

Motivační prvky společnosti OXALIS, spol. s r.o.

Gabriela Štefanová

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Gabriela ŠTEFANOVÁ**
Osobní číslo: **M081731**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza motivačních prvků společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se motivace a motivačních prvků.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající nastavení motivačních prvků společnosti XY.
- Na základě zpracované analýzy navrhněte a doporučte společnosti XY možné změny v oblasti motivačních prvků. Současně zhodnoťte jejich ekonomickou únosnost pro danou společnost.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 798 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vydání. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
[3] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vydání. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[5] PORVAZNÍK, J. Celostný manažment : Piliere kompetentnosti v manažmente. 3. přepracované a doplněné vydání. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Ladová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60⁴⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12. 5. 2010

Jakub Štěrba

¹⁾ Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování záverečných prací:

(1) Výška škola nevydělává zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků recenzentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze školních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určení vnitřním předpisem vysoké školy nebo musí být tak učiněno, v místě pracovního výkonu školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může za zveřejnění práce požadovat na své náklady výpis, opisu nebo rozmnožení.

(3) Platí, že odesláním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užje-li někdo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vědomí držitele, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ústanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutí licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na útrahu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k větší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou motivačních prvků společnosti OXALIS, spol. s r.o. Tato práce je tvořena dvěma částmi, z nichž první je teoretická. Je věnována pojmu motivace obecně, teoriím motivace a dále pak hmotným a nehmotným prvkům motivace včetně Cafeteria Systému. Druhá, praktická část zahrnuje představení společnosti, v níž je práce zpracovávána, dále pak popis stávajícího motivačního programu společnosti následovaný srovnáním s motivačním programem jiné společnosti. V závěru jsou navržena doporučení na změnu stávajícího motivačního systému s doplněním jejich ekonomické únosnosti pro společnost.

Klíčová slova: motivace, teorie motivace, hmotné prvky motivace, nehmotné prvky motivace, Cafeteria Systém.

ABSTRACT

My thesis analyses the incentive scheme of OXALIS, spol. s r. o. The paper consists of two parts, of which the first one is theoretical. This initial section is devoted to motivation in general, incentive theories, plus tangible and intangible motivating benefits, including the Cafeteria System. The second is practical, and comprises an introduction to the company on which the paper concentrates, and specification of the current incentive scheme of the firm, followed by a comparison with a similar motivating programme of another company. As a conclusion, there are recommendations for changes to the current incentive scheme, with additional information concerning the financial acceptance of these for the company.

Keywords: motivation/incentive(s), motivation theory, tangible motivating benefits, intangible motivating benefits, the Cafeteria System.

Na tomto místě bych ráda poděkovala mé vedoucí bakalářské práce Ing. Jance Ladové, Ph.D. za umožnění zpracovávat tuto práci pod jejím odborným vedením. Také za čas, který mi věnovala a cenné připomínky, které vedly ke zkvalitnění této práce.

Poděkování patří také panu Ing. Petru Zelíkovi, majiteli společnosti OXALIS, spol. s r.o., za umožnění zpracování bakalářské práce v této společnosti. Za veškeré poskytnuté informace a věnovaný čas děkuji také výkonnému řediteli panu Jiřímu Olšákovi.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 DEFINICE MOTIVACE.....	12
1.2 ČLENĚNÍ MOTIVACE.....	13
1.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	14
1.3.1 Teorie potřeb	14
1.3.2 Kognitivní teorie zaměřené na proces	16
1.3.3 Teorie „zdravého rozumu“	18
1.4 MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST	19
2 MOTIVAČNÍ PRVKY	20
2.1 HMOTNÁ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	21
2.2 NEHMOTNÁ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	23
2.3 CAFETERIA SYSTÉM.....	24
2.4 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 OXALIS, SPOL. S R.O.	29
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
3.1.1 Základní údaje o společnosti	29
3.1.2 Předmět podnikání	29
3.1.3 Historie společnosti	30
3.1.4 Zahraniční obchod.....	30
3.1.5 Řízení společnosti	30
3.1.6 SWOT analýza	30
3.1.7 Organizační struktura	32
4 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH PRVKŮ	33
4.1 POSKYTOVANÉ MOTIVAČNÍ PRVKY	33
4.1.1 Hmotné prvky motivace	33
4.1.2 Nehmotné prvky motivace	35
4.1.3 Zhodnocení stávající situace	37
4.2 SROVNÁNÍ S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM SPOLEČNOSTI GMC SOFTWARE TECHNOLOGY S.R.O.....	38
4.2.1 Hmotné prvky motivace	38
4.2.2 Nehmotné prvky motivace	39
4.2.3 Zhodnocení stávající situace srovnávané společnosti	40

4.3	VZÁJEMNÉ SROVNÁNÍ OBOU SPOLEČNOSTÍ	40
4.4	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST OXALIS, SPOL. S R.O.....	42
4.5	ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ ÚNOSNOSTI NAVRŽENÝCH DOPORUČENÍ.....	44
ZÁVĚR		48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		50
SEZNAM OBRÁZKŮ		52

ÚVOD

Práce s lidmi je oblastí, která mne vždy velmi zajímala, neboť je velmi široká, pestrá a hlavně křehká. Například už jen správně komunikovat s lidmi, v zaměstnání tedy s kolegy, podřízenými či nadřízenými, je pro spoustu z nás velkým oříškem a přitom základem pro kvalitní, efektivní a pohodovou práci. Zřejmé je to všem, nicméně dopracovat se k takovému stavu je náročné. Na druhou stranu také podnětné, a právě proto jsem si vybrala téma své bakalářské práce z oblasti personalistiky. Tato je v současné době již brána jako jedna ze strategických oblastí, které je věnována velká pozornost při řízení celé společnosti, je plánována, průběžně kontrolována a neustále zlepšována. Z tohoto důvodu se jedná o téma velmi široké a provázané se spoustou dalších činností ve společnosti.

Má volba padla konkrétně na motivaci a motivační prvky, kterými se společnost snaží v různých formách povzbudit své zaměstnance k vyššímu výkonu a upevnit jejich vzájemný vztah k ní. Ne vždy jsou totiž motivační prvky nastaveny dobře, ale také vnímány v tom správném směru, ať už zaměstnanci či samotnou společností. Spadají do tzv. motivačního programu společnosti, který by měl být pojat komplexněji, a to nejen z hlediska motivace, ale také odměn a péče o zaměstnance v celé šíři tohoto pojmu.

První část práce shrnuje teorii nezbytnou pro vstup do této problematiky. Přibližuje pojmy týkající se motivace, popisuje některé motivační teorie a vztah motivace a pracovní spokojenosti, včetně výčtu možných prvků hmotné a nehmotné motivace a seznamuje se stále oblíbenějším Cafeteria Systémem.

Ve druhé praktické části je nejprve představena společnost a její činnost následována samotnou analýzou motivačních prvků společnosti hmotné i nehmotné povahy v návaznosti na uvedenou teorii. Na základě analýzy jsou vyslovena doporučení, která by mohla pomoci k vylepšení stávajícího motivačního programu. Součástí je také zhodnocení ekonomické únosnosti navržených doporučení. Práce navíc obsahuje srovnání motivačního programu s programem jiné společnosti.

Cílem této práce je analýza motivačních prvků stávajícího motivačního programu společnosti a navržení změn, které by mohly pomoci k jeho zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Pojem motivace je s každodenním životem každého z nás spojen velmi úzce, protože téměř vždy je naše chování něčím motivováno. Aniž bychom si to uvědomovali, je to právě motivace, která nás neustále žene vpřed a nutí konat, abychom dosáhli uspokojení svých potřeb.

1.1 Definice motivace

Používání slova motivace v běžné řeči není ničím neobvyklým. Každý má alespoň zevrubnou představu o jeho významu, nicméně jednoznačná definice neexistuje.

Hartl ve svém psychologickém slovníku pod pojmem motivace uvádí, že se jedná o proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů. Člověk zvyšuje či snižuje svou aktivitu a mobilizaci sil.[8]

Obdobně motivaci definuje i Nakonečný, [14]. Navíc však doplňuje, že dané chování člověka trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle. Ten je pro motivaci podstatný, protože pokud jej není dosaženo, dochází ke stanovení cíle nového či odsunu jeho dosažení do budoucnosti, kdy pro to mohou být výhodnější podmínky.

O cíl se opírá také Armstrong [1], podle nějž jsou dobře motivovanými lidmi takoví lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.

Porvazník [17] váže motivaci na aktivaci, tzn. na podněcování aktivity člověka, na organizování jeho organismu a zároveň na usměrňování těchto aktivit určitým směrem, na určitý cíl. Jde o psychickou a fyzickou aktivaci.

Motivace je dle Arnolde [3] rozdělena do tří klíčových složek:

- *směr* vyjadřující co se osoba snaží udělat;
- *úsilí* představující jak moc se osoba snaží;
- *přetrvávání* udávající jak dlouho se osoba snaží.

Z výše uvedených definic, které představují jen část všech definic motivace, je vidět podstata tohoto pojmu. Jde o jistou hybnou sílu, která vede a udržuje člověka v určitém chování až k dosažení cíle.

Na motivaci působí také spousta dalších faktorů jako je osobnost jedince, hierarchie jeho hodnot, dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti. Za nežádoucí motivaci jsou považovány strach úzkost, bolest aj. [8]

K pojmu motivace se váží další čtyři základní pojmy, u nichž je vhodné vymezit jejich vzájemný vztah. Psychologie je definuje takto:

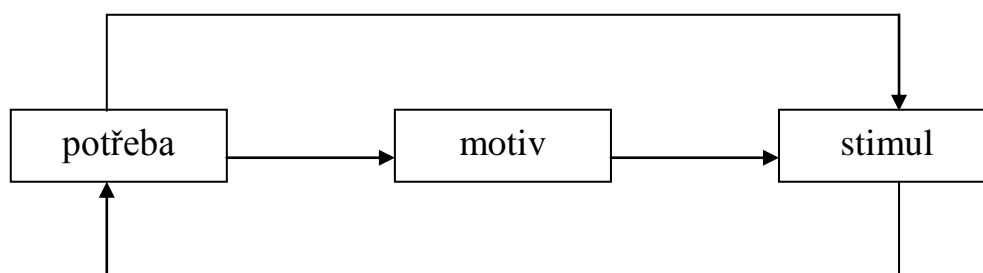
hodnota: to, co odpovídá nějaké potřebě člověka, co potřebuje;

potřeba: prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu;

stimul: vnější podnět, který pochází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost;

motiv: vnitřní pohnutka, která určuje směr a intenzitu jeho chování. [7]

Obrázek 1 charakterizuje **vznik motivovaného chování**.



Obrázek 1 - Charakteristika vzniku motivovaného chování [7]

1.2 Členění motivace

Podle psychologického slovníku je rozlišována motivace:

- *primární:* jedná se o vrozené biologické potřeby, které fungují jako instinkty a vyvíjejí se podmiňováním;
- *sekundární:* představuje naučené tendence chování, jak jeho síly a směru, tak i způsobu vycházející z motivace primární;
- *vnější:* vyvolává ji denní a roční doba, přítomnost či nepřítomnost jiných lidí a podnětů v okolí apod.;
- *vnitřní:* přicházející z organismu, resp. jedince, jako je hlad, žízeň, hladina hormonů, ale též cíl, plán, představa, tužba, aj. [8]

Armstrong [1] používá dva typy motivace, které vychází z Herzbergovy teorie motivace. Jde o motivaci:

- *vnitřní*: vychází ze samotné práce. Mluvíme o ní, pokud lidé cítí, že jimi vykonávaná práce je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá a zahrnuje současně pravomoc a odpovědnost, volnost konání práce, příležitost postupu v hierarchii pracovních funkcí a příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.
- *vnější*: je poskytována z vnějšku. Představuje to, co je děláno pro lidi ke zvýšení jejich motivace. Mohou to být odměny, ale i tresty udělované nadřízenými.

Mohlo by se zdát, že vnější motivace v pojetí Armstronga je zajímavější a účinnější. Její účinek je však často jen krátkodobý. Proti tomu vnitřní motivace by měla mít dlouhodobější efekt, neboť tvoří součást jedince, a tedy mu není vnucována z venku. Oba typy ale mají svou nezastupitelnou úlohu a nelze říci, že jeden je horší či lepší než druhý. [1]

1.3 Teorie pracovní motivace

Přijít na podstatu všeho kolem motivace se snaží teorie motivace. Je jich velké množství, každá z nich staví na jiném základu. Dle zaměření je možné teorie motivace dělit do skupin. Mezi nejznámější a nejvíce využívané teorie pracovní motivace patří:

1.3.1 Teorie potřeb

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Jejím autorem je americký psycholog Abraham Maslow, který ve své práci dělí potřeby do pěti stupňů:

1. fyziologické potřeby (základna)
2. potřeba bezpečí
3. potřeba sounáležitosti a lásky
4. potřeby uznání a úcty
5. potřeba seberealizace a osobního rozvoje (vrchol) [13]

Tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu - pyramidu, která je dále dělena do dvou skupin. První zahrnuje potřeby odstranění určitého nedostatku - fyziologické (1. a 2.), druhá skupina zahrnuje potřeby dosažení něčeho - sociální (3. – 5.). [18]

Člověk uspokojuje nejprve potřeby nižšího řádu, tedy fyziologické, a teprve poté se snaží naplňovat neuspokojené potřeby vyššího řádu. Pokud se však objeví nedostatek v nižších vrstvách pyramidy, ustává zájem o vrstvy vyšší a dochází k návratu k uspokojování potřeb základních. [18]

Alderferova ERG teorie

Redukce pěti původních úrovní Maslowovy pyramidy na tři je podstatou motivační teorie C. Alderfera. Ten nesouhlasil s Maslowovým hierarchickým uspořádáním potřeb, neboť i člověk s neuspokojenými fyziologickými potřebami touží a snaží se uspokojit potřeby sociální. Zásadní jsou pro něj tyto tři oblasti potřeb:

- potřeby existenční,
- potřeby vztahové,
- potřeby růstové. [13]

Potřeby existenční jsou ekvivalentní s potřebami fyziologickými a potřebami bezpečí v Maslowově pojetí. Vztahové potřeby odpovídají potřebám sounáležitosti a lásky a oblast růstových potřeb pokrývají potřeby uznání a úcty a potřeby seberealizace a osobního rozvoje. [3]

Alderfer předně odmítal závislost jednotlivých skupin potřeb v Maslowově teorii mezi sebou a definováním tří výše uvedených oblastí se jí sám snažil vyhnout. Nicméně i mezi těmito oblastmi jistá závislost existuje, nazval ji frustrační regresí. [13]

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Obdobně jako Maslow a Alderfer se i Frederick Herzberg snaží vysvětlit typologii potřeb. Na pracovišti rozlišuje dvě skupiny faktorů:

- vnitřní: *satisfactory* neboli *motivátory*, a
- vnější: *hygienické*. [1]

Satisfactory jsou vnitřními faktory práce, vycházejí z ní. Příkladem může být úspěch či úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoc a odpovědnost a růst. [1] Je-li jich dosaženo, poskytují uspokojení, tzn. že v žádném případě nepřinášejí neuspokojení. [17]

Proti tomu hygienické faktory (vnější faktory práce) mohou přinášet i nespokojenost, která vzniká nedostatečnou mírou jejich uspokojení. Dosažením dostatečné míry nastává spokojenost. Uspokojování těchto faktorů nemá motivační charakter. Řadíme mezi ně pracovní podmínky a postavení, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní jistotu aj. [17]

Uspokojování satisfaktorů není ukončeno, neboť dosažením určité úrovně, při uspokojení určité potřeby zaujetí pro věc narůstá, potřeba je stále více posilována. Hygienické faktory nejsou brány jako motivace, pouze vyjadřují spokojenost či nespokojenost, když se objeví určitý negativní vnější stimul. [13]

Významným zjištěním této motivační teorie je, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Pro žádoucí pracovní motivaci je nezbytnou podmínkou absence dlouhodobé pracovní nespokojenosti. Nicméně pracovní spokojenost ne vždy symbolizuje motivovaného pracovníka. [16]

McClellandova teorie potřeb

Ve své teorii D. McClelland zavádí tři základní orientace lidí v uspokojování potřeb. Jsou to potřeba výkonu (plnění úkolů, jejich dokončování, překonávání překážek), potřeba afilance (dobré vztahy, týmový duch, porozumění), potřeba moci (řídit, vést, prosazovat se ve vztahu k jiným). [13]

1.3.2 Kognitivní teorie zaměřené na proces

Motivační teorie kognitivní popisují psychologické procesy či síly ovlivňující motivaci. Zaměřují se na ty procesy, které řídí rozhodování člověka, zda vynaložit úsilí či nikoliv. [3] Pro manažery mohou být tyto teorie užitečnější než teorie potřeb, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jakým způsobem jej interpretují a chápou. [13]

Expektační teorie

V. H. Vroom ve své teorii zavádí pojmy *expektance*, *instrumentalita* a *valence*. *Expektance* je subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému výsledku. *Valence* představuje hodnotu získanou za pracovní výkon. *Instrumentalita* vyjadřuje pravděpodobnost, s níž pracovník očekává odměnu za svou práci. [3]

O motivaci je možno hovořit pouze tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem je jasně vnímaný a použitelný vztah a pokud výsledek jedinec považuje za nástroj uspokojení potřeb. [1] Proto Vroom vyjadřuje tuto teorii pomocí matematické funkce, kde výsledné úsilí je závislé na hodnotách expektance, valence a instrumentality: $U = f(E, V, I)$. [13]

Z výše uvedeného plyne, proč peněžní motivace – např. mimořádná odměna – není vždy fungující motivací. Pokud pracovník nevidí propojení mezi svým úsilím a odměnou, nemá pro něj tato motivační charakter. [1]

Teorie cíle

Tuto teorii propagoval v 60. letech 20. století její autor E. Lock, jejímž je autorem a kterou také v letech 70. – 80. minulého století podrobil zevrubnému výzkumu. Tím se stává tato teorie asi nejlépe podpořenou teorií v oblasti pracovní a organizační motivace. Klíčový poznatek této teorie vyjadřuje J. Arnold [3] takto:

„Stanovení výkonnostních cílů, jež jsou specifické a obtížné (ale nikoliv nemožné) a vůči nimž cítí osoba závazek, pravděpodobně zvýší její pracovní výkon, pokud obdrží zpětnou vazbu o dosaženém pokroku.“

Přijatelná obtížnost úkolu (ne snadný, ne nespílitelný) evokuje výraznější úsilí; **specifičnost** úkolu zvyšuje motivaci a **zpětná vazba** je nezbytná pro udržení motivace. [13]

Teorie spravedlnosti

Spravedlnost je pro motivaci klíčová právě tehdy, když je s lidmi zacházeno spravedlivě. Pak jsou lépe motivováni. K demotivaci dochází při nespravedlivém zacházení v porovnání s ostatními. [1]

Porovnávání probíhá v rovině vstupů, kde mohou být srovnávány schopnosti, dovednosti, tvořivost, vynaložené úsilí, vynaložený čas, praktické zkušenosti, osobní vlastnosti aj. A v rovině výstupů u výdělku, povyšování, uznání, možnosti osobního rozvoje a dalších příležitostí, zajímavější práce aj. [13]

Autorem této teorie je J. S. Adams.

1.3.3 Teorie „zdravého rozumu“

V případě této teorie je možno říci, že se jedná spíše o populární, než vědeckou teorii. D. McGregor pohlíží na problematiku motivace pracovního jednání ze dvou protikladných směrů.

Teorie X říká, že lidem nelze věřit. Jsou nesamostatní, přirozeně líní, nespolehliví a neschopní. Proto potřebují být řízeni a ovlivňováni zvenku, ať už finančními pohybkami či hrozbami postihu. [3]

Teorie Y se snaží sjednotit cíle jednotlivce a organizace a smýšlí o lidech, kteří jsou tvořiví, hledající nezávislost, samostatní, zodpovědní a mají smysl pro odpovědnost a nadšení pro práci. [13]

Uvedené teorie neplatí obecně, pouze na určité typy úkolů a při určitém stylu vedení. Je zřejmé, že si vzájemně protirečí, ale v každé je kousek pravdy.

Mezi novější přístupy (teorie) k motivaci, které jsou známy již nějakou dobu v oblasti managementu, patří:

Job-Rotation: podstatou je obměna pracovních míst či funkcí. Tato změna může probíhat na horizontální či vertikální úrovni. Obměna znamená změnu pracovního zařazení manažerů do takových míst, kde se buď dokonale seznámí s vyráběnými výrobky (technologický útvar, útvar kontroly jakosti apod.) nebo dokonale poznají potřeby a přání zákazníků (filialka). Smyslem je, že pouze ten, kdo velmi dobře zná daný výrobek, jej může úspěšně prodávat a naopak, kdo nejlépe zná potřeby zákazníků, přináší tyto informace k samotnému vývoji a výrobě výrobků. [17]

Job-Enlargement: nese rozšiřování pracovních aktivit, pracovní způsobilosti a kvalifikace. Tím pracovník dosahuje větších možností uplatnění a zmírňují se negativní důsledky monotónní práce. Použití této metody je přínosné zejména u činností, které se opakují, a tím zvyšují únavu, otupění pozornosti a vnímání. [17]

Job-Enrichment: obsahem této metody je delegování pravomoci a odpovědnosti na podřízené. Dobrý manažer je schopen vyhledávat takové příležitosti, kterými obohatí své podřízené o nové situace, práva a příležitosti. Díky tomu má možnost lépe poznat své podřízené, jejich schopnosti a samostatnost. Rozpozná, kdo má manažerské schopnosti, kdo je nemá a u koho je možné je rozvíjet. [17]

1.4 Motivace a pracovní spokojenost

O pracovní spokojenosti je možné hovořit, jsou-li uspokojeny potřeby pracovníků. Aby k tomu došlo, je třeba aby byl manažer dobrým znalcem lidské psychiky a uměl rozlišovat v hodnotových měřítkách každého jednotlivce. Dobrou oporou pro tyto činnosti jsou právě teorie pracovní motivace, které napomáhají pochopit, jaký způsob motivace je vhodný pro toho kterého zaměstnance. [13]

Pracovní spokojenost není chápána zcela jednoznačně. Lze ji uchopit jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. Dobré pracovní podmínky i samotný obsah práce ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale mají také pozitivní vliv na jejich ochotu k práci. Měly by však být vždy spojeny s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu. Za těchto podmínek zvyšují motivaci pracovníků. [16]

K měření pracovní spokojenosti je možno použít popisného indexu práce (Job Description Index – JDI), který se zaměřuje na pět základních aspektů: mzda, možnost postupu, nadřazený, práce samotná a spolupracovníci. [16] Bedrnová [4] aspekty indexu doplňuje o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky. Další formou je škálování pracovní spokojenosti nebo indikátor pracovního stresu. Podmínkou pro použití těchto metod je jejich standardizace a ověření jejich validity. [13]

V souvislosti s pracovní spokojeností se hovoří o pracovních postojích, pracovní morálce, pracovitosti, efektivnosti práce, mezilidských vztazích, pracovním prostředím, vztahu jedince k firmě apod. Z toho plyne, že profil pracovní spokojenosti je velmi rozsáhlý a individuálně diferencovaný. [13]

2 MOTIVAČNÍ PRVKY

Pod pojmem motivační prvky neboli zaměstnanecké výhody či benefity je možné si představit něco, co získává zaměstnanec pracující v určitém podniku či společnosti navíc ke své mzdě či platu nezávisle na jeho pracovním výkonu (jen z titulu pracovního poměru). [7] Jde tedy o součást systému odměňování (sociální politiky), který by měl co nejlépe vyhovovat konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám jeho pracovníků.

Některé podniky jako zaměstnanecké výhody prezentují to, co ze zákona svým pracovníkům poskytovat musejí. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však jen takové výhody, které podnik poskytuje ze své iniciativy, motivován potřebou získat a stabilizovat žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k podniku, pocit sounáležitosti s podnikem, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s podnikovými a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů v podniku. [11]

Vhodná investice do zaměstnaneckých benefitů je díky nepeněžní formě plnění z finančního hlediska výraznou výhodou oproti zvyšování mezd. Důvodem pro to je daňové uplatnění benefitu na straně zaměstnavatele a jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Navyšování mezd zaměstnanců pomocí benefitů je tedy levnější alternativou. [19]

Nabídku zaměstnaneckých výhod je vhodné v rámci sociální politiky podniku či společnosti členit podle charakteristických vlastností do několika kategorií:

- a) podle *časového horizontu* je odlišována v operativní a strategické (dlouhodobé) vizi.
- b) V *konkrétním zaměření péče*, která může být soustředěna:
 - přímo na zaměstnance,
 - na pracovní prostředí obklopující pracovníka, který je objektem péče.
- c) Podle *rozměru* zahrnuje individuální či skupinové služby.
- d) Podle *způsobu distribuce*, zda jsou cílené, adresné (vázané na pozici) či plošné (nabízeny všem rovnocenně). [9]

Dle Koubka [11] lze zaměstnanecké výhody v malých podnicích řadit do čtyř skupin:

- a) výhody sociální povahy (např. důchodové připojištění, životní pojištění apod.),

- b) výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity apod.),
- c) výhody mající vztah k práci (např. stravování, podnikové parkoviště, vzdělávání hrazené podnikem apod.),
- d) výhody spojené s postavením v organizaci (např. prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, přidělení mobilního telefonu apod.).

2.1 Hmotná motivace pracovníků

Hlavním hmotným motivačním prvkem pro pracovníky je především čistá mzda. Podnik či společnost má k dispozici i další formy hmotné motivace, kterými může zvýšit výkon svých zaměstnanců. Mezi tyto patří:

- stimulační základní mzda a osobní hodnocení,
- pravidelné zvyšování platu,
- cílové odměny a prémie,
- podíly na zisku,
- zaměstnanecké akcie,
- 13., resp. 14. plat,
- odměna za nekrácení fondu pracovní doby z důvodu nemoci, návštěvy lékaře,
- poskytování bezúročných půjček, resp. úhrada části úroků,
- úhrada nákladů na životní pojištění, penzijní připojištění,
- služební automobil s možností jeho využívání i pro soukromé účely,
- placení všech telefonních účtů,
- úhrada nákladů na pracovní oděv,
- pozvání na pracovní nebo slavnostní oběd, resp. večeři,
- řešení bytové otázky,
- slevy při nákupu bytových produktů,
- možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře,

- možnosti využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, mateřské školky, jeslí apod.,
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
- příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- náborový příspěvek,
- příspěvek při odchodu do důchodu,
- setkání důchodců (např. jednou za rok),
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na kulturu a sport,
- příspěvek na lékařskou péči, nebo bezplatné poskytnutí lékařské pomoci, či úhrada pracovní neschopnosti,
- poskytování věrnostních preferencí,
- pravidelné poskytování produktů firmy v podobě naturálií. [17]

Koubek [11] navíc uvádí následující formy hmotné motivace:

- svatební dar,
- vánoční dárek,
- příspěvek na úhradu nákladů vzdělávání i v případě, že nejde o podnikovou vzdělávací aktivitu (např. nákladů kurzů, do nichž se pracovník přihlásil a které navštěvuje ve svém volném čase),
- příspěvek na vzdělávání dětí pracovníka,
- příspěvek na péči o děti pracovníků v jeslích a mateřských školách.

Hmotná motivace je silným nástrojem zvláště pro pracovníky s nižší životní úrovní. Jakákoliv forma hmotné motivace je pro ně zpočátku velmi efektivní a silně motivující. S růstem jejich životní úrovně však tato síla klesá a postupně se snižuje v porovnání s působením nehmotných stimulů. Od určitého okamžiku přestává hmotná odměna působit jako stimu-

lační faktor a její výše ztrácí motivační charakter. Při jakých hodnotách dochází k zastavení motivace formou hmotných prvků však není možné určit, neboť každý člověk je jedinečný s odlišnými požadavky. [17]

2.2 Nehmotná motivace pracovníků

Nezbytným doplňkem hmotných prvků motivace jsou prvky nehmotné. Pro některé pracovníky jsou tyto dokonce důležitější než peněžní forma motivace. Nehmotná motivace by měla být v pozornosti také vedoucích pracovníků, neboť tato se zvnitřňuje a stává součástí každého pracovníka, kdežto hmotná motivace má krátkodobý charakter. Přesto jsou důležité obě tyto formy a mezi nehmotné prvky motivace patří:

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání,
- účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,
- dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturního a zdravého prostředí,
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura,
- projevování důvěry,
- preference vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,
- péče o nově přijaté zaměstnance,
- kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti,
- společenský význam práce, produktů a firmy,
- image a goodwill firmy,
- vhodná lokalita firmy z hlediska docházky do zaměstnání a životního prostředí,
- udělování pochval a uznání,
- možnosti a podmínky pracovního oddechu po práci,
- kulturní stravovací podmínky,
- bezplatná lékařská péče,
- doplňkové dovolené,

- možnosti využívání firemních rekreačních a relaxačních zařízení,
- klouzavá pracovní doba,
- kulturní, sociální a sportovní akce firmy,
- pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí. [17]

K výše uvedeným dle Koubka [11] je možno dále doplnit:

- půjčování podnikového vybavení (stroje, nástroje apod.),
- poradenská činnost pro pracovníky (např. pomoc podnikového právníka či jiného specialisty v soukromých záležitostech pracovníků),
- poskytování tzv. „daňového deštníku“ pracovníků, tj. administrování jejich daňového příznání pro všechny příjmy.

Mezi prvky nehmotné motivace je možno zařadit ještě tzv. sick-leave dny. Využívají se v případě, kdy se pracovník necítí dobře a potřebuje den volna na zotavení svých sil, či potřebuje vyřídit určité své osobní záležitosti. Hlavní výhodou je, že v případě nevolnosti nemusí mít potvrzení od lékaře o ošetření či poskytnutí péče, v případě vyřizování nemusí vybírat den dovolené, naopak získává den volna jako bonus od svého zaměstnavatele. Počet těchto dnů na rok stanovuje zaměstnavatel, obvykle se jedná o jednotlivé 3 dny v roce. Samozřejmě v případě, že je pracovník neschopen práce déle než 1 den, je vyžadováno využití pracovní neschopnosti či dovolené zaměstnance.

2.3 Cafeteria systém

V současné době se některé zaměstnanecké výhody staly pro zaměstnance natolik samozřejmými, že tyto už nevnímají jako výhody, ale samozřejmost. Příkladem je možno uvést stravenky či mobilní telefony. Taky osobní automobily jsou u určitých pozic téměř běžné, výjimku snad může tvořit jejich použití pro osobní účely. Ukazuje se, že pro zaměstnavatele je stále obtížnější najít atraktivní výhody pro své zaměstnance. Navíc tak, aby tyto byly pro firmu únosné i z hlediska nákladů. Inovace je proto v této oblasti žádoucí.

Dalším hlediskem je také fakt, zda je účelné přidělovat zaměstnanecké výhody všem pracovníkům stejně bez rozdílu. Je totiž na každém, zda tyto výhody čerpá. Běžně však rozpo-

čet stanovený na zaměstnanecké výhody při jejich plošném přidělení využívá pouze 30 – 40 % všech zaměstnanců firmy. [20]

Alternativou v posledních letech je tzv. cafeteria systém, psáno též kafeteria systém. Jeho podstatou je, že každý zaměstnanec má svůj vlastní rozpočet k využití na zaměstnanecké výhody a je pouze na něm, jaké výhody si vybere. Každý člověk je jiný, má tedy i jiné preference při využívání zaměstnaneckých výhod. Právě tato možnost volby benefitů má motivační charakter a zvyšuje pracovní motivaci, vztah ke společnosti či podniku, pro nějž pracuje. Dochází k posilování vztahu zaměstnance vůči firmě, neboť ten si uvědomuje, že zaměstnavatel i touto formou pečuje o své zaměstnance. [19]

Výhody cafeteria systému oproti plošnému zavedení konkrétního mixu benefitů jsou hlavně v optimalizaci užívání benefitů zaměstnanci. Jejich využívání je tedy efektivnější, neboť zaměstnanci využívají buď stejný či nižší celkový rozpočet určený na benefity, ale ve 100 %. Tzn. že ne každý třetí zaměstnanec, ale každý zaměstnanec si vybere z nabízených možností dle své vůle speciální mix benefitů v daném limitu a maximalizuje tak svůj užitek. Systém je tedy i spravedlivější. Na zaměstnance působí také fakt, že mají k dispozici předem určenou výši svého rozpočtu a z něj čerpají. A tuto částku vnímají mnohem lépe než průběžné drobné příspěvky zaměstnavatele v případě plošného rozdělování benefitů. [20]

Velkou nevýhodou tohoto systému je vysoká náročnost na jeho administraci. Evidovat individuální rozpočty zaměstnanců a vyřizovat jejich objednávky vyžaduje výrazné navýšení pracovní agendy personálního oddělení. To může být pro firmu důvodem k zamítnutí tohoto systému. [20]

Má-li společnost či podnik do cca 100 zaměstnanců a zvolí-li tento systém, je pro ni výhodné zajišťovat si správu tohoto konceptu vlastními silami (vývoj vlastní aplikace či nákup univerzálních dárkových poukázek). Pro firmy s počtem zaměstnanců nad 100 se nabízí možnost využití externích služeb pro zpracovávání této agendy (tzv. outsourcing cafeteria systému). Jde o formu internetové aplikace, v níž si každá firma sama volí skupiny zaměstnanců a k nim příslušné skupiny benefitů, které jim chce poskytovat. Nejčastěji jsou využívány příspěvky na sport, kulturu, cestování, vzdělávání, penzijní připojištění a nadstandardní zdravotní péči. Někteří zaměstnavatelé poskytují i daňově nevýhodné benefity, jako např. příspěvek na benzin, kupón MHD nebo příspěvek na stavební spoření.

Každá firma uvažující o zavedení cafeteria systému by si tedy měla nejprve ujasnit cíle takové spolupráce a vyčíslit náklady na vývoj a provoz interního řešení. Také si musí nejprve sama určit, jak velkou roli by měly hrát zaměstnanecké výhody v jejich systému odměňování. V souladu se svojí firemní kulturou a celkovou personální strategií by si měla stanovit takové podmínky, jež budou mít jednoznačný motivační efekt na stávající i potenciální zaměstnance. Stávající trend svědčí o tom, že z poskytování zaměstnaneckých výhod mají prospěch nejen zaměstnanci, ale i jejich zaměstnavatelé. [20]

2.4 Shrnutí teoretických poznatků

V teoretické části této práce jsem věnovala pojmu motivace a různým pohledům na něj očima vybraných autorů odborných publikací. Ukazuje se, že tento pojem nemá jednoznačnou definici, naopak jich existuje velké množství a každá je svým způsobem správná. Dále jsem zmínila také členění motivace. V navazující části jsem popsala základní z tzv. teorií pracovní motivace, které přispívají k hlubšímu pochopení fungování motivace. Tyto jsou děleny do několika skupin například podle obsahu motivace, zaměření motivace či procesu motivace. Krátce jsem se zmínila také o vztahu motivace a pracovní spokojenosti.

V druhé části teorie se již konkrétně věnuji hmotným a nehmotným formám motivace, které mohou zaměstnavatelé poskytovat svým pracovníkům. U každé skupiny je uveden podrobný výčet jednotlivých motivačních prvků. Závěr teoretické části patří novému způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod, kterým je tzv. Cafeteria Systém.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 OXALIS, SPOL. S R.O.

3.1 Představení společnosti

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: OXALIS, spol. s r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Typ podnikatele: tuzemská právnická osoba

Sídlo společnosti: K Teplinám 663, 763 15 Slušovice

IČO: 49435281

DIČ: CZ49435281

Internetové stránky: www.oxalis.cz

3.1.2 Předmět podnikání

Společnost OXALIS, spol. s r.o. se zabývá výrobou a distribucí sypaného čaje, plantážní kávy a doplňkového zboží k tomu náležejícímu. Jak sami uvádějí na svých internetových stránkách, jsou mladou, pružně se rozvíjející, českou společností s moderním přístupem ke zdravému životnímu stylu. Svou činností se řadí mezi přední evropské společnosti podnikajícími v této oblasti.

Předmětem činnosti a podnikání firmy je dle výpisu z Obchodního rejstříku:

- nákup, skladování a prodej hromadně vyráběných léčivých přípravků, které se mohou podle rozhodnutí o registraci prodávat bez lékařského předpisu i mimo lékárny,
- hostinská činnost,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod,
- vydavatelská a nakladatelská činnost,
- výroba potravinářských výrobků,
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

3.1.3 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1993, o rok později její majitel založil také první čajovnu, na kterou v následujících letech navázaly další po celé České republice. Souběžně se začal rozvíjet i velkoobchodní prodej sypaným čajem, neboť zájem o sypané čaje rostl. Lidé si velmi rychle osvojili jeho ne zrovna snadnou přípravu v domácím prostředí. V polovině devadesátých let společnost začala budovat vlastní síť prodejen, kterých je v současné době 21 na území České republiky. Vyznačují se širokou škálou sypaných čajů ze skleněných, ručně vyráběných dóz. Velkou výhodou těchto prodejen je, že se nachází vždy v komplexu velkých prodejních center. V roce 1998 vznikla i větev specializovaných obchodů na bázi franchisingu, která se nadále stále rozrůstá. Těchto prodejen je přes 30. Navíc má společnost kolem 850 velkoobchodních partnerů a provozuje vlastní internetový obchod. Stále jde o největšího prodejce s čajem a kávou na českém trhu, ročně prodává více než 300 tun čaje.

Společnost se také prezentuje na světových veletrzích jako například veletrh Ambiente v Německu nebo veletrh Tea and Coffee World Cup Europe ve Španělsku. Z veletrhů konaných v České republice je to například Biostyl v Praze.

3.1.4 Zahraniční obchod

Společnost exportuje do 22 zemí světa, kde obchoduje s více než 50 partnery. Významné odběratele má společnost v Polsku, Slovensku, Maďarsku. Z dalších zemí můžeme zmínit například Itálii, Slovinsko, Španělsko, Anglii, Švédsko, Finsko, Norsko, Francii, Tenerife. Pronikla také na Ukrajinu, do Ruska, Litvy, Lotyšska, Rumunska. Oblast exportu společnost stále rozvíjí a jejím cílem je dostat se na trh do Německa a Rakouska, neboť zde se nachází její největší konkurenti.

3.1.5 Řízení společnosti

Společnost navenek zastupuje jednatel, taktéž se za ni podepisuje.

3.1.6 SWOT analýza

K získání představy o úspěšnosti společnosti jsem pro tuto práci zvolila SWOT analýzu. Skládá se ze 4 částí, mezi něž patří silné a slabé stránky (vnitřní vlivy) a příležitosti a hrozby (vnější vlivy).

Silné stránky

- finančně zdravá a dynamicky rostoucí společnost (trvalý růst),
- silná pozice na trhu (jednička na trhu),
- široká síť exportních partnerů,
- zefektivňování výroby a logistiky zaváděním nových technologií,
- silná síť maloobchodních prodejen umístěných zpravidla v obchodních centrech,
- rostoucí síla internetového obchodu a neustálé rozšiřování nabídky produktů,
- využívání metody Mystery Shopping pro zjišťování kvality poskytovaných služeb.

Slabé stránky

- zaměření se na maximalizaci tržeb,
- malé povědomí veřejnosti o samotné značce společnosti,
- společnost nakupuje předem napraženou kávu (nemá vlastní pražičku kávy),
- slabší důraz na komunikaci ve společnosti,
- nedostatečně strukturované vedení společnosti a nepřesné rozdělení kompetencí,
- neodpovídající péče o vlastní zaměstnance – vztahy na pracovišti.

Příležitosti

- odstoupení konkurence z trhu,
- zájem nadnárodní obchodní společnosti o dodávky čajů a kávy do obchodního řetězce,
- umožnění vstupu na gastro trh (restaurace) – rostoucí preference sypaných čajů,
- snížení sazby daně z přidané hodnoty u čajů a kávy,
- rostoucí zájem spotřebitelů o bioprodukty (zvýšení poptávky),
- uvolnění podmínek pro export produktů na trhy východních zemí (zpravidla clo).

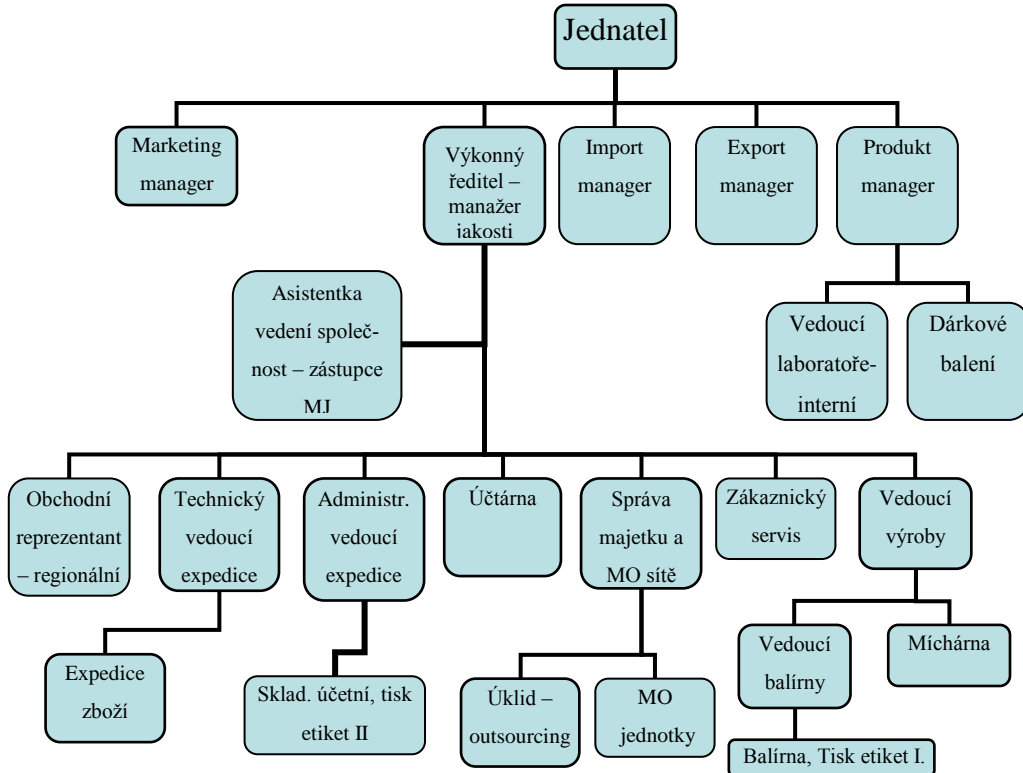
Hrozby

- nástup konkurence z tuzemského i zahraničního trhu,
- odliv zákazníků - změna preferencí,

- nekvalitní dodávky čajů a kávy,
- pokles produkce kávy a čajů v zemích původu,
- zvýšení sazby daně z přidané hodnoty u čajů a kávy.

3.1.7 Organizační struktura

Ve společnosti je využívána liniová organizační struktura viz obrázek 2 níže. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců k 31. 1. 2010 je 93,21 pracovníků. Vzhledem k charakteru předmětu podnikání připadá 50 % všech zaměstnanců na maloobchodní jednotky, tedy vlastní prodejny společnosti. Druhá polovina zaměstnanců v sídle společnosti je rozdělena mezi jednotlivá oddělení. Nejvíce obsazená jsou výroba a logistika, kde na každou připadá 11 pracovníků. Zbývající pozice jsou obsazeny jedním či dvěma pracovníky. V posledních třech letech se počet zaměstnanců výrazně nemění. V sezónních obdobích (listopad – duben) tento počet navyšují brigádníci jak v samotné výrobě, tak i ve vlastních prodejnách. K jejich najímání využívá společnost externí personální agenturu. Společnost nemá personální oddělení, to nahrazuje jednatel společnosti ve spolupráci s výkonným ředitelem.



Obrázek 2 - Organizační struktura společnosti

4 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH PRVKŮ

4.1 Poskytované motivační prvky

Benefity, které společnost OXALIS, spol. s r.o. poskytuje svým zaměstnancům, jsou rozděleny na hmotné a nehmotné v souladu s jejich dělením v teoretické části této práce.

4.1.1 Hmotné prvky motivace

Z výčtu hmotných prvků motivace společnost poskytuje svým zaměstnancům tyto:

Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení

Výše základní mzdy je pro zaměstnance benefitem, neboť se pohybuje nad průměrnou výší základní mzdy v regionu. Zaměstnavatel i zaměstnanci jsou si tohoto faktu vědomi.

Pravidelné zvyšování platu

Mzdy jsou dle zaměstnavatele zvyšování meziročně. V minulém roce se tak však z důvodu ekonomické recese nestalo.

Cílové odměny a prémie

Pro své zaměstnance na prodejnách má společnost speciální motivační program, který je součástí Dohody o mzdě. Mzda je zde rozdělena na dvě složky: základní mzdu (dána pevně konkrétní částkou) a variabilní složkou (skládá se ze 4 ukazatelů). První ukazatel se odvíjí od měsíčního obratu prodejny, který je rozdělen do 4 pásem a ke každému náleží určitá procentuální výše základní mzdy, která je k ní přičítána. Osobní ohodnocení je součástí druhého ukazatele, v němž je sledován například výkon vlastní pracovní náplně, včasné a precizní plnění úkolů, kolegiálnost, týmová spolupráce, přesčasová práce a další. Třetí ukazatel představuje Iniciativní složku, kde jsou zohledňovány kroky zaměstnanců vedoucí k vyššímu obratu, šetření nákladů či jiné zlepšovací návrhy. Poslední ukazatel zahrnuje odměnu pro zaměstnance měsíce či roku, jehož profil je dále specifikován v dohodě samotné.

Ostatní zaměstnanci pracující v administrativě, výrobě a skladech získávají odměnu formou předem stanovené, konstantní, procentuální sazby z dosaženého obratu.

Úhrada nákladů na životní pojištění, penzijního připojištění

Příspěvek je poskytován pouze zaměstnancům středního a vyššího managementu, a to pouze těm, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní déle než 5 let. Jeho výše činí Kč 300,- měsíčně. V současné době jej dostává 6 zaměstnanců.

Služební automobil s možností jeho využívání i pro soukromé účely

K dispozici jej mají pouze obchodní reprezentanti, ve společnosti jsou dva. Těm je tato možnost poskytována v souladu se zákonnými podmínkami. Ostatní zaměstnanci k dispozici služební automobily nemají.

Služební mobilní telefon a placení všech telefonních účtů

Služební mobilní telefon mají k dispozici zaměstnanci středního a vyššího managementu. Společnost obecně hradí za své zaměstnance telefonní účty bez rozdílu pracovních a osobních hovorů. Nicméně při překročení jisté hranice, která však není blíže specifikována, by byla tato úhrada omezena pouze na část pracovní.

Služební notebook

Ke své práci mají notebook k dispozici pouze obchodní reprezentanti a výkonný ředitel.

Úhrada nákladů na pracovní oděv

Pracovní oděv dostávají od zaměstnavatele pracovníci skladů a výroby.

Peněžní dary k životním i jiným výročím

Peněžní dar v hodnotě Kč 5 000,- dostávají zaměstnanci k desátému výročí trvání jejich pracovního poměru. Jiné peněžní dary poskytovány nejsou.

Příspěvek na stravu – stravenky

Zaměstnanci dostávají stravenky ve výši Kč 70,- a polovinu této hodnoty hradí zaměstnavatel, tj. Kč 35,-. Stravenky jsou vydávány zpětně, tedy dle počtu skutečně odpracovaných dnů.

Příspěvek na kulturu a sport

Tyto dva příspěvky jsou u společnosti zahrnuty pod jeden benefit, a to do formy „dárkového poukazu“ Flexipassu v hodnotě Kč 1 000,- za rok na pracovníka. Jeho další využití už je

zcela na zaměstnancích. Jiný příspěvek určený výhradně na sport či kulturu poskytován není.

Naturálie

Naturálie zdarma zaměstnanci nedostávají, mají však možnost koupě produktů společnosti se slevou 30 % z velkoobchodní ceny s omezením do výše Kč 150,- / měsíc.

Vánoční dárek

V období vánočních svátků dostává každý zaměstnanec od společnosti dárek ve formě vánočního balíčku. Jeho obsahem zpravidla jsou kosmetika, víno apod. pohybující se kolem hodnoty Kč 500,-.

Vzdělávací kurzy, školení

Na úrovni středního a vyššího managementu společnost umožňuje a poskytuje svým zaměstnancům zúčastňovat se školení a vzdělávacích kurzů pořádaných externími společnostmi tak, jak je potřeba a v souladu s výkonem jejich práce.

Pracovníci maloobchodních jednotek jsou školeni v prodejních dovednostech každý rok na setkáních, která pro ně organizuje sama společnost. Vzhledem k tomu, že se jedná o zaměstnance prodejny s vymezenou otevírací dobou, jsou tato školení organizována ve 2 cyklech, během nichž jím projdou všichni maloobchodní zaměstnanci. V letošním roce se společnost prvně chystá využít outsourcing těchto služeb.

Pitný režim

Zaměstnanci mají v zaměstnání k dispozici barely s pitnou vodou a čaje.

4.1.2 Nehmotné prvky motivace

Možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání

Společnost poskytuje finanční podporu v případě, že se jedná o soulad potřeby vzdělání s pracovní pozicí. Poskytována je pouze výkonnému řediteli.

Dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturního a zdravého prostředí

Zaměstnanci pracují v moderním prostředí, které je taktéž moderně vybaveno. Sídlo společnosti bylo v nedávné době renovováno.

Dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura

Vedení společnosti se snaží o dobré pracovní vztahy, ale úspěšnost není zcela dle jejich představ.

Projevení důvěry

Důvěra je posilována osobní komunikací se zaměstnanci a jejich povzbuzováním.

Péče o nově přijaté zaměstnance

Nově příchozím zaměstnancům je věnována péče při zapracování. Následně jsou sledováni ve své činnosti a dotazováni na případné nedostatky apod.

Kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti

K delegování úkolů dochází zpravidla při řešení účelových projektů.

Image a goodwill firmy

Společnost je dobře fungující, prosperující a zaměstnancům dává jistotu stabilního a dobrého zaměstnání. Tak ji také vnímají.

Udělování pochval a uznání

Zaměstnancům jsou udělovány pochvaly ústně i před ostatními kolegy.

Kulturní akce firmy

Společnost pořádá jedno setkání pro své zaměstnance s místem výkonu práce v sídle společnosti 1x za rok v období vánočních svátků.

Druhé setkání bylo určeno pro všechny zaměstnance, konalo se taktéž zpravidla 1x ročně, a to před začátkem čajové sezóny. Jeho náplní bylo odborné školení maloobchodních pracovníků spojené s neformálními setkáními s ostatními zaměstnanci. Od tohoto však v poslední době společnost upouští a zaměřuje se pouze na školení prodejních dovedností u maloobchodních pracovníků (viz Vzdělávací kurzy, školení), neboť ti se nemohou sejít vzhledem k otevírací době prodejen všichni na jednom místě na vícedenní pobyt. Dalším důvodem byl fakt, že byla organizována vždy v sídle společnosti a pro pracovníky některých prodejen byla překážkou také velká dojezdová vzdálenost, čímž klesal počet zúčastněných.

4.1.3 Zhodnocení stávající situace

Z výše uvedeného přehledu poskytovaných benefitů se jeví, že ač je výčet benefitů poměrně široký v obou skupinách (hmotné, nehmotné), přesto ne všechny jsou poskytovány všem zaměstnancům. Dalo by se říci, že některé jsou poskytovány tak malému počtu osob, že jsou téměř zanedbatelné, i když poskytovány jsou. Obecně jsou však měřitelné a ve své podstatě skutečně poskytované. Jinak tomu je u benefitů nehmotných. Ze získaných informací jsem dospěla k názoru, že tato oblast je mírně zanedbána a některé z poskytovaných nehmotných benefitů jsou spíše přáním do budoucna než skutečností. Společnost v posledních 4 letech prošla významnými změnami, které se týkaly zavedení certifikátu ISO, nových technologií do oblasti logistiky a kroků, které vedou předně ke zvyšování obrátu a efektivnosti práce. Tyto procesy se vzhledem ke své náročnosti udály v poměrně krátkém čase, během nějž již nebylo možné věnovat potřebnou pozornost právě zaměstnancům v míře, kterou by si zasloužili.

Zaměstnance společnosti OXALIS, spol. s r.o. je možno rozdělit do dvou skupin. Ta první zahrnuje pracovníky všech maloobchodních prodejen, které společnost vlastní. Do druhé spadají zaměstnanci pracující v sídle společnosti. Obě skupiny čítají cca 50 pracovníků. Z toho plyne, že ani jednu skupinu není možno nijak pominout a je nutné věnovat každé z nich patřičnou péči.

V případě první skupiny (zaměstnanci MO prodejen) je možno říci, že těmto je věnována dostatečná pozornost ze strany vedení společnosti. Jednak v oblasti vzdělávání v prodejních dovednostech (profesní rozvoj), ale také v oblasti motivační. Obojí je zacíleno směrem ke zvyšování obrátu každé MO prodejny, který utváří právě její pracovníci. Také program Mystery Shopping je velkým přínosem ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, a i touto cestou získává každý pracovník prodejny významné poznatky jak pro svou profesní dráhu, tak i do svého osobního života. (Pozn.: Mystery Shopping je metoda, která slouží k výzkumu kvality poskytovaných služeb formou falešného zákazníka.) Proto se domnívám, že zaměstnanci v této skupině nejsou významně opomíjeni a v jejich případě se zdá být nejen motivační program, ale veškerá péče jdoucí tímto směrem velmi dobře nastavena.

Oproti tomu skupina druhá představuje zaměstnance, kteří se řadí do středního a vyššího managementu, administrativy a středisek skladu a výroby. Tito jsou odměňováni nadprůměrnou základní mzdou a dalšími odměnami a benefity (viz výše), také obrátovým bonu-

sem. Ten je odvislý od typu střediska, na kterém tito lidé pracují. Ač poskytované ohodnocení a benefity jsou jistě na dobré úrovni, přesto mi zde chybí jakýsi kontakt s těmito zaměstnanci, komunikace, ať už na téma benefitů či obecně. Samozřejmě, že komunikace týkající se pracovních povinností probíhá, je však otázkou jak a zda je vnímána dobře a považována za efektivní. Ze získaných informací jsem došla k závěru, že právě komunikace a vztahy mezi pracovníky této skupiny by mohly být mnohem lepší a že by toto zlepšení bylo pro mnohé z nich žádoucí a vnímáno velmi pozitivně. Pro většinu jde také o nehmotný benefit, který je mnohem důležitější než například odměna ve výši Kč 1 000,- za rok. Zde se tedy ukazuje možnost pro případná zlepšení.

Obecně se domnívám, že motivačnímu programu této společnosti chybí „zacílení“, tedy účel a funkce, kterou by měl plnit. Motivace zaměstnanců ke zvyšování obrátu a výsledků společnosti je samozřejmě důležitá, v tomto směru péče o program je naprosto zřejmá. Nicméně vnímání programu jako systému, který je také jakousi formou poděkování, slouží k vytváření a udržování vztahů mezi zaměstnanci a společností a podporuje jejich loajalitu k ní, spíše chybí.

4.2 Srovnání s motivačním programem společnosti GMC Software

Technology s.r.o.

Pro srovnání motivačního programu s analyzovanou společností jsem si vybrala společnost GMC Software Technology s.r.o. (dále jen GMC) z Hradce Králové. Jedná se o pobočku nadnárodní společnosti GMC Software AG, která se zabývá vývojem softwaru. Důležité je, že tato pobočka má svou vlastní personální politiku, kterou uplatňuje v rámci České republiky a v jejím vedení stojí dvě osoby (stejně jako u společnosti OXALIS). Ač předmět podnikání je u obou společností odlišný, přesto se domnívám, že srovnání i v takovém případě může přinést zajímavé poznatky. Společnost GMC má cca 150 zaměstnanců, personální oddělení představuje 1 osoba. Do roku 2008 byly benefity poskytovány plošně, následně společnost začala využívat tzv. Cafeteria systém. V rámci toho má každý zaměstnanec stanoven vlastní rozpočet ve výši Kč 2 000,-.

4.2.1 Hmotné prvky motivace

Nyní uvedu benefity, které poskytuje srovnávaná společnost. Podrobněji se k nim více vyjadřovat nebudu. Jedná se o:

- stimulující základní mzda a osobní ohodnocení,
- pravidelné zvyšování platu průměrně o 5 %,
- cílové odměny a prémie,
- 13. plat,
- úhrada nákladů na životní pojištění a penzijní připojištění,
- služební mobilní telefon s úhradou pouze služebních hovorů,
- služební notebook pro zaměstnance „cestovatele“,
- pozvání na pracovní nebo slavnostní oběd, resp. večeři,
- možnosti levného nákupu opotřeбенého inventáře,
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
- příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- náborový příspěvek,
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na kulturu a sport,
- svatební dar,
- vánoční dárek,
- dárkové poukázky,
- pitný režim (stolní vody, kávové automaty, čaj).

4.2.2 Nehmotné prvky motivace

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání,
- účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,
- dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturního a zdravého prostředí,
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura,
- projevování důvěry,

- péče o nově přijaté zaměstnance,
- kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti,
- image a goodwill firmy,
- udělování pochval a uznání,
- doplňkové dovolené,
- klouzavá pracovní doba,
- kulturní, sociální a sportovní akce firmy.

4.2.3 Zhodnocení stávající situace srovnávané společnosti

Ukazuje, že společnost GMC Software Technology s.r.o. velmi pečlivě pracuje na motivačním programu pro své zaměstnance a personální politice obecně. Cílem jejich motivačního programu je, aby byl zajímavý pro zaměstnance a konkurenceschopný vůči ostatním firmám v oboru/kraji. Společnost výraznější změny v této oblasti do budoucna neplánuje, pouze po zavedení Cafeterie průběžně reviduje využívání/nevyužívání určitých benefitů.

4.3 Vzájemné srovnání obou společností

Počet, neboli konkrétní číslo vyjadřující množství poskytovaných benefitů, je jednou z možností srovnání motivačních programů obou společností. Na první pohled je jejich množství podobné a rozložení zajímavé jak v oblasti hmotných, tak i nehmotných benefitů. Druhá možnost srovnání spočívá v přístupu k personální politice jako takové u obou sledovaných společností.

Z pohledu počtu poskytovaných benefitů je na tom lépe společnost GMC, která poskytuje všechny uvedené benefity všem svým zaměstnancům bez rozdílu a tyto jsou ještě doplněny Cafeteria Systémem, v němž si každý vybírá další odměny dle vlastní volby. Pokud jde o pohled na personální politiku obecně, došla jsem k závěru, že společnost GMC věnuje mnohem větší péči svým zaměstnancům nejen v odměňování hmotného charakteru, ale také v oblasti nehmotných prvků. Jakoby bylo naprostou samozřejmostí pro každého vedoucího pracovníka pečovat o své podřízené. Vedení společnosti má velký zájem na spokojenosti svých zaměstnanců, neboť si uvědomují, že právě tyto jsou nositeli budoucích hodnot společnosti. Velmi dobře zde funguje komunikace ve všech směrech a je jí věnována

velká pozornost. Veškeré nežádoucí prvky jsou ihned podchyceny a vysvětleny či vyřešeny. Vedení společnosti také velmi zajímá názor podřízených, ať už ve věcech pracovních, či právě osobního hodnocení, odměn, názoru na způsob vedení, plánování apod. Velký důraz je také kladen na neformální setkávání zaměstnanců, která probíhají minimálně 6x ročně a účast na formálních akcích spojených s volnočasovými aktivitami je považována za samozřejmost. Pro tuto společnost je personální politika jednou ze strategických oblastí a v tomto duchu je také řízena. Její zaměstnanci si jsou této skutečnosti vědomi a pocítují péči, kterou jim zaměstnavatel věnuje. Od toho se také odvíjí kvalita vykonané práce, jejich spokojenost, loajalita a vztah k zaměstnavateli. Tento vztah je dobře založen a udržován.

Společnost OXALIS je bezpochyby velmi úspěšná a má své vize a cíle v oblasti podnikatelských kroků. Poskytované benefity uvedené ve výčtu nejsou poskytovány všem, nárok vzniká na základě určitých skutečností (pozice ve společnosti a délka trvání pracovního poměru). Co se týká personální politiky, nejví se jako jedna ze strategických oblastí, ale pouze jako doplňková či nutná. Není jí kladen tak velký důraz, který by měla mít, aby byla podchycena i z hlediska péče o zaměstnance. Jedním z důvodů je již zmiňovaný fakt nedostatku času a sil (v době dynamického růstu společnosti), díky nimž by byla tato oblast posilována. Také skladba zaměstnanců je mírně specifická, což by mělo být zohledněno v přístupu k nim. Dále skutečnost, že do společnosti nepřichází pravidelně noví zaměstnanci, ji nenutí věnovat tolik pozornosti právě motivačnímu programu. Společnost se samozřejmě velmi snaží svým zaměstnancům věnovat, ale prvotním motivem je zvyšování obratu a zaměstnanci sami jakoby zůstávali v pozadí. Jistě to není záměr od vedení společnosti, přesto by bylo vhodné zaměřit více pozornosti právě tímto směrem a dostat se vpřed i na této úrovni.

Srovnání motivačních programů obou společností a hlavní rozdíly jsou tedy v tom, že vyjmenované benefity u společnosti GMC jsou poskytovány všem a ne pouze v případě, kdy na ně vznikne nárok, jako je tomu zpravidla u větší části benefitů poskytovaných společností OXALIS. A dále také v přístupu k personální politice, který je u obou společností poměrně odlišný, jak již bylo popsáno výše.

4.4 Doporučení pro společnost OXALIS, spol. s r.o.

Motivační prvky společnosti zahrnují jak ty hmotné, tak i nehmotné. V literatuře se často uvádí, že prvky hmotného charakteru v poměrně krátkém čase ztrácí svůj motivační efekt, a proto jsou mnohem důležitější ty nehmotné. I v případě společnosti OXALIS se domnívám, že by bylo vhodné věnovat více pozornosti nehmotným prvkům motivace, a to především vztahům mezi zaměstnanci, posilovat jejich komunikaci, spolupráci a neformální vztahy. Přesto však navrhuji také zavedení nových hmotných prvků.

Konkrétní návrhy na zlepšení motivačního programu společnosti OXALIS, spol. s r.o.

Hmotné prvky motivace

1. Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

K posílení vztahu k zaměstnancům, zájmu o ně, zvýšení jejich motivace a loajality ke společnosti by mohlo pomoci zavedení příspěvku na životní pojištění a penzijní připojištění. Jelikož v současné době je tento příspěvek ve společnosti spíše výjimkou a podmínky jsou nastaveny velmi omezujícím způsobem, bylo by možné je více uvolnit.

Vedení společnosti by mohlo přistoupit k těmto novým podmínkám jejich poskytování:

- příspěvek bude poskytován všem zaměstnancům, u nichž délka trvání pracovního poměru překročila 1 rok (pokud by jej nechtěli poskytovat již po skončení zkušební doby zaměstnance),
- přiznán bude příspěvek na jednu formu pojištění či připojištění (buď životní pojištění nebo penzijní připojištění), které si zvolí sám zaměstnanec,
- výše příspěvku by činila Kč 300,- měsíčně (jako je tomu doposud).

2. Poskytnutí 13. platu či příspěvku na dovolenou

Vedení společnosti v minulém roce zrušilo poskytování 13. platu svým zaměstnancům z důvodu nastupující recese. Jednalo se o preventivní krok, aby společnost předešla potížím, které by případně mohly nastat. K této situaci však nedošlo a společnost zaznamenávala až na výjimku stálý růst. Proto by nyní bylo možné uvažovat o opětovném zavedení 13. platu. V tomto případě by mohlo být přijatelnějším řešením poskytovat tento bonus ve

formě dárkových poukázek (Flexi pass, Holiday pass), z jejichž hodnoty nemusí zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní pojištění, nepřekročili-li celková částka na jednoho zaměstnance Kč 20 000,- ročně. Stejně tak zaměstnanci, kterým se dostává do rukou celá výše 13. platu ve formě poukázek. Využit těchto poukázek už budou moci zaměstnanci opět dle svých vlastních přání, ať už jako příspěvek na dovolenou, kulturu, sport, relaxace, vzdělání, zdravotní péči, nákup léků a zdravotních pomůcek, až po lázeňské pobyty a očkování.

Pokud by vedení společnosti nemělo zájem na znovuzavedení 13. platu, bylo možné zavést alespoň benefit v podobě příspěvku na dovolenou. Poskytován by mohl být taktéž formou dárkových poukázek, jejichž hodnota na jednotlivce by byla v rozmezí od Kč 3 000 – 5 000,- dle volby vedení společnosti.

Nehmotné prvky motivace

1. Teambuildingový program

Cílem tohoto programu by bylo posílení vztahů mezi zaměstnanci, vzájemné komunikace mezi nimi a také mezi vedením, podpora důvěry a zlepšení těchto nehmotných prvků obecně, neboť tyto jsou velmi důležité pro úspěšnou a efektivní práci a spolupráci ve společnosti. Program by byl určen především pro pracovníky středního a vyššího managementu a administrativy, vedoucí skladů a výroby. Zaměstnanci mezi sebou by dostali příležitost poznat jeden druhého i ve zcela jiných situacích, a díky tomu by například byly posíleny či obecně napraveny jejich vzájemné vztahy, které do té doby třeba nebyly zcela ideální. Také společný pobyt na neutrálním prostředí, v přírodě a při řešení odlišných situací by mohlo být pro všechny zúčastněné velkým přínosem. Díky tomuto programu by bylo doplněno právě to (nebo alespoň nastíněno), co se v každodenním pracovním běhu společnosti nedaří podchytit.

Výše uvedené návrhy jsou zaměřeny na změnu stávajícího motivačního programu, který je ve společnosti zaveden. Samozřejmě se nejedná o jediné možné.

Cafeteria Systém

Jinou, inovativní možností by bylo zavedení Cafeteria Systému, v němž si může každý zaměstnanec volit dle svých osobních potřeb a přání takové benefity, které nejvíce vyhovují právě jemu. Došlo by tedy k přeměně dvou stávajících benefitů v celkové výši Kč 1 500,- na rozpočet do Cafeterie ve stejné výši. Těmito benefity jsou poukázky Flexipass v hodnotě Kč 1 000,- a vánoční balíček v ceně Kč 500,-. Pokud by byl zaměstnavatel ochoten navýšit tuto částku ještě o Kč 500,-, celkový rozpočet na osobu na rok by činil Kč 2 000,-, což už je zajímavá částka a pro zaměstnance nová a větší možnost volby mezi benefity. Opět platí, že tímto krokem by zaměstnavatel dal najevo svým zaměstnancům zájem o ně, více by je motivoval a dal větší volnost a odpovědnost ve výběru odměn. Motivace by mohla být tím větší, pokud by zaměstnavatel projevil zájem o vlastní návrhy zaměstnanců na typy benefitů do Cafeterie.

Ostatní motivační prvky by byly zachovány v nynější podobě. Kromě základní mzdy a odměn se již nejedná o konkrétní částky a jde zpravidla o benefity, které společnost nabízí, ale nejsou poskytovány plošně bez rozdílu všem zaměstnancům.

Domnívám se, že pro volbu tohoto systému by bylo zajímavé znát potřeby a přání zaměstnanců společnosti a vědět, zda by měli o tuto formu poskytování benefitů zájem. Pokud by byl zvolen systém Cafeterie, samozřejmě by tím společnost jako celek také zvýšila svou konkurenceschopnost a výhodu v této oblasti.

4.5 Zhodnocení ekonomické únosnosti navržených doporučení

V předchozí části byly navrženy možné změny, které by rozšířily či upravily stávající motivační program. Tyto samozřejmě s sebou nesou výdaje navíc, které by společnost byla nucena uhradit, a proto je velmi důležité znát jejich výši. I toto hledisko by mohlo pomoci vedení společnosti rozhodnout o přijetí či nepřijetí navrhovaných změn. V souladu s členěním návrhů v předchozí části jsou uváděny také související výdaje.

Hmotné prvky motivace

1. Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

V současné době činí roční výše příspěvku na jednoho zaměstnance Kč 3 600,-. Příspěvek je poskytován šesti zaměstnancům, tedy jeho celková výše činí Kč 21 600,- za rok. Tato částka představuje výdaj, který společnost dává ve prospěch svým zaměstnancům, ale také se jedná o částku, o kterou si společnost snižuje daňový základ. Neodvádí z této částky ani sociální a zdravotní pojištění.

V případě, že by byly tyto příspěvky poskytovány v souladu s doporučeními výše, zůstal by příspěvek na jednoho zaměstnance ve stejné výši, tedy Kč 3 600,-, ale změnila by se celková hodnota příspěvku za rok na Kč 338 400,-. Částka vzrostla téměř 16krát a ač je poměrně vysoká, přesto se domnívám, že by pro společnost byla únosná. Je na zvážení vedení společnosti, zda by byla ochotna finanční prostředky investovat touto formou do svých zaměstnanců.

2. Poskytnutí 13. platu či příspěvku na dovolenou

Pokud by bylo rozhodnuto opětovně zavedení 13. platu, byl by přiznán všem zaměstnancům. Pro odhadnutí celkových nákladů je možné uvažovat průměrnou mzdu ve společnosti ve výši Kč 20 000, což by v celkovém součtu obnášelo Kč 1 900 000,- za rok. Tato částka je již poměrně vysokým zatížením pro společnost oproti první možnosti, takže její přijetí může být méně pravděpodobné. Nicméně stále díky možnosti využití dárkových poukázek nejsou náklady tak vysoké, jako by byly v případě poskytnutí 13. platu přímo do mezd zaměstnanců.

Možným kompromisem proti 13. platu by mohl být již zmíněný příspěvek na dovolenou. Pokud by jeho výše byla stanovena na horní hranici Kč 5 000,-, maximální celková částka k vyplacení pro všechny zaměstnance by činila Kč 475 000,- za rok. Oproti celkové sumě 13. platu je tato částka pouze čtvrtinová, což by již mohlo být snáze realizovatelné a pro společnost více přípustné řešení. Obě varianty by byly v tomto případě hrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb, který společnost vytváří.

Nehmotné prvky motivace

1. Teambuildingový program

V případě rozhodnutí pro tento program by bylo nutné zvážit pro kolik zaměstnanců a v jaké časové délce by byl pořádán. Jejich poskytovateli jsou externí společnosti, které dodávají své služby standardní formou (tj. na fakturu). Zde uvedené ceny jsou orientační a platné k datu 1. květen 2010, mohou se mírně lišit od skutečných nákladů při konkrétní poptávce po určitém typu programu. Při počtu 30 osob lze očekávat tyto ceny, které zahrnují samotný program, stravu a v případě vícedenních akcí také ubytování:

- Kč 60 000,- při programu trvajícím 1 den,
- Kč 90 000,- při programu trvajícím 2 dny (1 nocleh),
- Kč 120 000,- při programu trvajícím 3 dny (2 noclehy).

Samozřejmě vždy je nutné volit program přesně dle požadavků zadavatele a jeho potřeb. Orientační ceny však dávají alespoň hrubou představu o finanční náročnosti takového akce. Ta by v případě všech tří variant nebyla zase tak velkou položkou pro společnost, že by ji neumožnila o této možnosti uvažovat. Domnívám se, že by šlo o velmi zajímavou a návratnou investici pro společnost.

Cafeteria Systém

V případě volby Cafeteria Systému by bylo vhodné uvažovat o využití služeb externí společnosti. Důvodem pro to by mohl být jednak fakt, že společnost nemá vlastního personalistu, který by se touto problematikou mohl zabývat a dále také skutečnost, že na trhu existují společnosti, které poskytují spravování Cafeteria Systému formou internetové aplikace v určitém rozsahu zdarma. Taková verze nazvaná „Základní balíček“ je pro zavedení a využívání Cafeterie naprosto dostačující. Pro zadavatele to znamená, že má zajištěnu správu systému benefitů, péči o tento systém a také péči o samotné zaměstnance. Dále veškerá komunikace mezi zaměstnanci zadavatele a správcem systému jde mimo něj, ten pouze hradí hodnoty benefitů. Jinými slovy zadavatele tato služba nic nestojí, stanoví pouze rozpočet na jednoho zaměstnance a hradí jeho celkovou sumu za všechny zaměstnance. Každý jednotlivý zaměstnanec pak přistupuje do systému individuálně a vybírá nastavený rozpočet dle vlastní volby v různých benefitech. Rozmanitost služeb tohoto systému je široká

a pokud by zadavateli přece jen nedostačovala, může využít i nadstandardních služeb, které jsou mu k dispozici. Tyto jsou již za poplatek.

Výhodou tohoto systému je, že zadavatel může nastavit (nebo naopak nemusí) omezení pro šíři nabízených benefitů z hlediska jejich daňové výhodnosti. V případě, že chce své zaměstnance předně odměnit, pak tuto nabídku příliš neomezuje a nabízí svým zaměstnancům prostřednictvím Cafeterie z jeho pohledu benefity jak daňově výrazně výhodné, tak i ty méně výhodné. Tím se tato nabídka stává velmi širokou a pro zaměstnance velmi zajímavou. Naopak upřednostňuje-li zadavatel daňovou výhodnost, pak tuto nabídku omezí pouze na benefity z tohoto pohledu výrazně výhodné. Tím se samozřejmě nabídka omezuje, ale i tak mají zaměstnanci stále možnost své vlastní volby. Výhodou také je, že zaměstnanec může část hodnoty benefitu uhradit z Cafeteria Systému a zbytek z vlastních prostředků. To znamená, že může využít benefity i s vyšší cenou (například tak pokryje část nákladů na dovolenou).

Zavedení Cafeteria Systému tedy nyní nepředstavuje žádné finanční zatížení s tím spojené, požaduje po vedení společnosti pouze rozhodnutí o změně způsobu poskytování benefitů a čas k zajištění této služby.

Ekonomické zatížení uvedených doporučení se pohybuje v poměrně široké peněžní škále. Od přijetí Cafeteria Systému, které je v určité podobě zdarma, až po zavedení 13. platu, které by požadovalo téměř dva miliony korun. Proto věřím, že tato nabídka dává prostor k tomu, aby alespoň některé doporučení mohlo být společností akceptováno.

ZÁVĚR

Dosahovat stanovených cílů a naplňovat vizi a požadovaný směr může společnost právě díky dobrému vedení a svým zaměstnancům. Proto je nezbytné jim nejen dobře platit za odvedenou práci, ale také pečovat o to, aby svou práci odváděli co nejlépe a bylo jim umožněno, aby tato práce naplňovala jejich vlastní potřeby a očekávání. Jedním z nástrojů pro dosahování těchto cílů je motivační systém, který má společnost k dispozici a je na ní, aby byl vytvořen a sestaven co nejlépe a s ohledem na přání zaměstnanců. Jeho úkolem by neměla být jen daňová výhodnost, ale měl by znamenat pro zaměstnance právě odměnu za odvedenou práci a díky tomu také projevovat zájem ze strany zaměstnavatele o své zaměstnance. Byla by tak posilována jejich loajalita vůči společnosti a vzájemné vztahy. Proto je důležité věnovat tomuto programu patřičnou pozornost, aby naplňoval stanovený cíl.

Na základě provedené analýzy jsem došla k závěru, že společnost sice pracuje na motivačním programu pro své zaměstnance, nicméně lépe jsou na tom právě ti, kteří pracují v maloobchodních prodejnách. Jejich motivační program je celkem pravidelně revidován a jsou hledány nové a stále lepší způsoby motivace ke zvýšení obrátu prodejen. Na tom mají jejich zaměstnanci podíl, takže se odměňují do značné míry sami, neboť jej mohou ovlivnit. Jinak je tomu u pracovníků, kteří jsou zaměstnáni v oblasti administrativy a jiných činnostech spadajících do místa sídla společnosti. Těmto specifická péče věnována není a jejich benefity jsou pokryty zpravidla tím, co buď vyplývá z povahy práce (např. služební mobilní telefon, pracovní oblečení) nebo je zavedeno již jako samozřejmost (např. příspěvek na stravování). Je třeba zmínit, že mzdy těchto pracovníků jsou nad průměrem v daném kraji, což samo o sobě je pro ně již motivací, ta však po čase odpadá. Proto aby mohli zaměstnanci vnímat právě onu péči ze strany svého zaměstnavatele, bylo by vhodné zamyslet se nad rozšířením či úplnou změnou motivačního systému. Díky dynamickému růstu společnosti, kdy bylo nutné reagovat na požadavky trhu a nezůstat pozadu, nebylo dobře možné věnovat patřičnou pozornost zaměstnancům. Proto nyní, kdy je situace stabilizována, bylo vhodné tento nedostatek odstranit a zaměřit se více nejen na samotný motivační systém, ale také obecně na pracovní vztahy, komunikaci, zlepšení spolupráce a významné podpoření důvěry na pracovišti. Velmi podstatný je také soulad řízení a názorů v nejužším vedení společnosti. K získání těchto závěrů významně pomohlo také srovnání s jinou společností, jejíž motivační program a personální politika obecně jsou velmi dobře propracovány. Dodaly širší pohled na tuto problematiku a i na základě těchto zjištění bych doporu-

čila společnosti zamyslet se nad možností provedení komplexní analýzy spokojenosti a motivace svých zaměstnanců nejen z hlediska hmotných prvků, ale také těch nehmotných. Mít dobře fungující administrativní zázemí představuje nejen úsporu času, ale také velmi pevné vztahy, spolupráci a samostatnost mezi zaměstnanci. Tím je vytvářeno také pozitivní klima na pracovišti, díky kterému může práce přejít do roviny „příjemně stráveného času“ pro všechny zúčastněné.

Věřím, že na základě provedené analýzy a vyslovených doporučení se mi podařilo dosáhnout stanoveného cíle a pro společnost budou závěry této práce alespoň inspirativní, pokud některá konkrétní řešení nepřijme za svá. Za významné považuji rozkrytí širších souvislostí, u nichž se zpočátku zdálo, že s motivačním programem příliš nesouvisí. Proto také výše uvedenou komplexní analýzu vnímám jako dobrou výzvu nejen pro vedení společnosti.

Pro mě osobně byla tato práce velmi přínosná, byla velmi zajímavou zkušeností a možností bližšího poznání prostředí konkrétní společnosti. Také se mi potvrdilo, že v oblasti personalistiky je spousta činností, které jsou stejně důležité jako například přesné propočítávání výrobních kapacit, úspor nákladů a podobně. I můj osobní cíl byl dosažen.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 2. vydání. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 798 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARNOLD, J. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [4] BEDRNOVÁ, E. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- [6] FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [7] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů : vybrané kapitoly. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [8] HARTL, P., HARTLOVÁ, H. Psychologický slovník. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.
- [9] JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 116 s. ISBN 80-247-1364-0.
- [10] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. rozšíření a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [12] MACHÁČEK, I. Zaměstnanecké benefity a daně. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: ASPI, 2008. 153 s. ISBN 978-80-7357-368-3.
- [13] MIKULAŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

- [14] NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vydání. Praha: Academia, 1998. 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
- [15] NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vydání. Praha: Academia, 2003. 507 s. ISBN 80-200-0993-0.
- [16] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [17] PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment : Piliere kompetentnosti v manažmente*. 3. přepracované a doplněné vydání. Bratislava: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

Internetové zdroje

- [18] HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace lidí*. [online]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69>.
- [19] KORBELOVÁ, P. *Cafeteria Systems*. [online]. 2008. Dostupné z: <<http://www.cafeteriasystems.cz/>>.
- [20] KUREL, V. *Cafeteria zvyšuje motivaci*. [online]. 2005. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>.
- [21] *AbsolutIn – Inteligentní poradenství*. [online]. Dostupné z: <<http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/cafeteria-system/>>.
- [22] *Daňově uznatelné a neuznatelné výdaje (náklady)*. [online]. 2009. Dostupné z: <<http://www.dobre-ucetnictvi.cz/poradenstvi/danove-uznatelne-a-neuznatelne-vydaje-naklady-7/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Charakteristika vzniku motivovaného chování	13
Obr. 2. Organizační struktura společnosti.....	32