

Motivace a odměňování pracovníků v daném podniku

Erik Růžička

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Erik Růžička
Osobní číslo: M140130
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Marketing
Forma studia: prezenční

Téma práce: Motivace a odměňování pracovníků v daném podniku

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu zabývající se motivací zaměstnanců.
- Proveďte literární průzkum a analýzu motivačních teorií.

II. Praktická část

- Uveďte základní informace o společnosti.
- Analyzujte motivační nástroje používané v podniku a zhodnoťte jejich dopad na produktivitu práce a spokojenost zaměstnanců.
- Navrhněte změny pro zlepšení motivačních nástrojů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John. Efektivní motivace. Přel. Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, ISBN 978-80-7454-086-8.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jana Šilhánová

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

3. března 2017

Termín odevzdání bakalářské práce:

21. dubna 2017

Ve Zlíně dne 7. dubna 2017

Mgr. Pavel Hýl

v zast. děkan



Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.

v zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců v podniku SALOOS s.r.o. Práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována charakteristice podniku SALOOS s.r.o. z hlediska jeho historie, organizační struktury, poslání a vize podniku. Dále se věnuje motivaci, jaké existují teorie pracovní motivace a jaké jsou typologie stimulačních prostředků. Praktická část zkoumá využití techniky rozhovoru, písemného dotazníku či pozorování motivaci zaměstnanců v podniku SALOOS s.r.o. a stimulační prostředky využívané. Cílem práce je zhodnotit a analyzovat stimulační prostředky a jejich dopad na motivaci, spokojenost a výkon zaměstnanců. Konečným cílem této bakalářské práce je návrh na zlepšení způsobu motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, pracovní spokojenost, pracovní výkon, stimulace, odměňování, hodnocení, motivační systém, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

This thesis deals with the motivation of employees in the company SALOOS Ltd. Thesis is divided into two parts, the theoretical and the practical. The theoretical part describes the company SALOOS Ltd in terms of its history, organizational structure, purpose and vision. Further the work concentrates on motivation, what theories of work motivation there are and what typologies of stimulatory means exist. The practical part of this work explores the use of interview technique, a written questionnaire or observation of employee motivation in SALOOS Ltd and stimulatory means used in this company. The purpose of the work is to assess and analyze the stimulatory means and their impact on motivation, welfare and performance of employees. The final goal of this thesis is a proposal for improving the methods of motivating the employees.

Keywords: motivation, work motivation, job satisfaction, job performance, stimulation, remuneration, assessment, motivation system, employee benefits

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Janě Šilhánové za cenné připomínky a rady při tvorbě této práce. Dále děkuji řediteli společnosti Saloos s.r.o. za umožnění výkonu praxe a výzkumu. Rovněž děkuji i vedoucí mé práce za čas, který mi věnovala a zaměstnancům ve společnosti za vyplnění dotazníku.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MOTIVACE VŠEOBECNĚ	10
1.1 POJEM MOTIVACE	10
1.2 MOTIVACE JAKO SOUČÁST OSOBNOSTI	11
1.3 ZDROJE MOTIVACE	12
2 STIMULACE, STIMUL	14
3 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ	15
3.1 PRACOVNÍ MOTIVACE	15
3.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE	15
3.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	16
3.3.1 Teorie potřeb	16
3.4 TEORIE STANOVENÍ CÍLŮ	18
4 MOTIVACE A PERSONÁLNÍ PRÁCE	19
5 STIMULACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
5.1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
5.2 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ	21
5.3 FÁZE ODMĚŇOVÁNÍ	21
5.4 STIMULACE.....	22
5.5 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY.....	22
5.5.1 Transakční odměny	23
5.5.2 Relační odměny	27
6 MOTIVAČNÍ PROGRAM	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SALOOS S.R.O.	33
7.1 CPK	34
7.2 KODEX	35
8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SALOOS S.R.O.	37
9 MZDOVÉ FORMY	38
9.1 SMLUVNÍ MZDA S PRÉMÍÍ	38
9.1.1 Základní smluvní mzda	38
9.1.2 Odměna	38
9.1.3 Mzda za čas v práci přesčas	39
9.1.4 Mzda a náhrada mzdy za dobu práce ve svátek, v sobotu a v neděli	39
9.1.5 Odměna za pracovní pohotovost	40
9.2 ČASOVÁ MZDA S PODÍLOVOU PRÉMÍÍ	40
9.3 SRÁŽKY ZE MZDY	40
9.4 ZAMĚSTNANECKÉ ODMĚNY/BENEFITY	40
9.4.1 Transakční benefity	41
Penzijní přípojištění	41

Kapitálové životní pojištění.....	41
Příspěvek na rekreaci zaměstnanců.....	41
Příspěvek na závodní stravování.....	42
13 plat	42
9.4.2 Relační benefity.....	42
Firemní večírky.....	42
Prodloužená dovolená o 1 týden.....	42
Vzdělávání.....	43
Pracovní prostředí.....	43
Externí stimulační faktory.....	43
10 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SALOOS S.R.O.....	44
11 ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU.....	46
12 NÁVRH ŘEŠENÍ VE SPOLEČNOSTI SALOOS S.R.O.....	58
ZÁVĚR.....	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	67
SEZNAM TABULEK.....	68
SEZNAM GRAFŮ.....	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Zaměstnanci tráví v práci mnohdy i více jak třetinu dne. Čas strávený v práci se zaměstnancům může jevit jako příležitost k osobnímu rozvoji či ho naopak mohou považovat za nutné zlo. Motivovaní zaměstnanci pracují s větší chutí a s větším pracovním nasazením, což je jedním z cílů každého zaměstnavatele, protože právě tito zaměstnanci lépe plní své úkoly a společnost lépe dosahuje svých cílů.

V příručkách pro manažery se pojem motivace objevuje stále častěji. Zaměstnanec v podniku je vnímán jako osoba s potřebami a pohnutky a ne jen jako prostředek k dosažení cílů podniku a proto je motivace a odměňování jednou z nejdůležitějších a nejstarších činností v podniku. Odměňování a motivaci v podniku má na starosti oddělení lidských zdrojů. Od roku 1989, kdy v České republice začalo podnikat mnoho lidí se také odměňování a motivace zaměstnanců začalo více řešit.

Firmy by měli dbát na propracovaný systém motivace zaměstnanců, tak aby zaměstnanci byli stimulováni k co nejvyšším výkonům zajišťující požadovanou výši mzdy a také aby zaměstnanec usiloval o dosažení cílů společnosti. Takhle zní teorie, ale v praxi se to děje jen zřídka a často dochází k fluktuaci zaměstnanců, což samozřejmě způsobuje náklady jak pro organizaci, tak i pro stát.

V dnešní době je na trhu práce obrovská konkurence. Je tedy velmi důležité mít dobře nastavené zaměstnanecké výhody v systému odměňování a zároveň také motivační systém, který velmi přispěje ke spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na pojem motivace a uvádí, jaké zdroje motivace lidé mají. Zaměřuje se na motivaci a objasnění jejího fungování v pracovním prostředí. Uvádí základní teorie, kterými se vědci před léty zabývali. Práce následně popisuje systém odměňování zaměstnanců v podniku vedoucí k jejich efektivní motivaci. Závěr teoretické části se věnuje tvoření motivačního programu firem.

Praktická část bakalářské práce navazuje na poznatky z teoretické části a zkoumá, jak společnost SALOOS s.r.o. motivuje a odměňuje své zaměstnance. Dále je v práci realizován dotazník, na jehož základě jsou navrženy adekvátní změny pro zlepšení motivačního procesu ve společnosti SALOOS s.r.o.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE VŠEOBECNĚ

1.1 Pojem motivace

Pojem motivace pochází z psychologie a stejně jako u mnoho dalších pojmů v psychologii, ani u motivace neexistuje jediná univerzální definice. Slovo motivace nám trošku napovídá, o co jde, když použijeme mechanickou analogii, tak motivační síla rozběhne stroj a udrží jej v pracovním režimu. Motiv v právním světě je důvodem určitého aktu, tím pádem motivace se týká faktorů, díky kterým se chováme tak jak se chováme. (Arnold, 2007, s. 243)

Arnold (2007, s. 302) rozlišuje tři složky

- Směr – co se osoba snaží udělat
- Úsilí – jak moc se osoba snaží
- Přetrvávání – jak dlouho se osoba snaží

Při běžné komunikaci v životě, ale i v profesionálních příručkách pro manažery je tento pojem velmi silně zjednodušen, jako například v příručce od Keenanové (1995, s. 5) píše „je motivování neobyčejně jednoduché“. Dle Hartla (2010, s. 320) psychologie, která se zabývá duševními procesy a chováním člověka, se zabývá hlavně tím, proč a jak lidé jednají. A právě s tím motivace blízce souvisí. Označuje totiž vnitřní sílu zodpovědnou za naše cílené chování, resp. za jeho zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci. Pan Nakonečný (2004, s. 450) to ve své knize vysvětluje, že motivaci třeba chápat dynamicky, neboť má sama jistou hlubší psychologickou pohnutku – motiv. Motiv poukazuje na vztah mezi motivací a motivu, ale tento vztah není vždy úplně vymežován. Motivaci lze tedy vnímat jako proces, na jehož počátku stojí nějaká vnitřní potřeba, což je stav určitého napětí, který vede ke stanovení cíle, jehož úkolem je potřebu odstranit neboli uspokojit.

Naopak Mikuláščík (2007, s. 136) se ve své knize domnívá, že tahle charakteristika lze použít jen u některých potřeb, zatímco u ostatních potřeb nedojde k definitivnímu uspokojení. Povahy různých potřeb jsou totiž odlišné a různé. Nejčastěji se jedná o potřeby biologické, jinak nazývané také fyziologické nebo viscerogenní. Souvisí s funkcemi organismu člověka jako např. potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.“, dále se jedná o potřeby sociální, nazývané také společenské nebo psychogenní, které jsou spjaté s lidskou bytostí jako s tvorem sociálním a kulturním, ne jako pouze s biologickou bytostí. Řadí se sem např. potřeba lásky, seberealizace, dominance. Mikuláščík (2007, s. 117) tyhle dva

typy potřeb rozděluje na primární a sekundární. Primární biologické jsou např. žízeň, hlad, potřeba odpočinku nebo sexu a sekundární biologické jsou např. potřeba regulace tepla, bezpečí. Sekundární biologické mají příčinu v závislostech, tím pádem sem zařazujeme např. drogovou závislost. Primární sociální jsou např. autonomie, potřeba lásky, uznání a sekundární sociální vznikají zároveň s vývojem života lidí a jsou to např. kulturní využití, doprava, telefon. Podle teorie potřeb Nakonečný (2004, s. 468-469), která bude popsána v samostatné kapitole, se všechny potřeby hierarchicky seřazují od fyziologických potřeb, přes potřebu bezpečí, společenské potřeby a potřebu uznání až po potřebu seberealizace. Pan Štikar (2003, s. 104) ji považuje za zjednodušenou a nejednoznačně doloženou proto, že se zabývají pouze vztahy mezi několika málo prvky a to neumožňuje správně vystihnout komplexnost motivace a její dynamiku.

1.2 Motivace jako součást osobnosti

Motivace je vnitřním procesem posuzovaná ve vztahu konkrétního člověka a jeho osobnosti. Člověk není jen komplexní, nýbrž velmi proměnlivý a má mnoho a mnoho druhů motivů, které jsou seřazeny do určitého hierarchického žebříčku osobní důležitosti, jež se liší od hierarchie ostatních jedinců a tato hierarchie se sama v různých obdobích a situacích může měnit. Motivy spolu navzájem souvisejí a kombinují se do komplexních vzorců motivace. Peníze usnadňují sebeaktualizaci tak je pro lidi ekonomické úsilí synonymem sebeaktualizace. (Schein, 1969, s. 84) V zásadě můžeme říci, že osobnost člověka má určitou strukturu, která umožňuje manažerům v podniku konkrétně, analyticky a přehledně stanovovat a srovnávat hodnoty jednotlivých složek osobnosti. Motivace odpovídá na dynamickou otázku - kam člověk směřuje a co člověk chce. Schopnosti vypovídají o tom, co člověk umí, temperament a charakter, vypovídají jaký člověk je, jak se projevuje a reaguje (Mikuláščík, 2007, s. 113).

Bedrnova (2007, s. 377–378) ve své knize vymezuje celou řadu dimenzí a v každé dimenzi má člověk slabost upínat se k jednomu či druhému pólu. Při charakterizování motivace zaměstnance může právě dimenze motivačního profilu velmi dobře posloužit. Bedrnová (2007, s. 378-379) uvádí tyto příklady-

- Orientace na dosažení úspěchu versus orientace na vyhnutí se neúspěchu.
- Orientace na úspěch versus orientace na vlastní činnost, na její obsah.
- Situační orientace versus perspektivní orientace.
- Individuální orientace versus skupinová orientace.
- Osobní orientace versus neosobní.
- Činorodost versus pasivita.
- Orientace na ekonomický prospěch versus na morální uspokojení.
- zaměření směrem k organizaci versus zaměření směrem od organizace.

1.3 Zdroje motivace

Vše co vytváří motivaci, můžeme označit jako motivační zdroje. Patří sem hlavně potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály. (Bedrnová, 2007, s. 365)

Bedrnová (2007, s. 365-370) popisuje zdroje motivace následovně:

Potřeby- v psychologii je potřeba charakterizována jako člověkem prožívaný, ne vždy úplně uvědomovaný nedostatek. Potřeby jsou základní zdroj motivace, protože je to vnitřní stav, který je vlastní nejen člověku, ale i ostatním subhumánním živočichům.

Potřeby se obvykle člení: Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní- spojené s činnostmi a funkcemi lidského těla, potřeby sociální, společenské, psychogenní- spjaté s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. A dále můžeme potřeby rozdělit na primární a sekundární.

Návyky – V životě každý člověk některé činnosti vykonává častěji, pravidelně. Díky tomu se tyto činnosti zautomatizují, fixují se, stávají se stereotypem. Člověk cítí pohnutku v určité situaci se zachovat stejně a tato pohnutka pak vede do procesu motivace.

Zájmy – reprezentují zaměřenost člověka na určitou oblast a s tím souvisí zesílená motivovanost. Zájmy mohou být poznávací, estetické, sociální, obchodní a další.

Hodnoty – Člověk hodnotí události ve svém životě a přisuzuje jim určitou hodnotu, význam či důležitost. Tato hodnocení pak u člověka představují hodnotový žebříček. A

člověk těmhle skutečností přikládá hodnoty a to buď vyšší, nebo nižší. Existují obecně platné hodnoty a to např. rodina, děti, zdraví, práce.

Postoje – Postoje představují určité názory člověka na určitou událost či skutečnost. Postoje se dle Mikuláščíka (2007, s. 118) vyvíjí už od dětství až do konce života, jsou stále, ale mohou se změnit po prožité zkušenosti. Podle Hroníka (2007, s. 36) postoje vycházejí z hodnot a právě stabilitu zajišťují dané hodnoty.

Ideály – Představují určitou ideu něčeho subjektivně žádoucího a pozitivně hodnoceného, co pro člověka představuje cíl, kterého chce dosáhnout. Ideály mohou být např. typ osobního profilu, životní cíle, osobní život nebo pracovní oblast. Ideály vznikají hlavně působením sociálních faktorů vývoje a utvářejí v člověku jeho osobnost podle Bedrnové (2007, s. 363)

Hygienické faktory

Pokud hledáme zdroje spokojenosti a motivace u zaměstnance, můžeme se setkat také s hygienickými faktory. Do hygienických faktorů zařazujeme mzdu, jistotu zaměstnání, vztahy na pracovišti. Pokud nedojde k naplnění hygienických faktorů, vyvolá to v zaměstnanci pocit nespokojenosti. Pokud dojde k naplnění tak to však v zaměstnanci pocit spokojenosti nevyvolá. Příkladem může být nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul a zaměstnanec to bere jako prostý fakt. Průzkumy ukázaly, že nejdůležitější hygienické faktory pro zaměstnance jsou finanční odměny a mzda. Na třetím místě se umístila bezpečnost práce. Průzkum ukázal, že budování a udržování dobrých vztahů mezi vedením podniku a zaměstnanci je také jedním z klíčových hygienických faktorů pro úspěšnou motivaci zaměstnanců (Borkowski, 2011, s. 13-15).

2 STIMULACE, STIMUL

Motivace není vyvolána vždy jen vnitřními zdroji - ideály či zájmy. Vyvolat ji mohou také vnější podněty, často je to samozřejmě záměrně a pak se tedy nejedná o motivaci, nýbrž o stimulaci a podnětům říkáme stimuly. (Bedrnová, 2007, s. 364)

Když chceme použít stimulaci, musíme co nejlépe poznat člověka a jeho motivační strukturu a tím snadněji se nám podaří vybrat nejlepší stimulační podnět, který bude nejvhodnější v daný moment. Jen některé z podnětů mají schopnost motivovat daného člověka. Mezi stimulací a motivací není přímočarý vztah. Hlavní podmínkou stimulace je znalost skutečné povahy pracovníka a následně znalost motivačního profilu, jen tak můžeme použít stimulaci na míru. (Bedrnová, 2007, s. 269)

Potřeby lidí a jejich motivační struktury jsou pestré a to platí i pro stimulační prostředky. Stimulem tak může být vše, co je pro zaměstnance významné a vše co podnik může poskytnout zaměstnanci např. hmotná odměna, obsah práce, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky, externí stimulační faktory. (Bedrnová, 2007, s. 401)

Pro odměny platí pravidla pro jejich zvýšení stimulačních účinků (Bedrnová, 2007, s. 401):

- Přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměňovat co nejdříve po dokončení úkolu, ale určitě ne před dokončením.
- Pracovník musí vědět, za jaký výkon bude odměněn.
- Předem se musí stanovit pravidla, která budou závazná.

3 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

3.1 Pracovní motivace

V podniku hraje motivování zaměstnanců důležitou roli. Problematika pracovní motivace se dostává do popředí zájmu manažerů. Hlavním důvodem je zvýšit produktivitu a efektivitu práce zaměstnanců. Co se zaměstnanec snaží udělat, jak hodně se o to snaží a samozřejmě jestli mu snaha vydrží co nejdéle, tak právě to ovlivňuje pracovní motivace. Jedná se tedy o 3 složky pracovní motivace a ty jsou směr, úsilí a přetrvávání. Mikuláščík (2007, s. 336) tvrdí, že jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků. Je velmi špatné, když v pracovním týmu máme nemotivované pracovníky, protože pak se nemohou identifikovat s úkolem, se skupinou a firmou. Nemohou být loajální a nemohou mít z práce radost. Můžeme uvést i statistický důkaz o motivaci, protože Příkryl (2006, s. 38–39) uvádí výzkum, kde se ukázalo, že zaměstnavatelé, kteří své zaměstnance hodně motivují, mají o 15 % vyšší návratnost pro akcionáře než ostatní zaměstnavatelé.

Motivace pohání sílu pracovní činnosti zaměstnance a je pro zaměstnavatele důležitým faktorem, protože podnik chce zvyšovat svou hodnotu prostřednictvím maximalizace zisku. (Synek, 2010, s. 58)

Zaměstnanci, kteří budou pro podnik pracovat dlouhodobě, budou plnit své povinnosti, budou inovativní, kreativní a zodpovědní dopomohou podniku ke zvyšování jeho hodnoty. (Kasper, 2005, s. 239–240)

3.2 Pracovní spokojenost a motivace

O pracovní spokojenosti mluvíme, pokud jsou potřeby uspokojeny a proces motivace dokončen. Obvykle sem zahrnujeme pracovní podmínky, finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, možnosti kariérového růstu, seberealizační pocity a vnitřní aspekty. Efektivita zaměstnance závisí na jeho zdraví a životní spokojenosti, která blízce souvisí se spokojeností pracovní. (Bedrnová, 2007, s. 385)

Zaměstnavatel, který chce zaměstnávat spokojené zaměstnance, by se měl odprostit od představy o spokojenosti, kterou posuzuje podle sebe a udělat rozbor pracovní spokojenosti a motivace v podniku. Nejlepší volba pro zjištění spokojenosti je využít metodu dotazování, ale u zjištění motivace je situace složitější a to proto, že většina lidí si vlastní motivaci neuvědomují v celé komplexní struktuře. Často se stává, že lidé nejsou schopni o

své motivaci podat přesné informace. (Bedrnová, 2007, s. 397) Nejvhodnější metodu, kterou tedy použít při zjišťování motivace je pozorování při práci, aniž by o tom pozorovaný zaměstnanec věděl, analýza výsledků a polo standardizovaný rozhovor. Polo standardizovaný rozhovor má vymezeny klíčové otázky, znějící standardně, které doplňujeme volně kladenými dotazy podle situace. (Bedrnová, 2007, s. 395–399)

3.3 Teorie pracovní motivace

Mezi nejpoužívanější teorie motivace dle Armstronga (2007, s. 502) patří:

Teorie instrumentality – Tato teorie říká, že odměny nebo i tresty zaručí, že lidé se budou chovat žádoucím způsobem. V obecné rovině je teorie známá jako politika cukru a biče.

Teorie zaměřená na obsah – Tato teorie se zaměřuje na obsah motivace a říká, že jde o podnikání kroků vedoucí k uspokojování a identifikování potřeb, které nejvíce člověka a jeho chování ovlivňují.

Teorie zaměřená na proces – Tato teorie se zaměřuje především na psychologické procesy spjaté s očekáváním a vnímáním spravedlnosti a které ovlivňují lidskou motivaci.

3.3.1 Teorie potřeb

Jedna ze základních obsahových teorií člení lidské potřeby do pěti kategorií:

- Potřeby fyziologické – dýchání, spánek, jídlo.
- Potřeba bezpečí – Žít život v prostředí kde nám nehrozí nebezpečí, žít beze strachu.
- Potřeba sounáležitosti – Být milován, touha po kontaktu.
- Potřeba uznání a úcty – Potřeba sebedůvěry, nezávislosti, potřebu cítit respekt druhých, být jimi oceňován.
- Potřeba seberealizace – Něco dokázat, využít svůj potenciál. (Mikuláščík, 2007, s. 140; Arnold, 2007, s. 304–305)

Pyramida potřeb více objasňuje tuhle teorii. Pro člověka nejdůležitější a prvotní potřeby jsou v pyramidě dole a po jejich uspokojení se postupuje směrem nahoru. První čtyři patra charakterizují tzv. deficitní potřeby. Deficitní potřeby jsou takové, že jejich neuspokojení může vést k nemocem. Nejvyšší patro nemůže být nikdy uspokojeno, člověk chce stále víc a víc růst. (Kasper, 2005, s. 248)

A právě tahle pyramida lze převést i na pracovní prostředí. První patro fyziologické potřeby zde charakterizují např. hluk, zápach, osvětlení, teplota. (Deiblová, 2005, s. 41)

Druhé patro - potřeba jistoty může charakterizovat jistotu pracovního místa, nebo postarání se v případě nemoci a důchodové zajištění. Potřebu sounáležitosti můžeme převést na spolupráci s ostatními zaměstnanci. Potřeba uznání představuje oblíbenost u ostatních zaměstnanců, nebo výše odměňování. Poslední patro v podnikové sféře charakterizuje pracovní postup či možnost vzdělávat se v oboru. (Stýblo, 1993, s. 158–159)

Zaměstnavatel by měl chtít, aby se jeho zaměstnanci dostali až do patra seberealizace. Takový pracovník bude pro organizaci velkým přínosem a to z důvodu ochoty dát svůj talent a použít své schopnosti do celého pracovního procesu a tím dopomůže podniku k dlouhé životaschopnosti a prosperitě. (Kasper, 2005, s. 249) Potřeba seberealizace bývá nejvíce rozvinuta u vynikajících pracovníků a podnikových „šampiónů“. Jejich práce se stala jejich hobby a jsou jí naprosto oddáni. (Stýblo, 1993, s. 159) Zaměstnavatel musí zjistit, ve kterém patře se daný zaměstnanec nachází a pokusit se dané potřeby uspokojit, aby se zaměstnanec posunul na další patro. Lidé vnímají hlavně ty podněty, které souvisí s daným patrem, na kterém se zaměstnanec nachází. Patro, ve kterém se zaměstnanec nachází, zjistíme tak, že vypozerujeme, co zaměstnanci připadá jako nejdůležitější. (Plamínek, 2010, s. 77–78) Motivace pracovníka v nejvyšším patře, tedy potřeba seberealizace, nebude probíhat prostřednictvím peněz, ale spíše umožněním dalšího vzdělání zaměstnanci. (Stýblo, 1993, s. 159)

Plamínek (2010, s. 91) rozděluje motivátory, podle motivačního typu jedince:

- Zpřesňovatelé reagují nejvíce na podněty z patra potřeby bezpečí.
- Sladčovatelé citliví na podněty z patra potřeb sounáležitosti.
- Usměrnovatelé reagují nejvíce na podněty z patra potřeb uznání a úcty.
- Objevovatelé citliví na podněty z patra potřeby seberealizace.

Tahle teorie má ale i své nedostatky a to například v tom, že tady není přímý vztah mezi chováním a potřebami. Jedna potřeba může vyvolat určité chování u jednoho člověka, ale u druhého člověka stejná potřeba vyvolá chování jiné. Odlišné potřeby můžou vyvolat stejné chování. Potřeby nejsou popsány s dostatečnou přesností. Potřeby se neseskupují takovým způsobem, který můžeme předpovídat. (Arnold, 2007, s. 305)

3.4 Teorie stanovení cílů

Teorie stanovení cílů je zaměřená na proces a je považována za nejpraktičtější teorii pracovní motivace. (Mikuláščík, 2007, s. 143) Od 60. let se prosazuje tahle metoda čím dál více a v 90. letech byla více než polovina výzkumných studií zabývajících se motivací právě o teorii stanovení cílů (Arnold, 2007, s. 319) a v 21. století je stále aktualizována a doplňována (Latham, 2007, s. 63, 176–190). Dle této teorie se lidská motivace zvyšuje, pokud jedinec plní úkol, který přijal za svůj, se kterým se identifikoval a považuje jej za splnitelný. (Mikuláščík, 2007, s. 143) V opačném případě je pracovní výkon malý nebo dokonce i žádný, jestliže daný zaměstnanec necítí vůči cíli žádný závazek. (Arnold, 2007, s. 322)

Samotný úkol, na kterém zaměstnanec pracuje, charakterizuje Arnold (2007, s. 320) takto:

- Specifický - konkrétní úkoly motivují více, nežli obecné úkoly.
- Splnitelná obtížnost - obtížné úkoly motivují více, nežli snadné, obtížnost ale musí mít splnitelný limit.
- Zpětná vazba - zaměstnanec musí vědět jak plní úkol.

Tahle teorie je dobře využitelná v praxi a to z důvodu poskytnutí konkrétních tipů na zvýšení zaměstnanecké motivace bez ohledu na druh a obsah úkolu, ale se zaměřením na hodnocení, zadáním a kontroly úkolu. (Arnold, 2007, s. 321)

4 MOTIVACE A PERSONÁLNÍ PRÁCE

U zaměstnanců se očekává, že budou dosahovat optimálního výkonu v pracovním procesu. Výkon zaměstnanců se odvíjí od mnoha faktorů, mezi které se řadí právě i schopnosti a motivace. Jedna z nejzásadnějších chyb, které se může dopustit manažer, je právě nedostatečná motivace zaměstnanců, která vyústí ke ztrátě produktivity. (Urban, 2010, s. 95) Aby se této situaci manažeři vyhnuli, tak by měli podle Bedrnové (2007, s. 391):

- Motivovat zaměstnance, kteří mají předpoklady pro lepší výkon, než který předvádí.
- Snažit se motivovat zaměstnance dlouhodobě, tak aby nedošlo ke krátkodobému vysokému výkonu a posléze k selhání z důvodu krátkodobé přemotivovanosti.
- Zaměstnat pracovníky, kteří mají potřebné schopnosti a splňují předpoklady pro danou práci.

Pracovní motivace zasahuje do celého podnikového procesu a je nedílnou součástí personální práce podniku. Pracovní motivaci nalezneme už od vytváření pracovních míst přes personální plánování, výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování zaměstnanců a jejich vzdělávání až po budování pracovních vztahů a péči o zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 20–21)

Když vytváříme pracovní místo, měli bychom zařadit do vymezení pozic motivátory a to např. pravomoci, odpovědnost a samotnou práci udělat více pestrou. (Koubek, 2007, s. 58–59) Práce je totiž více motivující, když obsahuje tři prvky a to plánování, výkon a kontrolu. Řadoví pracovníci často mají pouze složku výkonovou, a proto jejich motivace může být nízká, ale když jim přidáme další pravomoci, motivace se může zvýšit. (Armstrong, 2007, s. 279) Samozřejmě záleží i na osobnosti zaměstnance, na jeho znalostech, dovednostech a na tom jakou má potřebu osobního růstu. Zaměstnanec s vyšší potřebou osobního růstu, bude motivován složitější prací a naopak zaměstnanec, který nemá zájem o osobní růst, bude složitější prací spíše frustrován. Také záleží na spokojenosti s kontextem práce neboli se mzdou, jistotou zaměstnání a nadřízenými. (Koubek, 2007, s. 61–62)

Motivace hodně souvisí i s řízením pracovního výkonu. U řízení pracovního výkonu je podstatné systematicky zlepšovat výkon podniku pomocí práce zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 413) V moderní době se proto vytváří úkoly tzv. na míru schopnostem a preferencí každého zaměstnance. Nutné je i práci hodnotit, komunikovat se zaměstnancem po celou

dobu, poskytovat zpětnou vazbu na pracovní výkon a odměňovat zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 202-206)

Aby výkony podniku směřovali k cíli, je nejlepší aby zaměstnanec tyto cíle chápal, bral je za své a aby ho naplňovaly, tak jak to chápe teorie stanovení cílů, viz kapitola 3. Nejlepší je, když zaměstnanec tyto priority cítí jako vnitřní pohnutek. Pokud tomu tak není, je úkolem manažerů podpořit zaměstnancovu motivaci různými stimuly. Dobrý manažer, který tohle zvládne, musí mít výborné dovednosti a výborný styl vedení. (Milkovich, 1993, s. 110–113)

5 STIMULACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

5.1 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří v personální činnosti k nejstarší a nejdůležitější aktivitě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Do odměny, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci, se v moderní době neřadí pouze mzda, plat nebo další peněžní odměny. V dnešní době odměna zahrnuje i povýšení, různé druhy formálního uznání a zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu. Dále existují odměny tzv. vnitřní, vnitřní odměny nejsou hmotné a více souvisí se spokojeností zaměstnance s jeho vykonávanou prací. (Koubek, 2007, s. 201)

5.2 Cíle odměňování

Cíle Odměňování jsou podle Kleibla a Dvořákové (2001, s. 96) následující:

- Získat zaměstnance ze znalostmi a dovednostmi na určité pracovní místo, zaměstnance, kteří svým pracovním chováním přispějí ke stabilizaci stavu zaměstnanců.
- Motivovat k dobrému pracovnímu výkonu a chování.
- Zajistit spravedlivé odměňování zaměstnanců ve firmě.
- Udržet výši vyplácených odměn na úrovni, která nebude ohrožovat konkurenceschopnost firmy.

5.3 Fáze odměňování

Odměňování můžeme rozdělit dle Waltera (2003, s. 147) do čtyř kroků:

1) Přípravná fáze

Přidělení zaměstnanců jednotlivým manažerům. Nežli manažer začne pracovat na mzdovém plánu, musí být zaměstnanci v podniku rozdělení.

2) Hodnocení práce

Cílem hodnocení práce je zjistit jaké jsou příspěvky práce a její požadavky, stanovit relativní hodnotu. Když tohle vše zjistíme tak je oklasifikujeme a zařadíme práci podle pracovního významu. Konečnou fází hodnocení práce je stanovit základní mzdový tarif.

3) Plánování mezd

Mzdová matice patří k nejoblíbenějším nástrojům mezi manažery při analyzování a plánování mzdové administrativy. Mzdová matice poměřuje pracovní výkon a míru růstu mzdy.

4) Schvalování mzdových plánů

Posledním krokem je schválení mzdových plánů.

5.4 Stimulace

Poznat motivovaného člověka můžeme podle různých příznaků, výčet těchto příznaků uvádí Adair (2004, s. 124) ve své knize - oddanost, dovednosti, vytrvalost, energie, cílevědomost, potěšení z práce a ochota přijmout odpovědnost. Když u zaměstnance nepozorujeme tyto příznaky, můžeme usoudit, že zaměstnanec není dost vnitřně motivován a je potřeba ovlivnit jeho chování neboli stimulovat ho k vysokému pracovnímu výkonu pro náš podnik. Stimulace ale neznamená automatickou motivaci každého stimulovaného zaměstnance a nemá vždy na všechny stejný dopad. Někoho může pozitivně motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu, ale naopak na někoho může působit stres. (Luo, 1999, s. 70) Abychom se vyhnuli negativnímu účinku stimulace, měli bychom znát motivační profil zaměstnance a jeho potřeby. (Bedrnová, 2007, s. 399–400) Dále je dobré znát oblast, kterou chceme stimulovat. Zda se jedná o pracovní výkon, kvalitu pracovního výkonu, tvořivost, seberozvoj, spolupráci v týmu či o odpovědnost za vlastní jednání apod. (Bedrnová, 2007, s. 407)

5.5 Stimulační prostředky

Stimulačních prostředků, které můžeme použít k motivaci zaměstnanců, existuje velká řada. Je to vše, co je pro zaměstnance významné a co podnik může zaměstnanci nabídnout. Patří sem hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky, režim práce, identifikace s prací a externí stimulační faktory. Je rozdíl mezi odměnou, která je dána po vykonané práci a mezi např. prostředím, které působí už při vykonávání práce. Na obecné úrovni lze do jisté úrovně tyto stimulanty ztotožnit, a to proto, že v obou případech jde o faktory zvyšující výkon zaměstnance. Odměna za vykonanou práci může motivovat i při práci a to očekáváním zaměstnance. (Bedrnová, 2007, s. 387) Proto nyní rozdělím stimulační prostředky podle typologie odměn

Armstronga (2009, s. 42), který rozděluje odměny na transakční a relační. Transakční zahrnují hmotné odměny mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a relační zahrnují nehmotné. Obě složky jsou vzájemně propojeny v jeden celek. Tenhle typ chápání odměn má pak větší vliv a je flexibilnější.

5.5.1 Transakční odměny

Hmotná odměna

Je považována za hlavní stimulační prostředek a to hlavně proto, že je hlavním zdrojem existenčních prostředků pro přežití pracovníka a jeho rodiny. Hmotná odměna může být peněžní - mzda, plat, prémie, odměny za vyšší výkon či cílové prémie. Samozřejmě existuje mnoho dalších podob hmotných odměn, které nejsou už tolik univerzální, ale mohou být osobitější a tím pracovníka více stimulovat. (Bedrnová, 2007, s. 401) Pro co největší stimulační efekt u hmotné odměny je dobré dodržet pár pravidel a to, aby zaměstnanec věděl, za co odměnu dostane a zaměstnance odměnit, až po dokončení úkolu. Hmotnou motivaci ovlivňuje také spravedlnost rozdělení odměn ve vztahu k výkonu a schopnostem či zkušenostem zaměstnanců. (Bedrnová, 2007, s. 401)

Základní mzda

Díky peněžní odměně, mohou zaměstnanci zajistit sobě i své rodině základní potřeby, které patří do spodního fyziologického patra v pyramidě potřeb. (Blažek, 2011, s. 162) Pokud je mzda vyšší, může motivovat prostřednictvím potřeby uznání. Vyšší mzda může zaměstnanci zajistit určitý status, odlišit ho od ostatních lidí a často slouží jako argument pro změně podniku. (Armstrong, 2009, s. 115)

Časová mzda

Časová mzda je nejpoužívanější peněžní formou mezd, někde je navíc doplněna o některou z výkonových forem a je to většinou největší část celkové mzdy zaměstnance. Na základě časových mezd vnímají zaměstnanci spravedlnost a srovnatelnost odměňování. Cílem časových mezd a platu je vytvořit srovnatelný systém pro odměňování zaměstnanců za jejich pracovní výkon a plnění pracovních úkolů. Vychází ze základního platu a je to odměna vyplácena za předem stanovenou a neměnnou časovou jednotku. Základem výpočtu jsou hodiny nebo měsíce. Nejčastěji je časová mzda využívána v zaměstnanecké a úřednické oblasti, kde bývá často přidáván určitý druh příplatků (Kasper, 2005, s. 505–506). Pokud zaměstnavatel neposkytne příplatky, nezohlední tím pádem výkon

jednotlivého zaměstnanci a pro zaměstnance chybí stimulační účinek. (Koubek, 2007, s. 307)

Výkonová mzda

Na rozdíl od časové mzdy, kde se připlácí za výkon, jsou u výkonové mzdy základem krátkodobé měřitelné údaje. Výkonová mzda řeší mzdy úkolové, které jsou vypočítány od kusového výkonu zaměstnance, neboli z normovaného času pro kusový výkon anebo mzdy prémiové, které se počítají z fixních a variabilních složek, tedy ze základní mzdy časové a z prémie za výkon. Oba druhy výkonové mzdy mají stimulační účinek na pracovní výkon zaměstnance. Úkolová mzda má okamžitý dopad na výkon zaměstnance, nevýhoda je, že může dojít ke snížení pečlivosti a k vyčerpání zaměstnance. Mzda prémiová se liší v tom, že stimulační účinek můžeme řídit podle cílů podniku, nevýhoda je, že za nějakou dobu stimulační účinek zmizí. (Kasper, 2005, s. 508–509, 511)

Zásluhová odměna

Výkon a schopnosti zaměstnance jsou ohodnoceny zásluhovou odměnou. Zásluhová odměna může být v základní mzdě nebo může být samostatně v podobě různých bonusů, prémie či provizí. (Armstrong, 2009, s. 286) Zásluhová odměna je výborným stimulačním prvkem proto, že je přímo spojená s výkonem. Ale i u téhle odměny, podle různých výzkumů, záleží hodně na pracovních podmínkách či na způsobu manažerského vedení (Armstrong, 2009, s. 287). Mezi výhody zásluhové odměny určitě patří ohodnocení zaměstnance, který podal lepší výkon, než ostatní zaměstnanci, dále udržení dobrých zaměstnanců v podniku. Zásluhová odměna je jednorázový akt, který zaměstnavateli ušetří mnohem více peněz než u zvýšení základní mzdy. (Urban, 2009, s. 46) Nevýhody zásluhové odměny nalezneme například v tom, že zaměstnanci mohou mít dojem nespravedlnosti, nebo zaměstnanci mohou zanedbávat ty povinnosti, kterých se odměna netýká. (Urban, 2009, s. 26)

Mzdy za očekávané výsledky práce

Zaměstnanec se firmě zaváže, že odvede za určitou dobu určitý soubor prací nebo určitý výkon v odpovídající kvalitě či množství a firma ho předem odmění. (Foot, 2002, s. 301)

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Jde o nový způsob odměňování, ve kterém se odměňuje pracovník, který kvalifikovaně a efektivně vykonává úkoly různých pracovních míst a prací. Znalosti a dovednosti se uspořádají do matice a každá podskupina pozic a prací bude mít své základní požadavky na znalosti a dovednosti a určitou výchozí mzdu. (Foot, 2002, s. 301)

A další dodatkové mzdové formy pan Koubek (2007, s. 241) dělí na:

Odměna za úsporu času

Společnost odmění pracovníka, který svou práci odvedl v kratší době, nežli určuje norma.

Prémie

Rozlišujeme dva druhy prémie a poskytují se k časové a úkolové mzdě:

- Pravidelně se opakující prémie za období a za odvedený výkon
- Jednorázové prémie např. bonus, mimořádná odměna

Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna zaměstnance, který podal návrh s prokazatelně určeným přírůstkům zisku, nebo poklesem nákladů.

Příplatky

Mzdové příplatky mohou být povinné, nebo nepovinné. Povinné jsou zapsány v právních normách a nepovinné jsou dány dohodou mezi organizací a odbory v kolektivním vyjednávání.

Ostatní výplaty

Forma dodatečného zvýhodnění zaměstnance ve firmě např. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou.

Nepeněžní

Mezi nejčastěji používané nepeněžní odměny patří:

- **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody, nazývané také benefity, jsou nefinanční odměny, poskytnuté zaměstnanci ke zvýšení jeho spokojenosti a zlepšení blahobytu. (Armstrong, 2009, s. 382) Zaměstnanecké výhody podnik poskytuje svým

zaměstnancům za jejich práci, zvyhodňuje tak své zaměstnance od lidí mimo podnik. (Pelc, 2011, s. 8)

Koubek (2007, s. 320) rozděluje zaměstnanecké výhody:

- Výhody sociální povahy - jsou to například poskytované důchody, životní pojištění, mateřské školky.
- Výhody, které mají vztah k práci - sem patří například stravování, levnější prodej produktů zaměstnancům.
- Výhody spojené s postavením v organizaci - luxusní podnikové auta pro vedoucí pracovníky, služební telefon, bezplatné bydlení.

Výhoda benefitu je v tom, že je obecně známá objektivní hodnota, ale důležitější je osobní hodnota pro daného zaměstnance, pokud zaměstnavatel dokáže přesně zacílit na aktuální situaci daného zaměstnance, je benefit více motivující než finance. Zaměstnanec navíc vnímá výhody jako zájem a jeho osobu, vnímá, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí. Tím pádem se posílí jeho pocit sounáležitosti a časem roste identifikace s cíli podniku a samotným podnikem. (Bedrnová, 2007, s. 401)

- **Obsah práce**

Je důležitým faktorem stimulace. V motivačním profilu můžeme najít dimenzi, která se orientuje na úspěch a její opak je orientace na obsah činnosti. Stimulační aspekt ve vlastní činnosti není vždy stejný u všech zaměstnanců. Jsou různé apely, které působí - apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel na hrdost nebo apel na seberozvoj. (Bedrnová, s. 271)

- **Povzbuzení pracovníků**

Je významným nástrojem ke stimulování pracovníků. Řídící pracovníci díky tomuhle nástroji pomáhají svým pracovníkům objevit stimulační hodnotu v jejich práci. Neformální hodnocení ovlivňuje racionální obsahovou rovinu a prožitkovou rovinu neboli emocionální. (Bedrnová, 2007, s. 272)

- Racionální rovina - jedná se o zpětnou vazbu. Vedoucí informuje pracovníky o tom, zda plní své povinnosti správně ke stanovenému cíli. Nejlépe podávat tyto informace v průběhu činnosti nebo ihned po skončení. (Bedrnová, 2007, s. 272)
- Prožitková rovina - zaměstnanec pocítuje, že jeho práce je pro podnik důležitá a uspokojuje ho, že dokázal něco pozitivního a tím se zvyšuje jeho sebevědomí a pocítuje, že může podat ještě větší pracovní výkon. Jednoduše

řečeno se povzbuzuje jeho motivace a ochota pracovat. (Bedrnová, 2007, s. 272)

- Úkolem benefitu je tedy zvyšovat spokojenost zaměstnanců, ale i budovat a zlepšovat image podniku a jeho konkurenceschopnost. (Knap, 2007, s. 49) Výhody a benefity mohou být lákadlem pro uchazeče o zaměstnání, častokrát se při pohovoru stává, že uchazeči se zajímají o benefity a mohou tak ovlivnit rozhodování při výběru práce. (Holomek, 2008, s. 40) Pouze ta výhoda, o kterou má zaměstnanec zájem, může zvýšit pracovní výkon. V roce 2011 provedla personální agentura Rober Halr studii nejpobulárnějších benefitů mezi českými pracovníky a jako nejpobulárnější byly zvoleny užívání služebního vozu, možnost pracovat z domova a pružná pracovní doba. Mezi nejvíce poskytované benefity pro zaměstnance se řadí stravenky, pružná pracovní doba, přenosný pc a občerstvení. (Česká tisková kancelář, 2012) V České republice poskytuje benefity cca 88% soukromých podniků a 99% veřejných subjektů a celkem to tvoří 10 % z celkového příjmu zaměstnanců. (Pelc, 2011, s. 24)
- Pokud se zaměstnavatel rozhodne poskytovat benefity svým zaměstnancům musí dávat pozor, jaký to bude mít dopad na výkon zaměstnance, ale i jaký bude dopad na podnikové náklady. Za optimální benefity můžeme určit benefity osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti, nevstupují do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného pro účely sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a současně jsou nákladem, který snižuje zaměstnavateli základ daně z příjmů; a to dle § 5, 6 a 24 zákona o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.). Právě proto je hlavní výhoda benefitů v daňovém a pojistném zvýhodnění. (Pelc, 2011, s. 31) Mezi benefity, které splňují tyto kritéria, patří např. příspěvky na stravování nebo školení v souvisejícím oboru, penzijní připojištění a životní pojištění. (Pelc, 2011, s. 115–130)

5.5.2 Relační odměny

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání pracovníku je personální činnost, která slouží hlavně k tomu, aby byly jejich dovednosti a znalosti co možná nejvíc přizpůsobeny neustále se měnícím požadavkům na jejich výkon a pracovní místo. Vzdělávání a rozvoj rozšíří a zvýší zaměstnaneckou využitelnost do budoucna a prohloubí pracovní schopnosti. (Koubek, 2007, s. 253) Proces

vzdělávání je důležitý jak pro zaměstnavatele, aby měl co nejlepší zaměstnance, tak je to důležité také pro zaměstnance. Vzdelávání a rozvoj rozvíjí osobnost i kvalifikaci zaměstnance. Pro stimulační účinky vzdělávání je důležité, aby uspokojovalo potřeby zaměstnance. (Armstrong, 2007, s. 462)

Zkušenosti a zážitky z práce

Práce samotná je důležitým faktorem v spokojenosti a motivaci na pracovišti. Práce totiž má určité charakteristiky, které mohou stimulovat každého zaměstnance jiným způsobem. To jak zaměstnance bude motivovat samotná práce, závisí na jeho motivačním profilu a na aspektu práce. Stimulační účinek může mít např. práce, která vyžaduje tvořivé myšlení, koncepční myšlení, práce, ve které zaměstnanec vidí smysl či práce taková, která v zaměstnanci vyvolává hrdost. (Bedrnová, 2007, s. 402)

S výběrem zaměstnanců do svého podniku souvisí právě identifikace s prací, profesí a podnikem. Identifikace s cíli podniku je velmi silný zdroj motivace a to hlavně u starších a vzdělanějších zaměstnanců. Pokud se zaměstnanec ztotožní ze svou profesí, nedochází u něj k vnitřnímu rozporu mezi osobními cíli a organizačními cíli a to proto, že cíle profesní bere jako vlastní cíle. Pokud se tohle povede, vede to k dlouhodobému vysokému pracovnímu výkonu, k odpovědnosti a tvořivosti. (Bedrnová, 2007, s. 406)

Motivaci zásadně ovlivňuje i atmosféra pracovní skupiny, ve které pracuje. V pracovní skupině si zaměstnanci srovnávají své pracovní výsledky. Zaměstnanec v dobré pracovní skupině si díky svým pozitivním výsledkům posílí své sebevědomí a v případě negativních výsledků se zaměstnanec motivuje ke zlepšení. Ve špatné pracovní skupině se stává, že dobrý výsledek jednotlivce je často hodnocen jako šplhounství, neloajálnost k partě, která se nechce moc namáhat. Soutěživost v pracovní skupině je normální situace. Podněcuje to zaměstnance k lepším výkonům a k soudržnosti. Ve špatné pracovní skupině tato situace však přerůstá do soupeřivosti. Stává se to, pokud společný zájem a prosperitu organizace nahradí iracionální vášně zaměstnanců ve skupině, což ovlivňuje zaměstnancovu motivaci. Úkolem manažera je vyhnout se této situaci a působit na skupinu autoritativně, tak aby fungovala efektivně. (Bedrnová, 2007, s. 404)

Pracovní podmínky - míra hluku, kvalita nástrojů a osvětlení jsou důležitým faktorem a značně snižují riziko zranění, onemocnění na pracovišti, zlepšují efektivitu a produktivitu práce. (Hladký, 2007, s. 12) Zaměstnanec neuspokojuje jen fakt, že pracují v dobrých pracovních podmínkách, ale právě snaha podniku zlepšovat pracovní podmínky vyvolá

zlepšení výkonu zaměstnanců a lepší vztah mezi podnikem a zaměstnanci. V zaměstnancích to vyvolá pocit, že podnik si váží jejich práce a jsou pro podnik důležití. Někteří zaměstnanci si všimnou i malých změn, ale někteří zaznamenají až změnu velkou. Rozhodně si ale zaměstnanci všimnou, když podnik neprojevuje žádný zájem o zlepšování pracovních podmínek. (Bedrnová, 2007, s. 405)

Výrazný dopad na výkon zaměstnance má také osoba manažera a jeho styl vedení. Výkon manažerů v práci by měl být kontrolován a hodnocen pečlivěji než výkon ostatních pracovníků. (Wagnerová, 2002, s. 164) Důležité je motivovat a stimulovat manažery k vysokému pracovnímu výkonu (Adair, 2004, s. 110), jinak budou těžko motivovat své podřízené. Dobrý vedoucí pracovník oceňuje zaměstnancovi výsledky, ale nepřehlídí ani nedostatky - vhodně na ně upozorňuje a podněcuje chuť pracovníka k odstranění nedostatků. Způsob upozornění na chyby a zároveň neodrazení zaměstnance je obrovské umění komunikace v mezilidských vztazích. (Bedrnová, 2007, s. 403) Největší motivační sílu má u manažerů peněžní odměna a síla rozhodovat, pracovní vztahy na ně nepůsobí nijak stimulačně. (Mikuláščík, 2001, s. 167)

Externí stimulační faktory

Jedná se o image podniku a to jakou má pověst, prestiž, jak je podnik vnímán ve společnosti. Čím lepší image podniku, tím zaměstnanci usilovněji pracují a také pro podnik s dobrou pověstí je snadnější sehnat kvalitní pracovníky. Naopak v podniku se špatnou pověstí zaměstnanci často pracují méně intenzivně a většinou zaměstnanci nejsou tak kvalitní. Některé externí faktory podnik dokáže ovlivnit a některé nedokáže ovlivnit. (Bedrnová, 2007, s. 406)

Hodnocení a zpětná vazba

Vliv na motivaci zaměstnanců má hodnocení jejich nadřízených. Hodnocení posiluje organizační kulturu a zvyšuje výkon a efektivitu zaměstnanců. (Hroník, 2006, s. 15–16) Kladně hodnotit by se měli zaměstnanci, kteří podávají dobré výsledky. V opačném případě, když shledáme ve výkonu zaměstnance nedostatky, upozorníme ho, čímž zaměstnance podnítíme k odstranění nedostatku. Hodnocení je tedy věcná informace o výkonu i o důležitosti zaměstnance a o zvýšení jeho sebedůvěry. (Bedrnová, 2007, s. 403) Účinná zpětná vazba neobsahuje informace ve smyslu dobře-špatně, zahrnuje informace o chování zaměstnance, ale nehodnotí zaměstnancovu osobnost a chování hodnotí konkrétně, nikdy ne pouze obecné informace. (Hroník, 2006, s. 51–52)

Hodnocení může být veřejné například formou vývěsků, nebo neformální. Neformální hodnocení je neúčinnější, když je podané v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po skončení činnosti. (Bedrnová, 2007, s. 403)

6 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program je ucelený program, který využívají podniky, které vědí, že motivace zaměstnanců je důležitým systémem a používání stimulačních prostředků bez smyslu nikam nevede. (Výrost, 1998, s. 54) Motivačnímu programu předchází podložený rozbor a soubor zaměřený na naplňování organizačních potřeb, cílů a postupů, jejichž hlavním úkolem je dosažení správné motivace zaměstnanců. (Bedrnová, 2007, s. 411) Mnoho podniků tvoří své motivační programy ze stereotypních vzorců, které byly vytvořeny podle dlouholeté zkušenosti a málokdy se přihlíží k individualitě pracovníků. Motivační programy, které se zabývají především výkonem, mohou mít demotivující efekt, jak ukázal sociálně psychologický výzkum. Stimulace totiž může potlačit vnitřní motivaci zaměstnance, zájem, radost a jeho pracovní výkon. Můžeme z toho vydedukovat, že motivační program má pozitivní efekt jen krátkodobě a dlouhodobě vyvolá negativní odezvu. Motivační program musí brát v potaz i obecné předpoklady motivace a spokojenosti např. pracovníci budou vykonávat práci, která je pro ně smysluplná a zajímavá, pracovníci mají možnost konkrétního odborného růstu a funkčního postupu. Samotný program můžeme rozdělit do základních kroků a to na analýza motivačních struktury, stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků, vymezení potenciálních stimulačních prostředků, sestavení motivačního programu a seznámení pracovníků s programem. (Bedrnová, 2007, s. 411–414)

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SALOOS S.R.O.



Obr. č. 1 Logo společnosti Saloos

SALOOS s.r.o. je česká rodinná společnost s ručením omezeným a sídlí v Břeclavi. V blízkosti turisticky významného Lednicko-Valtického. Zaměstnává 50 zaměstnanců. Díky prosperitě firmy a stále rostoucímu zájmu zákazníky, se společnost SALOOS s.r.o. stále rozšiřuje. Poslední rozšíření proběhlo v roce 2016. Společnost SALOOS s.r.o. přináší radost, krásu a zdravý už více jak 20 let. Společnost vznikla v roce 1993 a v dnešní době vyrábí nejoblíbenější a nejpoužívanější aromaterapeutickou kosmetiku v české republice. Společnost SALOOS s.r.o. za své poslání považuje přinášet radost, pohodu a harmonii do každodenního života. Aromaterapii vnímají jako jeden z přirozených principů k dosažení duševní a tělesné rovnováhy. Společnost SALOOS s.r.o. ctí osvědčené postupy, prověřené léty a starými kulturami. Společnost zakládá Jiří Harašta. Pan Harašta se v roce 1993, setkává s "vyhlášeným českýmnosem", kapacitou v oboru esenciálních olejů a vonných látek Emilií Trepkovou. Začínají spolu profesionálně spolupracovat a využívají rostliny k blahodárným účinkům na lidské tělo i mysl. Dnes je společnost SALOOS s.r.o. číslem jedna v oboru aromaterapeutické biokosmetiky a také největším výrobcem masážních olejů. Pan Jiří Harašta říká že "naučili jsme lidi mazat se" a skutečně tomu tak je. Ve výrobě BIO kosmetiky je společnost SALOOS s.r.o. významným výrobcem a mezi významné působení patří také osvěta o účincích přírodních látek a jejich celostního působení na lidské tělo. (Historie, ©2017)

Cílem společnosti SALOOS s.r.o. je nabídnout ten nejlepší výrobek, aby byli zákazníci spokojeni a orientovaní na kvalitu. Společnost má za cíl rozvíjet edukativní činnost a předávat informace o správném využití čistých přírodních látek a rozmanitých možnostech jejich použití. Společnost také rozvíjí pozici spolehlivého partnera v oboru aromaterapie i aromaterapeutické kosmetiky a podporuje obecné povědomí, ale především orientaci široké veřejnosti v tomto oboru. Společnost SALOOS s.r.o. bere jako základní pilíř svého

snažení dosáhnout harmonie těla a duše. Nabízejí cestu staletými ověřených účinků rostlin a esencí a jejich využití pro krásu, relaxaci a duševní pohodu. Produkty společnosti SALOOS s.r.o. mohou pozitivně ovlivnit zdravý i celkovou pohodu těla. Základním principem společnosti SALOOS s.r.o. je péče o těla v souladu s přírodou. Z přírody čerpají to nejlepší, ale nezatěžují ji a zachovávají ji pro další generace. Zakládají si na výběru všech surovin a mají prověřené dodavatele s dlouhodobými vztahy. Nepoužívají levné náhražky surovin jako např. sójový olej a používají pouze oleje lisované za studena. Poctivost a zodpovědnosti je provází od samého zrodu značky. Jako první v České Republice v roce 2007 dokázali splnit náročné podmínky pro certifikaci ochranné známce CPK BIO. (Vize firmy, ©2017)

7.1 CPK

Stále roste nabídka různých přírodních produktů a proto je pro zákazníky stále složitější vybrat si tu správnou. Česká kontrolní obecně prospěšná společnost KEZ (Kontrola ekologického zemědělství) z důvodu rostoucí nabídky přírodních produktů, která se vyrábějí z ekologických a přírodních zdrojů, zavedla certifikaci této kosmetiky. Renomovaná mezinárodní certifikace Ecocert vytvořila označení CPK bio, které určují standardy pro přírodní biokosmetiku. (Certifikace kosmetiky, ©2017)

Pokud výrobek je vyroben pouze z přírodní suroviny, nebo z ekologického bio zemědělství, tak může být označen značkou CPK bio. Česká republika patří do vyspělých evropských zemí, které si hlídají všechny standardy pro bio kosmetiku a to díky značce CPK bio.

„Produkty SALOOS s.r.o. označené ochrannou značkou CPK bio garantují splnění všech níže uvedených kritérií (Certifikace kosmetiky, ©2017):

- *Jsou vyrobeny z nejkvalitnějších rostlinných surovin prvotřídní kvality a surovin pocházejících z ekologického zemědělství, případně ze sběru bylin či plodů rostoucích ve volné přírodě*
- *Sběr probíhá šetrným způsobem, s přihlédnutím na ochranu životního prostředí*
- *Zásadně neobsahují minerální oleje (Paraffinum Liquidum), vazelínu ani jiné další ropné produkty, silikony*
- *Při jejich výrobě nejsou používány žádné syntetické vonné, konzervační a barvicí látky*

- *Neobsahují suroviny z mrtvých zvířat (zvířecí kolagen, glycerin, vorvaňovinu, norkový tuk a další)*
- *Výrobky neobsahují geneticky modifikované suroviny*
- *Použité výchozí suroviny ani hotové výrobky nejsou testovány na zvířatech*
- *Neobsahují chemické UV filtry, elektronové nosiče, ethoxylované suroviny*
- *Je zajištěna ekologická likvidace odpadů, ekologická únosnost výroby a obalových materiálů“ (Certifikace kosmetiky, ©2017)*

7.2 Kodex

Společnost SALOOS s.r.o. se také pyšní svým vlastním kodexem, ve kterém každé písmeno v názvu společnosti, představuje jedno pravidlo kodexu

„Souznění s přírodou

Ctíme přírodu a její bohatství stejně jako přirozené postupy a osvědčené receptury. Naše produkty obsahují oleje lisované za studena s nejvyšším obsahem přírodních látek.

Aktivní přístup

Klíčový je pro nás původ a složení surovin, na který klademe zásadní důraz. Jejich kvalitu pravidelně testujeme a pracujeme pouze s prvotřídními oleji, které zaručují aktivní působení na lidské tělo.

Láska k životu

Harmonii těla a duše vnímáme jako nejdůležitější základ zdravého a spokojeného života. Láska k životu provází veškeré naše snažení i dění ve firmě.

Odpovědnost s úctou

Jsme rodinná firma a stejně jako v rodině u nás panuje vzájemná úcta, respekt a porozumění. Odpovědný přístup je pro nás závazek a nezbytná součást našeho podnikání.

Otevřenost a odvaha

Jsme otevřeni novým možnostem a vašim přáním. S odvahou a rozvážností současně zdokonalujeme naše receptury. Cílem je přirozená a přitom účinná péče o pokožku těla i obličej.

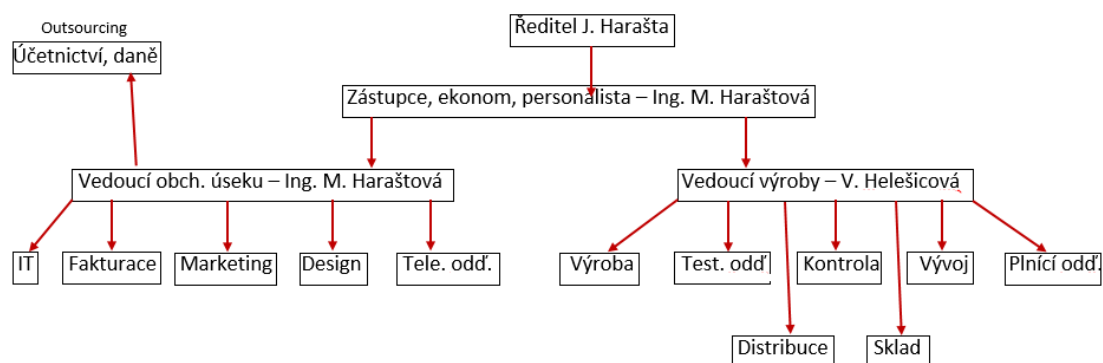
Smysl dělat věci poctivě

Od svého založení dbáme na prvotřídní kvalitu, která spolu s poctivou cenou staví značku SALOOS s.r.o. mezi nejoblíbenější na trhu.“ (Saloos kodex, ©2017)

8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SALOOS S.R.O.

Společnost SALOOS s.r.o. má jednoduše zpracovanou organizační strukturu, která vznikala časem a chodem společnosti, tak aby chod a řízení společnosti bylo co nejvíce efektivní. Jednotlivé úseky ve společnosti jsou správně a dostatečně provázené vazbami mezi jednotlivými úseky. V čele společnosti je ředitel pan Harašta, který společnost zakládal, a je zodpovědný za celkový chod společnosti a všechny úseky a oddělení ve společnosti SALOOS s.r.o. Společnost SALOOS s.r.o. má dva úseky a to obchodní a výrobní úsek. Ve společnosti SALOOS s.r.o. figuruje jako zástupce ředitele a zároveň také jako ekonomem, personalista a hlavní vedoucí paní Ing. Haraštová, která řídí obchodní úsek a prostřednictvím paní Helešicové i výrobní úsek. Výrobní úsek má na starosti vedoucí paní Helešicová, jak už bylo řečeno a řídí všechny zaměstnance v jednotlivých výrobních oddělení. Paní Helešicová je přímo odpovědná paní Ing. Haraštové a zodpovídá za chod výrobního oddělení. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

V obchodním úseku nalezneme IT, fakturační, marketingové, designové a telefonní oddělení. Účetní a daňové oddělení má společnost SALOOS s.r.o. externě a to prostřednictvím ofsourcingu, což je pro společnost více efektivní. Ve výrobním oddělení nalezneme výrobní, testovací, kontrolní a plnicí oddělení, dále oddělení distribuce, ze kterého výrobky putují jak ke konečným zákazníkům, tak k maloobchodníkům. Nově ve společnosti vzniklo oddělení vývoje, kde se vyvíjejí nové výrobky a samozřejmě jako poslední oddělení je sklad. Všechny oddělení na sebe výborně navazují a zaručují společnosti plynulou výrobu, tak aby každý výrobek byl ihned možné doručit zákazníkům. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)



Obr. č. 2 Org. struktura společnosti (vlastní zpracování dle poskytnutých dokumentů firmy Saloos s.r.o.)

9 MZDOVÉ FORMY

Ve společnosti SALOOS s.r.o. odměňují zaměstnance pomocí těchto mzdových forem

- Smluvní mzda s podílovou prémie
 - Časová mzda s podílovou prémie - hodinová
 - Časová mzda s podílovou prémie - měsíční

V podniku se pro všechny zaměstnance používá smluvní mzda s podílovou prémie. Vedení podniku určuje výši každé složky mzdy u jednotlivých zaměstnanců a přihlíží k tomu, jak zaměstnanec plní úkoly a jak tvoří mzdové prostředky. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.1 Smluvní mzda s prémie

Ve společnosti se výše mzdy stanoví v pracovní smlouvě a tuhle smlouvu uzavírá ředitel společnosti pan Harašta. Mzdu tvoří základní smluvní mzda a podílové prémie neboli odměna. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.1.1 Základní smluvní mzda

- Hodinová
- Měsíční

Tato složka mzdy je pevně daná a výši mzdy určuje psychická náročnost, fyzická namáhavost, složitost a míra odpovědnosti daného zaměstnance při výkonu dané práce. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.1.2 Odměna

Zaměstnanec může obdržet různé druhy prémie mimo dohodnutou základní smluvní mzdu. Prémie určuje ředitel společnosti pan Harašta podle finanční situace podniku a pro různé úseky společnosti jinak, zohledňuje se celkové plnění daných úkolů. Výši odměn pro jednotlivé zaměstnance v daném úseku určuje vedoucí úseku. Ředitel pan Harašta může udělat i mimořádné odměny a to za splnění mimořádných úkolů, mimořádné pracovní nasazení. Většinou se jedná o nasazení na veletrzích a výbornou propagaci společnosti veřejnosti. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Odměny pro jednotlivé zaměstnance v úseku se stanovují podle druhu vykonávané práce a na základě toho jak zaměstnanci plní dané úkoly. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Technicko-hospodářští zaměstnanci

- Plnění kvalita a množství provedené práce
- Plnění osobních úkolů

Dělníci a pomocní odborní pracovníci

- Jakost a kvalita vyrobených výrobků
- Hospodárnost provedené práce
- Plnění dané produktivity
- Splnění osobních úkolů (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.1.3 Mzda za čas v práci přesčas

Pokud zaměstnanec pracuje nad stanovenou pracovní dobu a mimo rámec pracovního rozvrhu, anebo práce při naléhavých provozních potřeb, tak se jedná o práci přesčas. Za práci přesčas se ve společnosti SALOOS s.r.o. nejedná v případě, že zaměstnanec si nadpracovává pracovní volno, o které si požádal a které využil. Za přesčas se zaměstnanci zvyšuje dosažená mzda o 30% průměrného výdělku, zaměstnanec se může se zaměstnavatel domluvit a využít místo zvýšeného výdělku na poskytnutí náhradního volna. Dělníci ve společnosti SALOOS s.r.o. nemůžou využít práci přesčas, mají pevně stanovenou pracovní dobu a společnost neumožňuje setrvat v práci déle. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.1.4 Mzda a náhrada mzdy za dobu práce ve svátek, v sobotu a v neděli

Pokud zaměstnanci ve společnosti SALOOS s.r.o. pracují ve svátek, tak se jejich mzda zvyšuje o 100% průměrného výdělku. Ve společnosti SALOOS s.r.o. se ovšem v tyto dny často nepracuje a je to jen velmi výjimečně. Pokud zaměstnanec pracuje o sobotách či nedělích tak se mzda zvyšuje o 50 % průměrného výdělku. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.1.5 Odměna za pracovní pohotovost

Pokud je zaměstnanec připraven k výkonu své práce dle pracovní smlouvy nad rámec jeho rozvrhu pracovních směn v případě naléhavých potřeb, tak se jedná právě o pracovní pohotovost. Doba pracovní pohotovosti může být vykonávána na odlišném místě nežli na pracovišti, například z domova. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.2 Časová mzda s podílovou prémieí

Časová mzda může být:

- Hodinová
- Měsíční

Časová mzda s podílovou prémieí, hodinová i měsíční, se používá u zaměstnanců, kteří neuzavřeli smlouvu o mzdě s podílovou prémieí. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Počítá se

- Hodinový mzdový tarif v příslušné třídě krát skutečně odpracované hodiny, které nalezneme v evidenci docházky
- Měsíční mzdový tarif podle skutečně odpracovaných hodin, které opět nalezneme v evidenci docházky (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.3 Srážky ze mzdy

Ve společnosti SALOOS s.r.o. nejsou přesně specifikovány srážky ze mzdy, provedeny tedy mohou být pouze v případech, které stanovuje zákon. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.4 Zaměstnanecké odměny/benefity

Společnost SALOOS s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje následující zaměstnanecké výhody, které můžeme rozdělit na transakční benefity a relační benefity. Kdy transakční benefity představují benefity hmotné povahy a relační benefity představují benefity nehmotné povahy. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.4.1 Transakční benefity

Transakčních odměn neboli odměn hmotné povahy, nabízí společnost SALOOS s.r.o. pět a to konkrétně penzijní připojištění, kapitálové životní pojištění, příspěvek na rekreaci zaměstnanců, příspěvek na závodní stravování a třináctý plat. Zaměstnanci některé odměny využívají méně a některé více. Míru využití odměn zohledním při výsledcích z dotazníku. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Penzijní připojištění

Společnost SALOOS s.r.o. svým zaměstnancům, kteří mají sjednáno penzijní připojištění, poskytuje příspěvek na tohle připojištění až 3% a to v závislosti na hospodářském výsledku společnosti. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Kapitálové životní pojištění

Pokud zaměstnanec chce, tak společnost SALOOS s.r.o. může část odměny přetransformovat na příspěvek na životní pojištění zaměstnance. Odvíví se to od výše uznaného pojistného pojištění, které je uznané ze zákona za výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů zaměstnavatele za zdaňovací období. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Příspěvek na rekreaci zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti SALOOS s.r.o. mohou využít příspěvek na rekreaci, kterou poskytuje společnost a výše tohoto příspěvku se odvíjí podle toho, jak dlouho daný zaměstnanec pracuje pro společnost a to vždy k 31.12 v daném roce. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Pokud tedy zaměstnanec pracuje:

- Jeden až dva roky pro společnost, tak získává příspěvek 3 000,-
- Dva až čtyři roky pro společnost, tak získává příspěvek 5 000,-
- Více jak čtyři roky pro společnost, tak získává příspěvek 7 000,-

Zaměstnanci společnosti SALOOS s.r.o. nemohou zůstatek, pokud nevyčerpají celý příspěvek, převést do dalšího období. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Příspěvek na závodní stravování

Zaměstnanci společnosti SALOOS s.r.o. dostávají stravenky, na které společnost přispívá 55% ceny stravenky. 55% je z důvodu, že 55% splňuje daňovou uznatelnost a možnost zahrnout do nákladů tak, aby si společnost SALOOS s.r.o. mohla snížit základ daně dle zákona. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

13 plat

Společnost SALOOS s.r.o. svým zaměstnancům vyplácí v Prosinci 13 plat, a jeho výše se odvíjí od celkového hospodaření podniku za daný rok. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

9.4.2 Relační benefity

Společnost SALOOS s.r.o. nabízí svým zaměstnancům pět relačních odměn. Konkrétně mohou zaměstnanci využít firemní večírky, prodlouženou dovolenou o 1 týden, mohou navštěvovat vzdělávací kurzy, pracují ve kvalitním pracovním prostředí a pracují pro společnost s dobrou pověstí. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Firemní večírky

Mezi motivační nástroj můžeme zařadit i to, že společnost SALOOS s.r.o. pořádá ročně 2 firemní "večírky" pro zaměstnance, kde zaměstnanci nemusí platit za pohoštění a vše mají zadarmo. Na zaměstnance to může působit, že si jich firma cenní a na dané akci dojde k většímu stmelení všech zaměstnanců a udržení dobrých vztahů jak mezi řadovými zaměstnanci tak i mezi výše postavenými a tím pádem dochází ke zlepšení atmosféry pracovního prostředí v samotném podniku. Většinou se akce pořádají v kulturních halách či vinných sklípkách a většina zaměstnanců se vždy zúčastní. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Prodloužená dovolená o 1 týden

Společnost SALOOS s.r.o. umožňuje každému zaměstnanci čerpat jeden týden dovolené navíc, celkem tedy zaměstnanci Společnosti SALOOS s.r.o. mají 5 týdnů dovolené. Zaměstnanci mají teda větší prostor pro odpočinek a nabrání nových sil do práce. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Vzdělávání

Společnost SALOOS s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům různá školení v rámci především aromaterapie, tak aby zaměstnanci měli nejnovější informace ohledně této problematiky a dokázali dobře propagovat výrobky. Společnost SALOOS s.r.o. poskytuje školení i v rámci designu, tak aby grafik společnosti dokázal navrhovat nejmodernější propagační letáky, etikety na výrobky, ale také nejmodernější design internetových stránek a produkty byly ještě více prodávány. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Pracovní prostředí

Mezi Relační odměny tedy můžeme zařadit i příjemné prostředí společnosti SALOOS s.r.o., která se nachází v nové budově moderní architektury a již na první pohled vás samotná budova zaujme svou originalitou a nepřehlédnutelností. Vnitřní prostředí společnosti je také moderní, dobře osvětlené a klimatizované, tím pádem na zaměstnance nepůsobí žádné negativní vlivy z pracovního prostředí a v čisté a moderní prostředí může působit motivačně na zaměstnance. Nechybí tady ani moderní kuchyňky, jídelny, toalety i zahrada. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Externí stimulační faktory

Jedna se o image a pověst podniku, kterou má právě společnost SALOOS s.r.o. velmi dobrou. Společnost SALOOS s.r.o. nikdy neměla žádný skandál a v povědomí lidí jde o kvalitní podnik, pro který je čest pracovat. Společnost SALOOS s.r.o. neznají jen lidé v Břeclavi, kde společnost sídlí, ale lidé v celé české republice, díky dobré propagaci a skvělému prodeji kvalitních výrobků. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

10 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SALOOS

S.R.O.

Ve společnosti SALOOS s.r.o. se využívá především motivační teorie stanovení cílů, a to tak že vedoucí pracovníci znají dobře své podřízené a zařazují je na pozice, na kterých se daný zaměstnanec bude cítit co nejlépe. Daný zaměstnanec dostává konkrétní úkoly, u kterých ví, co přesně má dělat, jak to dělat a jakým tempem, tím pádem takový úkol působí více motivačně, nežli úkol obecný. Vedoucí pracovník zná tak dobře své podřízené, že dokáže přiřadit daným zaměstnancům úkol, tak aby nebyl nad jejich síly, ani aby úkol nepůsobil podřadně. Zaměstnanci jsou pravidelně kontrolováni, tak aby měli zpětnou vazbu od vedoucího zaměstnance a tím dostatečnou motivaci. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Ve společnosti SALOOS s.r.o. jsou prováděny hodnocení zaměstnanců, což může působit motivačně pro zaměstnance, kteří budou hodnoceni velmi kladně, ale naopak hodnocení může působit demotivačně u zaměstnanců, kteří se v hodnocení ocitnou ve spodních příčkách. Spodní příčky v žebříčky samozřejmě mohou působit i pozitivně a to v tom případě, když daný zaměstnanec vezme kritiku jako spouštěcí prvek pro přidání ve svém výkonu. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Hodnocení se provádí jednou za 4 měsíce a zaměstnanci jsou s výsledky obeznámeni. Pokud zaměstnanec je hodnocen pozitivně, dostane pochvalu, uznání a je možnost i povýšení, pokud vznikne nová vedoucí pozice, či zvednutí mzdy. Pokud se v hodnocení ocitne v negativním světle, je obeznámen se svými chybami a nedostatky a jsou mu navrhnuty od vedoucího pracovníka možnosti řešení. V krajním případě hrozí zaměstnanci i ukončení pracovního poměru, ale to se ve společnosti SALOOS s.r.o. dosud nestalo a funguje to tam spíše jako prvek hrozby. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

Výsledky hodnocení zaměstnanců mohou tedy působit:

- Motivačně na ostatní zaměstnance k vyššímu výkonu.
- Najít rezervy a chyby v pracovním postupu zaměstnanců.
- Najít nejlepší a nejefektivnější využití zaměstnanců.

Přesněji definované motivační nástroje ve společnosti SALOOS s.r.o. nenalezneme, které by zaměstnance motivovali a povzbuzovali k většímu pracovnímu výkonu. Proto je to

spíše otázka osobního přístupu vedoucích pracovníků ve společnosti, zda své zaměstnance budou chválit za dobře odvedenou práci, či kritizovat za chyby, kterých se zaměstnanci dopustili při práci, zda vedoucí pracovník bude povzbuzovat a dodávat pocit důležitosti zaměstnancům vyslovením pochvaly a uznáním za provedenou práci. Proto se v návrhu na změnu zaměřím také na osobní přístup a komunikaci vedoucích pracovníků se svými zaměstnanci, tak aby je co nejvíce motivovali a povzbuzovali k dobrým pracovním výsledkům. (zdroj: poskytnuté dokumenty od firmy Saloos s.r.o.)

11 ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU

Jako nejrychlejší a nejvhodnější způsob získání informací od zaměstnanců společnosti SALOOS s.r.o. do mého průzkumu se mi jevil dotazník. Použil jsem tedy dotazník, který jsem rozdál zaměstnancům ve společnosti na různých pozicích. Dotazník je umístěn v příloze bakalářské práce.

Dotazník jsem tedy rozdál 30 zaměstnancům a to jak ve vedení společnosti, tak i v obchodním a výrobních úseku.

Ve společnosti SALOOS s.r.o. pracují převážně ženy, a to z důvodu že panovi ředitelovi Harašovi se lépe komunikuje se ženami a i proto že práce není příliš fyzicky namáhavá pro ženy.

Pohlaví	Počet
žena	27
muž	3

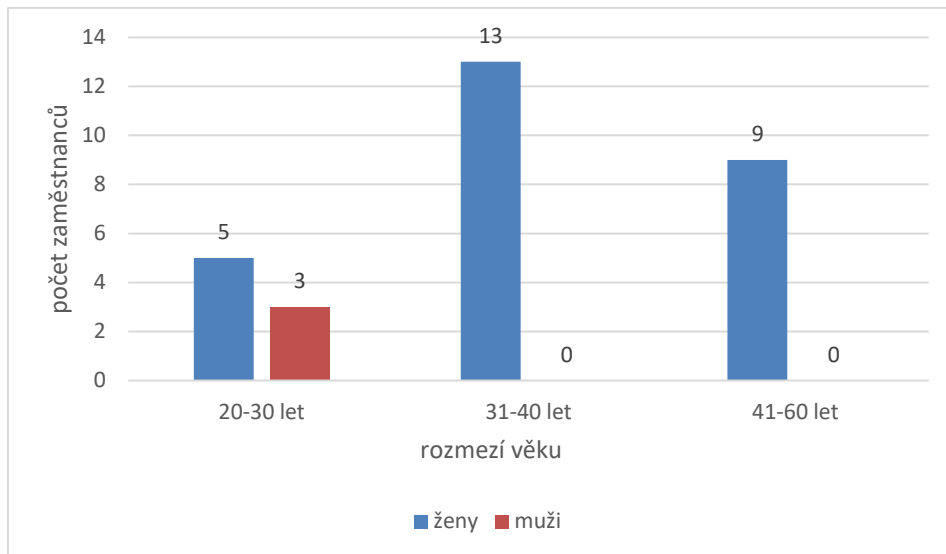
Tab. 1. Rozdělení z hlediska pohlaví

Dvě třetiny žen, které pracují ve společnosti SALOOS s.r.o. jsou v kategorii od 41 do 51 let a od 51 do 60, většina žen je tedy starších a to stejné platí i u mužů. Mezi muži je % do 30 let.

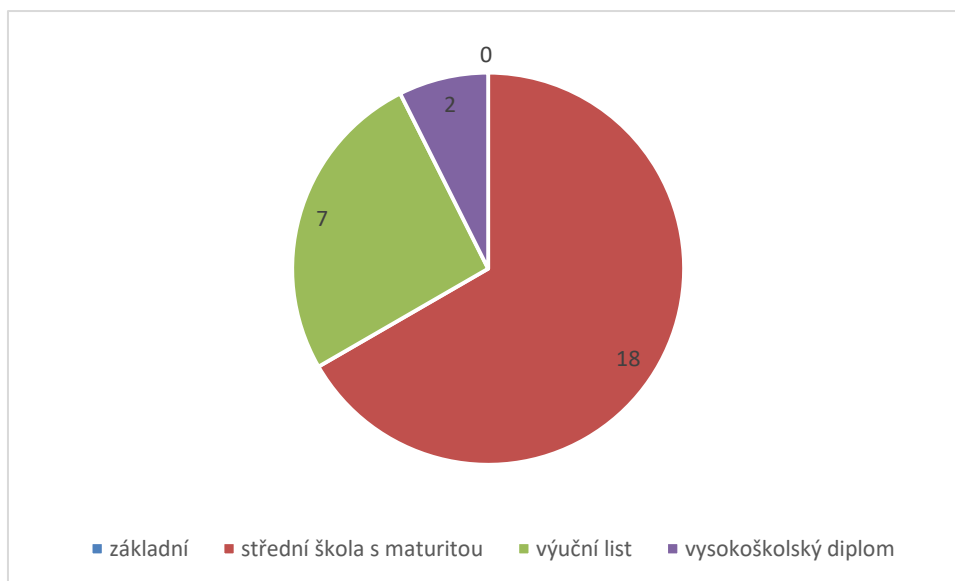
Z 30 dotazovaných zaměstnanců ve společnosti SALOOS s.r.o. je 27 žen a jen 3 muži. Více mužů ve společnosti nepracuje z již výše zmíněných důvodů. Pokud se zaměříme na věk tak všichni tři muži spadají do kategorie 20-30let a ženy ve společnosti se dále dělí do kategorií 20-30 let pět že, 31-40 let 14 žen a 41-60 let má 9 žen ve společnosti SALOOS s.r.o.

Věkové rozmezí	Relativní četnost žen	Absolutní četnost žen	Relativní četnost mužů	Absolutní četnost mužů
20-30	5	19%	3	100%
31-40	13	48%	0	0%
41-60	9	33%	0	0%

Tab. č. 2 Věková struktura zaměstnanců

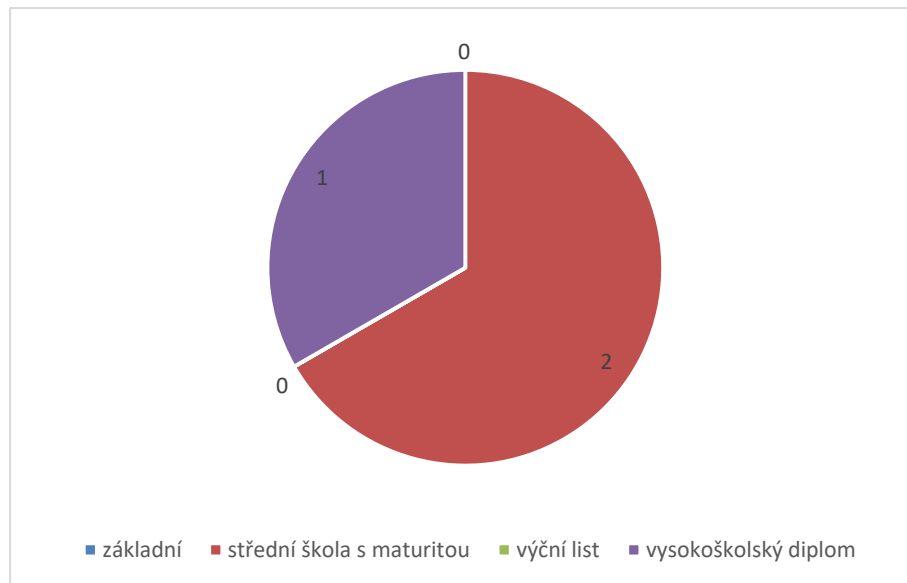


Graf č. 1 Věková struktura zaměstnanců



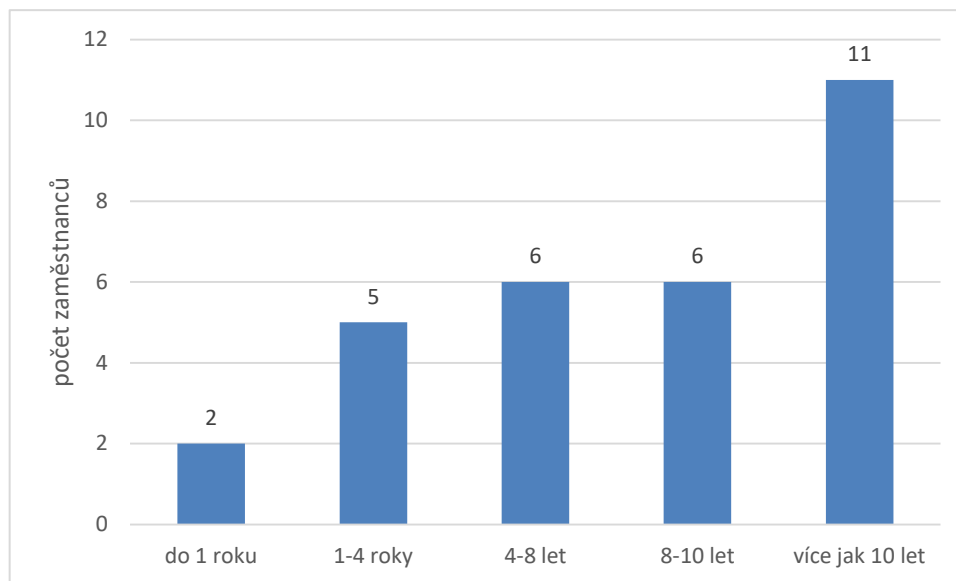
Graf č. 2 Nejvyšší dosažené vzdělání žen

Většinu dotazovaných žen, přesněji 18 žen, jak vidíme v grafu, má střední školu s maturitou, 7 žen má výuční list anebo střední školu bez maturity a zbylý počet žen disponuje vysokoškolským diplomem. U mužů, jak vidíme v grafu, mají maturitní vzdělání 3 muži a zbyvající poslední muž ve společnosti vlastní vysokoškolský diplom.



Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání mužů

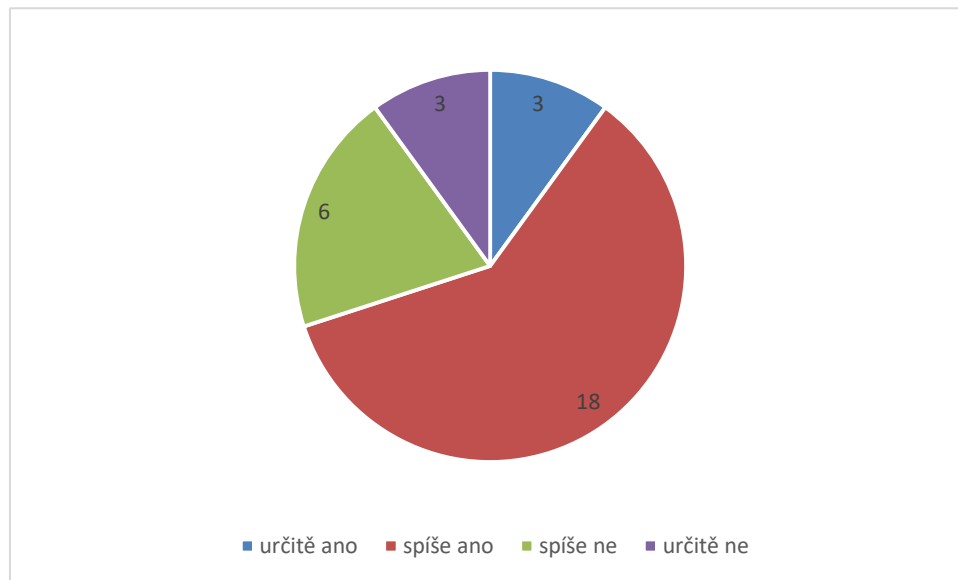
Struktura ve společnosti SALOOS s.r.o. je dána převážně tím, že v podniku je více zaměstnanců ve výrobním úseku, kde vyšší vzdělání není potřeba a je bráno spíše jako výhoda. V obchodním úseku naopak pracují zaměstnanci s minimálně maturitním vzděláním a vysokoškolské je bráno také jako výhoda.



Graf č. 4 Délka práce ve společnosti

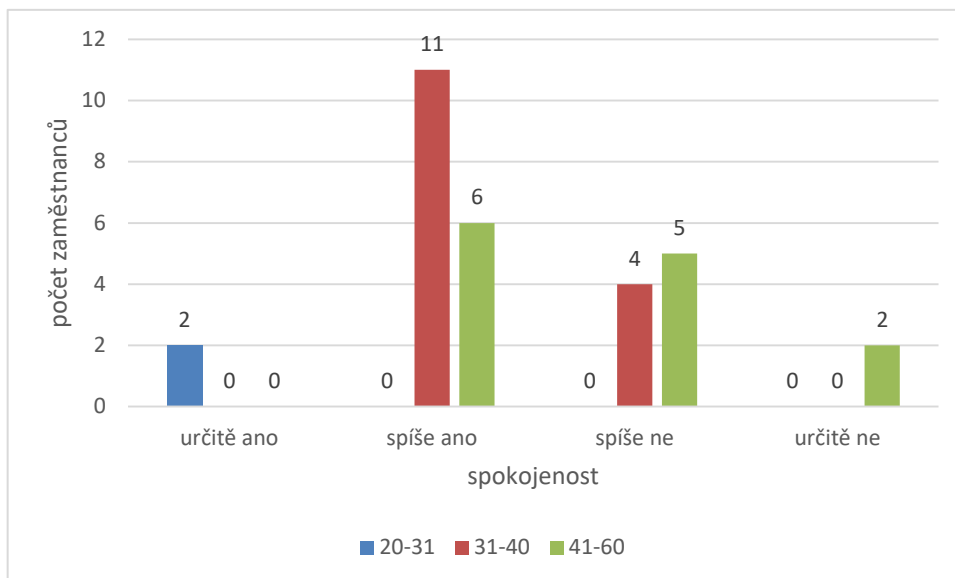
Společnost SALOOS s.r.o. má již 20 letou tradici a tím pádem jsou ve společnosti i zaměstnanci kteří pracují pro společnost delší dobu - více jak 10let, mezi dotazovanými jich je 11. Ostatní dotazovaní zaměstnanci jsou rovnoměrně rozvrstvení do ostatních rozmezí let. Společnost zaměstnala i dva nové zaměstnance, kteří teda pracují méně jak jeden rok, jak vidíme v grafu.

Další otázka v dotazníku byla určena ke zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svou mzdou. Ve společnosti SALOOS s.r.o. se ukázaly výsledky téměř s pozitivním hodnocení kdy dostatečné ohodnocení cítí více jak polovina zaměstnanců (21) a nedostatečnou motivaci cítí pouze 6 dotazovaných zaměstnanců. Zbylé nepatrné množství zaměstnanců je zcela přesvědčeno, že za svou práci nejsou ohodnoceni dostatečně.

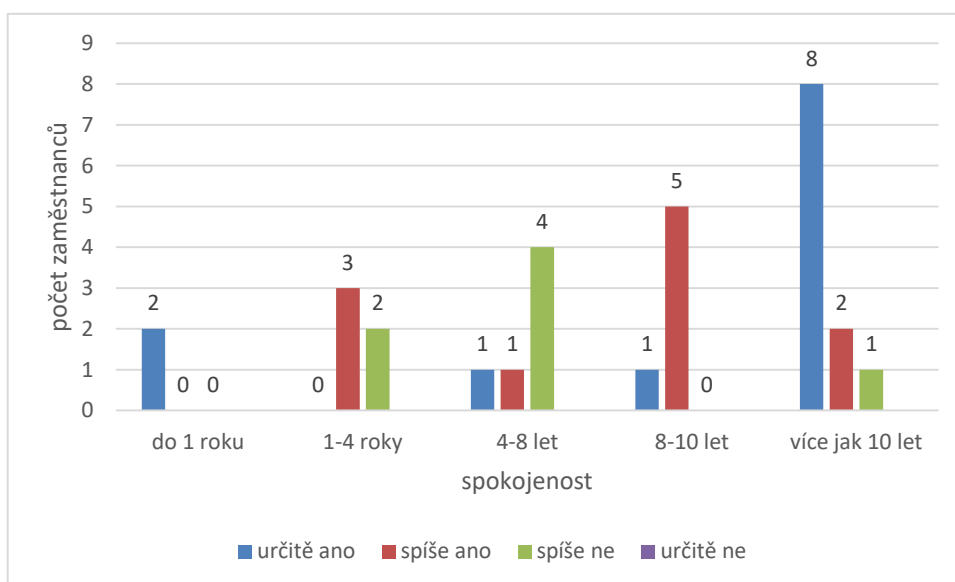


Graf č. 5 Spokojenost s ohodnocením

Na konec dotazníku jsem vložil otázku, která byla stejného typu, ale jinak formulovaná tzv. kontrolní, abych ověřil pravdivost odpovědi na předchozí otázku. U většiny zaměstnanců se shodovali odpovědi (například z odpovědi ano dali odpověď spíše ano) a pouze u 3 zaměstnanců byla odpověď úplně jiná. Je určitě možné, že jak se blížili ke konci dotazníky, ztráceli soustředěnost anebo jednoduše řečeno chtěli už mít dotazník hotový, a proto bych pravděpodobnost lživých odpovědí nepovažoval za směrodatnou.



Graf č. 6 Spokojenost s ohodnocení dle věku zaměstnance



Graf č. 7 Spokojenost s ohodnocením dle délky práce

Tento graf ukazuje, že zaměstnanci ve společnosti SALOOS s.r.o. jsou převážně spokojeni se svým ohodnocením za práci, kterou vykonávají pro společnost SALOOS s.r.o. Nejvíce jsou spokojeni zaměstnanci mezi lety 31-40. A pocit nedostatečného ohodnocení cítí zaměstnanci mezi lety 41-60, tedy zaměstnanci staršího věku, kteří zřejmě očekávají mzdu vyšší ke svému věku. Naprostou nedostatečnou ohodnocení cítí 2 zaměstnanci mezi lety 41-60. A jako velice pozitivní výsledek považují, že oba nejmladší zaměstnanci jsou naprosto spokojeni se svým ohodnocením. Můžeme vyvodit, že práci dělají, protože je

baví, s nadšením a motivací a ne jenom pro peníze. Další alternativou je obava z následků, kdyby dali odpověď, že spokojeni nejsou.

Aby průzkum byl kompletní, prozkoumal jsem spokojenost zaměstnanců s ohodnocením i podle délky práce u společnosti SALOOS s.r.o. Výsledky jasně ukázali, že zaměstnanci, kteří pro společnost pracují nejdéle, jsou s ohodnocením spokojeni a naopak spíše nespokojeni jsou zaměstnanci, kteří pro společnost pracují 1-8 let. Zaměstnanci, kteří pro společnost pracují méně než jeden rok, jsou spokojeni s ohodnocením a jde z toho vyčíst, že práci dělají protože je baví, s nadšením, s motivací a ne jenom pro peníze, anebo to může být i tím, že se možná obávali následků, kdyby dali odpověď, že spokojeni nejsou. Z doplňující otázky pro ty, kteří nebyli spokojeni s ohodnocením, tedy otázka -pokud ne, o kolik Kč byste chtěli více za měsíc- jsem se dozvěděl že průměrně by si představovali svůj plat o 3500,- vyšší.

Z otázky v dotazníku zda znají všechny složky mzdy, jsem byl mile překvapen, protože většina zaměstnanců, konkrétně 28 z dotazovaných zaměstnanců, znali všechny složky mzdy a pouze zbývající 2 zaměstnanci si nebyli úplně jistí, což se vyskytovalo u zaměstnanců, kteří nepracují pro společnost dlouhou dobu, a to to právě může vysvětlovat.

Zaměstnanecký benefit	1	2	3	4	5	nevyužívá
Penzijní připojištění	11	4	2	5	3	5
Kapitálové životní pojištění	5	2	5	0	0	18
Příspěvek na rekreaci zaměstnanců	2	1	0	0	0	27
Příspěvek na závodní stravování	30	0	0	0	0	0
13 plat	27	3	0	0	0	0
Firemní večírky	29	1	0	0	0	0
Prodloužená dovolená o 1 týden	25	4	1	0	0	0
Vzdělání	1	1	2	0	0	26

1 spokojen

2 spíše spokojen

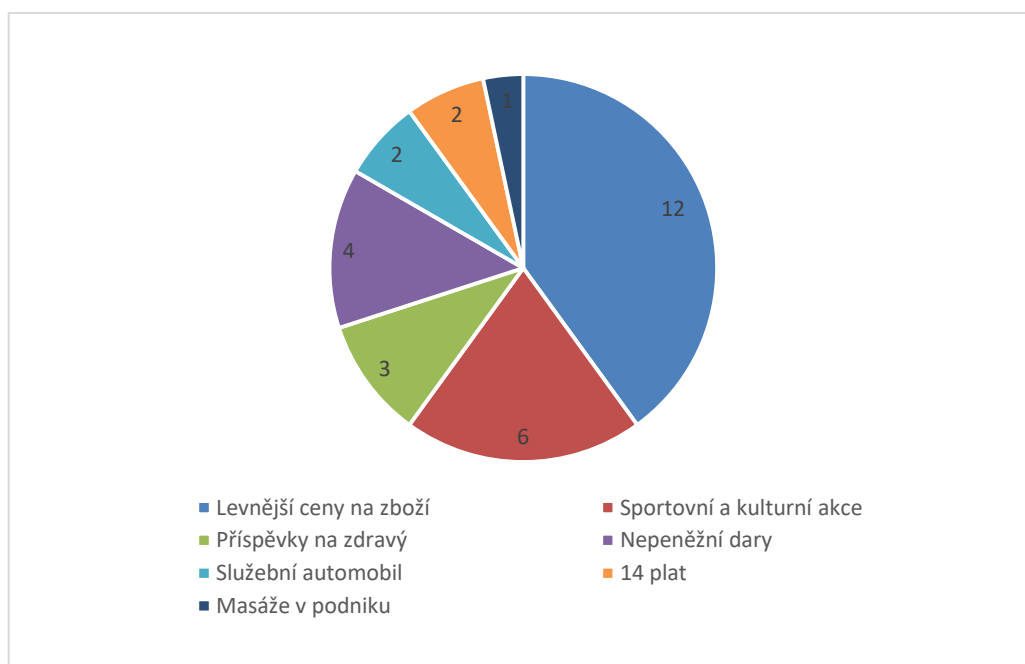
3 ani spokojen ani nespokojen

4 spíše nespokojen

5 nespokojen

Tab. č. 3 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami

Společnost SALOOS s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje i zaměstnanecké výhody a zaměstnanci jsou s nimi převážně spokojeni, ale ne všichni využívají možnost příspěvku na kapitálové životní pojištění, tuhle možnost využívá pouze 12 z dotazovaných zaměstnanců. A jen pouze 4 zaměstnanci využívají školení, které jim společnost SALOOS s.r.o. nabízí. Naopak velice kladně hodnoceno je ohodnocení v podobě 13 platu, prodloužené dovolené a zaměstnanci si také velice chválili i firemní večírky.

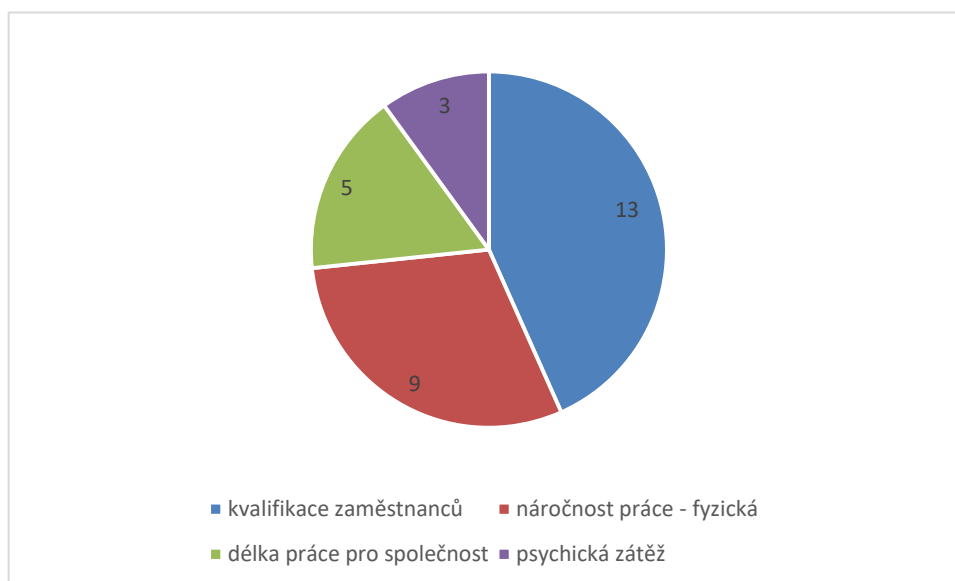


Graf č. 8 Navrhované výhody zaměstnanci

Doplňující otázka v dotazníku byla, aby zaměstnanci navrhli ty zaměstnanecké výhody, které podnik nenabízí, ale které by zaměstnanci rádi uvítali.

Nejvíce zaměstnanců by rádo jako novou zaměstnaneckou výhodu přijalo levnější ceny na zboží SALOOS s.r.o., na druhém místě se umístili příspěvky na sportovní a kulturní akce, což ukazuje, že ve společnosti pracují lidé, kteří mají rádi zdravý životní styl. Ostatní hlasy zaměstnanců se rovnoměrně rozdělí mezi další mnou navrhované možnosti benefity. Mezi jinými možnostmi, které zaměstnanci navrhovali sami, se objevilo například služební automobil, 14 plat a možnost masáže v zaměstnání.

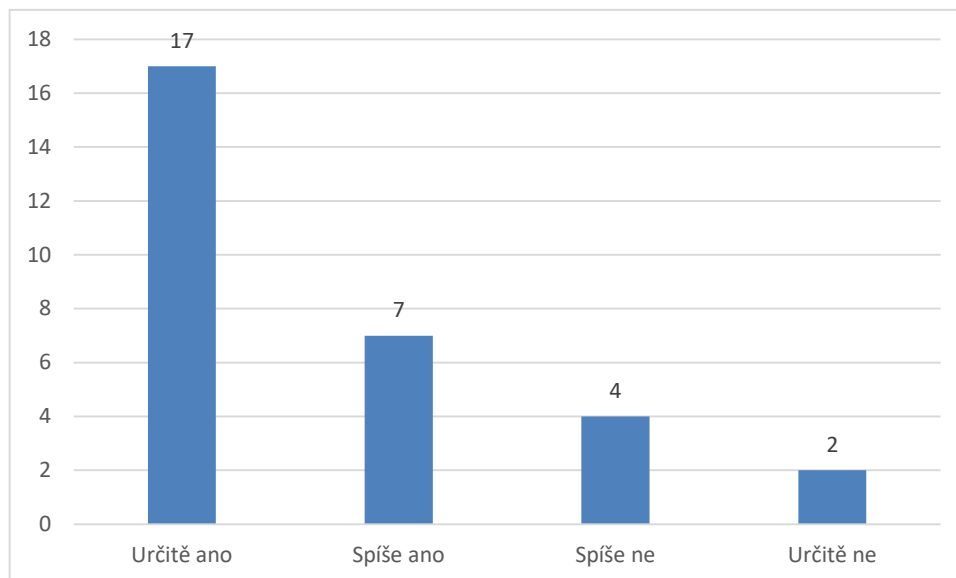
Další otázka byla, co by dle zaměstnanců mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy. Je to poslední otázka, která se týká odměňovacího systému ve společnosti SALOOS s.r.o.



Graf č. 9 Ovlivnění výše mzdy

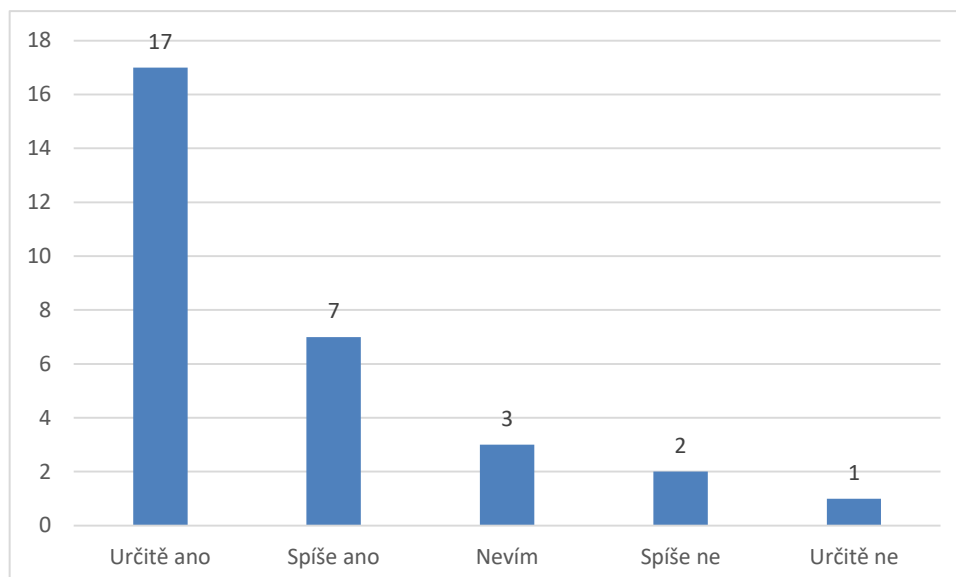
Většina dotazovaných zaměstnanců, konkrétně 13 dotazovaných zaměstnanců ve společnosti SALOOS s.r.o. odpovědělo, že výši mzdy by měla ovlivňovat kvalifikace zaměstnanců. Na druhém místě s počtem hlasů 9 se umístila odpověď náročnost práce-fyzická. Ve společnosti SALOOS s.r.o. se nejedná o těžkou fyzickou práci, ale zaměstnanci ve výrobě mají, co se týče fyzické náročnosti náročnější práci, než zaměstnanci v obchodním úseku, na druhu stranu právě zaměstnanci v obchodním úseku mohou pociťovat práci více psychicky namáhavou. Na třetím místě se umístila odpověď délka práce pro společnost a těsně na čtvrtém místě 3 zaměstnanci označili odpověď psychická zátěž dané práce.

Druhá část dotazníku byla určena pro zjištění motivace zaměstnanců ve společnosti SALOOS s.r.o. První otázka směřovala ke zjištění, zda je pro zaměstnance ve společnosti SALOOS s.r.o. důležité projevení uznání a pochvala od nadřízených.



Graf č. 10 Důležitost pochvaly od nadřízených

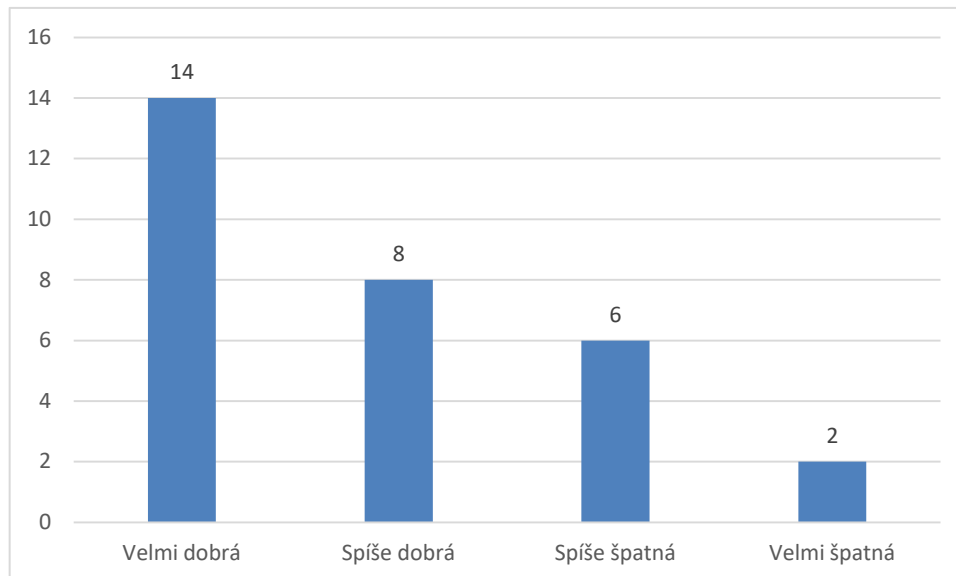
Obrovská většina zaměstnanců odpověděla, že vyjádření uznání a pochvaly je velmi důležité, což je rozhodně důležité vědět, abych vyřešil další možnosti jak lépe motivovat zaměstnance ve společnosti SALOOS s.r.o. Pouze pro 6 zaměstnanců je vyjádření uznání a pochvaly nedůležitá složka a já vidím příčinu v osobnosti daných zaměstnanců, že jsou spíše introverti, v práci udělají to, co musí a pak si jdou vlastní cestou.



Graf č. 11 Pocit motivace od nadřízených

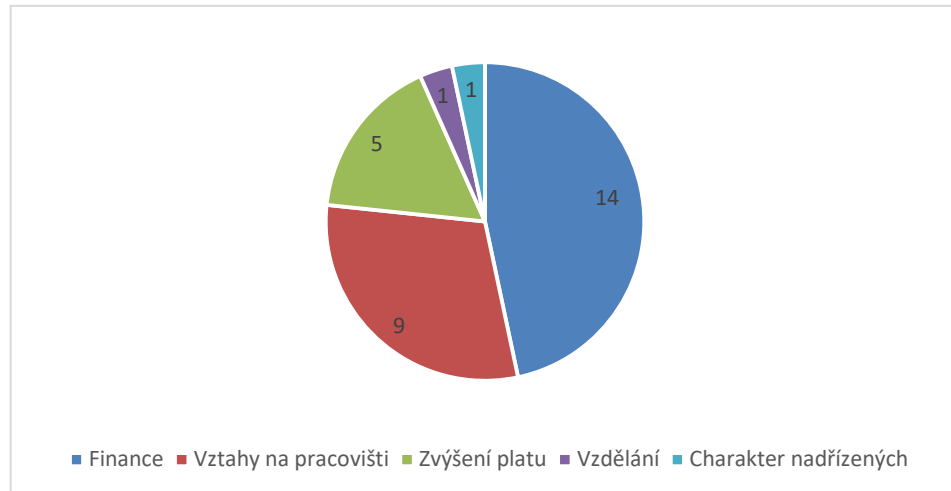
Na otázku z dotazníku, zda zaměstnanci mají pocit, že vedoucí pracovníci je dostatečně motivují na pracovišti, odpověděla většina zaměstnanců, že s motivací jsou spokojeni. Z

dotazníku také vyplynulo, že 3 dotázaní zaměstnanci se příliš nezaměřují a proto ani neví, zda jsou či nejsou motivováni. A pouze 3 zaměstnanci ve společnosti SALOOS s.r.o. se necítí dostatečně motivováni nadřízenými.



Graf č. 12 Ohodnocení komunikace s nadřízenými

Jako další navazující otázku jsem položil otázku, jak hodnotí komunikaci a vztah zaměstnanci se svými nadřízenými a drtivá většina zaměstnanců odpověděla, že vztah a komunikaci hodnotí velmi dobře či spíše dobře a jen 6 zaměstnanců hodnotí komunikaci s nadřízenými za špatnou. Z dotazníku také vyplynulo, že 2 zaměstnanci hodnotí komunikaci s nadřízenými za velmi špatnou, což se domnívám, že může jít o osobní konflikty, které budou dále v praktické části rozebrány. Převážně dobrá komunikace a vztahy plynou hlavně z toho, že jde o menší společnost, kde se všichni navzájem znají a jsou téměř každý den ve vzájemném kontaktu.



Graf č. 13 Motivy pro práci

Poslední dotaz v dotazníku byla otázka, jak důležité jsou motivy, které jsem uvedl, pro práci daného zaměstnance. Jak jsem očekával tak nejdůležitější pro většinu zaměstnanců je finanční ohodnocení, avšak společnost nemůže neustále zvyšovat zaměstnancům mzdu. Poslední zvyšování mezd proběhlo minulý rok. Na druhém místě je pro 9 zaměstnanců motivem celkový vztah na pracovišti a pro 5 zaměstnanců možnost zvýšení platu. Další možnosti, jako možnost vzdělání či charakter nadřízených se umístily stejně na spodních příčkách.

12 NÁVRH ŘEŠENÍ VE SPOLEČNOSTI SALOOS S.R.O.

Společnost SALOOS s.r.o. je již zaběhlá firma s dlouhotrvající tradicí, a proto bych odměňovací systém, který je již zaběhlý, neměnil. Systém byl navrhnout tak, aby zaměstnance motivoval. Jak ukázala praxe, daný systém motivuje zaměstnance, ale najdou se i takoví, kterých nemotivuje příliš. Na odměňovacím systému je určitě výhoda, že zaměstnanci ve společnosti SALOOS s.r.o. vědí jakou mzdu dostanou, a zda daná mzda bude stačit na pokrytí jejich nákladů, což určitě zaměstnanci ocení. Je to dáno taky tím, že společnost SALOOS s.r.o. má stálou výrobu a stálý odbyt, takže na všechny zaměstnance se dostane dostatek práce a nestane se, že by pro ně nebyla práce, tím pádem ve společnosti panuje kolektivní duch a společnost tak dosahuje bez větších problémů svých cílů.

Na věc, kterou bych upozornil je, aby společnost brala zřetel na délku odpracované doby ve společnosti, považuji to za nejdůležitější a i 5 zaměstnanců jak ukázal dotazník, berou důležité množství a kvalitu odvedené práce. Tím pádem pokud zaměstnanci chtějí být více ohodnoceni za svou práci, tak budou muset pracovat více a kvalitněji, tak aby pro podnik vytvořili větší příjem a tím pádem bylo i z čeho více brát na mzdy a odměňování. Otázkou je, zda zaměstnanci budou ochotni odevzdat pracovní energii a kolik toho navíc udělají proto, aby se jejich mzda zaslouženě zvýšila a tak zvýšení mezd nezasáhlo podnikovou ekonomiku.

Navrhoval bych řešení v podobě zavedení tzv. evidence práce navíc pro společnost. Na starost by to měli vedoucí obou úseků. Pokud by tedy zaměstnanec pracoval navíc, do evidence práce navíc pro společnost by se zaznamenal druh a délka práce a vedoucí pracovníci by výsledky na konci měsíce vyhodnotili, dále by své návrhy předložili panu řediteli Haraštovi a ten by rozhodl o finální výši odměny.

Společnost SALOOS s.r.o. poskytuje příspěvky na životní kapitálové pojištění, ale mnoho zaměstnanců tenhle příspěvek nevyužívá. A proto navrhuji namísto poskytování tohoto příspěvku poskytovat jiný příspěvek, který zaměstnanci více ocení a využijí. Jako případné alternativy bych zvolil možnosti, které navrhovali zaměstnanci v dotazníku. Pokud by tedy společnost SALOOS s.r.o. měla dostatek prostředků pro poskytnutí jiných odměn, její zaměstnanci by to velmi ocenili a jejich motivace by se tím pádem zvýšila.

Jako jedna z možností je příspěvek na sportovní akce či na kulturní akce. Zaměstnanec by si zvolil, kterou oblast více preferuje. Pokud by si zaměstnanec zvolil kulturní akce, je ve městě Břeclav možnost volných vstupenek do kina, či volných vstupenek na akce pořádané

v Kulturním domě Břeclav. Zaměstnanci, by si tedy na začátku vybrali, které kulturní akce chtějí navštívit a společnost SALOOS s.r.o. by jim poskytla vstupenky. Při nákupu vstupenek se dá uvažovat i o množstevní slevě a tím pádem by to pro společnost nebylo finančně nákladné. Pokud by si zaměstnanec vybral sportovní akce tak se dá uvažovat například o permanentce do fitness centra, kterých je v Břeclavi více jak 5. Ve městě Břeclav je i obrovské sportovní středisko TJ lokomotiva Břeclav, která také nabízí mnoho sportovních akcí od již zmiňovaného fitness centra přes horolezeckou zeď až po fotbal. Každý zaměstnanec by si tedy přišel na své a takhle zavedený systém by byl pro každého zaměstnance spravedlivý.

Při osobním pohovoru s některými zaměstnanci jsem se dozvěděl zajímavou informaci ohledně příspěvku na dovolenou. Příspěvek na dovolenou je jistě velmi zajímavý příspěvek, ale není moc využíván zaměstnanci, protože je přispíván pouze na omezený výběr dovolených, které zaměstnanci nevyužívají. Mnoho zaměstnanců jezdí na dovolenou, na místa, které již zná, na která jsou zvyklí, a většinou dané místo není v nabídce příspěvků od společnosti. A proto si zaměstnanci většinou nevyberou příspěvek na dovolenou, protože daná dovolená nesplňuje jejich kritéria a neuspokojuje jejich potřeby. Otázkou samozřejmě je, zda by rozšíření možností zahrnuo i ty dovolené, které chtějí zaměstnanci, většinou se totiž jednalo o vzdálené destinace, většinou v létě u moře a v zimě na horách.

Z mého dotazníku vyplynulo, že motivace ve společnosti SALOOS s.r.o. je dobrá, ale samozřejmě vždy jde něco zlepšit. Navrhuji tedy malé úpravy v komunikaci ve společnosti mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, ale jako zásadní problém ve společnosti SALOOS s.r.o. to neshledávám, je to dáno taky tím, že se nejedná o obrovský podnik a tím pádem všichni zaměstnanci se mezi sebou dobře znají a jsou pořád v kontaktu, panuje zde přátelská atmosféra a tím pádem v komunikaci zásadní problém není.

Přejdu tedy k menším návrhům jak ještě lépe zlepšit komunikaci, tak aby se z dobré komunikace stala výborná komunikace. V komunikaci bych dal tedy pozor nato, aby pochvala byla vyjádřena ihned po vykonaném úkolu anebo aspoň co nejdříve po vykonaném úkolu, ve společnosti to totiž není pravidlem a občas úkol, který stojí za povšimnutí a ohodnocení zůstane bez pochvaly, což určitě může zaměstnance demotivovat či zaměstnanec může ztratit chuť práci vykonávat na vysoké úrovni, pokud se to děje pravidelněji za určitou dobu. Ve společnosti SALOOS s.r.o. se také stává, že nadřízení zaměstnanci, když nejsou spokojeni s prací svých podřízených, zvyšují hlas a kritizují, což

nevidím jako nejlepší způsob vyjádření nespokojenosti. Kritika totiž vyvolá spíše obranou reakci podřízeného, případně se může i urazit a schválně pracovat neefektivně. Je tedy nutné spíše chválit zaměstnance za dobré výsledky, nežli je kritizovat za to, co udělali špatně. Ovšem kritika musí taky někdy být, ale i kritizovat se dá různými způsoby. Pokud je kritika nevyhnutelná tak je možnost první zaměstnance za něco pochválit, pochvala by ale neměla vyznět jako povrchní lichotka, a až poté přejít k negativní informaci. Kritiku podat určitě bez větších negativních emocí, přímo a jednoznačně. Kritizovat za danou věc jen jednou a nevracet se ke stejné věci vícekrát. Při kritizování podřízeného nebo při řešení určitých situací, by měli nadřízení přistupovat k situaci přátelsky a tím vyvolat v zaměstnanci reakci, že daný problém bude chtít řešit, nadřízený může zaměstnance ještě povzbudit i tím, že chyba, která se objevila, se dá snadno vyřešit a napravit a nadřízený může i navrhnout způsoby řešení.

Společnost poskytuje také vzdělávací kurzy pro zaměstnance. Tuhle možnost využívají jen někteří zaměstnanci, protože nabízené kurzy jsou omezené a ne každého zaměstnance zaujmou. Je tedy určitě možnost rozšířit okruh kurzů a tím oslovit více zaměstnanců. Společnost nabízí prozatím kurzy designu a přírodní kosmetiky. Domnívám se, že zaměstnanci v marketingovém oddělení by ocenili kurzy novinek v marketingu nebo zaměstnanci v telefonním oddělení by určitě ocenili kurz komunikace, což by se odrazilo později i v zisku společnosti, protože při prodeji výrobků je komunikace velmi důležitá.

Jako poslední návrh na změnu, bych volil zavedení volného wi-fi připojení. Z osobních hovorů se zaměstnanci, jsem zjistil, že zaměstnancům chybí možnost připojit se na internet. Řada zaměstnanců to řeší nakoupením si dat do svého mobilního mobilu, což je ale stojí vlastní peníze. Z pohovorů jsem zjistil, že možnost volného připojení na wi-fi již ve společnosti byla, ale vedení ji zrušilo. Zrušení téhle možnosti bylo z důvodu poklesu výkonu zaměstnanců. Avšak já bych nevolil takhle razantní změnu a spíše navrhuji se domluvit se zaměstnanci, že možnost připojit se na wi-fi bude, ale jen v předem určených dobách, například o přestávkách zaměstnanců. Hlídat se to dá jednoduše přes kontrolování, kdo je v jakou dobu připojen na síti. A pokud by zaměstnanci porušovali daná pravidla a připojovali by se i v jiné, nežli povolené doby, tak až tehdy bych volné připojení na wi-fi zrušil. Zavedení tohoto pravidla určitě povede k ještě větší spokojenosti zaměstnanců, kteří nebudou muset utrácet vlastní peníze za přikupování si dat do svého mobilního telefonu, a jak už víme spokojení zaměstnanci, rovná se výkonní zaměstnanci.

Mé navrhované změny se můžou zdát jako maličkosti, ale tyto maličkosti hrají velkou roli a na každého budou působit pozitivně, pokud budou provedeny správně. Určitě to nepůjde ze dne na den, ale bude to požadovat cvik a úsilí a poté to přinese lepší motivovanost, spokojenost a atmosféru v podniku což všichni zaměstnanci, nadřízení a podřízení, ocení.

ZÁVĚR

Práce se zabývá odměňovacím a motivačním systémem ve společnosti SALOOS s.r.o. a jejím cílem bylo zhodnotit a popsat systém, který je nastaven ve společnosti. Ze získaných informací jsem navrhnul změny v motivaci zaměstnanců, tak aby zaměstnanci byli více spokojeni a tím pádem více produktivní a společnost dosahovala lepších výsledků. K získání informací jsem použil dotazníkové šetření, které odhalilo některé nedostatky, ale také ukázalo, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni s prací pro společnost SALOOS s.r.o. Navrhl jsem tedy pár změn v motivačním procesu, tak aby se případně zabránilo ve fluktuaci zaměstnanců a aby zaměstnanci cítili větší zainteresovanost s cíli podniku.

K větší motivovanosti zaměstnanců jsem navrhl zavést evidenci práce navíc, kterou by zaměstnanci vykonávali pro společnost a na jejím základě by byli více výkonní zaměstnanci více odměňováni a společnost by tím pádem nepřišla o více peněz ze zisku. Společnost SALOOS s.r.o. se řadí mezi společnosti, které poskytují hodně zaměstnaneckých výhod, tak je tady prostor pro zlepšení a to zavést nové zaměstnanecké výhody místo dosud zavedeného příspěvku na kapitálové životní pojištění, které mnoho zaměstnanců takřka nevyužívá. Mezi nové zaměstnanecké výhody bych zařadil příspěvky na kulturní a sportovní akce, což jak ukázal výsledek dotazníku, by mnoho zaměstnanců uvítalo. Společnost SALOOS s.r.o. poskytuje taky příspěvek na dovolenou, ale pouze na pár omezených míst, které zaměstnanci nenavštěvují, takže bych nabídku míst rozšířil.

Další změnu bych volil zlepšení motivace zaměstnanců ve společnosti prostřednictvím osobního přístupu, tak aby nepřevažovala kritika, ale spíše bych volil chválit zaměstnance za správně odvedený úkol, ve správný čas. Vedoucí pracovníci ve společnosti tak ve svých zaměstnancích podpoří pocit důležitosti a uznání. V případě, že zaměstnanci pocítí pocit uznání a důležitosti tak společnost SALOOS s.r.o. je dále může motivovat i jinými finančními motivy.

Tato práce může sloužit jako inspirace pro další rozvoj společnosti SALOOS s.r.o. Mé navrhované řešení je využitelné pro vedení společnosti a získané poznatky mohou využít. Společnost tím pádem bude lépe dosahovat svých cílů, zvýší spokojenost a motivaci svých zaměstnanců a tak pocítí pozitiva obě strany, vedení i zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

1. ADAIR, John. Efektivní motivace. Přel. Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael (2009). Odměňování pracovníků. Přel. Josef Koubek. 1. čes. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
3. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: 10. vydání: Nejnovější trendy a postupy. Přel. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARNOLD, John, SILVESTER, Joanne, PATTERSON, Fiona, ROBERTSON, Ivan, COOPER, Cary, BURNES, Bernard. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Přel. Vilém Jungmann, Magda Karellová, Vladimír Pauliny, Jiří Penc. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
5. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BLAŽEK, Ladislav. Management. Praha: Grada, 2011. 1. vyd. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
7. BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ, Human potential management in a company: motivation, workers motivating: monography. Zlin: Tomas Bata University in Zlin, 2011. 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.
8. DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Přel. Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
9. FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha Computer Press, 2002. 463s. ISBN 80-7226-515-6
10. HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. 4. vyd. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
11. HOLOMEK, Petr. Vhodný mix benefitů pomáhá udržet kvalitní zaměstnance. HRM – Human Resource Management. 2008, roč. IV., č. 5, s. 40–42. ISSN 1801-4690.

12. HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
13. KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang (eds.). Personální management. Řízení. Organizace. Přel. Bruno Cempírek, Helena Krausová, Jana Krausová, Zdeněk Michňa, Iva Michňová. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
14. KEENANOVÁ, Kate. Průvodce manažera: Motivování. Přel. Ivan Lukavský. Brno: Ando, 1995. 58 s.
15. KNAP, Petr, CHODOUNSKÁ, Barbora. Zaměstnanecké benefity: výhodná transakce pro všechny. HRM – Human Resource Management. 2007, roč. III., č. 6, s. 49–52. ISSN 1801-4690.
16. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
17. LATHAM, Gary P. Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, 2007. 337 s. ISBN 978-0-7619-2018-2
18. MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
19. MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. Přel. Mojmír Koš a kol. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
20. NAKONEČNÝ, Milan. Základy psychologie. 1. vyd., dotisk. Praha: Academia, 2004. 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
21. PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
22. PŘIKRYL, Jan. Češi výrazně zabodovali mezi zaměstnavateli střední Evropy. HRM – Human Resource Management. 2006, roč. II., č. 4, s. 38–41. ISSN 1801-4690.
23. SCHEIN, Edgar. Psychologie organizace. Přel. Jarmila Milnerová. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 161 s.
24. STÝBLO, Jiří. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

25. SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva, a kol. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
26. ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
27. URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí. Praha: Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
28. URBAN, Jan. Nástroje výkonového odměňování. HRM – Human Resource Management. 2009, roč. V., č. 4, s. 25–26. ISSN 1801-4690.
29. VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan (eds.). Aplikovaná sociální psychologie I: Člověk a sociální instituce. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.
30. WALTER, A.J. a kol. Moderní personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické zdroje

1. Česká tisková kancelář. Nejžádanějšími benefity jsou dovolená navíc a pružná pracovní doba. HR expert [online]. 20. března 2012 [vid. 17. června 2012]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/benefity/aktuality/nejzadanejsimi-benefity-jsou-dovolena-navic-apruzna-pracovni-doba.html>
2. Certifikace kosmetiky, ©2017. SALOOS [online]. Břeclav [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://saloos.cz/cz/certifikace-kosmetiky/#text>
3. Vize firmy, ©2017. SALOOS [online]. Břeclav [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://saloos.cz/cz/vize-firmy/#text>
4. Historie, ©2017. SALOOS [online]. Břeclav [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://saloos.cz/cz/historie/#text>
5. kodex, ©2017. SALOOS [online]. Břeclav [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://saloos.cz/cz/saloos-kodex/#text>

Zákony

1. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Např. Například

Atd. A tak dále

S.r.o Společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Logo společnosti SALOOS s.r.o.	34
Obr. č. 2 Org. Struktura společnosti	37

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Rozdělení z hlediska pohlaví	46
Tab. č. 2 Věková struktura zaměstnanců	46
Tab. č. 3 Spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami	51

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Věková struktura zaměstnanců	47
Graf č. 2 Nejvyšší dosažené vzdělání žen	47
Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání mužů	48
Graf č. 4 Délka práce ve společnosti	48
Graf č. 5 Spokojenost s ohodnocením	49
Graf č. 6 Spokojenost s ohodnocení dle věku zaměstnance	50
Graf č. 7 Spokojenost s ohodnocením dle délky práce	50
Graf č. 8 Navrhované výhody zaměstnanci	52
Graf č. 9 Ovlivnění výše mzdy	53
Graf č. 10 Důležitost pochvaly od nadřízených	54
Graf č. 11 Pocit motivace od nadřízených	54
Graf č. 12 Ohodnocení komunikace s nadřízenými	55
Graf.č. 13 Motivy pro práci	56

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

Jmenuji se Erik Růžička a jsem studentem 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Chci Vás požádat o vyplnění předloženého dotazníku, který se týká odměňování a motivace zaměstnanců. Všechny informace, které získám z vyplněných dotazníků, poslouží pro vypracování mé bakalářské práce.

Dotazník zjistí Vaše postoje k dané problematice a na základě získaných výsledků navrhnou opatření, které by měli přispět k Vaší větší spokojenosti ve společnosti Saloos s.r.o.

Děkuji Vám za spolupráci a za čas, který strávíte nad dotazníkem.

Erik Růžička

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 20-30 let
- 31-40 let
- 41-60 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední škola s maturitou
- Výuční listopad
- Vysokoškolský diplom

4. Jak dlouho pracujete pro společnost SALOOS. s.r.o.

- Méně než 1 rok
- 1-4 roky
- 4-8 let
- 8-10 let
- Více jak 10 let

5. Pokud ne, o kolik Kč více byste chtěl/a?

.....

6. Domníváte se, že za svou práci jste dostatečně ohodnoceni?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Znáte všechny složky mzdy?

- Ano
- Ne

8. Jak jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?

Zaměstnanecký benefit	1	2	3	4	5	nevyžívám
Penzijní přípojištění						
Kapitálové životní pojištění						
Příspěvek na rekreaci zaměstnanců						
Příspěvek na závodní stravování						
13 plat						
Firemní večírky						
Prodloužená dovolená o 1 týden						
Vzdělání						

1 spokojen

3 ani spokojen ani nespokojen

5 nespokojen

2 spíše spokojen

4 spíše nespokojen

9. Kterou zaměstnaneckou výhodu postrádáte?

- Příspěvky na sportovní a kulturní akce
- Příspěvky na zdravý
- Levnější ceny na zboží
- Nepeněžní dary
- Jiné: _____

10. Co by mělo nejvíce ovlivňovat výši mzdy?

- Kvalifikace zaměstnanců
- Náročnost práce – fyzická
- Náročnost práce – psychická
- Délka práce pro společnost

11. Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízených?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Máte pocit dostatečné motivace ze strany nadřízených?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

13. Jak hodnotíte komunikaci s nadřízenými?

- Velmi dobrá
- Spíše dobrá
- Spíše špatná
- Velmi špatná

14. Který motiv pro práci je pro vás nejdůležitější?

- Finance
- Vztahy na pracovišti
- Možnost Vzdělání
- Možnost zvýšení platu
- Charakter nadřízeného

15. Jste spokojeni s ohodnocením za Vaši práci?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne