstnavatele na ŽP	0 Kč	0 Kč	500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (6,5 % + 4,5 %)	2 200 Kč	2 255 Kč	2 200 Kč
Daň z příjmu	4 020 Kč	4 125 Kč	4 020 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistý měsíční příjem	15 750 Kč	16 090 Kč	16 250 Kč
Zvýšení čistého příjmu zaměstnance	0 Kč	340 Kč	500 Kč

Z tabulek č. 11 a 12 je patrné, že benefit formou příspěvku na životní pojištění pro zaměstnavatele i zaměstnance je výhodnější než přímé zvýšení mzdy.

3.5 Zlepšení firemního vzdělávání

V dnešní době přicházejí na trh stále nové trendy v technologiích, které je třeba sledovat. Firma, která se snaží udržet krok s těmito novinkami a chce být produktivní a konkurenceschopná, musí stále vzdělávat své zaměstnance. Je důležité, aby firma měla kvalitní lidské zdroje, s pomocí kterých by vytvářela zisk.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců je nutné zvyšovat kvalifikaci i jiným způsobem, než jen na základě povinného pravidelného školení. Firma by měla stále investovat do prohlubování znalostí, dovedností a vědomostí zaměstnanců, díky kterým si zvýší svoji produktivitu a konkurenceschopnost na trhu.

Podle Bartoňkové (2010, s. 17) se firemní vzdělávání zaměřuje do tří oblastí. Jedná se o oblast vzdělávání, kam patří základní všeobecné znalosti a dovednosti. Dále oblast kvalifikace, kde jde o profesní přípravu, která zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci. Třetí oblastí je rozvoj, kde se jedná o další rozšiřování a vzdělávání kvalifikace.

Skoro všichni technicko-hospodářští pracovníci v dotaznících uvedli, že mají zájem o další vzdělávání ve firmě. Bylo by vhodné jim toto vzdělávání umožnit.

Ve firmě proto navrhuji zavést kurzy cizích jazyků, které by přispěly k rozvoji jazykových dovedností pracovníků.

3.5.1 Kurzy cizích jazyků

Protože technicko-hospodářští pracovníci komunikují se zahraničními firmami, je důležité, aby dobře uměli cizí jazyky. Jazyk, který by zaměstnanci měli především ovládat je německý, z důvodu časně spolupráce s německými firmami. Důležitý je pro THP i anglický jazyk, prostřednictvím kterého komunikují s dalšími zákazníky ze zahraničí.

Pracovníci dojíždějí do firmy z různých měst a obcí. Proto navrhuji, aby kurzy byly pořádány ve firmě, kde je zajistí zaměstnavatel. Budou se konat jednou týdně po pracovní době. Aby zaměstnavatel věděl, že zaměstnanci skutečně chodí na tyto kurzy, tak by měla být kontrolována docházka.

Jazykových škol, které zajišťují kurzy cizích jazyků je spousta. Jako příklad uvádím některé školy, ze kterých jsou lektori schopní dojíždět do firmy a jejich ceny:

- Experience jazykové vzdělávací centrum s.r.o., Tylova 2, 678 01 Blansko - nabízí výuku angličtiny, němčiny, francouzštiny, španělštiny a italštiny. Cena se pohybuje od 359 Kč do 395 Kč za 45 minut;
- Majda agency s.r.o., institut jazykového vzdělávání, Gorkého 8, 602 00 Brno - poskytuje kurzy angličtiny, němčiny, španělštiny, francouzštiny a italštiny. Cena kurzu je od 400 Kč do 450 Kč za 45 minut, podle jazykové úrovně;
- Institut vzdělávání SOKRATES, Pekařská 18, 602 00 Brno - kurzy angličtiny, němčiny, španělštiny, italštiny, ruštiny a francouzštiny. Ceny se pohybují od 290 Kč za 45 minut.

Na zjištění nákladů jsem si zvolila jazykovou školu Experience při ceně 395 Kč za 45 minut výuky. Ve firmě by na tyto kurzy chodilo všech 13 technicko-hospodářských pracovníků.

Cena kurzu za měsíc na jednoho pracovníka:

$$395 * 4 \text{ týdny} = 1\,580 \text{ Kč}$$

Cena kurzu za rok na jednoho pracovníka:

$$1\,580 * 12 = 18\,960 \text{ Kč}$$

Cena kurzu za rok na 13 pracovníků THP:

$$18\,960 * 13 = 246\,480 \text{ Kč}$$

3.6 Poskytnutí dalších zaměstnaneckých benefitů

V současné době nabízí firma několik zaměstnaneckých výhod. Na základě vyhodnocení dotazníků, kde žádný z benefitů nezůstal bez ohlasu navrhuji tyto výhody ponechat a rozšířit je o:

- příspěvky na zdravotní péči;
- dárkové poukázky.

3.6.1 Příspěvky na zdravotní péči

Firma nabízí svým zaměstnancům pouze základní zdravotní péči, která je popsána v kapitole 2.4.3. Sami zaměstnanci se v dotaznících vyjádřili, že by měli zájem o další výhody, jako například poukázky na rekreaci, na masáž nebo na léky.

Navrhuji proto, zaměstnancům hradit některé benefity formou příspěvku. Jednalo by se o především o příspěvky na:

- léky, vitamíny;
- vakcíny proti chřipce;
- lázeňské a ozdravné pobyty.

Dále by mohl zaměstnavatel poskytovat různé poukázky nebo permanentky do fitness center, na hraní squashe nebo na masáže. Poukazy by následně směli využívat i rodinní příslušníci.

Tyto formy benefitů by zaměstnancům mohli přispět k vylepšení jejich zdravotního stavu a sloužit jim k aktivnímu odpočinku a relaxaci po náročném pracovním dni.

Příspěvky a poukázky jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem. Firma si tedy náklady na tyto benefity nemůže odepsat z daní, ale mohla by je hradit například z fondů ze zisku.

Pro zaměstnance jsou příspěvky a permanentky osvobozeným příjmem. Zaměstnanec z těchto nepeněžních odměn nemusí platit daň z příjmu ani zdravotní a sociální pojištění. Jedinou podmínkou je naturální forma tohoto příspěvku.

3.6.2 Dárkové poukázky

Na trhu existují různé firmy, které tyto poukázky nabízejí. Například firma Sodexo Pass ČR, a.s. poskytuje poukázky:

- **zážitkové** - nabízí širokou škálu nevšedních zážitků, kde se dá vybírat z téměř 200 různých zážitků, které si zaměstnanec sám zvolí. Tyto poukázky jsou v hodnotách od 1 000 Kč do 5 000 Kč.
- **dárkové** - umožňuje zaměstnanci si vybrat dárek podle svých představ. Pracovník si díky této poukázce může nakoupit zboží v některé z prodejen oděvů, klenotů, elektrospotřebičů atd. Dárkový pass lze použít v široké síti, která

má více než 10 500 provozoven. Jsou v nominálních hodnotách od 100 Kč do 1 000 Kč a lze si za něj rovněž koupit i zážitek.

- **wellness** - s touto poukázkou má zaměstnanec možnost oddechu v atraktivních relaxačních zařízeních po celé České republice. Například na víkendových pobytech, v sauně nebo v salónech krásy. Hodnoty poukázek jsou v rozmezí od 1 000 Kč do 5 000 Kč.
- **gurma** – při obdržení této poukázky má zaměstnanec na výběr z těch nejluxusnějších restaurací v ČR na gastronomické speciality a jsou v částkách od 1 000 Kč do 3 000 Kč.

Výhody poukázek pro zaměstnance jsou ty, že se dají snadno a rychle použít, mají možnost volby, kdy, kde a jak poukázky utratí a jsou daňově výhodnější, než kdyby dostali stejnou částku v hrubé mzdě.

Pro zaměstnavatele to bude znamenat zvýšení motivace, produktivity a spokojenosti zaměstnanců, podporu kvality života zaměstnanců a posílení konkurenční výhody na trhu práce.

Navrhuji, aby byly poukázky dávány zaměstnancům každý rok na Vánoce v hodnotě 2 000 Kč, kde si zvolí druh poukázky podle svého přání. Celkové náklady na tento benefit by činil zaměstnavateli 130 000 Kč za rok.

3.7 Zhodnocení přínosů a nákladů návrhových řešení

3.7.1 Přínosy

Pro **vylepšení současné komunikace ve firmě** navrhuji zavedení informační nástěnky, která bude sdělovat zaměstnancům vše podstatné. Dále vytvoření firemního časopisu, díky kterému budou zaměstnanci lépe informováni o tom, co se ve firmě děje, jaké jsou plány do budoucna a zavedení schránky, kam by zaměstnanci měli možnost vyjádřit svoje názory, náměty a připomínky, které se mohou následně projednávat na poradách.

Díky **používání pochvaly za dobrý pracovní výkon** budou zaměstnanci vědět, že si jejich práce a odvedených výkonů vedoucí pracovníci váží a povede to k vyšší spokojenosti a motivaci k práci u zaměstnanců.

Navrhuji **vylepšit příspěvek na stravování** tím, že zaměstnavatel poskytne zaměstnanci celých 55 %, které si může zahrnout do svých daňových výdajů. Dále

doporučuji **zavedení stravenek**, díky kterým se zaměstnanec může rozhodnout kdy a v jakých obchodech je použije. Zaměstnavatel si na stravenkách může také 55 % dát do daňových výdajů. Výhodou pro zaměstnance je to, že je od daně z příjmu osvobozena hodnota nepeněžního plnění na stravování.

Zavedením příspěvku na životní pojištění firma zvýší příjem zaměstnanců a ušetří na daních. Zaměstnavatel si může snížit základ daně o tento příspěvek, který je daňově uznatelný. Firma tím získá kvalitní pojistnou ochranu pro zaměstnance. Zaměstnanec za tento příspěvek nemusí platit zdravotní ani sociální pojištění. Má jistotu finančního zabezpečení rodiny a pojistí si jím všechny závažná budoucí životní rizika.

Ve **firemním vzdělávání** doporučuji realizovat kurzy cizích jazyků, pro zaměstnance na pozicích THP, z důvodu časté spolupráce se zahraničními firmami. Tyto kurzy přispějí k rozvoji jazykových dovedností zaměstnanců. Existují různé jazykové školy, kde se ceny pohybují od 300 Kč do 500 Kč za hodinu.

Poskytnutí dalších zaměstnaneckých benefitů zaměstnavatelem ve formě úhrady příspěvku na vitamíny, léky, vakcíny proti chřipce atd. a poukázky například na masáže. Pro zaměstnance je tato forma výhod osvobozeným příjmem, nemusí z nich tedy hradit daň z příjmu a ani zdravotní a sociální pojištění a výhodou také je, že dochází k vylepšení zdravotního stavu a k odpočinku a relaxaci zaměstnanců. Dále pak zavedení dárkových poukázek pro zaměstnance, které jsou daňově výhodnější, než obdržení stejné výše částky v hrubé mzdě. Navrhuji dávat tyto poukázky každý rok na Vánoce v hodnotě 2 000 Kč, čímž se podpoří kvalita života zaměstnanců.

3.7.2 Náklady

V následující tabulce č. 13 jsou uvedeny celkové náklady, kolik zaměstnavatel přibližně vynaloží při zavedení všech navrhovaných benefitů.

Tab. 13: Náklady na jednotlivé návrhy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zavedení návrhu	Částka
Informační nástěnka	2 505 Kč
Zaměstnanecký časopis	8 000 Kč/rok
Zavedení schránky	905 Kč
Stravenky ²	138 480 Kč/rok
Životní pojištění	390 000 Kč/rok
Kurzy cizích jazyků	246 480 Kč/rok
Příspěvek na zdravotní péči (léky, vitamíny) ³	26 000 Kč/rok
Dárkové poukázky	130 000 Kč/rok
Celkem	942 370 Kč

² Na stravenky je použitý pouze přibližný odhad nákladů, kde jsem vzala v úvahu, že stravenky si zvolilo 20 zaměstnanců, kteří mají odpracováno 21 pracovních dní v měsíci:

577 Kč (částka hrazená zaměstnavatelem) * 20 = 11 540 Kč, 11 540 * 12 = 138 480 Kč za rok.

³ Zde jsem počítala s vynaloženými 200 Kč za půl roku na jednoho zaměstnance, tedy 400 Kč za rok na 1 zaměstnance, tudíž 26 000 Kč za rok na všech 65 zaměstnanců.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsme se zabývala analýzou současného motivačního systému, návrhem možných změn a dalšími možnostmi rozvoje motivačního systému. Návrhy v motivačním systému by mohly pomoci k vyšší motivaci, výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců a tím také ke zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti firmy na trhu.

První část se zaměřuje na teoretická východiska práce o daném tématu, která jsem čerpala z dostupné literatury. Nejprve se snažím informovat o tom, co to vlastně motivace znamená, jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací a popsat pracovní motivaci, která se zabývá přístupem jednotlivce k práci. Potom popisují základní motivační teorie a jak lze využít motivaci v běžné praxi. Dále jak je charakterizován motivační systém, jak probíhá jeho příprava a realizace, která má podstatný vliv na pracovníky a jejich jednání. Ke konci teoretické části mám uvedeno, jak lze zaměstnance odměňovat a jaké jsou druhy benefitů, které firmě pomáhají si pracovníky udržet, motivovat a uspokojit jejich požadavky.

V druhé části popisují firmu Čemebo s.r.o., její historii, základní údaje o firmě, co je předmětem činnosti, jaké jsou cíle, organizační strukturu a kolik má zaměstnanců. Také jsem provedla SWOT analýzu firmy, kde jsem určila její silné, slabé stránky, příležitosti a rizika. Poté jsme uvedla jednotlivé produkty motivačního systému, které vedoucí používá k motivaci svým zaměstnanců.

Tato část zahrnuje i analýzu současného motivačního systému na základě dotazníkového šetření. Dotazník jsem zaměřila do šesti oblastí. Jedná se o vztahy na pracovišti a komunikace, vztahy pracovníků k firmě, práce a pracovní prostředí, porady a systém řízení, systém odměňování a doplňující údaje o zaměstnancích. Ve firmě bylo rozdáno 60 dotazníků a správně vyplněných a navracených jich bylo 33. Z analýzy dotazníků vyplynuly problémy spojené s komunikací ve firmě, informovaností o plánech do budoucna, otevřeným sdělováním názorů, používáním pochvaly za odvedený výkon, se mzdami a nedostatkem současných motivačních prostředků. Na základě těchto nedostatků doporučuji provést změny, které jsem uvedla v navrhovaných řešeních.

Ve třetí části uvádím tedy návrhy, jak zlepšit současný motivační systém. Jedná se o vylepšení současné komunikace ve firmě, používání pochvaly za dobrý pracovní

výkon, zlepšení příspěvku na stravování a zavedení stravenek, zavedení příspěvku od zaměstnavatele na životní pojištění, zlepšení firemního vzdělávání a poskytnutí dalších zaměstnaneckých benefitů. Doufám, že výše navrhaná opatření budou pro vedení firmy přínosem alepší se tím nejen motivace a výkonnost pracovníků, ale také celková prosperita firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1]. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2]. ARMSTRONG, M. *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.
- [3]. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4]. *Asistentka.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-11-14]. Druhy zaměstnaneckých benefitů. Dostupné z WWW: <<http://www.asistentka.cz/node/544>>.
- [5]. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání : strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [6]. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : PROSPEKTRUM Praha, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [7]. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [8]. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [9]. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [10]. BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [11]. *Čemebo s.r.o.* [online]. 2007 [cit. 2010-11-18]. Dostupné z WWW: <http://www.cemebo.cz/o_firme_cz.php>.
- [12]. DĚNINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [13]. DRMOTOVÁ, P. *Personalista.com* [online]. 2010 [cit. 2010-11-14]. Zaměstnanecké benefity. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zamestnanecke-benefity-stabilita-firmy-dulezitejsi-nez-poskytovane-vyhody/?poslat=1>>.

- [14]. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [15]. *Ecs-personalagency.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-11-12]. Motivační systém. Dostupné z WWW: <http://www.ecs-personalagency.cz/system_motivace>.
- [16]. KOMÁREK, J. *Základy managementu*. Učební texty VŠKE. Brno : 2007. 96 s.
- [17]. *MSp ČR : detail vybraného subjektu* [online]. 2010 [cit. 2010-11-18]. Úplný výpis z obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně oddíl C, vložka 16366. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.
- [18]. *Mzdový předpis firmy*. Blansko : Čemebo s.r.o., 2010. 12 s.
- [19]. NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management I*. Brno : Cerm, 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
- [20]. *Organizační směrnice : organizační řád firmy*. Blansko : Čemebo s.r.o., 2009. 10 s.
- [21]. *Organizační směrnice : vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Blansko : Čemebo s.r.o., 2009. 6 s.
- [22]. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [23]. *Pojišťovna ČS* [online]. 2010 [cit. 2011-05-03]. Příklady daňových úspor pro zaměstnavatele. Dostupné z WWW: <<http://www.pojistovnacs.cz/zivotni-pojisteni/zamestnavatele-uspory-priklady/>>.
- [24]. *Pojišťovna ČS* [online]. 2010 [cit. 2011-05-03]. Příklady daňových úspor pro zaměstnance. Dostupné z WWW: <<http://www.pojistovnacs.cz/zivotni-pojisteni/zamestnanci-uspory-priklady/>>.
- [25]. *Propagační materiál firmy*. Blansko : Čemebo s.r.o., 2010. 8 s.
- [26]. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [27]. ŠVARCOVÁ, J. a kol. *Ekonomie : stručný přehled*. Zlín : CEED, 2004. 295 s. ISBN 80-902552-9-9.

- [28]. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [29]. *Vstupní školení : informace o firmě*. Blansko : Čemebo s.r.o., 2010. 5 s.
- [30]. ZADRAŽILOVÁ, D. KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 1994. 296 s. ISBN 80-85623-72-2.
- [31]. *Zákoník práce : úplné znění zákona č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006* [online]. 2011 [cit. 2011-03-07]. Dostupné z WWW:
<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa.....	19
Obr. 2: Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu	20
Obr. 3: Schématické znázornění vztahu motivace a stimulace.....	27
Obr. 4: Logo firmy Čemebo s.r.o.	41
Obr. 5: Organizační schéma firmy Čemebo s.r.o.	45
Obr. 6: Hodnocení vzdělávacích aktivit	60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Zaměstnanci jednotlivých oddělení	47
Tab. 2: Tarifní mzdy výrobních dělníků	50
Tab. 3: Tarifní mzdy technicko-hospodářských pracovníků	51
Tab. 4: Věková struktura respondentů	62
Tab. 5: Odpovědi na otázky z oblasti vztahů na pracovišti a komunikace	65
Tab. 6: Odpovědi na otázky z oblasti vztahů pracovníků k firmě	67
Tab. 7: Odpovědi na otázky z oblasti práce a pracovních vztahů	70
Tab. 8: Odpovědi na otázky z oblasti porad a systému řízení	71
Tab. 9: Odpovědi na otázky z oblasti odměňování	72
Tab. 10: Které zaměstnanecké benefity zaměstnanci nejvíce motivují	73
Tab. 11: Výpočet nárůstu měsíčních nákladů pro zaměstnavatele	83
Tab. 12: Výpočet navýšení čistého příjmu pro zaměstnance	84
Tab. 13: Náklady na jednotlivé návrhy	90

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Meziroční nárůst zpracovaného laminátu	43
Graf 2: Procentuální podíl počtu mužů a žen ve firmě	47
Graf 3: Procentuální podíl respondentů podle pohlaví	62
Graf 4: Věková struktura respondentů	62
Graf 5: Počet zaměstnanců na pozicích THP a výrobních dělníků	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - dotazník

Dotazník

Dobrý den,

ráda bych vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží ke zjištění pracovní motivace ve Vaší firmě. Vyplněné dotazníky použiji jako podklad pro svoji diplomovou práci. Dotazník je zcela anonymní, proto Vás žádám, aby jste odpovídali pravdivě.

V každém řádku zakřížkujte vždy pouze jedinou položku. Pokud nebude dotazník správně vyplněný, bohužel ho budu muset při zpracování vyřadit.

1. Máte dobrý vztah se svým nadřízeným pracovníkem?

ano spíše ano spíše ne ne

2. Máte dobré vztahy se svými spolupracovníky na pracovišti?

ano spíše ano spíše ne ne

3. Hodnotí nadřízení spravedlivě a objektivně všechny zaměstnance?

ano spíše ano spíše ne ne

4. Je pro Vás důležité ústní hodnocení nadřízeného za odvedenou práci?

ano spíše ano spíše ne ne

5. Můžete se s jakýmkoliv problémem obrátit na vedoucího pracovníka?

ano spíše ano spíše ne ne

6. Je vedoucí pracovník ochoten naslouchat Vaším pracovním problémům?

ano spíše ano spíše ne ne

7. Můžete ve firmě otevřeně sdělovat Vaše názory?

ano spíše ano spíše ne ne

8. Informuje Vás nadřízený o rozhodnutích firmy?

ano spíše ano spíše ne ne

9. Je současná komunikace ve firmě dostačující?

ano spíše ano spíše ne ne

10. Probíhá komunikace mezi Vámi a nadřízeným pracovníkem formálním způsobem?

ano spíše ano spíše ne ne

11. Probíhá komunikace mezi zaměstnanci ve firmě neformálním způsobem?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Znáte cíle a vize Vaší firmy?

ano spíše ano spíše ne ne

13. Jste pyšná/ý, že pracujete pro firmu Čemebo?

ano spíše ano spíše ne ne

14. Má firma dobrou pověst v okolí?

ano spíše ano spíše ne ne

15. Respektujete zájmy Vaší firmy?

ano spíše ano spíše ne ne

16. Doporučil/a byste zaměstnání ve firmě svým známým?

ano spíše ano spíše ne ne

17. Jsou ve firmě ceněny Vaše názory?

ano spíše ano spíše ne ne

18. Oceňuje firma nové myšlenky a nápady?

ano spíše ano spíše ne ne

19. Máte důvěru ve vedoucí pracovníky firmy?

ano spíše ano spíše ne ne

20. Jste spokojen/a s prací, kterou pro firmu vykonáváte?

ano spíše ano spíše ne ne

21. Jste spokojen/a s informovaností o dění ve Vaší firmě?

ano spíše ano spíše ne ne

22. Nebojíte se ztráty svého zaměstnání?

ano spíše ano spíše ne ne

23. Kdyby se objevila příležitost odejít do jiné firmy a nastoupit na stejnou pozici, využijete toho?

ano spíše ano spíše ne ne

24. Víte, jaké jsou plány firmy do budoucna?

ano spíše ano spíše ne ne

25. Jsou na Vás kladeny požadavky ve výši Vašich schopností?

ano spíše ano spíše ne ne

26. Máte Vy i Vaši spolupracovníci všechny potřebné informace k vykonávání své práce?

ano spíše ano spíše ne ne

27. Má Váš vedoucí pracovník odpovídající znalosti a schopnosti pro danou pozici?

ano spíše ano spíše ne ne

28. Jste pochválen/a za dobře vykonanou práci ve firmě?

ano spíše ano spíše ne ne

29. Jste kritizován/a za špatně odvedenou práci pro firmu?

ano spíše ano spíše ne ne

30. Myslíte si, že Vaše výplata odpovídá náročnosti vykonané práce?

ano spíše ano spíše ne ne

31. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá vašemu dosaženému vzdělání?

ano spíše ano spíše ne ne

32. Máte možnost osobního růstu ve firmě?

ano spíše ano spíše ne ne

33. Chtěl/a byste mít ve firmě větší pravomoci a odpovědnost?

ano spíše ano spíše ne ne

34. Vyhovuje Vám pracovní doba ve firmě?

ano spíše ano spíše ne ne

35. Vyhovuje Vám Váš pracovní kolektiv?

ano spíše ano spíše ne ne

36. Jste spokojen/a se vzhledem svého pracoviště?

ano spíše ano spíše ne ne

37. Je Vaše pracovní prostředí vyhovující pro práci, kterou vykonáváte?

ano spíše ano spíše ne ne

38. Máte dostatek místa na pracovišti k vykonávání práce?

ano spíše ano spíše ne ne

39. Máte dostatek pracovních pomůcek a zařízení k vykonávání práce?

ano spíše ano spíše ne ne

40. Jste spokojen/a s prostředím firemní jídelny?

ano spíše ano spíše ne ne

41. Jste spokojen/a se současnou úrovní porad?

ano spíše ano spíše ne ne

42. Jsou porady vedené efektivně?

ano spíše ano spíše ne ne

43. Probírá se na pracovních poradách jen to, co je potřebné a důležité?

ano spíše ano spíše ne ne

44. Souhlasíte s tím, jaký systém řízení používají vedoucí pracovníci?

ano spíše ano spíše ne ne

45. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy?

ano spíše ano spíše ne ne

46. Je mzda hlavním důvodem Vašeho setrvávání ve firmě?

ano spíše ano spíše ne ne

47. Povzbuzují Vás současné motivační prostředky k pracovnímu výkonu?

ano spíše ano spíše ne ne

48. Preferujete raději hmotnou odměnu (mzda, prémie) před nehmotnou (veřejné ocenění před kolektivem, možnost odborného růstu, získání prestižní funkce) za provedenou práci?

ano spíše ano spíše ne ne

49. Motivuje Vás za odvedenou práci slovní uznání?

- ano spíše ano spíše ne ne

50. Je Vám srozumitelný systém odměňování ve firmě?

- ano spíše ano spíše ne ne

51. Myslíte si, že současné motivační prostředky jsou ve firmě dostačující?

- ano spíše ano spíše ne ne

52. Které zaměstnanecké benefity Vás ve firmě nejvíce motivují? (vyberte a zakřížkujte 3 varianty z nabízených možností)

- sociální fond
 týden dovolené navíc
 bonus za nemocnost
 penzijní připojištění
 úhrada firemního oblečení (pouze u výrobních dělníků)
 dary
 prodej z automatů za zvýhodněné ceny

53. Jaké další benefity by jste ve firmě uvítal/a?(napište)

54. Pohlaví

- muž žena

55. Věk

- 21-30 let 31 - 40 let 41 - 50 let 50 let a více

56. Pracujete na pozici:

- THP dělník

Mockrát Vám děkuji za vyplnění
Bc. Monika Rotterová