



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL FOR DEVELOPMENT OF MOTIVATIONAL PROGRAM OF SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

IVANA JAŠKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jašková Ivana

Daňové poradenství (6202R006)

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

Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal for Development of Motivational Program of Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Charakteristika problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problémů a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

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

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press 2007, 399 s, ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Kruntorádová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 01.06.2011

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je analýza současné úrovně motivace zaměstnanců ve společnosti Ecolab Hygiene s. r. o. a návrh na rozvoj motivačního programu. Tato analýza se zaměřuje především formou dotazníkového šetření na spokojenost zaměstnanců ve společnosti a používané motivační nástroje. Na základě vyhodnocení potřeb zaměstnanců navrhuje změny motivačního programu vedoucí ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti práce v organizaci.

Abstract

The subject of this bachelor's thesis is an analysis of current levels of employee motivation in Ecolab Hygiene s. r. o. company and a proposal to develop an motivational program. This analysis focuses primarily through a questionnaire survey on employee satisfaction in the company and used motivational tool. The bachelor's thesis proposes improvements to incentive program to improve productivity and effectiveness of the organization based on needs assessment of staff.

Klíčová slova

Motivační program, motivace, stimulace, odměňování, zaměstnanci, benefity.

Key words

Motivation program, motivation, stimulation, rewards, employee, benefits.

Bibliografická citace

JÁŠKOVÁ, I. *Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti*. Brno :
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 81 s. Vedoucí bakalářské
práce Ing. Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2011

.....
Ivana Jašková

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Markétě Kruntorádové za důvěru a porozumění, odborné rady a pokyny ke zlepšení formy i obsahu práce. Zvláštní poděkování patří společnosti Ecolab Hygiene s. r. o. za poskytnutí informací pro tuto bakalářskou práci. Vážím si stálé podpory a motivace ze strany svých blízkých i jejich poradního hlasu v případě mých nesčetných pochybností.

Obsah

Úvod	11
1 Charakteristika problému a cíle práce	12
2 Teoretická část	13
2.1 Základní pojmy	13
2.1.1 Motiv	13
2.1.2 Motivace	13
2.1.3 Motivační program	14
2.1.4 Inovace	14
2.2 Typy motivace	14
2.2.1 Vnitřní motivace	14
2.2.2 Vnější motivace	14
2.3 Motivační proces	15
2.3.1 Úkoly manažera	15
2.3.2 Odměny a pobídky	16
2.3.3 Studium motivace	17
2.4 Motivační teorie	18
2.4.1 Teorie instrumentalisty	18
2.4.2 Taylorismus	19
2.4.3 Teorie „cukru a biče“ – B. F. Skinner	19
2.4.4 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	19
2.4.5 Teorie zaměřené na proces	22
2.5 Péče o pracovníky	24
2.5.1 Pracovní doba	24
2.5.2 Pracovní prostředí	25
2.5.3 Bezpečnost práce, ochrana zdraví a životního prostředí	25
2.5.4 Rozvoj pracovníků	26
2.5.5 Poskytované služby	26
2.6 Tvorba motivačního programu	27
2.6.1 Zjišťování dosavadní motivace	27
2.6.2 Uplatnění motivačních koncepcí	27
2.6.3 Postup při tvorbě motivačního programu	28

3	Analytická část	30
3.1	Základní údaje o společnosti Ecolab Hygiene s. r. o.	30
3.1.1	Předmět podnikání	30
3.1.2	Popis produktů	31
3.1.3	Organizační struktura.....	32
3.1.4	Tržní podíl a zákazníci.....	33
3.1.5	Ecolab Hygiene s. r. o. z ekonomického pohledu.....	34
3.2	SWOT analýza.....	35
3.2.1	Silné stránky společnosti	35
3.2.2	Slabé stránky společnosti.....	35
3.2.3	Příležitosti společnosti	35
3.2.4	Hrozby společnosti	35
3.3	Analýza trhu práce v Jihomoravském kraji	35
3.3.1	Vývoj průměrné hrubé mzdy	36
3.3.2	Získávání nových pracovníků.....	36
3.3.3	Míra nezaměstnanosti	37
3.4	Analýza konkurence z hlediska odměňování.....	37
3.4.1	Srovnání ohodnocení zaměstnanců.....	38
3.5	Současná situace v motivaci zaměstnanců.....	39
3.5.1	Finanční odměny.....	39
3.5.2	Fixní část platu.....	39
3.5.3	Roční prémie a jejich ukazatele	39
3.5.4	Benefity.....	41
3.6	Dotazníkové šetření	44
3.6.1	Dotazník.....	44
3.6.2	Vyhodnocení dotazníku	45
3.7	Shrnutí analytické části	56
4	Vlastní návrhy řešení.....	57
4.1	Změna programu hodnocení a motivace.....	57
4.2	Změna poměru fixní a proměnlivé části platu obchodních zástupců.....	58
4.3	Ucelené informace	59
4.4	Možnost výběru školení a lístků na kulturní akce	59

4.5	Teambuildingová akce a crossdivizní prodej.....	60
4.6	Zjednodušení práce obchodních zástupců lepší dokumentací	60
5	Náklady a přínosy navrhovaných změn.....	61
5.1	Změna programu hodnocení a motivace.....	61
5.2	Změna poměru fixní a proměnlivé části platu obchodních zástupců.....	61
5.3	Ucelené informace	61
5.4	Možnost výběru školení a lístků na kulturní akce	62
5.5	Teambuildingová akce a crossdivizní prodej.....	62
5.6	Zjednodušení práce obchodních zástupců lepší dokumentací	64
Závěr	65
Seznam použité literatury	66
Odborná literatura	66
Seznam obrázků	68
Seznam grafů	68
Seznam tabulek	69
Seznam příloh	69

Úvod

S pokrokem civilizace se motivace a motivy lidského chování proměňují ve všech směrech – ve smyslu materiálním, emocionálním i duchovním. V této uspěchané době, kdy většinu lidí zajímá pouze zisk, je jedním z nejpodstatnějších triumfů úspěšné společnosti dobrý kolektiv a vhodně motivovaní zaměstnanci. Proto je tato bakalářská práce věnována konkrétně tématu motivace zaměstnanců.

Nestačí dobré zaměstnance pouze získat, ale podstatné je si kvalitní zaměstnance především udržet. Toto je úkolem schopného manažera, popř. personalisty. Je nezbytná dobrá komunikace, příjemné pracovní prostředí a motivační program v takové podobě, aby zaměstnanci byli se svým zaměstnavatelem spokojeni a odváděli pro něj co nejlepší výkon.

V teoretické části pojednává tato bakalářská práce o typech motivace a motivačních procesech. Snaží se jednoduše objasnit základní motivační teorie, které jsou ať již zcela nebo pouze částečně používány v dnešních motivačních programech a ovlivňují ohodnocení a motivaci zaměstnanců.

Analytická část podává základní informace o společnosti Ecolab Hygiene s. r. o. a následně se věnuje současné situaci v motivaci a hodnocení zaměstnanců. Popisuje současný systém hodnocení, který má zároveň sloužit i jako motivační program a výhody, které společnost svým pracovníkům nabízí. Dále potom analyzuje současnou situaci na trhu práce a odměňování v konkurenčních společnostech.

Pomocí výsledků dotazníkového šetření bude nastíněn názor zaměstnanců na současnou situaci v oblasti odměňování a motivace. Jak jsou spokojeni nebo nespokojeni se mzdou, komunikací, vztahy ve společnosti, pracovním prostředím a benefity. Prezentace šetření je pro názornost zachycena ve formě grafů, které jsou přímou součástí bakalářské práce v kapitole číslo 3.

V závěru bakalářské práce budou předloženy návrhy na zlepšení současné situace, které by mohly vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, jejich větší spokojenosti a motivovanosti.

1 Charakteristika problému a cíle práce

Ve společnosti, jejímž hlavním předmětem podnikání je velkoobchod je nezbytné, aby byli pracovníci dobře motivovaní, odváděli co nejlepší výkon a sami měli zájem na vysokém prodeji produktů. Společnost má zavedený systém odměn, ale nemá ucelený motivační program a zaměstnanci nejsou dostatečně motivovaní k vysokému prodeji v porovnání s konkurencí. Pokud by se pozměnil motivační program, zaměstnanci budou mít zájem na větším objemu prodeje, zvýší se jejich výkonnost i spokojenost s odměnou.

Hlavním cílem bakalářské práce bude zlepšit pracovní motivaci, spokojenost zaměstnanců, zvýšit výkonnost a v neposlední řadě i kvalitu práce zaměstnanců společnosti dodávající sanitální systémy profesionálním uživatelům.

Dílčí cíle jsou nastudování teorie, provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření a v neposlední řadě analýza současného motivačního programu.

Způsobů získávání informací pro tuto práci je několik. Pro teoretickou část jsou použity odborné knihy a internetové zdroje. Analýza stávajícího systému, dotazníkové šetření a průběžné rozhovory se zaměstnanci jsou nezbytné pro analytickou část stejně tak, jako dedukce pro návrhy na zlepšení situace v motivaci zaměstnanců.

2 Teoretická část

2.1 Základní pojmy

V této jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou pro dané téma klíčové a budou se v práci dále vyskytovat. Jedná se pouze o stručné a jasné vysvětlení, aby jim bylo v dalších kapitolách, kde budou použity, dobře porozuměno.

2.1.1 Motiv

Je to určitý popud, důvod nebo smysl určitého chování. Motivem může být pro každého člověka něco jiného, pokud tedy hledáme motiv pro skupinu lidí, je lepší nabídnout více variant, kde si pak každý vybere to, co mu vyhovuje a bude ho posunovat v jeho úsilí dál. (1)

2.1.2 Motivace

Pod pojmem motivace si většinou každý z nás představí proces, při kterém je usměrňováno jednání tak, abychom dosáhli vytyčeného cíle. Je to jednání na základě motivů neboli na základě vnitřních pohnutek. (8)

Podstatou motivace je zisk pro obě strany vztahu. Je to hodnota, kterou s partnerem chceme směnit za to, co potřebujeme. Nejčastěji pomáhá tam, kde již nestačí direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí nebo manipulace. Při procesu motivace musíme počítat s tím, že budeme nejen brát, ale také dávat. Člověku, od kterého něco potřebujeme musíme nabídnout uspokojení jeho zájmů. Aby se z motivace nestala manipulace, je třeba znát a hlavně rozumět zájmům a požadavkům lidí. Motivace nám tedy nejenom pomáhá dosáhnout svého, ale také nás nutí zajímat se o druhé. (10)

Možné následky nedostatku motivace mohou znamenat

zvýšení:

- nedodržování pravidel,
- absence,
- neefektivního využití času (přestávky, mimopracovní diskuze...),
- pomluv,

snížení:

- kvality práce,
- přebírání odpovědnosti,
- rychlosti práce,
- samostatnosti. (7)

2.1.3 Motivační program

Motivační program je nezbytnou součástí každé společnosti. Jeho cílem je ovlivnit výkony pracovníků a vést je k co nejlepším výsledkům, které musíme dobře nadefinovat. Pro vytvoření vhodného motivačního programu musíme znát dobře svoje zaměstnance i varianty motivace, které jsme schopni nabídnout. (9)

2.1.4 Inovace

Inovace vyjadřuje nějakou změnu, většinou by to měla být samozřejmě změna k lepšímu, např. k úspoře času, přírodních zdrojů, financí a tak podobně. Pro úspěšnou inovaci je nezbytná týmová spolupráce a tvůrčí myšlení, nezřídka úspěšné zvládnutí inovace podporuje motivační program. (6)

2.2 Typy motivace

V běžné praxi rozlišujeme dva typy motivace. Původně je takto charakterizoval Herzberg a kol.

2.2.1 Vnitřní motivace

Motivace vycházející ze samotné práce. Dochází k ní, pokud lidé cítí, že je pro ně práce vnitřně zajímavá, důležitá a je v ní obsažena pravomoc. Lidé potřebují cítit, že mohou řídit své vlastní možnosti. Faktory vnitřní motivace jsou např. odpovědnost, autonomie, možnost využívat a rozvíjet schopnosti i dovednosti, zajímavá práce, příležitost k pracovnímu postupu. (3)

2.2.2 Vnější motivace

Odměny, kterými chceme lidi motivovat. Může to být zvýšení platu, pochvala, povýšení nebo naopak odepření platu a kritika. (3)

2.3 Motivační proces

Každá společnost chce dosahovat dobrých výsledků, je proto nutné, aby zaměstnanci byli co možná nejvíce samostatní a k tomuto úkolu musí být dobře motivováni. Motivace je přímo provázaná s výsledky. Je sice velice důležitá, ale není to jediná věc, kterou musí manažer dělat. (7)

2.3.1 Úkoly manažera

U manažera je nejdůležitější řízení, znamená to, že dosahuje výsledků prostřednictvím jiných lidí. Jsou hodnoceni jak na základě práce, tak i na základě výsledků svých týmů - to u většiny společností dělá velkou část celkové odměny. Běžně se úkoly manažera dělí do šesti kategorií a je potřeba nad nimi přemýšlet i v souvislosti s motivací. (7)

- **Plánování** – dobrý plán by měl usnadňovat úkoly a vést lidi k dosažení cíle, vysvětlit jim, co, jak a proč udělat. Často v sobě zahrnuje i motivační prvky a bere v úvahu různé účinky na ostatní.
- **Nábor a výběr zaměstnanců** – pro každý úkol je třeba sestavit vhodný tým. Výběr lidí je náročný, je třeba ho dělat komplexně, systematicky a objektivně. Je první možností komunikovat s budoucími zaměstnanci. Pohovor a proces výběru lidí utváří jejich první pracovní dojmy. Dobrý dojem ovlivní první pocity motivace. Manažer může ovlivnit i pocity ostatních lidí, kteří si ho budou buď vážit za vytvoření fungujícího týmu, nebo ho naopak odsoudí.
- **Organizování** – se může odrážet v odvedené práci, zavedených standardech, týmové práci, spokojenosti s prací a dalších věcech. Je třeba organizovat, zda budou lidé pracovat společně nebo zvlášť. Pokud se bere ohled na dopady organizace na jednotlivce, je pravděpodobné, že budou jednotlivci lépe motivováni.
- **Vzdělávání a rozvoj** – velice důležitá činnost v dnešní době ekonomických změn. Dle průzkumů mají zaměstnanci zájem o manažera, který jim poskytne nové informace a budou se od něj moci něco naučit. Touto cestou vytváříme příležitosti k rozvoji a pozitivní motivaci.

- **Motivace** – je potřeba vidět, že některé věci jsou dělány způsobem, který se zaměřuje na motivaci. Zaměstnanci považují za motivující pracovat pro někoho, kdo se stará o své lidi a bere v úvahu i jejich situaci.
- **Kontrola** – je nezbytnou součástí řízení. Je třeba kontrolovat výsledky. Pokud se kontrola objeví v nadměrné míře, působí demotivujícím dojmem. (7)

Téměř všechny činnosti manažera mají následky na motivaci. Je potřeba porozumět a objevit, co působí na lidi kladně a co vyvolává negativní pocity. Motivace se snaží klady a záporny vyrovnat. Snaží se minimalizovat spouštěče negativních pocitů a maximalizovat ty, co působí kladně. Cílem je převaha těch pozitivních. (7)

2.3.2 Odměny a pobídky

Lidi nejčastěji motivují peníze. Ať už přímo nebo nepřímo, peníze jsou spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Uspokojují základní potřeby, u některých lidí se s množstvím peněz zvyšuje sebeúcta. Peníze tak zastupují mnoho nehmataelných cílů. Výše peněžní odměny bývá jedním z hlavních faktorů při volbě zaměstnavatele a samozřejmě se k nim přihlíží ve velké míře i v případě, když se člověk rozhoduje, zda ve společnosti zůstat či nikoliv. (2)

Pracují-li lidé dle představ svého nadřízeného, dostávají za to odměny. Ty jsou znakem uznání a ocenění za dobré plnění úkolů a přínos pro společnost. Pokud jsou odměny dostatečně atraktivní a lidé znají cestu k jejich získání, pak působí jako motivátory. Využívají se hojně odměny jak peněžní, tak i nepeněžní. (2)

Pokud se nám zdá, že lidé nedosahují cílů přesně tak, jak bychom chtěli, můžeme k podněcování a povzbuzování jejich aktivity využít pobídek. Ty zajišťují přímé motivování (pokud stihnete dokončit projekt do konce měsíce, dáme vám o dvacet procent vyšší odměnu). Nejčastěji se vyskytují právě ve formě peněžní odměny, pokud jsou nepeněžní, můžeme si pod nimi představit např. získání vyšší pozice, pochvalu nebo pověření prací na zajímavější zakázce. (2)

Spousta motivačních teorií je postavených na tom, že člověk nemůže být motivován jenom penězi. Lidé pracují taky proto, aby měli nějakou zábavu, mají zájem o pracovní prostředí s vysokou mírou důvěry, kde mohou vykonávat smysluplnou práci. Neovlivníme to, že někteří lidé jsou penězi více ovlivňováni než jiní, ale pokud nastavíme dobře systém pobídek, můžeme lidi opravdu podněcovat k efektivnější práci. Z tohoto vyplývá, že většina lidí pravděpodobně bude reagovat nejlépe na rozumnou kombinaci peněžní a nepeněžních odměn. Navíc bychom neměli zapomínat, že pokud zvýšíme na základě zásluhového systému plat jednomu zaměstnanci, kterého to samozřejmě motivuje, bude to na druhé straně demotivovat lidi, kteří tuto odměnu nedostanou nebo budou mít pocit, že v porovnání s ostatními nedostali dost. Počet demotivovaných lidí bude asi větší, než počet motivovaných. Tento způsob motivování tedy paradoxně může vytvářet spíše nebezpečí narůstající demotivace, než aby situaci zlepšoval. (2)

2.3.3 Studium motivace

Ať už si chceme ověřit, zda je náš motivační program efektivní, chceme zkusit nový způsob motivace nebo se dozvědět jen něco více o ní, tak nám k tomu většinou slouží tyto základní nástroje výzkumu:

- **Pozorování** – asi nejjednodušší způsob výzkumu a často i základní metoda. Můžeme pozorovat způsob, jakým zaměstnanci pracují, komunikaci, pracovní prostředí, kvalitu vykonané práce a mnoho dalšího.
- **Rozhovor/dotazníkové šetření** – pomocí obou těchto metod je možné získat informace a názory lidí ze společnosti. Při osobním rozhovoru můžeme různé poznatky získat například i z řeči těla dotazovaného a zaměstnanci, kteří by mohli mít strach se vyjádřit písemně mohou nestranně osobě sdělit své skutečné názory. U dotazníku nevidíme, v jakém je zrovna zaměstnanec rozpoložení, ale například anonymním dotazníkem, pokud bude brán vážně, se můžeme opět dozvědět mnoho informací.
- **Experimentování** – touto metodou se snažíme dostat jedince do situací, ve kterých nás zajímá jeho chování a reakce. Může to být situace, kdy vystavíme osobu vysokému stupni stresu, soutěživosti, konfliktům a podobně.

- **Analýza** – prvotně můžeme analyzovat například stávající motivační program, zjistíme veškeré existující motivační složky. Po sesbírání dat analyzujeme a zhodnotíme jejich účinnost.
 - **Dedukce** - z výsledků předchozích metod vyvodím závěr, např. jak ovlivní nový program současnou situaci ve společnosti a jak ovlivní motivaci zaměstnanců.
- (9)

2.4 Motivační teorie

V dnešní době již známe velké množství motivačních teorií. Některé jsou hodně podobné, jiné jsou naopak zcela odlišné, všechny však mají společné to, že jejich podstatou je spojení lidských potřeb s motivací.

Teorie můžeme rozdělit do několika základních kategorií:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces. (3)

2.4.1 Teorie instrumentalisty

Zastává názor, že odměny a tresty zajišťují, aby se lidé chovali požadovaným způsobem, neboli pokud uděláme jednu věc, bude následovat další. V nejhlubší podobě tvrdí, že jedinou a hlavní hnací silou lidí jsou peníze. Domnívá se, že člověk je motivován pouze tehdy, pokud jsou odměny a tresty úzce blízce provázány s výkonem. Vyplývá z toho, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. (3)

Teorie instrumentalisty vzešla z taylorismu. Přístupu, který tvrdí, že můžeme lidi přesvědčit k určitým činnostem, pokud jejich požadované jednání bude dostatečně odměněno. (3)

Motivování zaměstnanců tímto způsobem je i nyní velice časté a v jistých případech i úspěšné. Závisí však především na kontrole a nerespektování některých lidských potřeb. (3)

2.4.2 Taylorismus

Autorem dané teorie byl Frederick Winslow Taylor, který tvrdil, že pokud uděláme jednu věc, povede to k další a již zmiňovanou potřebu úzké provázanosti mezi tresty, odměnou a výkonem. (3)

Tato myšlenka byla vlastně základem prvotních pokusů motivace lidí pomocí stimulů. Často jí bývá obhajováno odměňování založené na výkonu, přestože je to pouze zřídka kdy zcela efektivní motivátor. (3)

2.4.3 Teorie „cukru a biče“ – B. F. Skinner

Zvláštní název teorie získala díky odvození od odměn – „cukr“ a trestů – „bič“. Je to asi nejznámější, nejstarší a nejrozšířenější motivační teorie. Vychází z poznatků behavioristy B. F. Skinnera. Jeho vědecké výzkumy potvrdily, že odměny a tresty jsou nejsilnější motivací. Jelikož však dělal pokusy převážně na krysách, je třeba brát danou metodu s rezervou a uvědomit si, že člověk je více než jen soubor osvojeného a naučeného chování. (11)

Metoda se zdá být nejúčinnější v oblastech s vysokou nezaměstnaností a nejistými pracovními místy, tedy tam, kde lidé žijí bez pocitu bezpečí a jistoty. Mezi nejtypičtější podobou „cukru“ jsou peníze, naopak „bič“ symbolizuje ztráta zaměstnání, nebo snížení příjmů. Tresty je třeba užívat opatrně, při přehnané aplikaci se lidé začínají bouřit dělat naschvály a následně vznikají odbory. V dané situaci je třeba, aby potrestaný pochopil, za co trest má a že si ho opravdu zaslouží. (17)

2.4.4 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

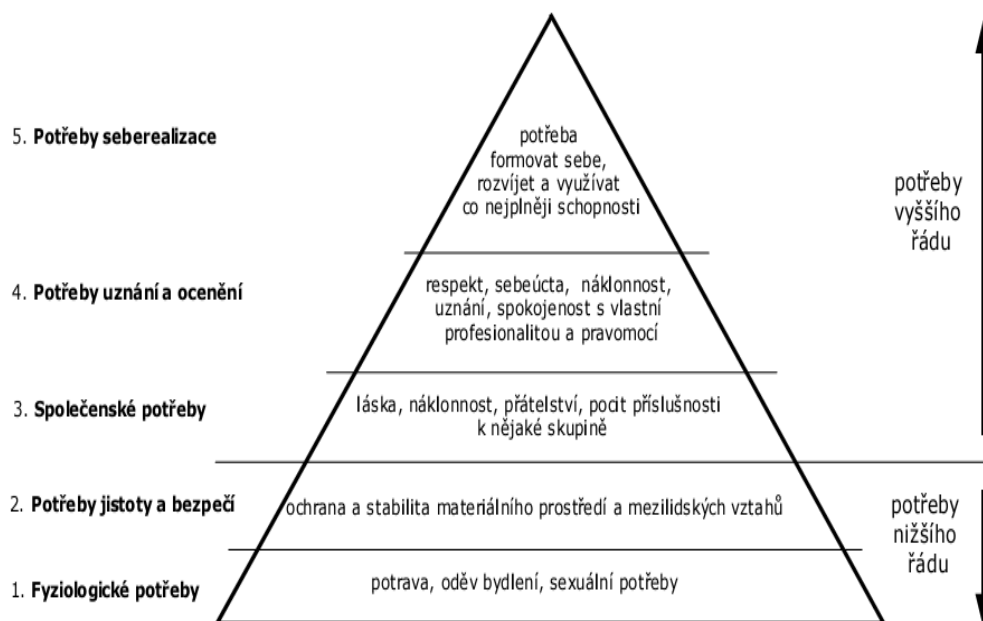
Podle teorie zaměřené na obsah vytváří nenaplněná potřeba nerovnováhu a nespokojenost. K navrácení rovnováhy je třeba najít cíl, který danou potřebu naplní a vybrat způsob chování, který pomůže dosáhnout daného cíle. Dle teorie je tak každé chování motivováno nenaplněnými potřebami. Je tedy často známá také pod názvem teorie potřeb. Nejznámějšími autory teorie byli Maslow, jehož teorie měla až doposud největší vliv a Herzberg. (3)

Některé potřeby jsou pro daného jedince důležitější než jiné. Závisí to na mnoha různých okolnostech, jako například rodina, okolní prostředí, náboženské vyznání nebo aktuální situace. Potřeby a cíle nejsou jednoduše provázány. Je možné jednu potřebu uspokojit více cíli, čím je silnější a dlouhodobější, tím se počet možných cílů zvyšuje. Na druhou stranu může jeden cíl naplnit více potřeb. Jednoduchým příkladem je nový dům – poskytne střechu nad hlavou a příležitost navázání nových společenských styků se sousedy. (3)

2.4.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow uspořádal lidské potřeby do 5 základních skupin. Tvrdil, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Znamená to, že nejprve musí být uspokojeny základní potřeby, aby mohly být později uspokojeny další a abychom dosáhli ostatních cílů. (7)

Dnes si asi každý pod pojem Maslowova hierarchie potřeb představí 5 skupin uspořádaných do pyramidy.



Obrázek 1: Maslowova pyramida (upraveno dle (3))

1. **Fyziologické potřeby** – jsou třeba, aby člověk nestrádal, je to například strava, spánek, základní ošacení, kyslík. Ve vyspělých zemích bývá uspokojení těchto potřeb poměrně snadné. (7)
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** - ty se dostávají na řadu po uspokojení fyziologických potřeb. Dospělí a děti mají potřeby jistoty a bezpečí odlišné. U dospělého je kromě fyzického bezpečí nejvýznamnější potřebou jistoty peněžní příjem, pro dítě pocit jistoty a lásky ze strany rodičů. Snažíme se jí zajistit existenci v budoucnosti. (1)
3. **Sociální (společenské) potřeby** – po jistotě následuje etapa společenská. Člověk má potřebu se zařadit do nějaké společnosti, mít pocit, že ho má někdo rád. Nejčastěji bývá realizována formou vztahy a kontaktem s ostatními lidmi. Pokud není potřeba naplněna je nutné zvýšit pozornost při motivování těchto lidí. (1)
4. **Potřeby uznání** – člověk potřebuje cítit, že je pro ostatní důležitým. Musíme uznávat sami sebe, ale chceme být uznávaní od přátel nadřízených nebo rodičů. Dle Maslowa bychom rozhodně sebeúctu měli založit na vlastních schopnostech a ne na názorech našeho okolí. Touha po úspěchu se nejčastěji projevuje u lidí, kteří mají velké pracovní ambice. (7)
5. **Potřeba seberealizace** – poslední stupeň pyramidy je především o rozvoji schopností a dovedností.. Jakmile člověk uspokojí všechny své potřeby, chce se stát tím, v co věří, že je schopen se stát. (7)

U Maslowovy teorie bývají nejčastěji kritizovány přílišná komplikovanost, některé výzkumy tvrdí, že pět kategorií je zbytečných a 3 jsou dostačující, po uspokojení jedné potřeby nemusí následovat uspokojení následující vyšší potřeby, může se totiž objevit nečekaně nová (nižší potřeba) a v neposlední řadě pravidlo snižování síly uspokojování potřeb je platné pouze pro počáteční stupně, ve vyšších je to naopak a síla potřeby se zvyšuje s jejím uspokojováním. (4)

2.4.4.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg se svými kolegy vypracoval tento model na základě zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Ptal se jich, zda jsou ve svém zaměstnání spokojeni nebo ne a navíc chtěl uvést důvody jejich odpovědí. Nejspokojenější byly ve věcech ohledně obsahu práce nebo uznání, špatně hodnotili okolnosti a souvislosti práce. Vedení a plat se většinou také objevovaly na straně nespokojenosti. (3)

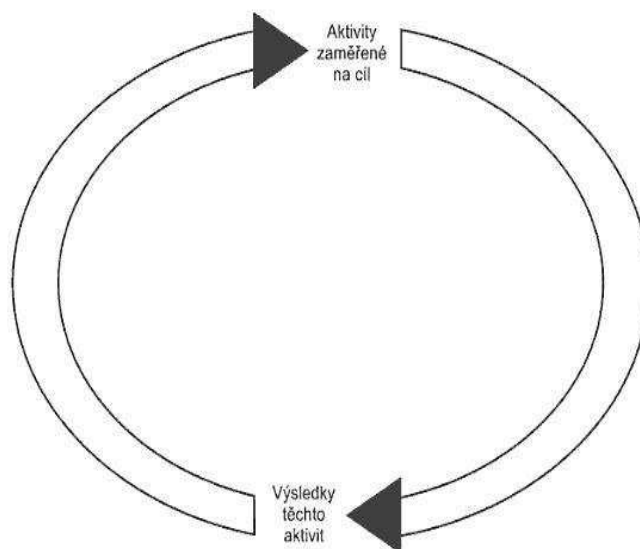
Na základě toho zkoumání popsal dvě teorie faktorů: *hygienické faktory* – ty způsobují negativní pocity a druhé jsou *motivační faktory* – vyvolávají dobré pocity. (3)

2.4.5 Teorie zaměřené na proces

Jejich hlavní myšlenkou jsou psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. Zde byli nejznámějšími autory Vroom, Latham, Locke a Adams. Tyto teorie jsou pro manažery důležitější než teorie potřeb, protože nabízí realističtější vodítko pro způsoby motivace. (3)

2.4.5.1 Expektační teorie (teorie očekávání)

Tuto teorii zpracoval Viktorem Vroom v roce 1964. Nabízí nám principy spojené s dosahováním cílů. Jednoduše to můžeme vyjádřit kruhem, ve kterém jsou definovány cíle a aktivity vedoucí k jejich dosažení.. Tyto aktivity vedou lidi ke splnění cílů a pokračují dále tvorbou nových cílů. (7)



Obrázek 2: Expektační teorie – Vroom (převzato z (7))

Pokud si má člověk vybrat mezi více variantami nejistých výsledků, je jeho volba často ovlivněna náročností dosažení cíle a tím, zda je to dle jeho názoru vůbec reálné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení související s pravděpodobností, že po činu bude následovat výsledek. Můžeme ho charakterizovat z hlediska síly. Maximální síla ukazuje subjektivní jistotu, že po činu přijde výsledek. Na druhou stranu minimální síla signalizuje předpoklad, že se po činu výsledek nedostaví. (3)

Motivace se může uskutečnit pouze tehdy, je-li pro člověka mezi výkonem a výsledkem jasný vztah a pokud je výsledek považován za uspokojení potřeby. Je tedy zřejmé, že v tomto případě je silnější vnitřní motivace. Výsledky vnitřní motivace si jedinec mnohem více ovlivňuje a kontroluje sám, tím pádem se může více spolehnout na své dřívější zkušenosti a odhadnout, jak může pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky. (3)

2.4.5.2 Teorie cíle

Latham a Locke v této teorii uvádí, že motivace a výkon se zvýší, pokud lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a navíc se jim dostává zpětné vazby na výkon. Důležité je, aby se lidé sami podíleli na stanovování cíle, jelikož je to způsob, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Opravdu náročné cíle musí být prozkoumány a odsouhlaseny, jejich plnění musí být podporováno vedoucími pracovníky. (2)

Teorie cíle je propojena s koncepcí řízení dle cílů, která původně pochází ze šedesátých let. Ta však byla používána příliš úředně a nepružně a proto u ní často docházelo k selhání. Pracovníkům nebyla poskytnuta podpora a vedoucí pracovníci si nebyli vědomi významu tohoto postupu, u kterého je nutné získání souhlasu, podpora pracovníků a zpětná vazba, navíc v používání těchto postupů nebyli vůbec proškoleni. (2)

2.4.5.3 Teorie spravedlnosti

Adams se svou teorií snažil ukázat, že lidé jsou motivovanější, pokud se s nimi zachází slušně a spravedlivě. Zabývá se tím, jak lidé vnímají způsob zacházení s nimi v porovnání s ostatními lidmi. Pokud je zacházení vnímáno stejně jako zacházení s ostatními lidmi, jedná se o spravedlivé zacházení. Spravedlnost je hodně subjektivní a vždy je úzce spjata s porovnáváním. V tomto případě se nejedná o úplnou rovnost,

kdy se se všemi zachází totožně, protože v případě, kdy se musí k různým lidem přistupovat odlišně by to bylo nespravedlivé. (3)

Dle teorie existují dvě formy spravedlnosti: *distributivní* – jak se lidem zdá, že jsou odměňováni podle svého přínosu a ve srovnání s ostatními a *procedurální* – zda pracovníci vnímají spravedlivě postupy používané podnikem k hodnocení, povyšování a disciplinárním záležitostem. (3)

2.5 Péče o pracovníky

Jelikož je pracovní síla téměř vždy to nejdůležitější, co společnosti mají, musí se o ni taky patřičně starat. Motivační programy jsou důležité a zajišťují jistou loajalitu zaměstnance i úroveň jeho odvedené práce, ale pokud bychom se o něj dostatečně nestarali, nezajistili mu kvalitní prostřední a příjemnou atmosféru, pouhý motivační program by nebyl sám o sobě zcela efektivní.

2.5.1 Pracovní doba

Pracovní doba je čas, ve kterém je nám pracovník zcela k dispozici. Jelikož zaměstnanci a zaměstnavatelé mají často odlišný pohled na optimální délku pracovní doby, upravuje tuto oblast zákon. Stanovuje její maximální délku (většinou za den, týden nebo rok), která může být stát od státu odlišná. Dále se ještě může lišit pro některé skupiny, např. u mladistvých je tato doba zkrácená. Zároveň bývá stanoven maximální rozsah práce přesčas, ale i umožněna kratší pracovní doba, kterou si podniky mohou stanovit na základě smluv se zaměstnanci. Zákon se zmiňuje i o přestávkách, v některých náročných provozech zaměstnanci ale ze své vlastní vůle povinné intervaly mezi přestávkami zkracují. (9)

Kromě **běžné** pracovní doby, kdy bývá odpracován zákonem daný počet hodin (popř. mírně upraven dle smlouvy) se vyskytuje i **zkrácená**: ta může být ještě rozdělena na *pravidelnou* - zaměstnanec má určeny například jen některé dny v týdnu, kdy pracuje nebo může pracovat každý den menší počet hodin, a potom dále na *nepravidelnou* – počet hodin je stanoven na určité období a zaměstnanec se zaměstnavatelem se dohodnou dle potřeby na odpracování. Obě tyto formy jsou nejčastěji využívány u matek s dětmi, studentů a osob se změněnou pracovní schopností. (9)

2.5.2 Pracovní prostředí

Jedná se o souhrn materiálních podmínek pracovní činnosti (např. nástroje, ochranné prostředky, suroviny, vybavení pracoviště...), které včetně dalších podmínek (technologie, organizace práce....) ovlivňují pracovníky v průběhu jejich pracovní doby. Úroveň pracovního prostředí ovlivňuje náladu, výkon i zdravotní stav pracovníka. Pokud není se svým pracovním prostředím spokojen, nebo se mu na ně nedaří zvyknout, může se to odrazit v negativním postoji k zaměstnavateli i práci samotné. (9)

Mezi podmínky pracovního prostředí, které můžeme ovlivnit a jsou pro zaměstnance podstatné patří:

- **prostorové řešení** – je nutné zajistit vhodnou pracovní polohu (nabídnout střídání poloh při jednostranné zátěži), optimální zorné podmínky, vhodnou výšku pracovní plochy (ideální bývá použití nastavitelného nábytku), dostatečně velký prostor na požadovanou činnost a pohodlný přístup na pracoviště,
- **fyzikální podmínky** – patří mezi ně ovzduší (teplota, čistota a vlhkost), osvětlení a hluk. Tyto podmínky mají vliv jak na fyzické, tak i na psychické zdraví lidí,
- **sociálně-psychologické podmínky** – je potřeba rozlišovat činnosti, na kterých potřebuje člověk pracovat sám a ty, kde je vyžadován neustálý kontakt s ostatními pracovníky. Dále nesmíme zapomínat na přiměřenou míru kontroly a dobré mezilidské vztahy. (9)

2.5.3 Bezpečnost práce, ochrana zdraví a životního prostředí

Každý zaměstnavatel by měl zajistit dostatečně bezpečné pracovní prostředí pro všechny své zaměstnance. Zda to dělá správně kontrolují státem pověřené subjekty spadající pod ministerstvo práce a sociálních věcí. (9)

V dnešní době, kdy je ekologie stále častějším tématem, je potřeba životní prostředí chránit a pomáhat mu a proto se i podniky začaly angažovat ve věcech životního prostředí ve svém okolí. Kontrola škodlivosti vypouštěných odpadů je opět zajišťovaná státem, ale společnosti se již začaly podílet na zakládání parků, výstavbě parkovišť a dalších věcí, které přináší prospěch nejen lidem, ale i samotným firmám. Je to pro ně výhodný způsob reklamy a často mohou využít daňové zvýhodnění. Dalším následkem

může být zvýšení atraktivity dané lokality, migrace lidí a tím příliv nových potenciálních pracovních sil. (9)

2.5.4 Rozvoj pracovníků

Každý podnik má za cíl, aby jeho zaměstnanci byli pokud možno co nejlepší. Je tedy potřeba nejen nabírat dostatečně kvalifikovanou sílu, ale zároveň zaměstnance v potřebném oboru dále vzdělávat. V České republice to dokonce byla povinnost stanovená v zákoníku práce, avšak roku 1994 byla novelou zrušena. Podniky ale ve svém vlastním zájmu ve vzdělávacích aktivitách pokračují, protože investice do vzdělání bývá jednou z nejefektivnějších. Dále by podniky měly vytvářet příznivé situace i pro to, aby se mohli zaměstnanci vzdělávat individuálně. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro ně si zaměstnavatel formuje pracovní sílu, pozitivně ovlivňuje motivaci, spokojenost, vztah k organizaci a zvyšuje atraktivitu zaměstnání. (9)

V neposlední řadě se zaměstnanci zajímají také o možnou kariéru. Každý by měl být informován o možnostech své kariéry a již v začátku zaměstnání obdržet jasnou perspektivu personálního rozvoje. Pokud nebývá toto dobře stanoveno, mívá to často za následek odchod nejschopnějších a nejdynamičtějších zaměstnanců. (9)

2.5.5 Poskytované služby

Služeb poskytovaných pracovníkům existuje dnes již široká škála. Níže uvádím alespoň nejčastější a nejzákladnější z nich:

- **Stravování** – včetně možnosti občerstvení je jak službou, tak i ovlivněním výkonnosti. Zpravidla to bývá kontrolovaná povinnost zaměstnavatele. Stravování bývá buď zcela bezplatné, nebo na ně zaměstnavatel do jisté míry alespoň přispívá.
- **Hygiena, oddech a ukládání os. věcí** – tyto služby opět vyplývají ze zákona a odrážejí nadstandardní péči zaměstnavatele.
- **Zdravotní služby** – podnikové zdravotnické zařízení mívají k dispozici pouze velké organizace, ale každá společnost mívá alespoň základní výbavu lékárničky a osobu určenou na její spravování a pomoc kolegům.
- **Pracovní oděvy a ochranné pracovní prostředky** – jsou opět plně hrazeny, nebo na ně zaměstnanci dostávají příspěvky. (9)

2.6 Tvorba motivačního programu

Asi každá společnost touží mít dobře motivované zaměstnance, k čemuž nám slouží motivační programy. Ty není možné vymýšlet zcela nahodile a je potřeba dodržet jistý postup, aby bylo cíle dosaženo co nejlépe.

2.6.1 Zjišťování dosavadní motivace

Jedním z počátečních kroků při tvorbě motivace podniku je průzkum struktury motivů k práci. Spolu s dalšími průzkumy v podniku nám pomůže vyhodnotit počáteční stav včetně slabých a silných stránek systému řízení a jeho motivačních účinků. V odborných publikacích se vyskytuje mnoho variant možných průzkumů. Často je zapotřebí pro vyhodnocení odborná osoba jako například psycholog, ale v poslední době se stále častěji vyskytují jednodušší varianty, které si podnik za pomoci personalisty nebo manažera zvládne udělat sám. V dotaznících a průzkumech se uplatňují principy motivace k práci vycházející z již výše uvedených motivačních teorií. (5)

2.6.2 Uplatnění motivačních koncepcí

Názory zaměstnance a jeho chování jsou ovlivněny jeho předsudky a veškerými dosavadními zkušenostmi. Ty se následně střetávají s požadavky zaměstnavatele a společně formují jednání ať už v pozitivním a nebo negativním smyslu. Velkou pozornost musíme soustředit na vztah podřízeného a jeho nadřízeného. Nadřízený by měl volit motivační prostředky s ohledem na danou situaci a povahu zaměstnance. (5)

K určení současné situace nám můžou pomoci signály, které se v pracovních vztazích a prostředí běžně vyskytují. Na základě jejich vyhodnocení se můžeme pokusit rozvinout motivační program a přehodnotit dosavadní postupy s cílem zlepšit spolupráci a výkonnost lidí. (5)

Nyní uvádím alespoň stručný výčet hlavních **pozitivních signálů**:

- přátelský tón hovoru a přátelská atmosféra pracoviště,
- kladný názor na organizaci,
- ochota pomoci kolegům,
- přijímání odpovědnosti,

- dobrovolná práce přesčas,
- týmová nálada. (5)

Naproti tomu se můžeme setkat i s **negativními signály**, které nám ukazují, ve kterých aspektech bychom měli zasáhnout:

- nepoužívání vlastních výrobků,
- neúměrný nebo narůstající počet reklamací,
- žádná nebo minimální spolupráce s kolegy,
- nepřátelské chování,
- chování a práce striktně dle předpisů a smluv (přesná pracovní doba, žádná práce navíc),
- nedůvěra a odtažitost vůči nadřízeným,
- lhostejnost k zákazníkům. (5)

2.6.3 Postup při tvorbě motivačního programu

Motivační program není nikdy jednoznačně vymezen. Obsahuje totiž kromě uceleného souboru opatření i další faktory, které ve spojení s činnostmi řídicích zaměstnanců mají za následek ovlivnění pracovního výkonu a kladného postoje všech zaměstnanců ke společnosti. Jedná se o posílení loajality k zaměstnavateli, zájmu zaměstnance o rozšíření vlastních znalostí a jejich následné uplatnění v praxi. (5)

Pro úspěch motivačního procesu je třeba spojit všechny vnější podněty společně s vnitřními potřebami a motivy zaměstnanců. Proto je potřeba již dopředu získat dobré povědomí o vnitřní struktuře motivů a osobnosti zaměstnance, abychom ho mohli správně namotivovat a podněcovat ke kvalitním pracovním výkonům. (5)

Níže je uveden jeden z možných postupů při tvorbě motivačního programu:

1. Nejdříve je potřeba zjistit současný stav, účinnost motivačních faktorů a spokojenost popř. nespokojenost zaměstnanců (k zjišťování můžeme využít dotazník, rozhovory, analýzu pozitivních a negativních signálů a jejich vyhodnocení).

2. Charakterizujeme motivační klima - to vyplývá z výsledku předchozího šetření. Blíže nám definuje důvody pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců a celkovou vnitřní atmosféru vztahů mezi zaměstnanci i směrem k zaměstnavateli.
3. Nyní stanovíme cíle motivačního programu. Určíme si stav a úroveň motivace, které chceme dosáhnout, a považujeme ji za nezbytnou ke splnění cílů.
4. Určíme nástroje k dosažení cílů v motivaci zaměstnanců. Jsou to ta opatření, která mají za následek zvýšení výkonnosti společnosti prostřednictvím větší aktivity a zájmu zaměstnanců. Tvorba úspěšné výkonnostní atmosféry zahrnuje kromě hmotných podnětů i vhodný výběr, hodnocení, rozmisťování a zvyšování kvalifikace pracovníků. Navrhovaná opatření bývají z oblasti zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců; účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, zahrnujících objektivní metody hodnocení; sociálního rozvoje; zlepšování vztahů k zaměstnavateli; zapojení do účasti na výsledcích společnosti a spoluúčasti na rozhodování významných otázek organizačního rozvoje.
5. Zpracujeme ucelený motivační program, stanovíme postup realizace, časový plán a určíme odpovědnou osobu na realizaci. (5)

Aby měl motivační program význam je potřeba poskytnout manažerům zpětnou vazbu, aby věděli, zda byl motivační program efektivní, čeho ve skutečnosti dosáhli a zda to u zaměstnanců způsobilo spokojenost. (5)

3 Analytická část

3.1 Základní údaje o společnosti Ecolab Hygiene s. r. o.

Název společnosti: Ecolab Hygiene s. r. o.

Sídlo: Hlinky 118, 603 00 Brno.

Právní forma: společnost s ručením omezeným.

Základní kapitál: 4 500 000 Kč. (19)

Vznikem společného podniku v roce 1991 došlo ke spojení evropského koncernu Henkel a americké firmy Ecolab, předních světových dodavatelů sanitačních systémů pro profesionální uživatele. Společnost byla v České republice zapsána do obchodního rejstříku 29. prosince 1992. V roce 2001 se stala výhradním vlastníkem společnost Ecolab. (13)

V současné době působí ve více než 160 zemích a zaměstnává více jak 23 000 pracovníků. V České republice má momentálně 64 zaměstnanců. Mimo to operuje ve více než stovce dalších zemí prostřednictvím distributorů, licencí a exportu. Na celém světě má 55 závodů a přes 400 000 zákazníků. (13)

3.1.1 Předmět podnikání

V České republice nabízí Ecolab Hygiene s. r. o. komplexní sanitační programy pro profesionální uživatele, individuálně přizpůsobené požadavkům a potřebám jednotlivých provozů v nejrůznějších oblastech. V širokém sortimentu produktů pomáhá k orientaci jejich barevné označení: zelená znamená trávu, takže produkty označené touto barvou jsou určeny na podlahy, modrá značí nebe a produkty se používají v prostoru, červená znamená nebezpečí a uživatelé by s těmito produkty měli zacházet opatrně, jedná se většinou o sanitační produkty. (13)

Předmětem podnikání je:

- dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako oxidující, nebezpečné pro životní prostředí,
- dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé,
- velkoobchod,

- pronájem a půjčování věcí movitých,
- činnost technických poradců v oblasti chemie,
- opravy pracovních strojů,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů. (19)

3.1.2 Popis produktů

Společnost se specializuje na prodej sanitačních prostředků. Možnosti jejich využití jsou opravdu široké a proto se obchodní zástupci dělí do divizí. Každá divize má potom na starost vždy pouze konkrétní oblast, na kterou se její zaměstnanci zaměřují.

Divize Institutional

Tato divize nabízí pro oblast veřejného stravování a ubytování komplexní sortiment čisticích, mycích, pracích a dezinfekčních prostředků, včetně dávkovacích systémů pro kuchyně, úklid a malé prádelny. (13)

Široká paleta univerzálních i speciálních prostředků pro strojové mytí nádobí, dávkovače, prostředky pro ošetřování problémového nádobí, přípravky pro dezinfekci kuchyňského zařízení a ošetřování nerezových ploch, spolu s individuálním servisem a údržbou myček představují optimální řešení hygieny pro kuchyňské provozy. (13)

Řada přípravků pro úklid divize Institutional zahrnuje prostředky pro čištění všech povrchů a předmětů, od podlah a ploch po sanitární zařízení. Komplexní sanitační systémy zajišťují profesionální řešení při současné minimalizaci rizik. Každý uživatel tak může při zacházení s výrobky a zařízeními vyhovět náročným požadavkům na bezpečnost a ochranu životního prostředí, efektivitu, hospodárnost a hygienu. (13)

Divize Healthcare

Zaměřuje se na oblast zdravotnictví, pro instituce sociální péče včetně penzionů pro seniory, ozdravovny, léčebny a kojenecké ústavy, pro laboratoře, pro zázemí ve výrobě. Pro všechny typy služeb atd. Nabídka zahrnuje přípravky pro dezinfekci ploch, nástrojů, rukou a pokožky, doplněné mycími a ošetřujícími prostředky, dávkovači a dalšími pomůckami. Nejde jen o prodej chemie, komplexní programy obsahují poradenský servis s velkým důrazem na kvalitu, bezpečnost a ekologii a zohlednění snahy partnerů o minimalizaci nákladů. V rámci pravidelných návštěv

u zákazníků, jejichž součástí je kontrola pracovních postupů vzhledem ke kvalitě provedení a bezpečnosti práce, školení personálu a sestavení hygienických plánů šitých na míru. (13)

Divize Textile Care

Servisní tým prádelenských specialistů pomáhá profesionálním prádelnám optimalizovat technologické postupy a nacházet nová řešení. Zejména nabízí prací prostředky, dávkovací systémy, optimalizaci spotřeby vody a energie, zpracování a správu provozních dat, hygienické standardy: hygienický plán - plán čištění a dezinfekce, kontrola hygieny, školení personálu, vybavení dezinfekčními prostředky, ochranné pomůcky. (13)

Divize Food & Beverage

Prostřednictvím divize F&B zajišťuje Ecolab Hygiene s. r. o. bezpečné a hospodárné postupy při výrobě potravin, nápojů, mléka a mléčných výrobků, v zemědělství, ve farmaceutickém a kosmetickém průmyslu. F&B se při práci se zákazníkem věnuje všem položkám, ze kterých se skládají skutečné náklady na sanitaci vč. práce, chemie, vody, odpady, služby, koroze, zařízení a nepřímé náklady. Dále poskytuje řešení a programy, které maximalizují produkci a efektivitu nákladů, zatímco zachovávají vysokou kvalitu finálního produktu zákazníka. (13)

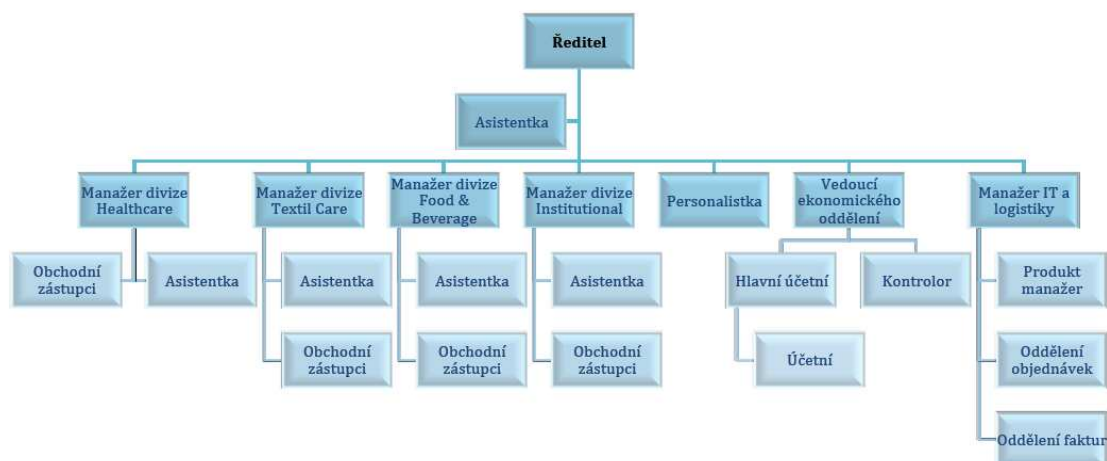
3.1.3 Organizační struktura

Česká pobočka je přímo řízena evropskou centrálou v Curychu. Ta dále spadá pod ústředí v Minnesotě v USA. V České republice je 64 zaměstnanců organizačně členěno na vedení společnosti, v jejímž čele stojí ředitel. Přímo pod něj spadá jedna asistentka, která má kromě pomoci řediteli dále na starosti bezproblémový chod celé kanceláře. (20)

Přímí podřízení ředitele jsou čtyři manažeři jednotlivých divizí a následně potom personalistka, vedoucí ekonomického oddělení a manažer IT a logistiky. Manažer divize Institutional řídí osmnáct obchodních zástupců a jednu asistentku, manažer divize Healthcare má na starosti šest obchodních zástupců a také jednu asistentku, v divizi F&B je kromě asistentky ještě deset obchodních zástupců. Nejmenší divizí je Textile Care se třemi obchodními zástupci a asistentkou.

Vedoucí ekonomického oddělení zaštiťuje hlavního účetního, kterému pomáhají další čtyři účetní a dále potom kontrolora. Manažer IT a logistiky dohlíží na práci dvou produkt manažerů, na oddělení objednávek pracují dvě ženy a oddělení faktur se skládá ze čtyř pracovníků, sám potom pomáhá zaměstnancům při problémech s počítači. (20)

Níže je zobrazena zjednodušená organizační struktura pro přehlednost vazeb v podniku.



Obrázek 3: Organizační struktura (upraveno dle (20))

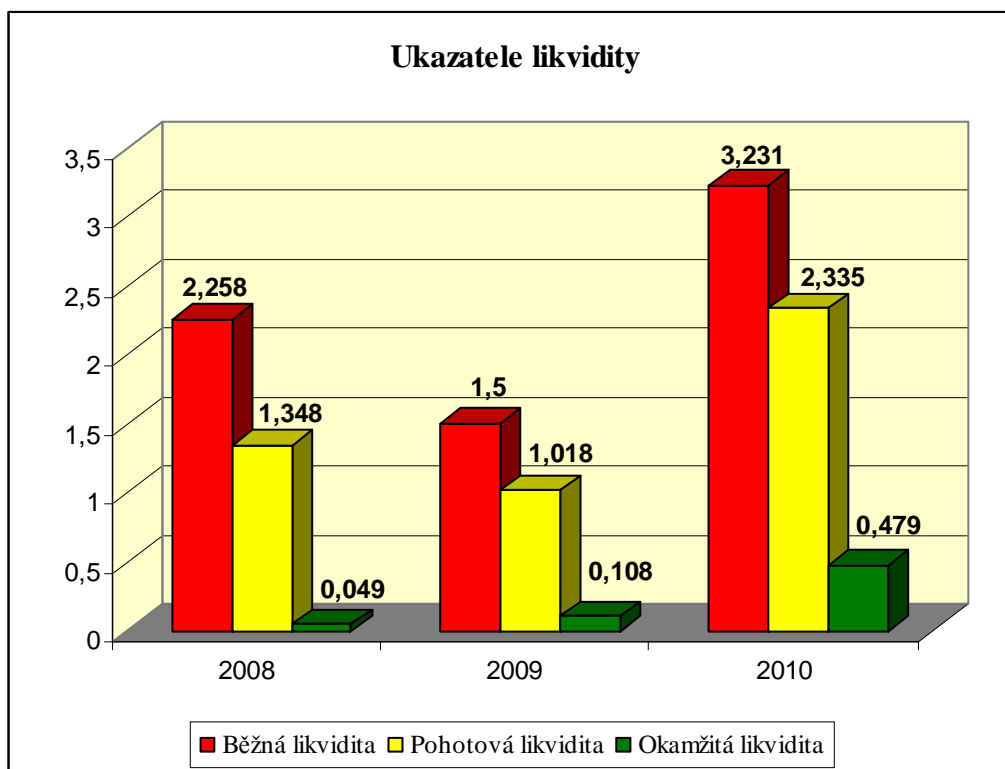
3.1.4 Tržní podíl a zákazníci

Celosvětově firma Ecolab Hygiene s. r. o. zaujímá přibližně 18 % trhu. V České republice je to 25 %. Největší konkurent zaujímá přibližně stejně velkou část trhu. Dalšími konkurenty jsou většinou místní firmy, které mají konkurenci schopné ceny, ale nabízí mnohem užší sortiment produktů a služeb, tudíž musí zákazník navíc odebírat i od jiného dodavatele. (20)

Jelikož se jedná o opravdu velkou společnost s tradicí, která působí po celém světě, má část odběratelů vždy zajištěnou svými nadnárodními kontrakty, při kterých jsou zákazníci vázáni odebíráním produktů a služeb svými pobočkami a nemůžou využívat konkurenčních společností. Další si získává osobním přístupem a pomocí dlouholetých obchodních vztahů. Pro klienty organizuje školení personálu, poradenství a zajišťuje hygienické plány včetně sanitačních postupů. Pomoc v prodeji zajišťují i společnosti, které mají uzavřeny dealerské smlouvy. Jejich výhodou je, že mohou zboží prodávat i po kusech, což Ecolab Hygiene s. r. o. vzhledem k tomu, že je velkoobchod nenabízí. (20)

3.1.5 Ecolab Hygiene s. r. o. z ekonomického pohledu

Společnost je zisková, hlavním důvodem jsou vysoké marže u prodávaného zboží. Jak ukazuje graf níže, likvidita firmy je dobrá. Společnost je držitelem certifikátu CREDITINFO CZECH REPUBLIC, což znamená, že nemá žádné registrované dluhy. Firma je zisková a stabilní, určitý problém se jeví v tom, že akcionáři chtějí vyplatit všechn čistý zisk a vzhledem k tomu si musí firma následně půjčovat finanční prostředky u ABM AMRO (nizozemský finanční ústav), zde vzhledem ke koncernové smlouvě má velmi výhodné podmínky. (20)



Graf 1: Ukazatele likvidity (vlastní tvorba)

Běžná likvidita se má pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Podnikové hodnoty v prvním a druhém roce se pohybují v doporučeném intervalu, ale ve třetím roce jsou hodnoty nad doporučeným intervalem. Pohotovává likvidita nemá klesnout pod hodnotu 1. Společnosti se to podařilo, ale zbytečně váže v zásobách moc peněžních prostředků, které nesou malý úrok. Okamžitá likvidita má dosahovat hodnot v intervalu od 0,2 do 0,5. V prvním a druhém roce je nižší hodnota než 0,2. Ve třetím roce je již optimální velikost finančních prostředků.

3.2 SWOT analýza

3.2.1 Silné stránky společnosti

- silná pozice na trhu,
- schopnost udržet si dlouhodobě zaměstnance,
- nadnárodní kontrakty se zákazníky,
- kvalitní produkty,
- prodej komplexních sanitačních systémů.

3.2.2 Slabé stránky společnosti

- společnost je z velké části řízena centrálou a nemůže sama rozhodovat o větších změnách,
- oproti konkurenci se produkty pohybují ve vyšších cenových hladinách,
- velice pomalá přizpůsobivost trhu (v případě akutního zájmu o nový produkt společnosti dlouho trvá jeho zavedení, momentálně např. čištění fotovoltaických článků).
- nízký zájem obchodních zástupců na prodeji.

3.2.3 Příležitosti společnosti

- získání dalších zákazníků díky komplexním službám a osobnímu přístupu,
- zlepšení kvalifikace zaměstnanců díky grantu z EU,
- zavedení poskytování 3D hygienických plánů.

3.2.4 Hrozby společnosti

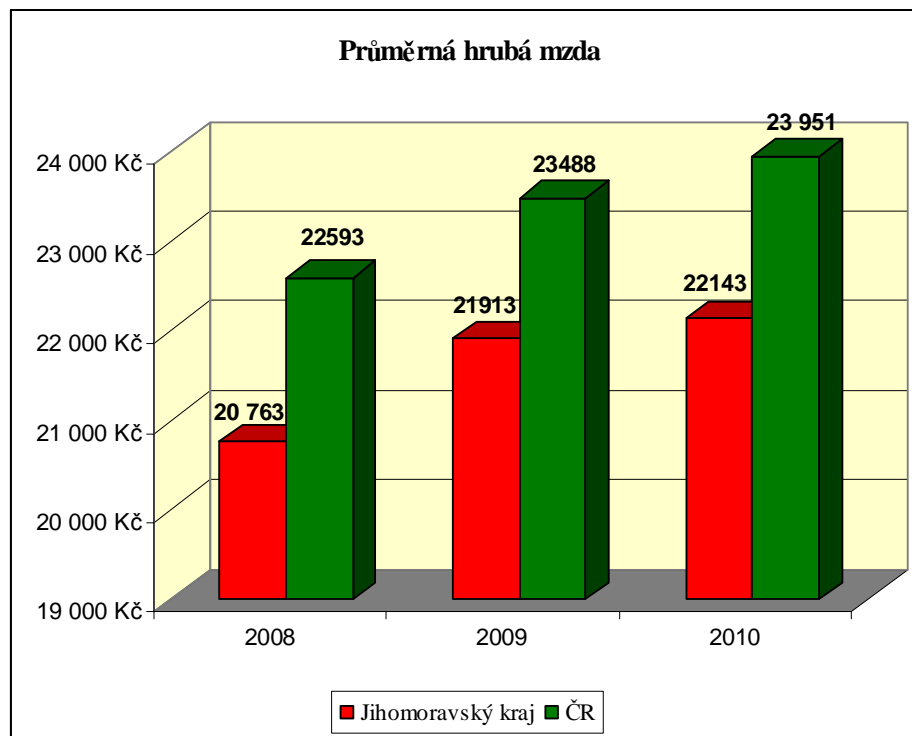
- stále se rozpínající konkurenční společnost,
- měnové výkyvy (společnost nakupuje zboží ze zahraničí v eurech).

3.3 Analýza trhu práce v Jihomoravském kraji

Na trhu práce je práce nabízená jako výrobní faktor. Pod samotným pojmem trh práce si asi většina lidí představí míru zaměstnanosti, popř. nezaměstnanosti, výši mezd a nebo způsoby hledání zaměstnání, popř. zaměstnanců.

3.3.1 Vývoj průměrné hrubé mzdy

Jak je patrné z grafu níže, průměrná měsíční hrubá mzda v posledních letech roste. V Jihomoravském kraji je průměrná mzda nižší než celorepublikový průměr. Dle zařazení CZ NACE (G 46.75) je průměrná mzda v oboru 23 568 Kč.



Graf 2: Průměrná hrubá mzda (upraveno dle (14))

3.3.2 Získávání nových pracovníků

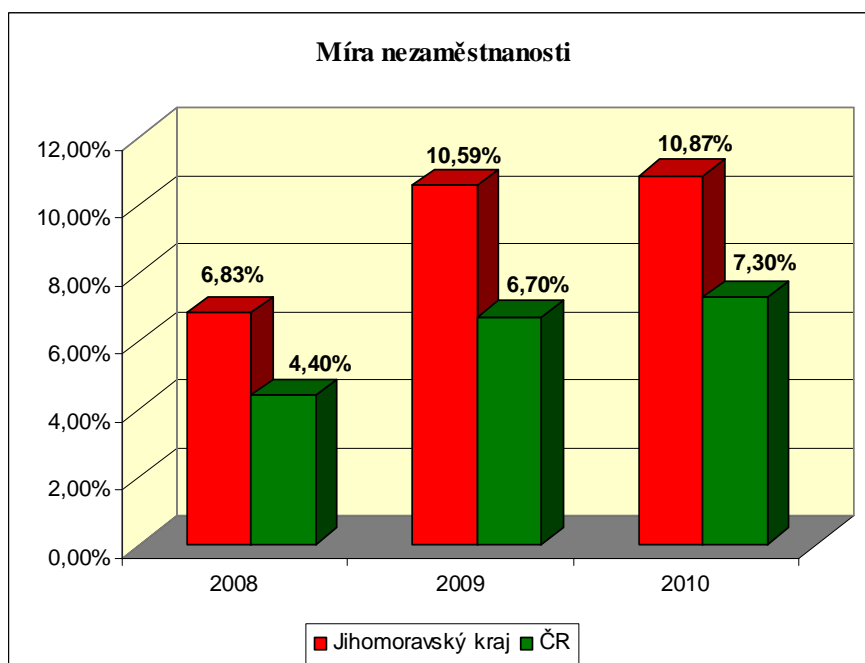
Společnost si zakládá na dobrých vztazích na pracovišti. Z tohoto důvodu jsou až na výjimky všichni pracovníci kanceláře přijímáni na doporučení stávajících pracovníků.

Na obchodní zástupce má společnost specifické požadavky a proto není jednoduché odpovídající zaměstnance najít. Vnitropodnikové materiály jsou psané v anglickém jazyce, stejně jako většina školení probíhá v angličtině, z toho plyne nutnost velice dobré znalosti jazyka. Dále dle potřeb divize jsou požadavky na vzdělání v potravinářském, farmaceutickém nebo chemickém směru. Ze zkušenosti společnosti vyplynulo, že lidé s požadovaným vysokoškolským vzděláním a praxí nemají požadovanou úroveň jazykové znalosti a naopak. Proto je třeba nabízet nadstandardní platové ohodnocení. Zaměstnance se společnost snaží získat z provozoven, kam dodává

své zboží. Například sládek pivovaru, který již produkty zná je vhodným pracovníkem divize Food & Beverage, společnost ho tedy osloví s nabídkou práce a snaží se pro něj dojednat takové podmínky, aby byl ochoten své zaměstnání změnit. (20)

3.3.3 Míra nezaměstnanosti

Graf níže ukazuje, že míra nezaměstnanosti v posledních letech roste. I přes tento jev má ale společnost problém najít kvalitní a schopné zaměstnance a proto se je snaží získat z jiných provozoven a následně udržet. V Brně, kde má společnost sídlo, bylo k 30. květnu 2011 na pracovním úřadě evidováno 336 uchazečů o práci na plný úvazek a 460 nabídek zaměstnání na plný úvazek. (12)



Graf 3: Míra nezaměstnanosti (upraveno dle (12))

3.4 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Jak již bylo uvedeno výše, společnost Ecolab Hygiene s. r. o. zaujímá 25 % našeho trhu, dalších 25 % ovládá společnost Diversey Česká republika s. r. o. Jedná se o jediného plnohodnotného konkurenta, jelikož žádná jiná firma nemá tak rozsáhlé portfolio produktů a služeb, jako tyto dvě. Ostatní společnosti mají pouze užší sortiment a nenabízí komplexní služby jako tito dva hlavní konkurenti. Příkladem menších společností je Merak s. r. o., kterou nově ovládá rakouská společnost Anti-Germ Austria GmbH. (20)

3.4.1 Srovnání ohodnocení zaměstnanců

Nejnovější údaje pro toto srovnání jsou k dispozici za rok 2009 rok 2010 ještě není veřejně dostupný z důvodu končících auditů ve společnostech.

Tabulka 1: Srovnání mezd s konkurencí (upraveno dle (15))

Společnost	Celkové mzdové náklady	Počet zaměstnanců	Průměrná měsíční mzda zaměstnance
Ecolab Hygiene s. r. o.	62 889 000 Kč	60	87 345 Kč
Diversey Česká republika s. r. o.	65 809 000 Kč	84	65 286 Kč
Anti-Germ CZ s. r. o.	8 493 000 Kč	14	50 553 Kč

Z tabulky vyplynulo, že společnost Ecolab Hygiene s. r. o. má nejvyšší průměrnou mzdu na zaměstnance v porovnání se svými hlavními konkurenty. Údaje byly získány z výročních zpráv společností, které jsou volně dostupné na internetu. (15)

Všechny společnosti se snaží motivovat své zaměstnance kromě stálého platu i dalšími výhodami, které ale nechtějí zveřejnit a považují je za své know-how.

Anti-Germ CZ s. r. o. odmítla do telefonu sdělit jakékoliv informace a na emailový dotaz neodpověděla.

Stejný průběh mělo zjišťování údajů o společnosti Diversey Česká republika s. r. o., ale od zdroje, který si nepřeje být uváděn, bylo zjištěno, že tato společnost vyplácí svým zaměstnancům fixní plat přibližně v poloviční výši než společnost Ecolab Hygiene s. r. o. a další části platu jsou závislé na odměně. Zaměstnavatel klade mnohem větší důraz na prodej, od kterého je velkou mírou odvislá konečná výše mzdy. Jako další motivátor jsou vypisovány soutěže, např. nejlepší prodejce čtvrtletí obdrží dovolenou pro celou rodinu apod. Dále mají zaměstnanci k dispozici kvalitnější a lépe vybavené automobily, mobilní telefony a notebooky. V rámci zaměstnání mohou bezplatně navštěvovat masáže, jazykové kurzy a posilovnu. Společnost Diversey Česká republika s. r. o. oproti Ecolab Hygiene s. r. o. aplikovala mnohem více motivačních a hodnotících prvků amerického stylu, které přebrala ze své mateřské společnosti.

3.5 Současná situace v motivaci zaměstnanců

Společnost nemá ucelený motivační program. K motivaci jí slouží finanční a nefinanční odměny. Dále si vzhledem ke své celosvětové působnosti může dovolit nabídnout svým zaměstnancům různé programy např. na podporu studia dětí nebo pomoc v těžkých životních situacích, které však nejsou součástí motivačního programu. (20)

3.5.1 Finanční odměny

Momentálně se odměna za odvedenou práci u všech zaměstnanců skládá z fixní a proměnlivé části platu. Každý zaměstnanec pobírá stálý plat, nezávislý na odvedené práci. Dále jsou všichni motivováni systémem hodnocení, v rámci kterého nadřízený určí zaměstnanci úkoly a po uplynutí roku proběhne jejich vyhodnocení. Podle míry splnění zadaných činností potom zaměstnanec obdrží příslušnou výši odměny navíc ke stálému platu. (20)

3.5.2 Fixní část platu

Každý zaměstnanec společnosti pobírá stálý plat, který je vyplácen jednou měsíčně. Výše této odměny se odvíjí od zastávané pozice a počtu odpracovaných let pro společnost. Pro upřesnění: běžný pracovník v kanceláři pobírá měsíčně mzdu 1,5 x vyšší než je mzda průměrná v České republice, běžný obchodní zástupce má základní fixní mzdu 2,5 x vyšší a manažeři přibližně 3,5 x vyšší. Každý rok se mzda zvedá přibližně o procento míry inflace. Jelikož je toto stálá mzda, kterou mají zaměstnanci jistou, nepůsobí příliš jako dlouhodobá motivace, pomáhá ale při prvotním rozhodování potencionálních zaměstnanců, zda pro společnost vůbec pracovat. **Kromě měsíční mzdy obdrží každý zaměstnanec ještě 13. a 14. plat.** 13. plat jako „příspěvek na letní rekreaci“ a 14. plat má přispět k „bohatším vánočním svátkům“. (20)

3.5.3 Roční prémie a jejich ukazatele

Výše finančních premií každého zaměstnance vyplývá z programu Talent Pipeline – plánu individuálního rozvoje, který má tři základní kroky:

1. vyplnění hodnotícího formuláře „Pohled z perspektivy 180°“,
2. provedení hodnotícího pohovoru a vypracování konceptu Plánu individuálního rozvoje,
3. realizace plánu rozvoje a sledování dosaženého pokroku.

Vyplnění formuláře provádí každý zaměstnanec a zároveň i jeho nadřízený. Toto hodnocení má pomoci stanovit, jakým směrem se má zaměřit rozvoj schopností zaměstnance. Formulář si můžete prohlédnout v příloze číslo 1. (20)

Druhý krok je stěžejním bodem zpracování individuálního plánu rozvoje. Výsledky z předchozího dotazníku jsou použity k zaměření pohovoru na nejdůležitější silné stránky i na příležitosti k dalšímu rozvoji a na úplné stanovení plánu individuálního rozvoje. Pohovor vyústí v opatření, která povedou k zajištění dalšího rozvoje dovedností a zvyšování pracovní výkonnosti. Pokud má zaměstnanec zájem o kariérní růst, může se vyjádřit v tuto chvíli hodnocení. Plán individuálního rozvoje je přiložen na konci bakalářské práce jako příloha číslo 2. (20)

V neposlední řadě je nezbytná kontrola a sledování dosaženého pokroku. Nestací pouze pohovor jednou za rok, ale je nutné pravidelné konfrontování pokroku s výsledky formuláře. (20)

Vedoucí divizí jsou motivováni také přes výše zmíněný program. V systému je však nedostatek. Ukazatele ze zahraničí dostanou většinou do konce června, ale motivační ukazatele svým zaměstnancům musí zadat do konce února. Nemohou tedy své úkoly poměrově přenést na podřízené i když by to bylo potřebné. Nadřízený má oprávnění měnit ukazatele během roku, ale vzhledem k firemní kultuře, kdy se zaměstnanci snaží chovat spravedlivě již k těmto změnám nepřístupují. (20)

Motivační složka platu je ve společnosti nenároková, proto nemusí být vyplacena. Doposud se však ještě nikdy nestalo, že by ji zaměstnanci nedostali. Výše odměny závisí na splnění zadaných cílů z předchozího roku. Filozofií společnosti je, že zaměstnanec může úkoly splnit až na 125 %. Ted pokud má stanovenou prémii např. 3 000 Kč a jeho hodnocení splnění zadaných úkolů je na 90 %, obdrží 2 700 Kč. (20)

3.5.4 Benefity

Všichni zaměstnanci jsou kromě stálé mzdy a výše uvedeným systémem premií motivováni ještě dalšími benefity, které jim společnost poskytuje.

Týden dovolené navíc

Společnost umožňuje čerpat o pět dnů dovolené více, než je zákonem dané. Až na výjimky většina zaměstnanců tento benefit využívá, popř. pokud nestihnou veškerou dovolenou vyčerpat v daném roce mají možnost převést 5 dnů do dalšího roku a ty následně musí vyčerpat do konce měsíce března. (20)

Kratší pracovní doba

V pracovních smlouvách mají zaměstnanci uvedenou kratší pracovní dobu, než je v České republice běžné. Ve společnosti Ecolab Hygiene s.r.o. je pracovní doba pouze sedm a půl hodiny. (20)

Penzijní fond

Pokud mají zaměstnanci založen penzijní fond, příspěvek zaměstnavatele do něj bude činit 3 % ze mzdy a náhrady mzdy za dovolenou zúčtovaných zaměstnanci v příslušném měsíci zaokrouhlený na celé Kč dolů (jedná se o hrubou mzdu). Tento příspěvek si samozřejmě může společnost uplatnit pro snížení daňové povinnosti a zaměstnanec má na něj nárok až po odpracování jednoho roku. (20)

Stravenky

Společnost Ecolab Hygiene s.r.o. poskytuje zaměstnanci na den stravenku v hodnotě 80 Kč. Jedná se o stravenku sodexo, kterou zaměstnanci mohou využívat v restauracích i velkém množství obchodů s potravinami. (20)

Odměny k jubileím

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na dovolenou při životních a pracovních jubileích. Letos první skupina zaměstnanců dosáhne dvaceti let pracovního poměru a tito zaměstnanci tedy obdrží příspěvek na rekreaci 20 000 Kč. Tato forma příspěvku je pro zaměstnance osvobozena od daně.

Tabulka 2: Odměny k jubileím (upraveno dle (20))

5 odpracovaných let u společnosti, 30. a 40.narozeniny	5 000 Kč
10 odpracovaných let u společnosti, 50. narozeniny	10 000 Kč
15 odpracovaných let u společnosti	15 000 Kč
20 odpracovaných let u společnosti	20 000 Kč

Automobily k osobním účelům

Automobil automaticky obdrží každý obchodní zástupce a manažeři v určitých pozicích. Zaměstnanec si dle své pozice může vybrat z více typů vozidel podle toho, které jemu osobně více vyhovuje - rodinný vůz, vůz k přepravě větších nákladů nebo třeba běžný osobní vůz. Nejčastěji se jedná o vozy značky Opel, ve vyšších pozicích je možnost si vybrat i Volkswagen nebo Mercedes. (20)

Automobily mohou zaměstnanci využívat kromě pracovních účelů i k soukromým. Měsíčně potom za opotřebení vozu platí 1 % z kupní ceny vozu. Pohonné hmoty na 5 000 ujetých km za rok za soukromými účely jsou hrazeny zaměstnavatelem. (20)

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Pro zaměstnance v kanceláři, kteří nemají k dispozici firemní automobil má společnost speciální příspěvek 5 000 Kč. Tento příspěvek je určen na koupení roční jízdenky na městskou hromadnou dopravu. (20)

Pružná pracovní doba

Pracovní doba není pevně stanovena. Do kanceláře musí všichni dojít do 9. hodiny ráno. Odchod z pracoviště je povolen od 14. hodiny, je tedy daných pouze pět hodiny, kdy je nezbytné být v práci a zbytek si zaměstnanec může rozhodnout dle svých osobních zájmů. V případě dřívějších odchodů je třeba svolení nadřízeného. (20)

Školení a kurzy

Loni obdržela společnost grant z Evropské unie na vzdělání. Každý zaměstnanec byl tedy vyzván, aby si nahlásil kurzy, které by ho zajímaly a byly mu přínosné k práci. V současné době již část pracovníků z kanceláře absolvovala počítačové školení. Dříve byly zaměstnanci také posíláni na školení, ale rozhodně to nebylo v tak velkém rozsahu.

Kromě nepravidelných školení můžou zaměstnanci, kteří potřebují k práci i cizí jazyk navštěvovat pravidelně kurzy daného jazyka. Do prostor společnosti dochází na výuku několik lektorů anglického jazyka. Zaměstnanci jsou rozdělení do skupin dle pokročilosti. Ostatní jazyky nejsou příliš potřebné, proto pokud je například někdo s potřebou znalosti německého jazyka, musí dojíždět do jazykové školy. Tyto jazykové kurzy si zaměstnanci musí nadpracovávat, nárazová školení ne. (20)

Zvýhodněné volání pro rodinné příslušníky

Společnost má uzavřenou smlouvu s poskytovatelem telefonních služeb O2. Díky velkému objemu odebraných služeb má oproti běžným tarifům zvýhodněné podmínky, které kromě zaměstnanců nabízí k čerpání i jejich rodinným příslušníkům. Ti se zaregistrují do vnitropodnikové sítě a mohou využívat firemních tarifů za stejných podmínek, jako samotní zaměstnanci společnosti. (20)

Výlety

Každý rok pořádá společnost pro své zaměstnance oblíbené firemní výlet s názvem „Poznej krásy naší vlasti“. Jedná se o výlety v rámci ČR, popř. v pohraničí sousedních zemí. Zúčastnit se mohou všichni pracovníci kanceláře se svými rodinami. Podmínky jsou každý rok jiné, ale většinou jsou společností hrazena jídla a částečně nebo zcela ubytování. Dopravu si hradí každý zaměstnanec sám, pokud nemá firemní automobil.



Obrázek 4: Zaměstnanci na firemním výletě v Českém Krumlově (z archivu autorky)

3.6 Dotazníkové šetření

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem byl použit dotazník. Jednalo se o zcela anonymní formu průzkumu, kdy zaměstnanci obdrželi v emailu průvodní dopis, kde bylo vysvětleno, že se jedná o průzkum k bakalářské práci a že údaje nebudou nikde jinde použity. Někteří zaměstnanci se osobně ujistili, zda nebudou údaje použity nikde jinde a proto věřím, že pro tuto práci byly získány zcela pravdivé údaje.

3.6.1 Dotazník

Pro získání pravdivých údajů bylo nezbytné, aby dotazník opravdu zaručoval anonymitu všem respondentům. Z tohoto důvodu byl použit online dotazník zhotovený pomocí Google docs. Jedná se o veřejně přístupný program, kdy si uživatel vytvoří dotazník ve své emailové schránce a následně odešle odkaz na něj respondentům. Ti ho přes internet vyplní a nikde se neobjeví jejich adresa, jméno, ani žádné jiné údaje a proto mohou odpívat zcela pravdivě. Odpovědi se po vyplnění dotazníku odešlou do autorovi emailové schránky, kde si je může prohlížet v přehledné tabulce a nadále je zpracovávat.

Dotazník obsahuje celkem 21 otázek rozdělených do 4 kategorií:

- komunikace a vztahy ve společnosti,
- ohodnocení práce - mzda,
- současná motivace zaměstnanců,
- pracovní podmínky a pracovní prostředí.

Dotazník vyplnilo 28 zaměstnanců, což je přibližně 50 % všech zaměstnanců. Pravděpodobně dotazník nevyplnila část zaměstnanců, kteří byli na školení, jelikož asi 3 odpovědi došly později než ostatní – po skončení školení, tudíž ostatní ze školení dotazník zřejmě nevyplnili. Následně potom nevyplňovaly ženy na mateřské dovolené a pracovníci čerpající běžnou dovolenou. Celý dotazník je přiložena konci bakalářské práce jako příloha číslo 3.

3.6.2 Vyhodnocení dotazníku

Vzhledem k tomu, že se jednalo o zcela anonymní dotazník, první otázka směřovala na postavení pracovníka ve společnosti.



Graf 4: Pracovní pozice respondentů (vlastní tvorba)

Dva zaměstnanci si nevybrali ani jednu z uvedených odpovědí. Jeden zaměstnanec uvedl jako svou pozici servisní technik – byl započten do skupiny obchodních zástupců, jelikož jeho hodnocení i náplň práce jsou téměř totožné s běžnými obchodními zástupci. Druhý zaměstnanec uvedl jako svou pozici účetní a proto je započítán ve skupině pracovníků v kanceláři bez určení divize. Jak je patrné z grafu, ve společnosti je přibližně polovina zaměstnanců obchodními zástupci a druhá polovina pracuje v kanceláři.

3.6.2.1 Komunikace a vztahy na pracovišti

Jak vyplývá z dále uvedených grafů, vztahy na pracovišti jsou opravdu dobré. Pouze výjimečně se vyskytují neshody. Zaměstnanci spolu nemají problém komunikovat na přátelské úrovni. Většina zaměstnanců nemá podřízené, z tohoto důvodu téměř 75 % respondentů nevyplnilo otázky vztahy a komunikace s podřízeným

Jaký je Váš vztah k nadřízenému?



Graf 5: Vztah k nadřízenému (vlastní tvorba)

Jaký je Váš vztah ke kolegům?



Graf 6: Vztah ke kolegům (vlastní tvorba)

Jaký je Váš vztah k podřízenému?



Graf 7: Vztah k podřízeným (vlastní tvorba)

Většina zaměstnanců nemá podřízené, ti, kteří podřízené mají považují vztahy k nim za dobré nebo spíše dobré.

Jaká je dle Vašeho názoru komunikace s nadřízeným?



Graf 8: Komunikace s nadřízeným (vlastní tvorba)

Komunikaci s nadřízeným hodnotilo 82 % zaměstnanců pozitivně, 11 % považuje své vztahy za neutrální a pouze 7 % dotázaných si myslí, že vztahy jsou spíše špatné.

Jaká je dle Vašeho názoru komunikace s kolegy?



Graf 9: Komunikace s kolegy (vlastní tvorba)

Z grafu je patrné, že komunikace na pracovišti mezi kolegy je opravdu příjemná, pouze 4 % respondentů ji totiž považují za neutrální, ostatní ji hodnotí kladně.

Jaká je dle Vašeho názoru komunikace s podřízeným?



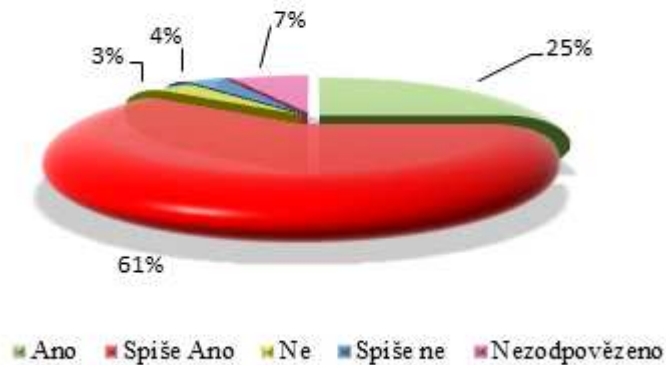
Graf 10: Komunikace s podřízenými (vlastní tvorba)

Nadřízení vidí komunikaci s podřízenými dobře, pouze 4 % se vyjádřila, že ji považují za neutrální.

3.6.2.2 Ohodnocení práce – mzda

Odpovídá podle Vás odměna za Vámi odvedenou práci?

Odpovídá podle Vás odměna za Vámi odvedenou práci?

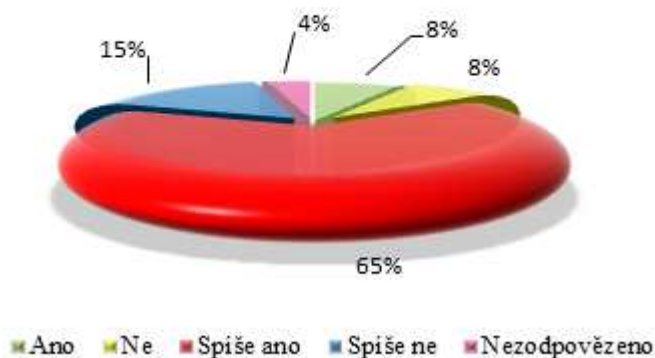


Graf 11: Odměna za odvedenou práci (vlastní tvorba)

Zaměstnanci mají pocit, že za jimi odváděnou práci dostávají přiměřenou odměnu. Až na výjimky si nemyslí, že by měl být plat menší nebo větší.

Odráží dle Vašeho názoru prémie skutečně dovedený výkon?

Odráží dle Vašeho názoru prémie skutečně odvedený výkon?

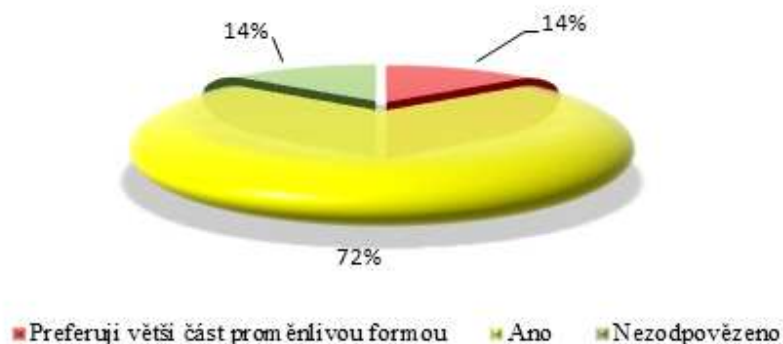


Graf 12: Jak prémie odráží skutečný výkon (vlastní tvorba)

Přestože většina zaměstnanců by uvítala změnu současného motivačního programu myslí si, že získané prémie odráží skutečně odvedený výkon.

Vyhovuje Vám poměr mezi fixní a proměnlivou částí platu?

Vyhovuje Vám poměr mezi fixní a proměnlivou částí platu?



Graf 13: Poměr mezi fixní a proměnlivou částí platu (vlastní tvorba)

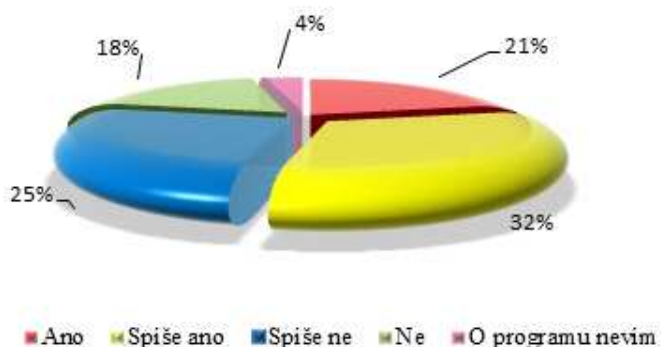
U této otázky cestovní zástupci volili odpověď, že by jim vyhovovala větší část proměnlivou formou. Část jich však nevybrala žádnou z nabízených odpovědí a uvedli, že by se jim líbilo větší část platu proměnlivá, ale se zachovanou současnou fixní mzdou, což je samozřejmě pro společnost zcela nepřijatelné.

Na grafech v kategorii odměny je patrné, že zaměstnanci jsou se svými platy spokojeni. Dokládá to i fakt, že platy ve společnosti Ecolab Hygiene s.r.o. jsou nadprůměrné a na pozicích obchodních zástupců tvoří prémie pouze 12,5 % celkového platu, což není běžné.

3.6.2.3 Současná motivace zaměstnanců

Máte pocit, že Vás stávající motivační program motivuje k vyšším výkonům?

Motivuje Vás stávající motivační program k vyšším výkonům?

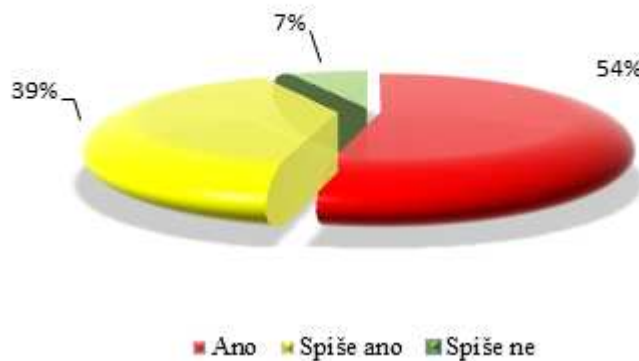


Graf 14: Motivovanost stávajícím motivačním programem (vlastní tvorba)

Polovina zaměstnanců má pocit, že je stávající motivační program motivuje k vyšším výkonům, druhá polovina tento názor nesdílí. Do dotazníku nespokojení zaměstnanci uváděli jako důvody nespokojenosti především program Talent pipeline.

Považujete školení za přínosná?

Považujete školení za přínosná?

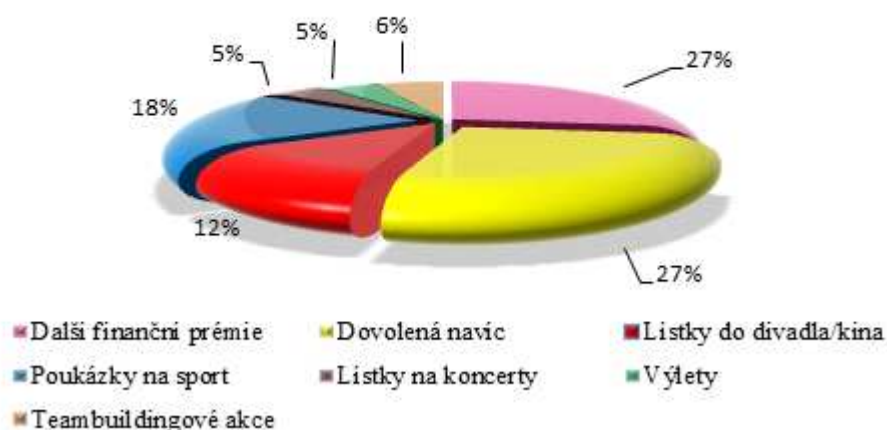


Graf 15: Přínosnost školení (vlastní tvorba)

Ve společnosti se stala v poslední době školení velice populární, zaměstnanci díky grantu mají možnost navštěvovat velký počet školení, ale vždy pouze s tím zaměřením, které je pro ně přínosné a ne i ta, co je pouze zajímavá a jsou určena jejich kolegům. Rozhodně si cení kurzů angličtiny, kdy za nimi lektorka dochází přímo do kanceláře.

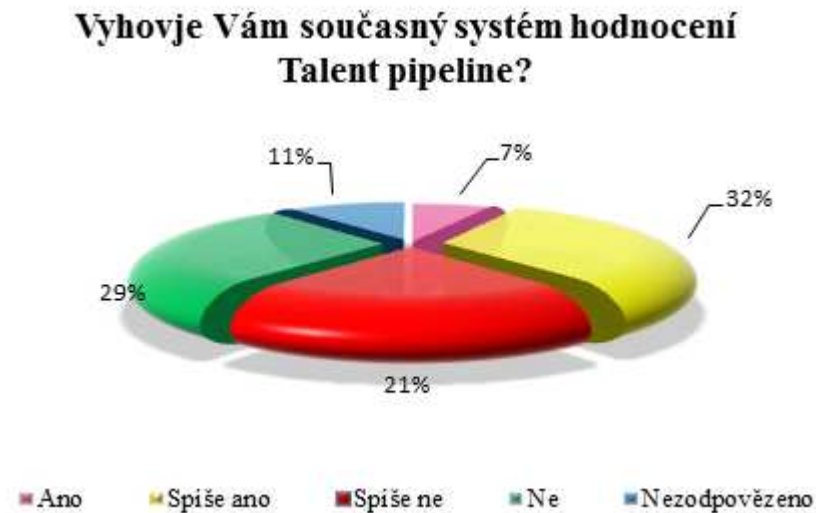
Jaký další způsob ohodnocení by Vás motivoval?

Jaký další způsob ohodnocení by Vás motivoval?



Graf 16: Další možná motivace (vlastní tvorba)

Vyhovuje Vám současný systém hodnocení (Talent pipeline, hodnocení z perspektivy 180°)?

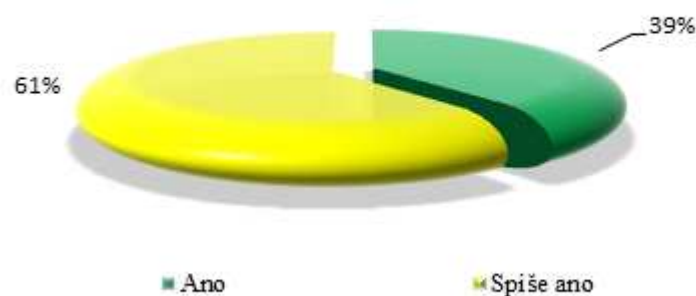


Graf 17: Spokojenost se současným motivačním systémem (vlastní tvorba)

Nadpoloviční většina zaměstnanců se vyjádřila, že se jim současný hodnotící systém zdá nevhodný, ať už z důvodu zbytečné administrativy nebo proto, že je převzatý z USA a dle jejich názoru těžko aplikovatelný v našem prostředí.

Zvládáte pravidelné plnění zadaných úkolů?

Zvládáte pravidelné plnění zadaných úkolů?



Graf 18: Schopnost plnění zadaných úkolů (vlastní tvorba)

Všichni zaměstnanci uvedli, že zvládají pravidelné plnění úkolů zadaných v rámci programu Talent pipeline.

Odpovídá dle Vašeho názoru hodnocení nadřízeným?



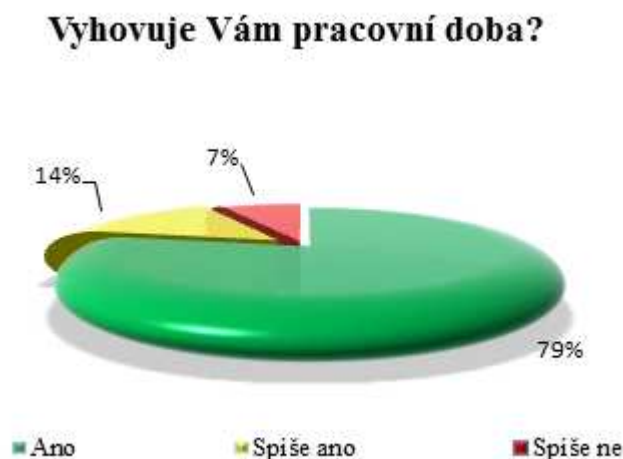
Graf 19: Hodnocení nadřízeným (vlastní tvorba)

Na hodnocení nadřízeným závisí výše odměny zaměstnance na kterou má nárok díky programu Talent pipeline. 86 % zaměstnanců si myslí, že nadřízený je v hodnocení spravedlivý a pouze 3 % jsou s ohodnocením nespokojená.

Motivační kategorie ukázala, že zaměstnanci by uvítali změnu, protože se jim nezdá současný způsob hodnocení ideální. Zároveň ale mají pocit, že tento způsob ohodnocení a plnění úkolů zvládají téměř bez problémů.

3.6.2.4 Pracovní podmínky a pracovní prostředí

Vyhovuje Vám pracovní doba?

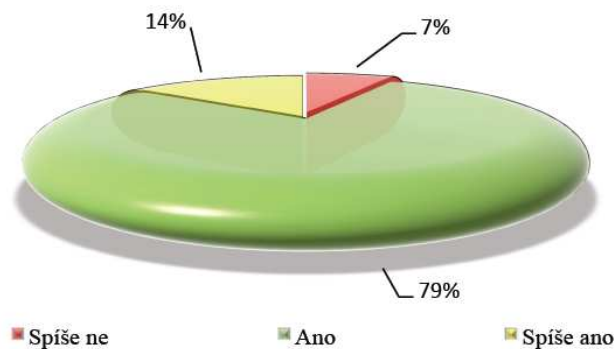


Graf 20: Spokojenost s pracovní dobou (vlastní tvorba)

U této otázky někteří zaměstnanci ještě vyzdvihli, že si cení klouzavé možnosti příchodu na pracoviště.

Je pro Vás důležité pracovní prostředí?

Je pro Vás důležité pracovní prostředí?



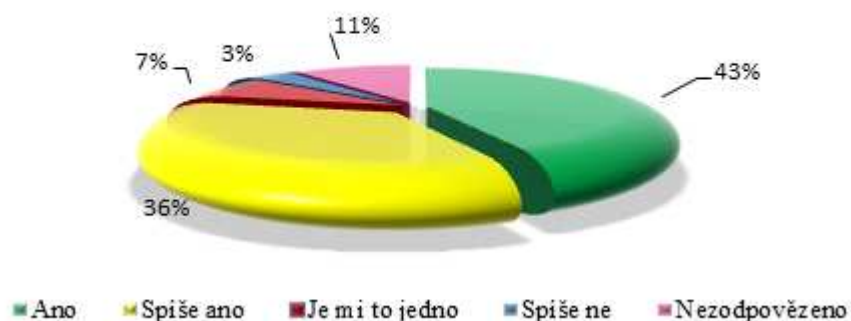
Graf 21: Důležitost pracovního prostředí (vlastní tvorba)

Napište mi prosím, co se Vám v pracovním prostředí líbí (popř. nelíbí).

Bylo překvapivé, že opravdu téměř všichni respondenti k dané otázce něco napsali. Nejčastěji se jako pozitivum vyskytovalo umístění kanceláře s výhledem do zeleně a následně čisté pracovní prostředí v kanceláři s velkým množstvím květin a světla. Kromě toho si zaměstnanci pochvalovali ještě komunikaci s kolegy (až na výjimky, kdy prý se nedá s některými kolegy dobře komunikovat), pracovní automobily Volkswagen a tradici pracovních výletů. Naopak si stěžovali na umístění odbytu a nákupu v jedné kanceláři a jeden obchodní zástupce na najetí 6 000 km měsíčně.

Jste hrdí, že pracujete ve společnosti Ecolab Hygiene s.r.o.?

Jste hrdí, že pracujete ve společnosti Ecolab?



Graf 22: Hrdost zaměstnanců na společnost (vlastní tvorba)

Většina zaměstnanců je spokojena se svým zaměstnavatelem a jsou hrdí, že pro něj můžou pracovat.

Za jakých podmínek byste byli ochotni změnit zaměstnavatele?



Graf 23: Možné podmínky změny zaměstnavatele (vlastní tvorba)

7 % zaměstnanců by rozhodně nechtělo zaměstnavatele měnit. Třetina z nich by tuto možnost zvažovala, pokud by se jednalo o zajímavější práci a další třetinu láká vyšší platové ohodnocení.

Z poslední kategorie otázek bylo zjištěno, že se zaměstnancům líbí jejich pracovní prostředí, velká většina jich oceňuje výhled do zeleně a množství květin v kancelářích. Polovině se líbí, že pracují pro tuto společnost a část z nich dokonce uvedla, že rozhodně ani neuvažují o změně zaměstnavatele.

3.7 Shrnutí analytické části

Bylo zjištěno, že společnost nabízí velké množství výhod pro své zaměstnance. Nachází se v dobré ekonomické situaci, ale není pro ni jednoduché najít nové obchodní zástupce, jelikož má vysoké požadavky na znalost anglického jazyka a zároveň i odborné vzdělání. Z tohoto důvodu je společnost nucena poskytovat zaměstnancům nadstandardní platové ohodnocení.

Z analýzy trhu práce vyplynulo, že v kraji, kde má společnost sídlo, je nižší průměrná hrubá mzda než průměrná hrubá mzda v České republice. Průměrná hrubá mzda v oboru dle zařazení CZ NACE je 23 568 Kč. Míra nezaměstnanosti v kraji je vyšší než celorepublikový průměr přibližně o 3 %.

Analýza konkurence z hlediska odměňování ukázala, že zaměstnanci společnosti Ecolab Hygiene s. r. o. mají vyšší průměrnou mzdu než zaměstnanci konkurenčních společností. V porovnání s největším konkurentem pobírají zaměstnanci Ecolab Hygiene s. r. o. mnohem vyšší fixní mzdu a jsou méně motivovaní k prodeji, jejich hlavní konkurent klade podstatně větší důraz na prodej, nabízí nižší fixní mzdu, ale větší proměnlivou část platu a zajímavější motivační prvky.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojení. Líbí se jim zejména atmosféra, prostředí na pracovišti a možnost dalšího vzdělávání. Jsou spokojení s výší platů, část obchodních zástupců by přivítala větší část platu formou odměn místo fixním způsobem, což by mohlo vést ke zvýšení prodeje a motivovanosti obchodních zástupců.

Zaměstnancům se v nadpoloviční většině nelíbí systém hodnocení Talent pipeline a uvítali by jeho změnu. Navíc ho ani ve většině případů nepovažují za motivační program a benefity berou jako samozřejmost. Na část obchodních zástupců působí demotivujícím dojmem, jelikož jsou někdy stanoveny nereálné roční cíle, o kterých zaměstnanec po pár měsících zjistí, že je není schopen splnit a dále se již nesnaží zvýšit svůj prodej. Návrhy na odstranění těchto nedostatků jsou uvedeny v další kapitole.

4 Vlastní návrhy řešení

Tato kapitola navrhuje možné změny v motivaci a odměňování zaměstnanců, aby bylo dosaženo výše formulovaných cílů – zlepšení motivace, zvýšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců a samozřejmě i kvality jimi odváděné práce a zároveň byly odstraněny zjištěné nedostatky společnosti formulované v analytické části bakalářské práce. Při navrhování možných změn se vycházelo z výsledků dotazníkového šetření a následného pohovoru se zaměstnanci.

4.1 Změna programu hodnocení a motivace

Jako největší problém se jeví současný systém hodnocení. Přestože je na něm závislá výše prémie, nepovažuje ho většina zaměstnanců za motivující prvek. Zaměstnanci je považován za zbytečný. Pracovníci v kanceláři mají pocit, že plnění úkolů zvládají bez problémů, ale na obchodní zástupce občas působí demotivujícím dojmem kvůli zadávání ročních úkolů, které se mohou po pár měsících jevit jako nereálné. Proto by pracovníci uvítali jeho změnu.

Jelikož se jedná o nadnárodní firmu, kde je program Talent pipeline – hodnocení z perspektivy 180° standardním hodnotícím prvkem, nebude možné ho přestat používat a následně zcela nahradit novým programem. Je možné, zadávat ale úkoly jiným způsobem, než bylo doposud běžné a zároveň se zaměřit i na důslednější kontrolu jejich plnění.

V rámci osobního rozvoje by se měly úkoly zadávat jasněji a jejich splnění by mělo být měřitelné. Momentálně se v zadaných úkolech setkáváme převážně s nekonkrétními úkoly. Tabulka na další straně ukazuje, jak by se měly nově formulovat cíle do programu Talent Pipeline.

Tabulka 3: Formulování nových cílů (vlastní tvorba)

Původní zadání úkolu	Nové zadání úkolu
Zlepšit znalost angličtiny	Napsat závěrečný test kurzu minimálně na 70 %
Pracovat pečlivěji	Mít maximálně 5 % chybných objednávek/faktur
Získat nové zákazníky	U nových zákazníků realizovat obrat alespoň 700 000 Kč
Oslovit min. 4 konkurenční zákazníky	Získat jednoho konkurenčního zákazníka
Aktivně se podílet na prodejních akcích	Během vyhlášených akcí získat 2 nové zákazníky nebo prodat zboží za 350 000 Kč
Zlepšení znalosti v účetní (jiné) oblasti	Absolvovat alespoň dvě školení na dané téma

Je samozřejmé, že všechny zadané úkoly nemají takto snadno měřitelné cíle, společnost by se ale měla pokusit na každou pozici pohlížet individuálně a pokusit se alespoň 70 % úkolů zadat měřitelných, aby bylo jasné vidět, zda byl úkol splněn či ne.

4.2 Změna poměru fixní a proměnlivé části platu obchodních zástupců

Jak bylo zmíněno výše, zaměstnanci jsou se svým fixním platem spokojeni. Velká část obchodních zástupců by ale uvítala větší část platu formou proměnlivé části - prémie.

V současné době je výše odměn zcela závislá na hodnocení nadřízeného a splnění úkolů v rámci programu Talent pipeline. Odměna je stanovena přibližně ve výši dvou měsíčních platů a určí se dle postupu uvedeného v podkapitole 3.5.3 Roční prémie a jejich ukazatele, navíc jsou cíle stanoveny jako roční a pokud je po dvou měsících patrné, že není možné výsledku dosáhnout, stává se z tohoto úkolu demotivující prvek.

Z těchto důvodů by se měl zavést nový poměr v odměnách. Fixní plat, který momentálně činí 100 % plus prémie z Talent pipeline se sníží o 25 %. To ze současných 14 platů činí přibližně o 3,5 měsíčního platu méně. Nová výše fixního platu (75 % ze současné mzdy) společně s prémie z Talent pipeline bude zajišťovat vyšší fixní plat oproti konkurenci přibližně o čtvrtinu, ale zároveň bude motivovat zaměstnance k vyššímu prodeji a možnosti si sám ovlivnit výslednou výši platu.

Prémie se následně budou odvíjet od splnění vytyčených **měsíčních cílů**. Pro spokojenost zaměstnavatele i zaměstnanců bude možné získat prémii ve výši pěti měsíčních platů (za rok). Úkoly budou stanovovány v požadované výši obrátu a počtu nově získaných zákazníků.

4.3 Ucelené informace

Jelikož se v rozhovoru se zaměstnanci společnosti ukázalo, že část z nich si není vědoma všech výhod, které jim společnost nabízí, bude potřeba sepsat benefity do jednoho souboru. Momentálně se tyto informace posílají formou emailu, ale každá je zvlášť. Navíc by bylo možné tento soubor informací dle aktuální situace pravidelně rozšiřovat a upravovat. Zaměstnanci uvidí, jak nezvykle velké množství výhod mají k dispozici automaticky, bez splnění jakýchkoliv požadavků.

4.4 Možnost výběru školení a lístků na kulturní akce

Díky dotaci z Evropské unie navštěvují zaměstnanci pravidelně různá školení. Z dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci další vzdělávání vítají a považují je za přínosná. Měli by zájem ale i o školení, která nejsou potřebná přímo pro jejich pozici a nemohou je tedy navštěvovat.

Dále by měli zaměstnanci zájem o lístky na kulturní akce a sportovní utkání. Společnost má zakoupená křesla v klubové zóně O2 arény, kde se pravidelně konají koncerty a sportovní utkání na světové úrovni. Tyto lístky jsou určeny zákazníkům, ale velice často se stává, že se nevyužijí, proto by se mohly nabídnout zaměstnancům.

Zaměstnancům se rozdělí úkoly v programu Talent pipeline na úkoly, které mají splnit za čtvrtletí. Výsledná odměna by se samozřejmě počítala jako doposud za celý rok, ale za splnění úkolů stanovených na čtvrtletí by si zaměstnanec mohl vybrat jedno z nabízených školení, které sice není určeno přímo pro jeho pozici, ale mohl by ho v budoucnu využít při změně postavení. V důsledku bude změna znamenat, že si zaměstnanec může vybrat jakékoliv z vypsanych školení při splnění zadaných úkolů. Pokud splní úkoly zadané na dvě čtvrtletí bude si moci vybrat dva lístky na jednu událost v O2 aréně.

4.5 Teambuildingová akce a crossdivizní prodej

Každoročně mají obchodní zástupci tří denní zimní konference. Její součástí je porada, stanovení nových cílů a zákonná školení (např. pro řidiče apod.). Z těchto důvodů není zimní konference oblíbenou událostí.

Jelikož jsou až na výjimku obchodní zástupci muži, kteří mají rádi sport bylo by vhodné do této konference zařadit i teambuildingové sportovní prvky. Turnaj na krytých tenisových kurtech, soutěž v plavání, ve stolním tenisu, v běhu na lyžích a dalších disciplínách, které bude ubytování a okolí nabízet.

Tyto sportovní zápolení utvrdí jak vztahy mezi kolegy z divizí, tak i přímo mezi jednotlivci napříč divizemi. Momentálně obchodní zástupci z jednotlivých divizí nemají důvod vzájemně komunikovat a příliš se ani neznají.

Divize by se vzájemně seznámily se svými produkty. Momentálně se obchodním zástupcům prodané produkty z jiných divizí do prodeje nezapočítávají a nemají tedy důvod je prodávat ani nabízet. V rámci navrhovaných změn by se měl zavést crossdivizní prodej. Jedná se o prodej, kdy by u zákazníků obchodní zástupce prodával i produkty jiných divizí a ty by se mu následně započítaly do prodeje.

V rámci crossdivizního prodeje by se mohly vyhlašovat soutěže mezi divizemi za účelem vzrůstu objemu prodaných produktů. Pro větší motivovanost obchodní zástupce, který prodá za rok nejvíce produktů z jiné než své divize, by obdržel prodloužený relaxační nebo sportovní víkend pro sebe a svou rodinu.

4.6 Zjednodušení práce obchodních zástupců lepší dokumentací

V daném oboru již některé společnosti poskytují 3D hygienické plány. V těchto plánech mají zákazníci ve formě 3D zobrazení ukázáno, jakými produkty co uklízet a čistit. Tyto názorné pomůcky se osvědčily především ve společnostech, kde úklid provádí zaměstnanci z východních zemí, kteří příliš dobře nerozumí českému ani anglickému jazyku. 3D plány obchodním zástupcům výrazně zjednoduší práci při vysvětlování postupů práce s produkty a ušetří jim čas.

5 Náklady a přínosy navrhovaných změn

5.1 Změna programu hodnocení a motivace

Tato změna bude mít pro společnost nulové náklady. Zabere pouze čas na poradě, kde se zaměstnancům a jejich nadřízeným vysvětlí nová metoda zadávání úkolů. Přínosem by potom mělo být zvýšení efektivity a kvality práce, jelikož úkoly budou měřitelné a každý zaměstnanec bude přesně vědět, za splnění jakých podmínek dostane jak velkou odměnu a především spokojenosti zaměstnanců, kterým se program v současné podobě jevil jako zcela zbytečný.

5.2 Změna poměru fixní a proměnlivé části platu obchodních zástupců

Celkový roční fixní plat obchodních zástupců se sníží o 3,5 měsíčního platu (ze 14). Zavede se ale proměnlivá složka mzdy, kdy každý bude moci získat prémie ve výši až 5 současných měsíčních platů. Z tohoto pohledu by se mohlo zdát, že náklady na jednoho zaměstnance budou činit přibližně 1,5 měsíčního platu, ale je třeba počítat s tím, že všichni zaměstnanci nebudou schopni plnit každý měsíc zadané úkoly na 100 % a zároveň se při splnění zadaných úkolů zvýší i obrat, který případně vyšší náklady pokryje, takže ve výsledku by měli být pro společnost nové náklady téměř nulové a spíše bude mít tato úprava za následek zvýšení prodeje (větší efektivnost práce obchodních zástupců), tedy větší zisk. Jako další důsledek této změny bude větší spokojenost zaměstnanců a mnohem větší motivovanost, protože momentálně mají zájem o zvýšení motivační složky platu. I přes tuto úpravu bude společnost oproti konkurenci nabízet fixní mzdu přibližně o 25 % vyšší, čímž si udrží i zaměstnance, kteří o změnu poměru zájem neměli.

5.3 Ucelené informace

Zavedení souboru se všemi benefity pro zaměstnavatele nebude znamenat žádné nové náklady. Bude zapotřebí pouze čas přibližně 6 hodin personalistky, aby vytvořila přehledný soubor všech výhod a rozeslala ho v elektronické podobě zaměstnancům. Dále se již bude pouze upravovat tento soubor. Doposud se vytvářely s novými výhodami nebo změnami nové soubory. Každý zaměstnanec si tak lépe uvědomí, kolik výhod mu jeho současný zaměstnavatel automaticky poskytuje bez splnění jakýchkoliv požadavků. Následkem tohoto opatření by měla vzrůst loajalita zaměstnanců,

zjednodušit se práce personalistky a zvýšit se motivovanost zaměstnanců, kteří si uvědomí, jak velké množství výhod jim zaměstnavatel nabízí.

5.4 Možnost výběru školení a lístků na kulturní akce

Náklady na rozšiřující školení zaměstnanců, které si sami vyberou, pokryje grant z EU, který již společnost získala. Tento grant může společnost čerpat dva roky. Po ukončení této lhůty bude muset školení hradit sama. Průměrná cena školení je 1 300 Kč. Tedy ročně bude průměrná suma na jednoho zaměstnance činit 5 200 Kč. Následkem těchto bonusů se zvýší všeobecný rozhled zaměstnanců o úkolech, které mají na starosti jejich kolegové a zároveň i jejich spokojenost, protože doposud byl o určitá školení větší zájem, ale nebylo umožněno všem, aby je navštívili.

Při poskytování vstupenek do O2 arény má společnost již roční poplatek zahrnut v nákladech, protože tuto službu poskytuje zákazníkům. Dodatečná platba na 1 lístek (na catering) je v průměru 1 000 Kč. Při nároku zaměstnance na 2 vstupenky za půl roku budou celkové roční náklady na zaměstnance činit 4 000 Kč. Pracovníci po této změně budou více dbát na důsledné plnění zadaných úkolů v rámci programu Talent pipeline a tím by se měla zvýšit jak efektivnost, tak i kvalita jimi odváděné práce.

5.5 Teambuildingová akce a crossdivizní prodej

Přínosem sportovních klání na konferenci bude utužení pracovního kolektivu, vzájemné poučení pracovníků o produktech ostatních divizí a vzbuzení soutěživosti mezi nimi. Dále se vyhlásí soutěž crossdivizního prodeje, která zvedne prodej všech produktů a motivaci zaměstnanců v rámci prodeje produktů jiných divizí.

Příklad programu a kalkulace sportovních aktivit na 1 konferenci.

Pátek – turnaj v tenisu

Sobota odpoledne – závod ve sjezdovém nebo běžeckém lyžování

Neděle – závod v plavání nebo stolním tenise

Tabulka 4: Orientační cena sportů na zimní konferenci (vlastní tvorba)

Aktivita	Cena
Běh na lyžích	0 Kč
Permanentka sjezdového lyžování	300 Kč / hodina
Pronájem krytého tenisového kurtu	400 Kč / hodina
Vstup do hotelového bazénu	0 Kč
Stolní tenis	0 Kč
Medaile / pohár	300 Kč / kus

Každý zaměstnanec bude mít možnost zvolit si pouze ty sportovní aktivity, které mu vyhovují. Pro vítěze budou nachystané poháry a medaile. Velkou část sportovních aktivit nabízí ubytovaným hostům hotely zdarma.

Tabulka 5: Kalkulace sportovních aktivit na jednu konferenci (vlastní tvorba)

Aktivita	Cena
Tenis (2 kryté kurty na 4 hodiny)	3 600 Kč
Sjezdové lyžování pro 15 osob na hodinu	4 500 Kč
Poháry a medaile (celkem 15)	4 500 Kč
Celkem za sporty	12 600 Kč

Celkem společnost zaplatí za sportovní aktivity vedoucí ke zvýšení prodeje a utužení kolektivu zaměstnanců 12 600 Kč, které v rámci faktury z hotelu, kde se konference koná budou činit daňově uznatelný náklad.

V rámci vypsání soutěže o nejlepšího crossdivizního prodejce obdrží vítěz prodloužený víkend s rodinou. Celková cena víkendu bude 20 000 Kč, ale náklady by se měly vrátit v rámci zvýšeného prodeje produktů.

5.6 Zjednodušení práce obchodních zástupců lepší dokumentací

Velmi podstatné je zavedení nových 3D hygienických plánů. Společnost bude následně schopna nabízet zcela konkurenčně schopné hygienické plány a bude tak moci získat i zákazníky, pro jejichž zaměstnance bylo doposud náročné používání stávajících hygienických plánů. Dále by se měla zvýšit spokojenost obchodních zástupců, protože pro ně bude jednodušší vysvětlit zákazníkům správný postup a užívání produktů.

Cena softwaru potřebného pro tento projekt je 15 000 – 20 000 Kč. Následné náklady na vytvoření plánů jsou stejné jako byly doposud na vytvoření stávajících plánů. (20)

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zlepšení pracovní motivace, spokojenosti zaměstnanců, zvýšení jejich výkonnosti a kvality odvedené práce. Společnost Ecolab Hygiene s. r. o. velice dobře ví, že bez kvalitních zaměstnanců by nedosahovala tak dobrých výsledků a proto má velice rozvinutý systém odměn pro své zaměstnance, nadstandardní platy i týden dovolené navíc.

Teoretická část práce objasňuje základní pojmy dané problematiky. Věnuje se typům motivace, úkolům manažera, možným způsobům studia motivace a hlavním známým motivačním teoriím od světových myslitelů. V neposlední řadě zmiňuje také možné způsoby péče o pracovníky, které se po vyhodnocení dotazníku ukázaly jako jedna z velice podstatných složek ovlivňujících zaměstnance.

V analytické části byly představeny důležité údaje o společnosti a současný stav motivačního a hodnotícího systému. Díky dotazníkovému šetření a pohovorům bylo zjištěno, že ve společnosti systém hodnocení a motivační program splývají a zaměstnanci se necítí být příliš motivováni.

Jak již název samotné práce vypovídá v řešení problému se jednalo především o návrh na změnu motivačního programu. Současný systém musí být zachován, ale bude do něj možné včlenit nové prvky, které by měly pomoci ke zvýšení motivovanosti zaměstnanců a jejich spokojenosti. Pro obchodní zástupce je nejpodstatnějším návrhem změna poměru fixní a proměnlivé části platu, aby byli mnohem více motivováni k lépe odváděné práci. Především novým, ale i stávajícím zaměstnancům, kteří si nejsou vědomi všech svých výhod by určitě pomohl ucelený soupis všech výhod. Navíc by si zaměstnanci více uvědomovali, jak velké množství benefitů mají a tím by měla vzrůst úcta k zaměstnavateli. Zaměstnance v kanceláři je opravdu těžké motivovat, ale pomocí školení a lístků na koncerty by se přece jenom mohla zvýšit kvalita plnění zadaných úkolů a navíc by si zaměstnanci rozšiřovali vzdělání. Společnost by mohla zvýšit prodej a prohloubit komunikaci mezi divizemi pomocí teambuildingové akce a crossdivizního prodeje.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- (1) ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- (2) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890.
- (3) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (4) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- (5) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (6) DYTRT, Z. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- (7) FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dop. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (9) KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209.s ISBN 80-7261-116-5.
- (10) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- (11) PROVAZNÍK, V a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha : VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

Internetové zdroje

- (12) Úřad práce ČR. [online]. [cit. 20-04-2011]. Dostupné z www: <<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>>
- (13) Ecolab Hygiene s.r.o. [online]. [cit. 02-04-2011]. Dostupné z www: <<http://www.ecolabcz.cz/profil-firmy.php>>
- (14) Průměrná hrubá měsíční mzda 2000-2010. [online]. 2011. [cit. 20-04-2011]. Dostupné z www: <http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc>

- (15) *Msp ČR – Obchodní rejstřík na internetu*. [cit. 20-04-2011]. Dostupné z www:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>>

Ostatní zdroje

- (16) *Výroční zpráva 2010*. Brno : Ecolab Hygiene s. r. o., 2011.
- (17) *Průběžné rozhovory se zaměstnanci společnosti*. Brno, 2010 – 2011.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida	20
Obrázek 2: Expektační teorie – Vroom	22
Obrázek 3: Organizační struktura	33
Obrázek 4: Zaměstnanci na firemním výletě v Českém Krumlově.....	43

Seznam grafů

Graf 1: Ukazatele likvidity	34
Graf 2: Průměrná hrubá mzda.....	36
Graf 3: Míra nezaměstnanosti.....	37
Graf 4: Pracovní pozice respondentů.....	45
Graf 5: Vztah k nadřízenému.....	46
Graf 6: Vztah ke kolegům.....	46
Graf 7: Vztah k podřízeným	47
Graf 8: Komunikace s nadřízeným	47
Graf 9: Komunikace s kolegy	48
Graf 10: Komunikace s podřízenými.....	48
Graf 11: Odměna za odvedenou práci	49
Graf 12: Jak prémie odráží skutečný výkon	49
Graf 13: Poměr mezi fixní a proměnlivou částí platu.....	50
Graf 14: Motivovanost stávajícím motivačním programem.....	50
Graf 15: Přínosnost školení.....	51
Graf 16: Další možná motivace	51
Graf 17: Spokojenost se současným motivačním systémem	52
Graf 18: Schopnost plnění zadaných úkolů	52
Graf 19: Hodnocení nadřízeným.....	53
Graf 20: Spokojenost s pracovní dobou.....	53
Graf 21: Důležitost pracovního prostředí	54
Graf 22: Hrdost zaměstnanců na společnost.....	54
Graf 23: Možné podmínky změny zaměstnavatele.....	55

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání mezd s konkurencí.....	38
Tabulka 2: Odměny k jubileím	42
Tabulka 3: Formulování nových cílů.....	58
Tabulka 4: Orientační cena sportů na zimní konferenci	63
Tabulka 5: Kalkulace sportovních aktivit na jednu konferenci	63

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Pohled z perspektivy 180°
- Příloha č. 2: Plán individuálního rozvoje
- Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č.1: Pohled z perspektivy 180°

Hodnotící nástroj „Pohled z perspektivy 180°“

Při vyplňování tohoto hodnotícího formuláře vyberte políčko, které odpovídá nejčastěji projevovanému / pozorovanému způsobu příslušného chování či jednání. Při hodnocení sebe samotného i druhých buďte upřímní - skutečný rozvoj začíná u důkladného vyhodnocení stavu vašich dosud získaných dovedností.

Úroveň: Vedení sebe samotného obchodní mechanismus (business drivers): Vlastní rozvoj	NIKDY	ZŘÍDKA	PŘÍLEŽITOSTNĚ	ČASTO	VŽDY	NELZE HODNOTIT
• Ochotně iniciuje a realizuje konstruktivní kroky v rámci Plánu individuálního rozvoje (IDP)						
• Dokáže se sám motivovat a usilovně se snaží učit se z nových zkušeností, využívá příležitostí k dalšímu vzdělávání						
• Otevřeně přijímá zpětnou odezvu a využívá ji k dalšímu vzdělávání sebe i ostatních členů týmu						
• Poskytuje konstruktivní zpětnou odezvu, prostřednictvím které se snaží napomáhat rozvoji ostatních členů týmu						
• Je schopen identifikovat a aktivně realizovat kroky zaměřené na rozvoj nových talentů						
• Vyhledává rozmanité názory a využívá příležitosti k rozšíření své vlastní perspektivy						
• Má pochopení a projevuje vstřícnost vůči odlišným názorům jiných zaměstnanců						

Úroveň: Vedení sebe samotného obchodní mechanismus (business driver): Vůdčí schopnosti	NIKDY	ZŘÍDKA	PŘÍLEŽITOSTNĚ	ČASTO	VŽDY	NELZE HODNOTIT
• Dává dobrý příklad dalším členům týmu						
• Vede příkladem, čemuž odpovídá jeho vystupování před ostatními zaměstnanci, zákazníky a klienty						
• Dokáže se sám motivovat a aktivně se podílí na vytváření příjemného prostředí pro spolupracovníky i zákazníky						
• Ochotně přijímá pokyny a řídí se jimi						
• Aktivně se zapojuje do činností zaměřených na podporu individuálního rozvoje a ochotně přijímá konstruktivní kritiku						
• Přijímá za svoji firemní kulturu společností Ecolab a posiluje ji osobním jednáním						
• Je uznáván jako osobnost, kterou jiní chtějí mít ve svém týmu						
• Při zacházení s důvěrnými informacemi používá zdravý úsudek						

Při vyplňování tohoto hodnotícího formuláře vyberte políčko, které odpovídá nejčastěji projevovanému / pozorovanému způsobu příslušného chování či jednání. Při hodnocení sebe samotného i druhých buďte upřímní - skutečný rozvoj začíná u důkladného vyhodnocení stavu vašich dosud získaných dovedností.

Úroveň: Vedení sebe samotného obchodní mechanismus (business driver): Vztahy	NIKDY	ZŘÍDKA	PŘÍLEŽITOSTNĚ	ČASTO	VŽDY	NELZE HODNOTIT
• Aktivně buduje osobní vztahy, které přispívají k individuálním pracovním úspěchům i k úspěchu týmu						
• Je si vědom důležitosti jak přímých tak nepřímých zákazníků a adekvátně udržuje potřeby obou těchto skupin v rovnováze tak, aby bylo dosahováno maximálních výsledků						
• Vytváří efektivní obchodní partnerské vztahy, kterými zvyšuje nabízenou hodnotu						
• Jeho chování prozrazuje charakter a upřímnost						
• Aktivně se snaží utužovat dobré vztahy se spolupracovníky stejného postavení						
• Vůči svým nadřízeným zachovává postoj pracovníka ochotného přijímat připomínky a učit se novému, přičemž s nimi důvěrně projednává veškeré záležitosti, které jej znepokojují						

Úroveň: Vedení sebe samotného obchodní mechanismus (business driver): Inovace	NIKDY	ZŘÍDKA	PŘÍLEŽITOSTNĚ	ČASTO	VŽDY	NELZE HODNOTIT
• Překračuje cíle růstu tím, že hledá a realizuje nové přístupy k řešení obchodních případů						
• Projevuje výraznou zvědavost zaměřenou na získávání informací o nabídkových řízeních, kterých se účastní jiné divize						
• Ochotně se dělí o své nápady se spolupracovníky, aby tak zvyšoval význam týmu i celé organizace						
• Dokáže podstupovat přiměřená rizika, aby tak přispíval k zajištění splnění stále náročnějších potřeb a cílů organizace						
• Prokazuje schopnost účinného řešení problémů						
• Účinně předává znalosti všem členům týmu						

Při vyplňování tohoto hodnotícího formuláře vyberte políčko, které odpovídá nejčastěji projevovanému / pozorovanému způsobu příslušného chování či jednání. Při hodnocení sebe samotného i druhých buďte upřímní - skutečný rozvoj začíná u důkladného vyhodnocení stavu vašich dosud získaných dovedností.

Úroveň: Vedení sebe samotného obchodní mechanismus (business driver): Odvádění výsledků	NIKDY	ZŘÍDKA	PŘÍLEŽITOSTNĚ	ČASTO	VŽDY	NELZE HODNOTIT
<ul style="list-style-type: none"> • Odvádí vysoce kvalitní práci, přičemž dosahuje lepších než plánovaných výsledků, zkracuje stanovené termíny a překračuje požadavky kvalitativních norem 						
<ul style="list-style-type: none"> • Přijímá opatření zaměřená na trvalé zvyšování spokojenosti zákazníků a na udržení těchto zákazníků 						
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivně vybírá a řídí prodejce tak, aby bylo zajištěno dodržení nákladových a kvalitativních norem 						
<ul style="list-style-type: none"> • Vhodným způsobem se dělí o získané informace s ostatními 						
<ul style="list-style-type: none"> • Vypracovává a dodržuje individuální plány, které odrážejí denní, týdenní, měsíční a roční cíle 						
<ul style="list-style-type: none"> • Zvládá pracovní zatížení a pracovní úkoly tak předává vždy včas 						
<ul style="list-style-type: none"> • Přijímá včasné rozhodnutí, která se opírají o relevantní údaje 						
<ul style="list-style-type: none"> • Spolehlivě dodržuje svůj pracovní rozvrh a účinně reaguje na změny v přidělených úkolech 						
<ul style="list-style-type: none"> • Přijímá opatření, které zajišťují ochranu jeho samotného i ostatních pracovníků před pracovními úrazy 						

Příloha č.2: Plán individuálního rozvoje

Plán individuálního rozvoje (IDP)

Společně se svým manažerem byste měli začít vyplněním formuláře hodnotícího nástroje „Pohled z perspektivy 180°“. Setkejte se se svým manažerem, podělte se s ním o informace o dosažených výsledcích a snažte se porozumět jeho stanovisku. Společně se pak dohodněte na oblastech, na které byste se v rámci svého osobního rozvoje chtěli zaměřit.

Po ukončení pohovoru(ů) vypracujte svůj plán osobního rozvoje. Pro stanovení zaměření plánu osobního rozvoje použijte výsledky hodnocení provedeného metodou „Pohled z perspektivy 180°“: výjimečná pracovní výkonnost, dokonalé zvládnutí pracovních úkolů a potřeba dalšího rozvoje.

Výjimečná pracovní výkonnost Dokonalé zvládnutí pracovních úkolů Potřeba dalšího rozvoje

ČÁST 1 - URČENÍ CÍLŮ ROZVOJE

Prvním krokem je určení jednoho až tří cílů osobního rozvoje. Na základě pohovoru, při kterém byl váš osobní rozvoj projednán s vaším manažerem, se rozhodněte, která z hlavních projednávaných témat považujete za nejdůležitější.

Silné stránky:

Potřeba rozvoje:

Existují další oblasti, které je na základě mínění jiných osob (například na základě zpětné odezvy od vašeho nadřízeného, přímých podřízených, interních zákazníků nebo kolegů na stejné úrovni pracovního zařazení) možno podpořit nebo dále rozvíjet?

Tento formulář naleznete také na internetové adrese <http://www.ecolab.com> pod odkazem „Formuláře“.

ČÁST 2 - VYPRACOVÁNÍ PLÁNU ROZVOJE

Druhým krokem je vlastní vypracování plánu obsahujícího konkrétní činnosti vycházející se stanovených cílů vašeho osobního rozvoje. Ke stanovení těchto cílů použijte pokyny uvedené v kapitolách Realizace rozvoje obsažených v průvodci Talent Pipeline. Návrhy, které vám pomohou začít s prací na osobním plánu, můžete získat také u svého nadřízeného manažera a u příslušné pracovníka Oddělení lidských zdrojů. Mezi další zdroje mohou patřit:

- poznatky získané sledováním práce jiných zaměstnanců
- poznatky získané při rozhovorech s osobami, které jsou v dané oblasti úspěšné
- poznatky získané při účasti ve formálních kurzech, profesních školicích programech nebo seminářích
- doplnění vyššího nebo vysokoškolského vzdělání (získání bakalářského či magisterského titulu apod.)
- podílení se na speciálních projektech nebo práce na speciálních přidělených úkolech
- praktické uplatňování získaných dovedností přímo na pracovišti
- praktické uplatňování získaných dovedností mimo pracoviště (například při výkonu veřejných funkcí, v dobrovolných organizacích apod.)

Jméno

Datum:

Cíl rozvoje	Jednotlivé kroky programu	Cílová data	Posouzení dosažené změny	Požadované zdroje

Zájem o kariérní postup

Vzniknou-li v budoucnu vhodné příležitosti, chtěl bych, aby se mnou bylo počítáno pro:

Přechod do jiné geografické oblasti

Jste ochotni přesídlit?

Ano Ne

Přechod do jiné obchodní jednotky

Jiné pracovní zařazení mimo stávající úsek / divizi:

Jestliže jste ochotni pracovat v jiné geografické oblasti, uveďte nejvýše tři lokality, které byste upřednostňovali:

Vypracoval / schválil: _____ / _____

Příloha č.3: Dotazník

Dotazník - motivační program vybrané společnosti

Vážení zaměstnanci společnosti Ecolab Hygiene s.r.o., chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na současný motivační program a komunikaci mezi zaměstnanci. Dotazník je zcela anonymní a jím získané údaje budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

Ivana Jašková

Jaká je Vaše funkce ve společnosti?

- Pracovník v kanceláři pro určitou divizi.
- Pracovník v kanceláři bez určení divize.
- Obchodní zástupce.
- Jiná:

Jaký je Váš vztah k nadřízenému?

- Dobrý.
- Spíše dobrý.
- Neutrální.
- Spíše špatný.
- Špatný.
- Jiný:

Jaký je Váš vztah ke kolegům?

- Dobrý.
- Spíše dobrý.
- Neutrální.
- Spíše špatný.
- Špatný.
- Jiný:

Jaký je Váš vztah k podřízenému?

- Dobrý.
- Spíše dobrý.
- Neutrální.
- Spíše špatný.
- Špatný.
- Jiný:

Jaká je dle Vašeho názoru komunikace s nadřízeným?

- Dobrá.
- Spíše dobrá.
- Neutrální.
- Spíše špatná.
- Špatná.
- Dobrá:

Jaká je dle Vašeho názoru komunikace s kolegy?

- Dobrá.
- Spíše dobrá.
- Neutrální.
- Spíše špatná.
- Špatná.
- Jiná:

Jaká je dle Vašeho názoru komunikace s podřízeným?

- Dobrá.
- Spíše dobrá.
- Neutrální.
- Spíše špatná.
- Špatná.
- Jiná:

Odpovídá podle Vás odměna za Vámi odvedenou práci?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.

- Ne.
- Jiné:

Odráží dle Vašeho názoru prémie skutečně odvedený výkon?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Jiné:

Vyhovuje Vám poměr mezi fixní a proměnlivou částí platu?

- Ano.
- Preferoval/a bych větší část formou fixní odměny.
- Preferoval/a bych větší část proměnlivou formou (prémii).
- Jiné:

Máte pocit, že Vás stávající motivační program motivuje k lepším výkonům?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Jiné:

Považujete školení za přínosná?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Jiné:

Jaký další způsob ohodnocení by Vás motivoval?

- Poukázky na sport.
- Lístky do divadla/kina.
- Lístky na koncerty a sportovní utkání.
- Další finanční prémie.
- Firemní výlety.
- Teambuildingové akce.

- Dny dovolené navíc.
- Jiné:

Vyhovuje Vám současný systém hodnocení (Talent pipeline, hodnocení z perspektivy 180°)?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Jiné:

Zvládáte pravidelné plnění zadaných úkolů?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Jiné:

Odpovídá dle Vašeho názoru hodnocení nadřízeným?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Jiné:

Vyhovuje Vám pracovní doba?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.
- Jiné:

Je pro Vás důležité pracovní prostředí?

- Ano.
- Spíše ano.
- Spíše ne.
- Ne.

Jiné:

Napište mi prosím, co se Vám v pracovním prostředí líbí (popř. nelíbí). (např. nedostatek květin, malé počty zaměstnanců v kanceláři....)

Jste hrdí, že pracujete ve společnosti Ecolab Hygiene s.r.o.?

- Ano.
 Spíše ano.
 Spíše ne.
 Ne.
 Jiné:

Za jakých podmínek byste byli ochotni změnit zaměstnavatele? (Můžete vybrat více variant.)

- Vyšší mzda
 Lepší kolektiv.
 Zajímavější práce.
 Pružnější pracovní doba.
 Méně náročná práce.
 Jiné: