UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Klára Hnilicová

Motivační a hodnotící systém ve firmě

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Mgr. Toth Daniel Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)
STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Klára Hnilicová

Motivation and evaluation system in the company

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Mgr. Toth Daniel Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 3. 2014 *Jméno autorky* .....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá motivací a pracovní spokojeností zaměstnanců. Teoretická část pojednává o pracovní motivaci, spokojenosti a teoriích motivace. Předmětem praktické části diplomové práce je detailní popis aktuálního hodnotícího a motivačního systému vybrané společnosti. Následuje provedení empirického šetření a analýza problematiky současného stavu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců v této firmě. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou identifikovány problémové oblasti a navržena opatření, která povedou k nápravě zjištěných nedostatků.

Klíčové pojmy

Benefity, deskripce, dotazníková šetření, hodnotící systémy, motivační systémy, pracovní motivace, teorie motivace, zaměstnanci, zdroje motivace.

Annotation

The diploma thesis deals with motivation and employee satisfaction at work. The theoretical part focuses on work motivation, employee satisfaction and motivation theories. The subject of the practical part of the diploma thesis is a detailed description of the current evaluation and motivation system of the chosen company. It is followed by an empirical investigation and analysis of the current state of work motivation and employee satisfaction in the company. Based on the survey results problem areas are identified and measures are proposed to remedy the identified deficiencies.

Key words

Benefits, desctiption, employees, evaluation systems, incentives, questionnaire, sources of motivation, theory of motivation, work motivation.

OBSAH

1 ÚVOD 8
TEORETICKÁ ČÁST 10
2 CÍL A METODIKA PRÁCE 10
2.1 Cíl 10
2.2 Metodika 10
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE 13
3.1 Definice motivace a typy motivace 13
3.3 Stimul a stimulace 16
3.4 Zdroje motivace 17
3.5 Pracovní motivace 19
3.5.1 Motivace extrinsická (vnější) 20
3.5.2 Motivace intrinsická (vnitřní) 21
3.5.3 Pracovní motivace a výkon 21
3.5.4 Výkonová motivace 22
3.6 Teorie motivace 23
3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb 26
3.6.2 Alderferova teorie 28
3.6.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie 29
3.6.4 McGregorova teorie X teorie Y 30
3.6.5 Wroomova expektační teorie 31
3.6.6 Teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera 32
3.6.7 Adamsova teorie rovnováhy 32
3.6.8 Teorie cíle 33
3.6.9 Skinnerova teorie pozitivního posílení 33
3.6.10 McClellandova teorie získaných potřeb 34
3.7 Odměňování 34
3.8 Benefity 37
4 PRAKTICKÁ ČÁST 41
4.1 Představení společnosti 41
4.2 Orgány společnosti a jejich kompetence 42
4.3 Organizační struktura a řízení společnosti 44
4.3.1 Působnost organizačních útvarů 47
4.4 Motivační systém 50
4.4.1 Základní mzda 51
4.4.2 Provize 52
4.4.3 Bonusy 52
4.4.4 Osobní ohodnocení 53
4.4.5 13. mzda 53
4.4.6 Dovolená 54
4.4.7 Služební vozidla 54
4.4.8 Mobilní telefony 55
4.4.9 Poukázky 56
4.4.10 Stravování 56

4.4.11 Penzijní připojištění 57
4.4.12 Výročí 58
4.4.13 Pojištění 58
4.4.14 Zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců 59
4.4.15 Flexibilní pracovní doba 60
4.5 Hodnocení 61
4.5.1 Systém hodnocení zaměstnanců ve firmě 62
4.6 Metoda šetření 68
4.6.1 Hypotézy 70
5. HODNOCENÍ VÝZKUMU A NÁVRHY ŘEŠENÍ 75
ZÁVĚR 90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 91
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK 95
SEZNAM PŘÍLOH 96

1 ÚVOD

V současné době, kdy se vývoj ve všech oborech lidské činnosti neustále zrychluje a zdokonaluje, se do popředí dostává otázka významnosti lidských zdrojů. Každá organizace usiluje o získání pevného postavení na trhu, majitelé a vedení podniků soustřeďují svou pozornost v první řadě na technické záležitosti, prodej a plnění ekonomických ukazatelů. Mnozí z nich si ale stále častěji uvědomují, že toho nelze dosáhnout bez lidí, lidské zdroje se proto stávají významným nástrojem, který hraje důležitou roli v konkurenceschopnosti organizace. Firmy si uvědomují, že pracovníky nestačí jen zaměstnávat, ale je nutné je především motivovat. Řízení pracovní motivace a efektivní práce s lidmi je dnes nezbytným předpokladem pro správné fungování každé organizace. Existuje řada způsobů a strategií, jak pracovníky motivovat. Dobrý manažer by měl poznat, která z motivačních strategií se hodí pro jeho firmu a zároveň najít citlivý způsob jejího použití. Žádná z nich není univerzální. Lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, ze kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi.

Je mnoho způsobů, jak poznat, zda je zaměstnanec motivován, či nikoliv. Mezi nejběžnější příklady motivace (vnitřní síly) a stimulace (vnější pohnutky) patří mzda, pocit dobře vykonané práce, kolektiv, možnosti osobního rozvoje, povýšení, zabezpečení rodiny, stálost zaměstnání, přístup vedoucího, podnikové výhody, klima ve firmě, hodnocení podřízeného, prestiž firmy, pracovní podmínky atd.

Ovlivňování pracovní motivace žádoucím směrem se stává důležitou složkou personální práce i důležitým úkolem všech vedoucích pracovníků. Chce-li být firma úspěšná, musí správně využívat veškerý potenciál svých zaměstnanců. Vhodně zvolená motivace je v každé organizaci velice důležitou součástí efektivity práce. Zaměstnanci, kteří jsou dostatečně stimulování a motivováni, dosahují na pracovišti mnohem větších výsledků než ti nemotivovaní. Přitom je nezbytně nutné brát v potaz i pracovní spokojenost zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, častěji se ztotožňují s cíli firmy, stávají se loajálnější a mají menší fluktuaci.

Téma motivace se dotýká každého z nás, ať v pracovním, či osobním životě. Pokud hledáme to, co je pro naše zaměstnání a náš život nejlepší, nemůžeme

se spoléhat jen na cizí doporučení. Naše vlastní rozhodování a vnitřní motivace mají největší vliv na to, jak vyrovnaný a spokojený bude náš soukromý i pracovní život.

TEORETICKÁ ČÁST

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl

Cílem diplomové práce bude návrh řešení a variant, které povedou ke zlepšení motivačního a hodnotícího systému v konkrétním podnikatelském subjektu. Stávající systém vykazuje jisté odchylky od žádoucího stavu a nesplňuje požadavky zaměstnanců. Sekundárním cílem bude zjistit, v jakých oblastech jsou zaměstnanci spokojeni a ve kterých naopak nejsou spokojeni vůbec, tj. stanovení konkrétních problémových oblastí motivace v tomto podniku. Dalším podpůrným cílem bude identifikace kvantity zkoumané množiny dotčených zaměstnanců.

V teoretické části byly popsány základní pojmy a teorie, které se vztahují k oblasti pracovní motivace. Praktická část diplomové práce byla zaměřena na analýzu motivačního systému ve firmě EUROPAPIER – BOHEMIA, spol. s. r. o. formou dotazníkového šetření.

2.2 Metodika

V literatuře jsou nejčastěji uváděny dva typy výzkumných strategií, a to kvalitativní a kvantitativní výzkum. Tyto metody se uplatňují v nejrůznějších oborech např. psychologii, sociologii, hospodářských a jiných vědách. Intenzivnější zájem o kvalitativní přístupy vznikl jako reakce na jednostranný postoj, který považoval za hodnotný výzkum pouze statistické experimentální nebo observační studie hodnotící měřitelné vlastnosti objektů.[1]

Kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji, které se dají matematicky zpracovat, je možné je sčítat, procentuálně vyjadřovat či statisticky zpracovávat. Kvantitativní výzkum většinou prověřuje existující teorii, tu pak potvrzuje nebo vyvrací. Z teorie se pak vyvozují hypotézy, které se ve výzkumu testují. Tento výzkum je verifikační.

[1] HENDL,J. *Kvalitativní výzkum-základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha:* Portál, 2005. s. 21.

Kvalitativní výzkum je některými metodology považován jako pouhý doplněk tradičních kvantitativních výzkumných strategií, v sociálních vědách však postupně získal rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu. Uvádí zjištění ve slovní (nečíselné) podobě. Jedná se o popis, který je výstižný, plastický a podrobný. Při kvalitativním výzkumu výzkumník na začátku výzkumu určí téma a základní výzkumné otázky, které může v průběhu výzkumu nebo během sběru a analýzy dat měnit nebo doplňovat. Tento proces probíhá v delším časovém intervalu, během kterého výzkumník data analyzuje a rozhoduje se, zda data potřebuje, přezkoumává domněnky a závěry, ověřuje popisnou, interpretační nebo teoretickou validitu výsledků.
V současné době se ale stále častěji setkáváme s tím, že se v jednom výzkumném projektu tyto dvě kategorie používají v kombinaci. Přesná forma kombinování metod je dána výzkumnou otázkou, kontextem a možnostmi výzkumníka a je nazvána jako smíšená strategie.[2]

Deskripce (nebo-li opis, popis) je základem výzkumu, jejím cílem je popsat určité skutečnosti nebo jevy. Vyznačuje se jasně definovaným problémem a formálními strukturovanými postupy. Deskripce nehledá příčiny, zjištěné závislosti mezi proměnnými se však dají využít pro odhad budoucího vývoje. Při deskriptivním výzkumu se potřebné údaje získávají především dotazováním, pozorováním a ze sekundárních zdrojů.[3] Sekundárními zdroji rozumíme informace, které byly shromážděny původně někým jiným pro jiné účely, které jsou i nadále k dispozici. Dostáváme se k nim zprostředkovaně a zpravidla se jedná o veřejně dostupné zdroje informací.

Výzkum prováděný pomocí případové studie je zaměřen na podrobný popis a rozbor jednoho případu nebo několika málo případů. Jde v ní primárně o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. Předpokládá se, že když důkladně prozkoumáme jeden případ, lépe porozumíme jiným podobným případům. Na závěr studie se zkoumaný případ vřazuje do širších souvislostí, kdy ho můžeme porovnat s jinými případy a provést posouzení validity výsledků.

Dotazování je nejrozšířenější metodou sběru dat. V případě dotazování zpravidla využíváme jako vhodný nástroj sběru dotazník. Ty mohou být buď standardizované (univerzální), nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Podstata

[2] HENDL,J. *Kvalitativní výzkum-základní metody a aplikace. 1. vyd.* Praha*:* Portál, 2005. s. 40.
[3] KOZEL,R. a kol. *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing a.s., 2005. s. 115.

dotazníku spočívá v písemném souboru otázek, na které respondenti odpovídají nebo položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, popř. vybírají tu, která je nejblíže skutečnosti. Otázky mohou mít různou podobu. Od otázek otevřených, až k otázkám zavřeným buď s předepsanými slovními odpověďmi nebo s vyjádřením spokojenosti číslem na přiložené škále. Výsledek dotazníkového šetření závisí na formulaci jednotlivých položek, které musí být jasné a srozumitelné, a na konstrukci dotazníku. Proto by měl být vždy otestován pomocí předvýzkumu na malé skupině respondentů, mělo by dojít k odstranění případných nepřesností a poté je možné přistoupit k finální verzi dotazování.

Komparace se zaměřuje na objasnění příčin a důsledků konkrétních jevů prostřednictvím paralelního srovnávání jejich výskytu.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Pojmy motivace, motiv, stimulace, stimul patří mezi nejčastěji používaná slova současného jazyka, a to jak hovorového, tak i odborného. Zejména v personalistické praxi se s nimi setkáváme téměř na každém kroku.[4]

3.1 Definice motivace a typy motivace

Motivace patří mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Být sám dobře motivovaný a být schopen motivovat druhé je považováno za mimořádně lákavou záležitost a to patrně i proto, že motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Podniky očekávají jak od nových uchazečů o práci, tak i od stávající pracovníků, že budou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní.[5]

„Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat.“[6] Motivace je mocná síla, která je příčinou našeho jednání. Jedná se o hypotetický proces, jehož podstatným znakem je energetizace chování.[7] Integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Tužby, zájmy, různé představy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jednotlivce. Motivace směřuje k udržování a obnovování určitého optimálního stavu spokojenosti. Tento stav vyjadřuje odlišné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti.

Obecné závěry týkající se motivace lze využít ve směru pracovní motivace. Znaky motivace, jakými jsou například energie a odhodlanost, jsou tím prvním, co zaměstnavatelé hledají, když si vybírají své zaměstnance. Později se snaží tyto vlastnosti ještě rozvinout nebo prohloubit. Motivace často pomáhá tam, kde selhávají ostatní řízení, ať už se jedná o direktivní řízení, autoritativní výchovu, psychický nátlak, fyzické násilí, různé manipulativní techniky či populistické triky. Je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi noblesu a důvěru. Smyslem motivace je nenásilné vytvoření

[4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 151.
[5] NIERMAYER, R., SEYFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. s. 15.
[6] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 14.
[7] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování.* 1. vyd. Praha: Academia, 1997. s. 12.

pozitivního přístupu k něčemu - často se jedná o výkon či určitý typ chování. Úlohou nástrojů pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby byly v souladu s cíli a posláním firmy a zároveň o vyvolání takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.

Motivaci lze posuzovat a hodnotit mnohokrát zcela protikladně. Vždy záleží na konkrétní situaci, okolnostech a podmínkách, které člověka k danému jednání vedou. Každé motivační jednání je třeba správně nasměrovat, vynaložit přiměřené úsilí a postarat se o jeho přetrvání, protože všechny motivy slábnou a odeznívají, nebo se mění v jiné a proto je třeba nalézt přiměřenou míru motivovanosti, která účinně zajistí dosažení žádoucích pracovních výkonů. Motivace je v podstatě přítomná v každém člověku, ale v rozdílné míře a pokaždé se obnoví automaticky, sama od sebe.

Typy motivace

Existují dva typy motivace. Jednak lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo je alespoň vede k tomu, že od ní očekávají naplnění svých snů a cílů nebo můžeme být motivováni prostřednictvím managementu za použití metod, jakými jsou odměňování, povýšení, pochvala atd.

Vnitřní motivace – faktory, které si lidi vytvářejí sami a které určitým způsobem ovlivňují jejich chování tak, aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá práce, příležitost k pracovnímu postupu.

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny (např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení), ale také tresty (jako je například odejmutí platu, kritické hodnocení ze strany nadřízeného či kolegů nebo disciplinární řízení).[8]

[8] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 221.

3.2 Motiv

Motiv neboli pohnutka, je zvláštní vnitřní psychická síla, která činnost člověka orientuje určitým směrem. Tato síla nás v daném směru aktivizuje a následně vzbuzenou aktivitu udržuje. Motivem se rozumí jakýkoliv podnět, který člověka podněcuje k činnosti nebo jej k činnosti inspiruje a tím umožňuje dosáhnout konkrétního cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého stavu nasycení. Motiv je příčinou a začátkem chování, může se jím stát zájem, odměna (finanční nebo slovní), trest (slovní, morální, fyzický, snaha vyhnout se trestu), prestiž, postoj, hodnoty apod.

„Pracovní motiv je jakýkoliv podnět, vnitřní pohnutka, která podněcuje zaměstnance k provádění pracovní činnosti a inspiruje ho k dosažení firemních cílů. Motiv je motor, který podněcuje člověka k činnosti, žene ho k tomu, aby splnil úkoly a jeho práce byla kvalitní.“[9] Pracovní motiv způsobí, že člověk staví zájmy firmy nad své osobní a zároveň přesvědčení, že pomůže-li firmě, přinese mu to osobní prospěch. Každý dobrý manažer byl měl mít schopnost, jejímž výsledkem je snaha vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry firmy a v souvislosti s tím i pocit uspokojení, tedy o vyvolání takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.[10]

Motiv, jak je uvedeno výše, je vnitřní pohnutka k jednání. Z pohledu organizace se však může jednat jak o žádoucí, tak i o nežádoucí jednání. Manažery užívané motivační nástroje jsou samozřejmě směrovány pozitivně tak, aby podněcovaly výkonnost pracovníků popř. jejich angažovanost nebo iniciativu. Vzhledem k tomu, že pracovníci ve firmách a organizacích mohou být vystaveni působení řady faktorů, tak některé z nich u nich v konečném důsledku mohou vyvolat negativní motivaci, tzn. místo toho, aby lidé směřovali k optimálnímu zvládnutí úkolů, volí cestu jeho neplnění nebo obcházení.[11] Na základě toho je možno členit motivy, které vedou člověka k určitému pracovnímu jednání na:

[9] POSPÍŠIL, M. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů.* Plzeň: vlastní náklad, 2011. s. 104.
[10] VEBER,J. a kol. *Management-základy,moderní managerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. vyd. Praha: Management press, s.r.o., 2009. s. 112.
[11] TOTH, D. *Personální management.* 1.vyd. Praha: Powerprint s.r.o., 2010. s. 370.

Kladné motivy – může jím být zájem o něco, očekávání, uznání, pochvala, obdiv, zdravé soupeření, seberealizace, příležitost k postupu, peníze, dobré pracovní klima na pracovišti atd.

Záporné motivy – tím může být nenávist, nepřátelství, stres, deprese, pomsta, strádání, pokárání, pocit silné křivdy, závist, žárlivost atd.

Aktivní motivy – přímo podněcují pracovní výkon, jsou to podporující motivy, vytvářející prostor pro účinné působení aktivních motivů, např. snaha člověka vytvářet na pracovišti přátelskou pohodu, aby se mohl na práci lépe soustředit.

3.3 Stimul a stimulace

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně. Je důležité si uvědomit, že kladný přístup ke splnění určitého úkolu vzniká ze dvou příčin. Jednak proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat. Určitý úkol je tedy plněn buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Jestliže je úkol splněn pod vlivem stimulů, označujeme tento děj za stimulaci, pokud k vyvolání ochoty používáme vnitřní motivy člověka, mluvíme o motivaci. Obojí může působit společně a vzájemně se posilovat.

Stimulací tedy rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám v jeho činnosti. Prostřednictvím stimulace působíme na psychiku člověka nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání druhého člověka. Podstatou stimulace je tedy cílené ovlivňování motivace pracovníků, tedy záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ta bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi osobními zájmy člověka a zájmy a cíly firmy. *„Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastního dobrého pracovníka.“*[12] Stimulující účinek podnětů je u různých jedinců odlišný a proto je při výkonu řídící funkce třeba užívat správné stimulační činitele, které jsou v souladu s potřebami, zájmy a celkovým profilem pracovníka, což předpokládá dobrou znalost pracovní skupiny.

[12] TOTH, D. *Personální management.* 1.vyd. Praha: Powerprint s.r.o., 2010. s. 380.

Stimulace jako taková má výhodu v tom, že je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, tzn. dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy tyto hodnoty přestaneme poskytovat, práce se zřejmě zastaví. Z toho vyplývá, že nevýhodou stimulace je to, že práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.[13]

Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy. Jedná se o endogenní (vnitřní), intrapsychické podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy představují exogenní (vnější) podněty vztahující se vrozeně nebo naučně k impulsům (podnětům), které aktivují určitý motiv. Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv (pochvala za dobře vykonanou práci, pracovní postup atd.), avšak záleží na struktuře každého jednotlivce. Jestli se určitý podnět stane stimulem, je závislé především na motivační struktuře konkrétního člověka. Záleží na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti a na tom, zda se daný podnět shoduje s motivací jedince.

3.4 Zdroje motivace

Za zdroje motivace považujeme ty skutečnosti, které ji vytvářejí, tzn. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečností podílejících se na utváření motivace je celá řada. Motivace má pět základních teoretických zdrojů, které tvoří motivační strukturu a těmi jsou:

1. *Potřeby*

Každý motiv vedoucí k jednání vyrůstá z potřeby a touhy ji uspokojit. „*Potřeba je prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, nebo touha něčeho dosáhnout*.“[14] Pocit, že něčeho máme nedostatek, vede každého jedince k činnostem, kterými potřeby uspokojuje. Je to tedy reakce na stavy nedostatku, jejichž uspokojováním dochází k redukci deficitu. Potřeby ženou člověka vpřed. Na základě osobních potřeb vznikají tužby, cíle a snahy člověka, které svým jednáním uskutečňuje. Potřeba je jakýsi stav napětí, který vyvolává tendence toto napětí odstranit a tím vede člověka k činnosti, která směřuje k odstranění příslušného nedostatku.

[13] PLAMÍNEK, J.*Tajemství motivace.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 15.
[14] DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s 279.

Potřeby můžeme členit na:

- *primární potřeby* jsou biologické a fyzické potřeby, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu (hlad, žízeň, teplo, potřeba vzduchu apod.)
- *sekundární potřeby* jsou sociální a společenské potřeby, jejichž existence je spojena s člověkem jako tvorem společenským a kulturním a začínají se naplňovat až po uspokojení potřeb primárních (potřeba úcty, uznání, lásky, seberealizace, dominance apod.)

2. *Návyky*

   V průběhu života máme tendenci některé činnosti provádět častěji nebo dokonce pravidelněji. Při pravidelném provádění těchto činností se z nich stávají stereotypy nebo-li návyky. Návyk je tedy opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Lze ho definovat jako naučený vzorec chování. Mohou vznikat jako vedlejší nezáměrný produkt častých činností člověka, jejichž je člověk vědomým tvůrcem. Návyky se objevují ve všech oblastech lidské činnosti, mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého jedince.

3. *Zájmy*

   Zájem je jakýmsi trvalým zaměřením člověka na určitou oblast předmětu nebo jevů. Motivace ve směru osobních zájmů je velmi důležitá pro rozvoj a obohacení člověka. Zájem je také rozhodující při motivačním zaměření každého z nás. Záleží na specifikách jedince, šíři jeho zájmu, hloubce a stálosti jeho zájmové orientace.

4. *Hodnoty*

   V průběhu života se lidé setkávají se skutečnostmi, které jsou pro ně nové, neznámé. Tyto skutečnosti nejen poznáváme, ale také hodnotíme tzn. přisuzujeme jim určitou hodnotu, význam a důležitost. Většinou se to odehrává v sepětí poznávání s prožíváním a proto hodnoty neodrážejí jen objektivní význam jevů a věcí, ale také jejich subjektivní individuální smysl, který je pro každého jedince jiný. Hodnoty jsou to, čeho si jednotlivec nebo skupina cení a co jsou ochotni obětovat, případně zaplatit. Každý člověk má jiný žebříček hodnot. Prosazování konkrétních idejí nebo hodnot však může selhat,

když jsou aktivovány konfliktní tendence (např. člověk se vzdá prosazování svých politických idejí v případě, že to ohrožuje existenci jeho rodiny, jejíž dobro je mu vyšší hodnotou). Z toho vyplývá, že hodnoty jsou hierarchicky organizovány.[15]

5. *Ideály*

   Ideál je určitá ideová či názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Mohou fungovat jako vnitřní stimuly, které nás provokují k jejich dodržování. Ideály se rodí a mění v průběhu celého života. Mohou mít různou podobu, ať už se jedná o oblast osobního nebo pracovního života. Mohou mít podobu určitých životních cílů, vznikají především působením sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. Jsou získávány od rodičů, okolí nebo lidí, které považujeme za svůj vzor.

3.5 Pracovní motivace

V dnešní době je zcela obvyklé, že většina lidí pracuje. Nejčastějším důvodem je zajištění vlastní existence a dosažení individuálních cílů. Práce je tedy činností motivovanou, prostřednictvím které lidé uspokojují své individuální potřeby nejen existenciální, ale i sociální a kulturní. Z čehož vyplývá, že obecné principy motivace lze s úspěchem aplikovat též na oblast pracovní činnosti. *„Pracovní motivace je chápána jako aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozice odpovídající pracovní role, tj s plněním pracovních úkolů.“*[16] Vyjadřuje celkový postoj člověka ke své práci a dává odpovědi na otázku, proč lidé pracují.

Je třeba rozlišit, co všechno pracovní motivaci ovlivňuje a jaké podněty (motivátory) firmy užívají ke stimulaci pracovní aktivity svých zaměstnanců. Pracovní motivace může být ovlivněna jednak *objektivními faktory* (fyzické a sociální poměry, povaha úkolů atd.) nebo *vnitřními příčinami* (psychologickými), které člověka vedou k tomu, že se práce ujímá, setrvává v ní a vynakládá energii a úsilí na plnění konkrétních úkolů. V pracovní motivaci rozlišujeme motivy, které jsou uspokojovány

[15] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování.* 1. vyd. Praha: Academia, 1997. s. 83.
[16] TOTH, D. *Personální management.* 1.vyd. Praha: Powerprint s.r.o., 2010. s. 370.

důsledky práce, kdy uspokojení je spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce *(extrinsická motivace).* Nebo motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou *(intrinsická motivace).*

Pokud je zaměstnanec nedostatečně motivovaný, nepodává optimální pracovní výkon a nepřináší zaměstnavateli očekávaný přínos. Proto v dnešní době, kdy je společnost především zaměřená na výkon, lze jako nejdůležitější úkol pracovní motivace spatřovat v ovlivňování pracovního jednání zaměstnanců takovým směrem, který je v souladu s cíly a posláním firmy. Cíle firmy jsou podpořeny personálním managementem. Jejich vymezení má prvotní význam pro určení dalšího postupu tzn. převedení cílů vyplývajících z celkové strategie firmy do jejího subsystému, kterým je personální strategie firmy a tvorby komplexní soustavy nástrojů pracovní motivace, který vytváří tzv. motivační strategii firmy.

Vedení firem se snaží využívat různých odměn, stimulů a pobídek, aby u zaměstnanců vznikala žádoucí aktivita a po určitou dobu i přetrvávala. Motivování zaměstnanců se stává jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších úkolů managementu a nedílnou součástí manažerské funkce vedení. Účinnost působení jednotlivých nástrojů pracovní motivace je u různých skupin pracovníků různá. Z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že bude závislá na struktuře potřeb pracovníka a jejich intenzitě (pořadí). Proto je důležité pro vytvoření účinného motivačního programu zjistit motivační strukturu pracovníka případně celých pracovních týmů.[17]

3.5.1 Motivace extrinsická (vnější)

Extrinsická motivace chápe práci jen jako prostředek k uspokojování potřeb ležících mimo pracovní oblast. Vztahuje se především k hmotným odměnám (mzda, zaměstnanecké výhody, jistota spojená s pracovním místem, prestiž, pocit důležitosti atd.). Často se objevuje u pracovníků s nižší kvalifikací, nespokojených se svou prací. V případě, že pracovník zhodnotí svoji práci jako nezajímavou, nepřináší mu to pocit uspokojení a seberealizace. Proto hledá uspokojení svých potřeb mimo oblast práce. Motivovat tyto zaměstnance je obtížnější, protože zvyšování platu nebo udělování odměn nemá dlouhodobý motivační efekt a brzy se stává samozřejmostí bez motivačního účinku.

[17] KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. s. 10.

3.5.2 Motivace intrinsická (vnitřní)

Intrinsická motivace souvisí s prací jako takovou, práce samotná přináší lidem uspokojení a radost z vykonané práce. Jde o motivaci, která vyvolává aktivitu člověka kvůli věci samotné a z vlastního popudu – účelem je tedy sama akce. Naplňuje touhu člověka po seberealizaci, využívání a rozvíjení svých schopností, touhu po moci a postavení. Nemusí být zvnějšku podněcována a odměňována, výzvou je úkol sám a pracovníka uspokojuje samo splnění úkolu.[18] Příkladem této motivace je například potřeba činnosti, potřebu kontaktu s lidmi, snaha mít moc, potřeba seberealizace a hledání smyslu života. Vnitřní motivace se objevuje u pracovníků s vysokou kvalifikací a nadprůměrným finančním ohodnocením, jejichž práce je rozmanitá, zodpovědná a náročná.

3.5.3 Pracovní motivace a výkon

Je nezbytné si uvědomit, že motivace a výkon nejsou v přímé úměrnosti. Neplatí zde totiž pravidlo, že čím vyšší je motivace, tím vyšší bude i výkon. V případě vysoké motivace může výkon klesnout. Přehnaně velká motivace může způsobit vnitřní napětí a stres. Když jsou na nás kladeny vysoké nároky, začínáme pociťovat strach ze zklamání, můžeme ztrácet sebedůvěru a pochybovat o tom, zda jsme schopni určitý úkol splnit. Výkony pracovníků tedy nejsou jen otázkou motivace, ale hrají zde roli i materiální a především osobní možnosti. Ani při vysoké motivaci nemůže člověk s nedostatečnými schopnostmi (znalostmi a dovednostmi) dosáhnout maximálních výkonů. Na druhé straně ani velmi schopný, ale málo motivovaný pracovník, maximálních výkonů také nedosáhne.

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní složky, které určují výkonnost člověka a bývá vyjadřována vzorcem:

$$\mathbf{V = \mathit{f}\ (M \cdot S)}$$

V…úroveň výkonu (kvantita, kvalita)
M…úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon)

[18] LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 51.

S…úroveň schopností (vědomosti, znalosti, dovednosti)

Pracovní výkon je tedy funkcí schopnosti a motivace. Stejné pracovní výkony proto mohou spočívat v různých faktorech a okolnostech. Chceme-li je zvýšit, můžeme postupovat dvěma způsoby:

- při vysoké výkonnosti, ale nízké motivaci je třeba pracovníkovi poskytnout cílené podněty k uspokojení jeho osobních potřeb a zvýšení pracovní spokojenosti,
- při vysoké motivaci, ale nízké výkonnosti pracovníka lze zvýšení výkonu dosáhnout především rozšířením odborných znalostí, vhodným vzděláváním nebo možností tréninku na zlepšení dovedností.[19]

Jak již bylo zmíněno výše, přílišná motivovanost výkon snižuje. Princip optimální úrovně motivace popisuje tzv. *Yerkes-Dodsonův zákon*, který popisuje vztahy mezi silou motivace, obtížností úkolu a úrovní motivace. Tento zákon nám v podstatě říká, že v případě nízké motivace bude výkon též nízký. S růstem intenzity motivace poroste za jinak stejných okolností i výkon, ale jen do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, výkon se opět sníží. Je nutné si uvědomit, že nemůžeme jednoznačně říci, jaká je ideální míra motivace. Pro každý druh úkolu existuje odlišná motivace. Obvykle motivace roste s obtížností úkolu, záleží ovšem také na lidských vlastnostech. Někdo podává optimální výkon pod velkým tlakem, druhý naopak potřebuje nižší míru motivace. Pro náročnější úkoly se paradoxně jeví jako optimální nižší míra motivovanosti a naopak, pro splnění zdánlivě snadných úkolů je nutná větší míra motivovanosti.

3.5.4 Výkonová motivace

Motiv výkonu se uplatňuje v každé situaci. Výkonová motivace představuje stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a kde je možné dosáhnout úspěchu. Projevují se zde dvě tendence a to dosáhnout úspěchu na jedné straně a protikladná tendence vyhnout se neúspěchu na straně druhé. Tyto tendence jsou v rozdílné míře zastoupeny u všech jedinců.

[19] LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 54.

Intenzitu výkonové motivace je možno vyjádřit následujícím vztahem:

$$\textit{Výkonová motivace} = \frac{\textit{Potřeba úspěchu}}{\textit{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Jestliže převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch. Ten si většinou klade realistické cíle a k jejich dosažení vyvíjí vyšší aktivitu, než jedinec s převažující tendencí vyhnout se neúspěchu. Lidé se silnou potřebou výkonu preferují úkoly střední obtížnosti. Splnění lehkého úkolu totiž nevyvolává dostatečné uspokojení a provádění těžkého úkolu je spojeno s rizikem neúspěchu. Lidé se slabou potřebou výkonu si vybírají úkoly buď velmi lehké nebo naopak velmi těžké až nereálné, protože neúspěch u těchto jedinců není prožíván tak intenzivně. Úspěšný výkon vyvolává hrdost, neúspěšný pak stud.[20] O jednání pak dále rozhoduje silnější tendence. Slabý motiv nevylučuje touhu po úspěchu. Spíše strach z neúspěchu může být tak silný, že udržuje člověka od rizika mít příliš vysoké cíle.

Úroveň výkonové motivace lze určitým způsobem ovlivňovat a to především v mladším věku. Na utváření výkonové motivace má vliv především výchova, kdy se využívá kladení vyšších, nikoli nepřiměřených nároků na dítě, zdravé povzbuzování aktivit, posilování důvěry dítěte ve své schopnosti, stejně tak jako posilování samostatnosti. Značnou měrou ji ovlivňují i individuální zkušenosti, jakými jsou úspěchy a neúspěchy v soukromém životě, ve škole a zájmových kroužcích, postavení dítěte v sociální skupině, ve které se pohybuje či vzdělání rodičů atd.

Jak u dětí, tak i u dospělých jedinců platí, že pozitivním hodnocením a pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout víc, než kritikou a soustavným vytýkáním chyb a nedostatků.

3.6 Teorie motivace

Existuje celá řada motivačních teorií, které prošly během let složitým vývojem. Jejich využití v praxi se osvědčilo a výrazně pomohlo zdokonalit práci v oblasti řízení

[20] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování.* 1. vyd. Praha: Academia, 1997. s. 226.

lidských zdrojů. Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

1. *Teorie instrumentality* – tvrdí, že odměny nebo tresty, tedy politika cukru a biče, slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.
2. *Teorie zaměřené na obsah* – se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace je činnost vynaložená na uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby ovlivňující chování.
3. *Teorie zaměřené na proces* – zaměřují se na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.

Ad1)

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.“[21] Tato teorie vychází z přesvědčení, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.

Tato teorie má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení. Je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být podmiňováni či zpracováni k tomu, aby jednali žádoucím způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Idea Skinnerovy teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky chování ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání chování oslabují,
- pokud důsledky neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Je to nazýváno jako zákon příčiny a účinku. Motivování pracovníků tímto způsobem je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je ale založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb a zároveň si ani neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

[21] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 223.

Nejstarší teorií na světě, která je stále nejrozšířenější, je známá jako teorie cukru a biče. I když není zmiňovaná v žádných akademických knihách nebo odborných publikacích, stále zůstává teorií a spočívá na jistých předpokladech. Tradiční teorie cukru a biče předkládá dva motivy, které můžeme použít – odměnu nebo nějaké lákadlo na jedné straně a strach z následků na straně druhé. Jde o vnější stimuly, které jsou využívány v procesu formování lidského chování. Když druhé motivujeme, vědomě či nevědomě používáme stimuly toho či onoho druhu. Jak již bylo uvedeno, stimuly mohou být pozitivní (např. finanční prémie) nebo negativní (hrozba ztráty zaměstnání, pokárání vedoucím pracovníkem atd.). Pokud nedojde ke změně, může být použita i kombinace obojího. Teorie cukru a biče funguje jen do určité míry. Jen do jisté míry můžeme ovládat druhé v závislosti na situaci pomocí odměn a trestů. Naštěstí lidská přirozenost, zvláště pak naše mimořádná schopnost komunikace, otevírá i třetí možnost. Jsme totiž schopni stimulovat v druhých celou řadu motivů, které budou mít pramálo společného se strachem z bolesti nebo hledáním materiálních odměn.[22]

Ad2)

Podstatou teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že motivace je tvořena především potřebami. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a povede k dosažení vytyčeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Ne všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité. Některé jsou silnější a vyvolávají silnější úsilí k dosažení cíle. Záleží to na prostředí, ze kterého člověk pochází, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů dále rozšiřuje. Zároveň ale i jeden cíl může uspokojit řadu potřeb (např. koupě nového automobilu poskytuje nejen možnost dopravy, ale zároveň i příležitost zapůsobit na okolí).

Ad3)

V teoriích zaměřených na proces je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které motivaci ovlivňují, ale zároveň i na základní potřeby. Jsou známy jako

[22] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 21. ISBN 80-86851-00-1.

kognitivní neboli poznávací. Tyto teorie poskytují realističtější procesy a metody pro motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- *očekávání (expektační teorie)*
- *dosahování cílů (teorie cíle)*
- *pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)*

3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie je jednou z nejznámějších teoretických koncepcí motivace lidského chování. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna a trest. Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho chování. Člověk je tvor, který stále něco chce a který jen zřídkakdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, objeví se jiná. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je charakteristické, že během jejího života stále po něčem touží. Proto vyvstává nutnost studovat vztahy mezi všemi motivacemi.

Potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí (pyramida potřeb), které současně odrážejí i význam (váhu) potřeby v celé struktuře potřeb.[23] Tato hierarchická struktura je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami *odstranění* nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficienty needs) a potřebami *dosažení* něčeho (tzv. B-potřeby, od Being values). Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek. Pokud je potřeba uspokojena, není pocit žádný. V tom se odlišují od potřeb B-skupiny, ve které nejen existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.[24]

V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně:

1. Biologické a fyziologické potřeby – bývají obvykle považovány za výchozí bod motivační teorie a musí být uspokojeny, nemá-li člověk strádat. Jedná se o základní lidské potřeby, jako je hlad, žízeň, spánek, bydlení, oblečení atd.

[23] KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. s. 16.
[24] VEDEME.CZ. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí.* [online]. 5. 8. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html

Jsou poměrně stabilní, jejich uspokojení nebývá ve vyspělých zemích spojeno s obtížemi.

2. Potřeby jistoty a bezpečí - chápané nejen jako bezpečí fyzické, ale především ekonomické (např. bezpečí, jistota práce, záruka ochrany, pořádek, možnost postupu atd.). V současnosti tyto potřeby hrají i ve vyspělých zemích daleko větší význam. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí pracovníka a jeho rodiny, zabránění možnostem náhlé změny a jejích důsledků (pádu) zdroje sociálního a ekonomického postavení má mimořádný význam v individuální struktuře potřeb většiny zaměstnanců. Tato potřeba vyvstává zpravidla v obdobích recese.

3. Sociální potřeby - ve chvíli, kdy jsou uspokojeny předchozí potřeby, objeví se potřeba lásky, citů a touhy někam patřit. Tyto potřeby jsou pro nás lidi přirozené. Jsou realizovány především vztahem a kontakty s okolím (přátelství, přijetí, akceptace jako příslušníka skupiny, láska), uplatňují se především v oblasti mezilidských vztahů. Protože práce je živnou půdou pro kamarádství a přátelství, poskytuje důležité prostředky a podmínky, kterými této potřebě vyjde vstříc.

4. Potřeba uznání a úcty - jedná se o psychologické potřeby, které jsou vyznaným cílem pro širokou skupinu pracovníků s vysokým stupněm pracovních ambic a schopností se prosadit (uznání, status, prestiž, sebeúcta).

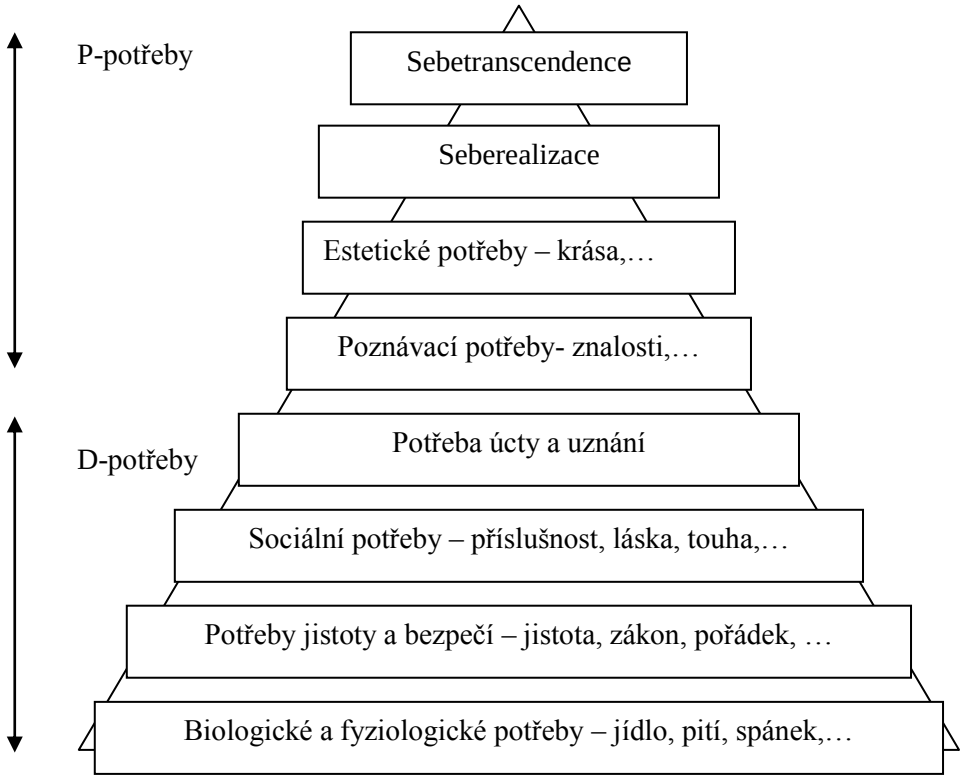
Původní Maslowova teorie byla postupně doplňována a rozšiřována, nejprve na pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace (naplnění, touha dosáhnout něčeho, co je dosažitelné, co největší využití osobního potenciálu tj. rozvoj schopností a dovedností, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a jeho okolí) až na současný osmiúrovňový model.[25] Podle Maslowa lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění někdy zažívají stav, ve kterém si jsou vědomi jak svého plného potenciálu, tak i něčeho, co je samotné přesahuje, tedy plného potenciálu jako celku. Právě tento stav, stav sebetranscendence či spirituality, nakonec Maslow umístil na vrchol své pyramidy.
Je však nutné podotknout, že sám Maslow na sklonku své pracovní kariéry připustil, že sebetranscendence nemusí být nutně podmíněna naplněním nižším potřeb.

Maslow byl první, kdo vnesl řád do složitého a nepřehledného systému lidských potřeb. Jeho prací byla inspirována celá řada dalších autorů. Jeho myšlenky mají dodnes

[25]KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. s. 16.

určitou podporu. Existuje spousta návrhů na rozšíření této teorie, avšak všichni uznávají, že tato teorie říká něco zásadního o lidské povaze.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: VEDEME.CZ. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí.* [online]. 5. 8. 2013 [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html

3.6.2 Alderferova teorie

Clayton Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům na základě výzkumu lidského chování. Prvních pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

- *potřeby existenční* – jedná se o veškeré materiální a fyziologické potřeby,
- *potřeby vztahové* – zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme tj. hněv, nenávist, láska, přátelství. Jejich neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince,

- *potřeby růstové* – ty spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Maslow se domníval, že s upokojením potřeby se její význam ztratí, podle Alderfera to ale platí pouze při uspokojování existenčních nebo vztahových potřeb, kdy jejich uspokojením jejich význam klesá. Při uspokojování potřeb růstových se jejich význam naopak ještě zvyšuje.[26]

3.6.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Další z teorií, která poměrně vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga, která vychází ze zjištění, že pracovní spokojenost a nespokojenost je ovlivňována rozličnými faktory.[27] Ty dělí na dvě skupiny s rozdílným postavením a funkcí v procesu motivace.

Faktory hygieny (dissatisfaktory) – zahrnuje do nich plat, podnikovou politiku a řízení, personální řízení, pracovní podmínky, jistotu pracovního místa atd. Jejich negativní stav nebo absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti pracovníků. Jsou-li v dobrém stavu, pracovní nespokojenost nevyvolávají, nemají však vliv přímého podnětu na aktivního pracovníka.

Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfaktory) – tvoří je výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost, pracovní vzestup, možnost rozvoje. Jsou-li motivátory laděny pozitivně, jsou podnětem k výkonu a pracovním aktivitám a tvoří účinnou složku pracovní motivace. Důležité je vnitřní uspořádání potřeb pracovníka a osobní vlastnosti, na něž je možno působit. Kromě pracovní spokojenosti vedou přímo ke zvýšení výkonu pracovníka, jsou tedy odpovědné za výkon.

Herzberg uvádí, že absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům a došel k závěru, že uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost. Např. když pracovníka nezaplatíme, bude pravděpodobně

[26] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. s. 42.
[27] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 14.

rozzloben. Pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád, to ale brzy pomine, tzn. po poměrně krátkém čase po výplatě nebude ani spokojen, ani nespokojen. Na druhou stranu, jestliže ho pochválíme, bude mít tento pocit relativně dlouho a ten se odrazí na jeho pracovním výkonu. A pokud lidem neprojevujeme uznání, alespoň je nerozzlobíme jako v případě nezaplacené výplaty. Z toho vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat jejich plnění jako něco, co požene lidi vpřed.

3.6.4 McGregorova teorie X teorie Y

Přestože teorie Douglase McGregora nebývá jednoznačně řazena mezi motivační teorie, protože spočívá především ve stanovení efektivních principů vedení pracovníků, má vliv i na oblast motivace. Za určitých podmínek je vedení lidí prostřednictvím účinné motivace nejefektivnější formou tohoto procesu.[28] V podstatě se jedná o rozlišení dvou typů pracovníků a těm odpovídají tzv. teorie X a teorie Y.

Teorie X předpokládá, že:

- člověk je tvor líný, který nerad pracuje, rád se práci vyhne,
- odpor k práci je přirozená lidská vlastnost, a proto člověk musí být k práci nucen i pod hrozbou trestu a kontrolován,
- člověk má nedostatečnou ctižádost, vyhýbá se odpovědnosti a chce být veden.

Teorie Y tvrdí, že:

- člověk je schopen odpovědnost přijímat a zároveň ji aktivně vyhledávat,
- fyzické a psychické úsilí při práci je pro něj zcela přirozené,
- pocit důležitosti a užitečnosti je pro pracovníka důležitější než finanční ohodnocení, své úsilí směřuje tím směrem, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

S postupným rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y. Proto také nabývá na významu řízení integrováním tj. propojování cílů podniku s cíly zaměstnanců a zároveň předáváním stále většího podílu odpovědnosti za výsledky vlastní práce konkrétním výkonným pracovníkům.

[28] KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. s. 21.

3.6.5 Wroomova expektační teorie

Wroomova expektační teorie vychází z předpokladu, že sílu motivu, vedoucí k vynaložení určitého úsilí, které je nutné k dosažení cíle, ovlivňuje jednak míra (velikost) očekávání, že dosažení cíle je reálné, a jednak přitažlivost (subjektivní pozitivní hodnota) cíle pro jednotlivce.[29] Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Pracovník tedy bude vykonávat svoji činnost usilovně, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jakými jsou např. zvýšení platu, povýšení, funkční postup, uspokojení z práce, seberealizace atd. V případě, že pracovníkova snaha bude úspěšná a dosáhne svého cíle, tak to do budoucnosti příznivě ovlivní jeho další výkony. Tato teorie vysvětluje, proč vnější peněžní motivace funguje pouze za předpokladu, že propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota stojí za úsilí. Čím větší je hodnota konkrétní skupiny odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn je závislé na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace vynaloženo.[30]

Expektační teorii motivace pracovního jednání lze vyjádřit:

$$\mathbf{M = \mathit{f}\ (V\ .\ E)}$$

M…úroveň motivace

V…valence výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž pracovní jednání povede

E…očekávání, že chování bude mít za následek patřičný výsledek

Závěrem je třeba připomenout, že vnímání každého člověka je odlišné a že motivace a chování jednotlivých lidí se značně liší. Někdo jiný za týchž okolností, ve kterých se právě nacházíme my, bude výsledky hodnotit naprosto odlišně a reagovat zcela odlišným způsobem. To proto, že různí lidé hodnotí různé situace rozdílně, protože naše žebříčky hodnot jsou rozdílné.

---

[29] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 62.
[30] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 15.

3.6.6 Teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera

Porterův a Lawlerův model je založen na obdobném principu jako Wroomova expektační teorie. Stejně jako Wroom vycházejí z toho, že k vynaložení určitého úsilí vede jedince subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny souběžně se subjektivně vnímanou a posuzovanou mírou pravděpodobnosti dosažení cíle. Toto úsilí ale podle nich nesměřuje přímo k výkonu. Aby bylo dosaženo žádoucího výkonu, musí se jednat o úsilí efektivní, které doplňují dvě proměnné:[31]

- *schopnosti* – individuální charakteristiky, jako je inteligence, dovednosti, znalosti,
- *vnímání profesionální role* – to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat.

K nejvýznamnějším přínosům teorií založených na principu očekávání patří z hlediska úvah o motivaci především to, že přinesly komplexnější pohled na motivační pohled, poukázaly na aktivní roli pracovníka a jeho subjektivní vnímání reality, přispěly k rozvoji dalších motivačních faktorů v rámci pracovního procesu (např. změna popisu pracovních míst, větší míra autonomie pracovníků) a v neposlední řadě potvrdily vztah mezi motivací a chováním.

3.6.7 Adamsova teorie rovnováhy

Základem této koncepce je sociální srovnávání. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, flexibilitu, angažovanost atd., a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání, odpovědnost, pocit růstu. Lidé mají tendence srovnávat své vklady i efekty, které jim práce přináší s vklady a efekty svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou práci. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu.

Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti: *distributivní spravedlnost*, která se týká toho, jak jednotlivci cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními, a *procedurální spravedlnost*, která se týká toho,

[31] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 63.

jak lidé vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování, disciplinární záležitosti atd.[32] Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je převážně individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty.

3.6.8 Teorie cíle

Představiteli této teorie jsou Lathan a Lock, kteří tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné a existuje odezva na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cílů, neboť slouží jako nástroj k získání souhlasu pro stanovení vyšších cílů. Lidé dosáhnout vyšších cílů, pokud s nimi souhlasí. Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu.

„Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje – jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.“[33]

3.6.9 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Skinnerova teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání chování oslabují,
- v případě, že důsledky neposkytují ani odměnu, ani potrestání má za následek vyhasínání chování.

Z toho vyplývá, že chceme-li posílit chování, aby bylo intenzivnější, častější a pravděpodobnější, poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit, poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo tzn. postupně zmizelo, nevěnujeme mu pozornost. Teorie pozitivního myšlení je teorie funkcionalistická,

[32] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 227.
[33] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 226.

ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje v tom smyslu, že neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Na to si musíme přijít sami metodou pokus a omyl, vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou.

3.6.10 McClellandova teorie získaných potřeb

Tato teorie je též známa jako teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb. McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit, mít potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

- ten, jehož cílem je hlavně něčeho dosáhnout má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý, vyhýbá se riziku, kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká nebo ze kterého neplyne patrný zisk,
- ten, který chce hlavně někam patřit, vyhledává zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi, spíše než uznání vyhledávají souhlas,
- ten, kdo má silnou potřebu moci má tendenci k síle a moci a to kvůli ovládání lidí nebo kvůli dosažení cíle, nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlas.

Je dobré vědět, jaké máme dle uvedené klasifikace sklony. Pokud objevíme některé výraznější tendence u ostatních, je dobré k nim při jednání s nimi přihlédnout. V případě, že se tyto sklony projevují buď u nás, nebo u někoho jiného výrazně, je třeba na to příslušně reagovat. Například daného člověka pověříme úkoly, které vyhovují jeho přirozeným sklonům a slabé stránky, překážejí-li, doplníme nějakým vnějším opatřením, např. vhodným výběrem spolupracovníků.[34]

3.7 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností, která přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. *„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší.*

[34] VEDEME.CZ. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 25. 8. 2013 [cit. 2013-08-25]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html

Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“[35] Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. vybavení kanceláře, přidělení určitého stroje či zařízení atd. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto hmatatelných odměn, o nichž v podstatě rozhoduje organizace (říká se jim *vnější odměny*), se stále více pozornosti věnuje tzv. *vnitřním odměnám*. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, příjemné pocity pramenící z toho, že se může účastnit určitých aktivit či úkolů, ale také pocit užitečnosti a úspěšnosti, uznání okolí, postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Takovéto odměny korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, přičemž některé z nich lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny výše uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu. Přestože mají vnější a vnitřní odměny různou povahu, jsou navzájem úzce provázány. Poměrně často se stává, že udělení nějaké odměny organizací přináší vnitřní uspokojení a radost. Organizace může výrazně ovlivnit oblast vnitřních odměn např. prostřednictvím pečlivého a na míru pracovníkovi šitého vytváření pracovních úkolů, může pracovníka pověřovat pracemi, které jsou pro něj přitažlivé, které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, jichž si sám váží. Významným zdrojem vnitřní odměny je autonomie práce, a to zejména tehdy, když si pracovník uvědomuje vysoký stupeň vlastní kontroly nad stanovováním svých cílů a cest, kterými je chce dosáhnout. Neméně důležitým faktorem ovlivňujícím vnitřní odměny pracovníka jsou korektní vztahy na pracovišti, spravedlivé hodnocení a odměňování pracovníků, systém péče o pracovníky, participativní způsob řízení, vytváření příznivých pracovních podmínek atd.

Organizace má k dispozici poměrně velké množství prostředků a možností, jak své pracovníky odměňovat za jejich práci. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka nebo jeho

[35] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů-základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. s. 283.

schopnosti, vzácnost na trhu práce nebo vyplývající z pracovního poměru, mohou mít podobu veřejného uznání, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. Záleží nejen na tom, jaké z možností odměňování svých pracovníků organizace využije, jaká bude struktura celkové odměny, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale též jaká pravidla, nástroje a postupy bude organizace používat při odměňování jednotlivých pracovníků. Proto jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Vzhledem k tomu, že každá organizace je určitým způsobem unikátní celek, který se vyznačuje specifickou povahou práce, rozdílnými materiálními, finančními i lidskými zdroji i podmínkami, v nichž funguje, by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, povaze práce, potřebám firmy i jednotlivým pracovníkům.

Systému odměňování by měl:
- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů,
- stabilizovat tyto pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti, schopnosti,
- napomoci k dosažení konkurenceschopnosti na trhu a vytyčených cílů společnosti,
- povaha systému, tedy náklady a časová náročnost musí být přiměřená možnostem organizace,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.

Při odměňování sice proti sobě stojí *pracovník* se svými schopnosti, pracovním výkonem a svými zájmy, na druhé straně *organizace* mající rovněž své zájmy, která ale zároveň potřebuje tento lidský potenciál a je ochotna za to platit. O odměně, její podobě a velikosti však nerozhoduje pouze pracovník a organizace, ale i *vnější faktory*. Organizace potřebuje formovat a rozvíjet takový personál, který by byl schopen realizovat cíle organizace. Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování svých potřeb i své rodiny, mít určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, možnost

seberealizace atd. Postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování ovlivňují *vnější faktory,* tedy populační vývoj, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě), profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, systém odměňování konkurenčních firem, v odvětví, místě, regionu, státě apod.[36]

3.8 Benefity

„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.“[37] V současné době se o benefitech neboli zaměstnaneckých výhodách často mluví. Často je kladena otázka, proč se odměňování neděje jen formou mezd, což by bylo určitě jednodušší, ale zároveň i neefektivní. Většina benefitů má výhodnější daňový režim než mzda. Daňové zatížení mzdy je více jak 50%, avšak finanční benefity mají daňové zatížení 0%. Některé benefity mají i sociální efekt, protože zajišťují zaměstnance a rodiny v případě smrti či úrazu a poskytují zajištění penze, čímž zaměstnavatel zaměstnanci pomáhá v těžkých životních situacích. Není třeba zdůrazňovat, že benefity velmi výrazným způsobem motivují pracovníky v dosahování cílu k vyšším výkonům. Poskytováním benefitů si firma může značně vylepšit image na trhu práce, protože se lidé často svými benefity chlubí, čímž mohou způsobit, že se bude zvyšovat zájem ostatních o práci v dané firmě.[38] Na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, avšak někdy se při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám. Zaměstnaneckých výhod existuje značné množství, v Evropě se člení do tří skupin:

1. *výhody sociální povahy* (důchody poskytované organizací, životní pojištění zcela nebo zčásti hrazené zaměstnavatelem, půjčky, jesle a mateřské školky apod.),
2. *výhody, které mají vztah k práci* (stravování, výhodnější prodej produktů, vzdělávání hrazené organizací aj.),

[36] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů-základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. s. 287.
[37] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů-základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. s. 319.
[38] ABSOLUT-IN. *Absolut benefity – zaměstnanecké benefity*. [online]. 5. 9. 2013 [cit. 2013-09-05]. Dostupné z http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/

3. *výhody spojené s postavením ve firmě* (prestižní podnikové automobily, mobilní telefony, nárok na oděv a jiné reprezentační náklady, bezplatné bydlení atd.).

Některé zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, jiné podle svého zvážení. Na některé si připlácejí, jiné jsou poskytovány zcela bezplatně. Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody pracovníky příznivě motivovaly a ovlivňovaly jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci upřednostňují. V praktickém životě totiž firmy nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem či vedením firmy. Málokdy je systém benefitů konzultován s pracovníky. Řadoví pracovníci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby, než jak to vidí firmy. Zároveň preference jednotlivců v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami a prostředím, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce a mnoha dalšími faktory.

Protože tyto rozdíly v preferencích pracovníků existují, začaly firmy nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich částí (tzv. kafetéria systém). Podniky uplatňující tento systém jsou hlavně v USA, v evropských podnicích spíše převažuje stav, kdy se v rámci personálně politických koncepcí rozšiřují úvahy vyrovnávající se s touto filozofií. Kafetéria systém znamená, že se ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny za práci popř. služby firmy mu mají být poskytovány.[39] Pracovník má možnost vybrat si takové zaměstnanecké výhody nebo soubor výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější. A v případě, že se jeho situace a potřeby změní, má možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých výhod. Pracovník si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu), jen málokdy si totiž může sám toto menu individuálně sestavit z celé šíře nabízených výhod. Někdy firma nabízí část volitelných zaměstnaneckých výhod a ostatní jsou nabízeny či poskytovány plošně.

Kafetéria systém je velmi flexibilní, při jeho vytváření jsou řešeny dva okruhy problémů a to:

- jaké prostředky mohou být k dispozici na rozpočet tohoto systému při dodržení nákladové neutrality,

[39] KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. s. 71.

- jaké složky odměny jsou pro zaměstnance atraktivní a mohou zvýšit pracovníkům dosavadní příjem popř. užitek.

Prostředky na kafetéria systém mohou být tvořeny:

- z ročních zvýšených výdělků,
- novým přestrukturováním dosud vyplácených odměn včetně dodatečných zvýhodnění,
- kombinací obou způsobů.

Varianty kafetéria systému

Pro sestavení nabídky služeb v rámci tohoto systému je rozhodující velké množství variant jako jsou např. právní a daňové aspekty, zeměpisné vlivy, druh odvětví, struktura pracovníků atd. U evropských podniků se do nabídky voleb uvádí následující složky:

1. výplata v hotovosti (měsíční, roční)
2. náhrada formou volného času
   - dřívější odchod do důchodu,
   - delší dovolená (dlouhodobá dovolená),
   - kratší pracovní týden,
   - kratší pracovní rok,
3. pojištění
   - nemoc/invalidita,
   - životní pojištění,
4. vyšší příspěvek na odpočinek (na dovolenou, při odchodu do penze)
5. věcné služby
   - služební byt,
   - dům,
   - možnosti sportování,
   - služební vůz (leasing).
6. účast na zisku
7. podíl na majetku
8. půjčky zaměstnavatele

Podnikem dané možnosti volby mohou být pracovníkům nabídnuty v různé formě. Aby byly zaručeny podnikově potřebné požadavky a možné vztahy mezi jednotlivými výhodami, doporučuje se předložit volby kafetéria systému jako strukturovaný mix, který odpovídá životnímu standardu příjemce. V současné době se ukazuje, že nabídkou tohoto systému a možností volby variant mají tyto systémy výrazný pobídkový potenciál. Hlavním důvodem je právě jejich flexibilita a aspekty individualizace, kdy dochází k přizpůsobení složek odměny za práci potřebám jednotlivce a tím zohlednění jeho různých zájmů může přispět k aktivizaci pracovníkova výkonového potenciálu. To z této metody vytváří perspektivní a inovační princip hmotné zainteresovanosti.[40]

Tento systém je výhodný jak pro organizaci, tak pro pracovníky z několika důvodů:

- vzhledem k tomu, že tyto výhody tvoří významnou nákladovou složku, volitelný systém je úspornější a umožňuje lépe kontrolovat náklady,
- v důsledku vývoje společnosti a hodnot lidí se změnili jejich preference, firmy mohou snížit náklady na tradičních výhodách a naopak vynakládat náklady na nové potřeby zaměstnanců efektivněji, což zároveň povede k možnosti rozšíření škály těchto výhod, čímž se bude systém benefitů stávat pestřejší a přitažlivější,
- zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků,
- volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit rovnoprávného partnerství.

Nevýhodu tohoto systému je to, že je administrativně náročnější tzn. změny v něm nelze dělat průběžně, ale spíše v delších intervalech. A proto v případě, že si zaměstnanci špatně zvolí zaměstnanecké výhody, po nějakou dobu ponesou důsledky svého nevhodného výběru a to se může odrazit v jejich nespokojenosti.

[40] KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. s. 73.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala firmu, ve které pracuji již několik let. Jedná se o firmu EUROPAPIER – BOHEMIA, spol. s r.o. Jde o velkoobchod s papírem, který se řadí mezi jeden z pěti hlavních velkoobchodů s papírem v České republice.

4.1 Představení společnosti

Společnost Europapier byla založena roku 1976 – původně jako rakouská společnost. Brzy začala expandovat do okolních států střední a východní Evropy. V současné době má společnost Europapier své zastoupení ve 12ti zemích a jejími dodavateli jsou partneři z celé Evropy i ze zámoří. Díky svému způsobu myšlení – „mysli globálně, jednej lokálně“ se společnost stala neúspěšnějším velkoobchodem s papírem v zemích střední a východní Evropy. Svým zákazníkům nabízí jak mezinárodní zázemí, tak i služby na regionální úrovni.[41]

Společnost EUROPAPIER – BOHEMIA, spol. s r.o. byla založena na počátku roku 1993 jako dceřinná společnost Europapier Aktiengesellschaft se sídlem ve Vídni.[42] Společnost Europapier Group byla dceřinnou společností skupiny Mondi Group (skupina vlastnila 100% akcií společnosti). Následně byla po nějaké době podepsána dohoda o prodeji společnosti Europapier Group společnosti Heinzel Group, která se stala jeho vlastníkem a přebrala 100% podíl Europapieru. Nové spojení posílilo pozici Europapieru ve všech regionech, ve kterých působí. Všechny národní dceřinné společnosti jsou podporované mezinárodním holdingem. Celá skupina se snaží dlouhodobě dosahovat nadstandardních výsledků ve svém sektoru a generovat tak zisk svým akcionářům. Zároveň usiluje o další expanzi a posílení vedoucí pozice na trhu coby velkoobchod papírem a o rozvíjení souvisejících aktivit ve střední a východní Evropě. Mezinárodní tým si klade za cíl být preferovaným

[41] Výroční zpráva EUROPAPIER – BOHEMIA za rok 2012 [online]. 21. 9. 2013 [cit. 2013-09-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis- sl.pdf?subjektId=isor%3a38728&dokumentId =C+16321%2fSL59%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=senoda

[42] EUROPAPIER – BOHEMIA. [online]. 21. 9. 2013 [cit. 2013-09-21]. Dostupné z: http://www.europapier.com/cz/company/europapieraustria

obchodním partnerem zákazníků i dodavatelů, nabízejícím oboustranně hodnotný individuální přístup.

EUROPAPIER – BOHEMIA, spol. s r. o. (dále jen Europapier) se již více jak 35 let věnuje vývoji, výběru a distribuci papíru té nejvyšší kvality a jeho maximálnímu využití. Díky jejímu know – how jí během celého tohoto období patří přední pozice v síti velkoobchodů. Tohoto úspěchu si firma nesmírně cení, protože pouze spokojenost všech zákazníků je tím největším oceněním naší práce. Úspěch na mezinárodním poli je pro firmu natolik stěžejní, že se stal součástí i celofiremního loga: serving your success (klíč k Vašemu úspěchu).

4.2 Orgány společnosti a jejich kompetence

Valná hromada

Je nejvyšším orgánem společnosti, do jejíž působnosti zejména patří:

a) schvalování řádné, mimořádné a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky, rozhodování o rozdělení zisku nebo jiných vlastních zdrojů a o úhradě ztrát,
b) rozhodnutí o změně společenské smlouvy, schvalování stanov a jejich změn,
c) rozhodování o zvýšení nebo snížení základního jmění nebo o hodnotě nepeněžitého vkladu,
d) rozhodování o transformaci nebo zrušení společnosti,
e) jmenování, odvolání a odměňování jednatele,
f) rozhodování o účelném investování a financování,
g) rozhodování o všech zásadních koncepčních otázkách týkajících se činnosti společnosti (např. koncepce jejího rozvoje, základní zaměření činnosti, obchodní a ekonomické plány, výsledky obchodní činnosti včetně použití čistého zisku),
h) další otázky, které do působnosti valné hromady svěřuje zákon.[43]

Jednatel společnosti

Jednatel je statutárním orgánem společnosti a je ze zákona oprávněn ke všem právním úkonům týkajících se činnosti společnosti. Jednatel je oprávněn jednat jménem

[43] CENTRUM.CZ. *Obchodní zákoník -orgány společnosti*. [online]. 21. 9. 2013 [cit. 2013-09-21]. Dostupné z: http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-2-hlava-1-dil-4?strana=2

společnost samostatně, avšak je-li pro právní úkon předepsána písemná forma, je nutné, aby za společnost podepisoval jednatel vždy společně s jedním dalším jednatelem nebo společně s jedním prokuristou. Jednatel podepisuje za společnost tak, že k obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis.

Základem vnitřní působnosti jednatele je vedení společnosti za účelem tvorby zisku, čímž se rozumí personální, materiální a právní zajištění realizace rozhodnutí statutárního zástupce jediného společníka, koncepce rozvoje společnosti, základního zaměření společnosti, obchodních a ekonomických plánů.

K zajištění chodu společnosti:

a) vydává organizační a další směrnice, jejich změny či dodatky, po schválení zajišťuje jejich realizaci a kontrolu,
b) činí neodkladné úkony ke splnění úkolů uložených mu oprávněnými orgány státní správy,
c) zpracovává, konzultuje a předkládá valné hromadě náměty koncepčních otázek týkajících se rozvoje společnosti, korekce základního zaměření společnosti (předmětu podnikání společnosti), obchodních a ekonomických plánů, návrhy použití čistého zisku za uzavřené daňové období,
d) do 30. června každého roku předkládá valné hromadě roční účetní závěrku hospodaření společnosti včetně auditorské zprávy,
e) zajišťuje řádné vedení evidence a účetnictví,
f) uzavírá pracovní, obchodní, nájemní a další smlouvy,
g) plní povinnosti vyplývající z platných právních norem.

Jednatel odpovídá za škodu způsobenou svým porušením povinnosti daným zákonem.

Prokurista

Prokura je institut, který vychází z obchodního práva. Prokurou zmocňuje podnikatel prokuristu ke všem právním úkonům, k nimž dochází při provozu podniku, i když se k ním jinak vyžaduje zvláštní plná moc a lze ji udělit jen fyzické osobě.[44]

[44] CENTRUM.CZ. *Obchodní zákoník -orgány společnosti*. [online]. 21. 9. 2013 [cit. 2013-09-21Dostupné z: http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-1-hlava-1-dil-4

Prokurista není oprávněn vykonávat úkony, které provoz podniku znemožňují nebo vylučují (např. prodej nebo nájem podniku, vložení podniku jako nepeněžitého vkladu do jiné obchodní společnosti apod.), leda že by to bylo výslovně uvedeno.
Prokurista:

a) v nepřítomnosti jednatele plní funkci zástupce statutárního orgánu společnosti,
b) je oprávněn zastupovat a podepisovat za společnosti vždy jen společně s některým z jednatelů; podepisuje se tak, že k formě společnosti připojí dodatek označující prokuru a svůj podpis,
c) plní povinnosti vyplývající z platných právních norem.

4.3 Organizační struktura a řízení společnosti

Organizování můžeme charakterizovat jako druhou manažerskou funkci, která je zaměřena na prostorové a obsahové zajištění dělby práce v organizační jednotce. Umísťuje lidi a kolektivy do struktur potřebných k realizaci úkolů tzn. zařazuje lidské zdroje a činnosti, které mají plnit, do hierarchické struktury. Vytvářením formálních organizačních struktur dochází ke spojování lidí do týmu a pracovních kolektivů. Díky dobré organizačních struktuře dochází k dosahování stanovených cílů organizace. Mezi jednotlivými strukturálními články je nezbytná informační provázanost a znalostní komunikace. Vytvořením organizační struktury by měl být zcela určen vztah pravomocí a odpovědností., který by měl být vyvážený jak na horizontálních tak i na vertikálních úrovních organizace. Získají-li některé strukturální články větší autonomii spojenou s širšími rozhodovacími pravomocemi, pak by to automaticky mělo vést i ke zvýšení jejich odpovědnosti.[45]

Společnost Europapier realizuje všechny své nosné aktivity prostřednictvím svých kmenových zaměstnanců. V případech, kdy je to ekonomicky či jinak kapacitně zdůvodnitelné, jsou některé z aktivit outsourcovány na externí subjekty. Dlouhodobě se jedná o mzdovou a právní agendu.

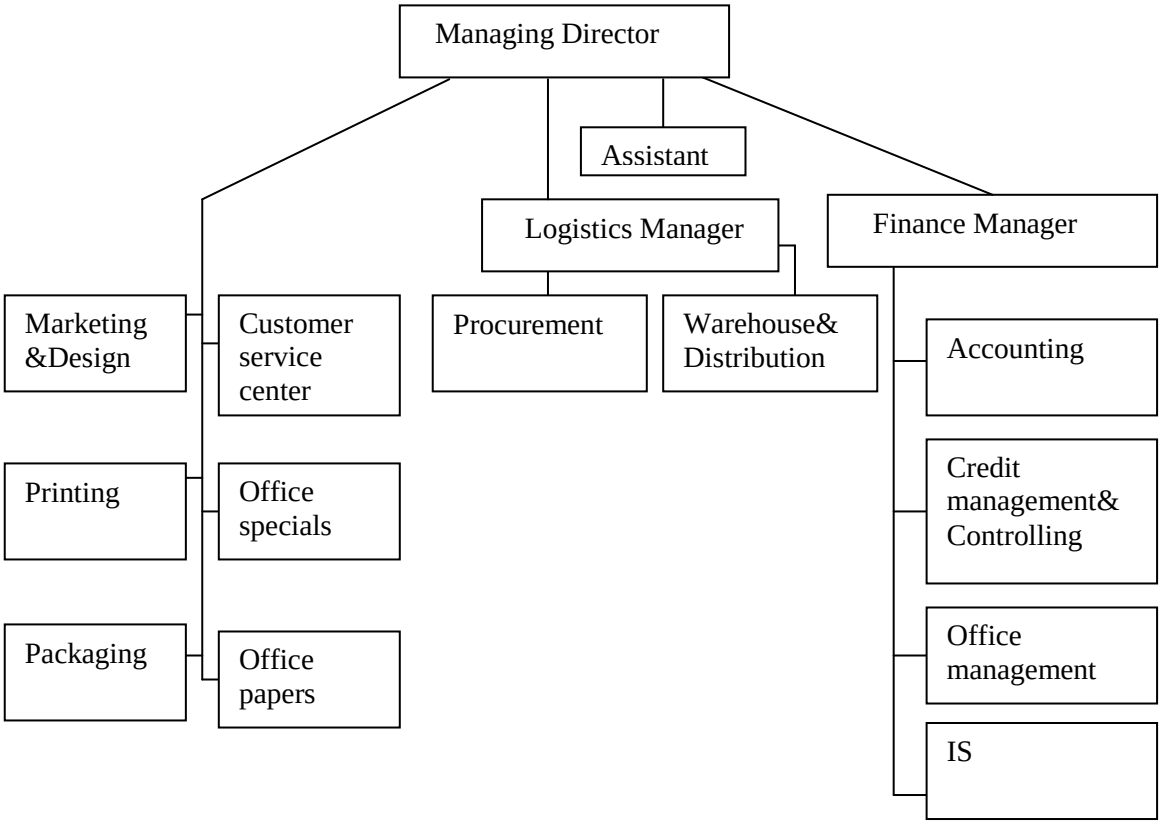
Organizační struktura navazuje na organizační strukturu stanovenou centrálou společnosti. V čele společnosti stojí Managing Director, který formálně podléhá valné

[45] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu.* 1.vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2009. s. 83.

hromadě vlastníka. Celá struktura společnosti je rozdělena na spolupracující útvary – divize a oddělení.

Společnost řídí Managing Director, který je zároveň jmenován statutárním orgánem ke všem opatřením a rozhodnutím v běžném řízení a správě společnosti v rozsahu daným Organizačním řádem a dalšími vnitřními předpisy společnosti a její centrály. Managing Director jmenuje a odvolává vedoucí zaměstnance (ředitelé divizi, vedoucí oddělení). Všichni vedoucí zaměstnanci jsou v rozsahu své působnosti odpovědni za včasné a řádné plnění povinností a pracovních úkolů, jakož i za řádné hospodaření se svěřeným majetkem, a to i za zaměstnance, kteří jsou jim podřízeni. K tomu účelu podřízené zaměstnance pravidelně kontrolují a pravidelně hodnotí jejich práci a výsledky hodnocení s nimi projednávají. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi podřízenými zaměstnanci a zabránit jakékoliv formě diskriminace. Dále odpovídají za dodržování vnitřních norem společnosti a důsledně se řídí úpravou podpisového práva. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni plnit úkoly uložené Managing Directorem buď na základě jednání management meetingu nebo přímo, rozpracovávat je pro své podřízené zaměstnance, kontrolovat jejich plnění a podávat zprávy o jejich splnění. Obecně platí, že každý vedoucí zaměstnanec (ředitel divize, vedoucí oddělení) musí určit svého zástupce již při nepřítomnosti trvající déle než dva dny a informovat ostatní zaměstnance prostřednictvím e-mailu. Zastupující zaměstnanec má řídící pravomoc a odpovědnost v rozsahu, jaká plyne z úkolů, které mu byly v rámci zastupování svěřeny.

Obrázek 2: Organizační struktura firmy



Zdroj: Interní zdroj firmy[46]

Jak vyplývá z obrázku výše, jedná se o strmou funkcionální organizační strukturu, která je charakteristická tím, že přestavuje menší rozpětí řízení, než je u ploché organizační struktury. Tzn., že každému řídícímu pracovníkovi jsou podřízeny subjekty, na které jsou přímo delegovány pravomoci. Tvoří určitou kostru organizace, která umožňuje plnit její plánované cíle. Manažer-organizátor volí základní formu, podle níž je struktura vytvářena.[47] Jednotlivé organizační jednotky tvoří neměnnou stránku organizační struktury a ty odrážejí cíle a plány, protože jsou od nich odvozovány činnosti, dále odráží pravomoc managementu, odráží své prostředí a v neposlední řadě, protože je organizační struktura obsazena lidmi, musí být při seskupování činností a při vytváření vztahů podřízenosti a nadřízenosti brány v úvahu jednotlivé možnosti a zvyky pracovníků.

[46] Interní zdroj firmy - Směrnice 01 – Organizační řád v04 01052011
[47] VEBER,J. a kol. *Management-základy,moderní managerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. vyd. Praha: Management press, s.r.o., 2009. s. 227.

Existují zde specializované pravomoci a odpovědnosti. Každý vedoucí pracovník disponuje určitou pravomocí a odpovědností za příslušnou jednotku. Místo jediného nadřízeného se v organizační struktuře o řízení dělí několik nadřízených, z nichž každý rozhoduje s konečnou platností o odborných otázkách spadajících do jeho kompetence.[48]

4.3.1 Působnost organizačních útvarů

a) Managing Director (jednatel společnosti)

Managing Director odpovídá za chod společnosti, za řádné hospodaření se svěřeným majetkem a za jeho ochranu. Zastupuje společnost navenek ve věcech, které se týkají její činnosti. K zajištění činnosti společnosti vydává příkazy, kterou jsou závazné pro všechny zaměstnance. Jsou mu podřízeny všechny lokální organizační útvary společnosti prostřednictvím jejich vedoucích: obchodní divize, finanční a administrativní divize a divize logistiky. Vzhledem k tomu, že o působnosti, úkonech i odpovědnosti jednatele společnosti bylo pojednáno v podkapitole 4.2 - Orgány společnosti a jejich kompetence, nebudu se více o jednateli společnosti zmiňovat.

b) Obchodní divize

Obchodní divize je řízena Managing Directorem, který zodpovídá za veškeré prodejní a předprodejní aktivity, za komunikaci se zákazníky a dále za marketingové aktivity společnosti. Ten přímo řídí:

- oddělení Packaging,
- oddělení Printing,
- oddělení Office Papers,
- oddělení Office Specials,
- oddělení Customer Service Center,
- oddělení Marketing a Design.

V čele jednotlivých oddělení je Product Manager. Činnost produktového manažera spočívá v odborné podpoře veškerých prodejních aktivit určených

[48] TOTH, D. *Personální management.* 1.vyd. Praha: Powerprint s.r.o., 2010. s. 120.

produktových skupin, v péči o svěřené zákazníky a ve vedení přiděleného týmu obchodních zástupců. Je zodpovědný za plnění prodejních plánů určených produktových skupin a zákazníků. Obchodní zástupci oddělení realizují prodej zejména materiálů začleněných do produktových skupin tohoto oddělení přiděleným zákazníkům. Jejich práce spočívá v každodenním kontaktu s klienty a v aktivním vyhledávání nových obchodních příležitostí. Realizací obchodních případů přispívají k plnění prodejních plánů zajišťujících chod firmy. Veškeré aktivity spojené s pracovní pozicí plní v součinnosti s ostatními odděleními společnosti.

Oddělení Customer Service Center

Oddělení Customer Service Center je řízeno vedoucím oddělení. Aktivity oddělení představují administrativní a organizační management zakázek, aktivní komunikaci se zákazníky, fakturaci, zprostředkování přímého prodeje na oddělení a ostatní činnosti přímo související se zákaznickým servisem.

Oddělení Marketing a Design

V čele oddělení Marketing a Design je Marketing and Product Manager – Design, který zodpovídá za veškeré marketingové aktivity, zákaznické akce, propagaci, webové stránky, prezentaci odborné veřejnosti, vzorkový servis apod. Spravuje a vytváří marketingový rozpočet a zodpovídá ze jeho plnění. Činnost produktového manažera spočívá v odborné podpoře veškerých prodejních aktivit určených produktových skupin, v péči o svěřené zákazníky a ve vedení přiděleného týmu obchodních zástupců. Je zodpovědný za plnění prodejních plánů určených produktových skupin a zákazníků.

c) Divize logistiky

V čele logistiky stojí ředitel divize logistiky a nákupu, který odpovídá za logistický management veškerého zboží a produktů společnosti, včetně celní deklarace. Ředitel divize logistiky a nákupu podléhá řízení Managing Directora a přímo řídí *oddělení nákupu a oddělení skladu a distribuce.*

Oddělení nákupu

Zajišťuje monitoring stavu zboží, objednávání a příjem zboží na sklad. Dále komunikuje s jednotlivými dodavateli ve smyslu objednávání zboží

a koordinace dodávek. Provádí reklamace vadného zboží u dodavatelů. Připravuje podklady pro Intrastat.

Oddělení skladu a distribuce

V čele oddělení skladu a distribuce stojí vedoucí skladu. Oddělení zajišťuje veškeré činnosti spojené se skladováním zboží. Přijímá, naskladňuje a následně i expeduje zboží. Dále zajišťuje distribuci zboží po celé České republice. Provádí kontrolu stavu zboží ve skladu a zajišťuje inventarizaci zboží.

d) Finanční a administrativní divize

Divize je řízena finančním ředitelem, který zodpovídá za celkovou finanční situaci firmy, controlling, treasury, řízení podpůrných procesů (personalistika, právní, agenda, office management) a plnění kontrolních funkcí vůči centrále. Finanční ředitel podléhá řízení Managing Directora.

Přímo řídí:

- finanční oddělení,
- oddělení controllingu,
- oddělení credit managementu,
- oddělení office managementu,
- oddělení IS.

Finanční oddělení

V čele finančního oddělení stojí vedoucí finančního oddělení (hlavní účetní), která odpovídá za dodržování účetních, daňových a mzdových předpisů, jakož i vnitřních předpisů o oběhu dokladů. Odpovídá za správnost výkazů vůči příslušným orgánům státní správy. Je kontaktní osobou pro pojištění společnosti. Finanční oddělení zajišťuje veškeré účetní a daňové aktivity.

Oddělení controllingu

Toto oddělení zpracovává interní a externí reporting, provádí finanční controlling a controlling zakázek.

Oddělení credit managementu

Oddělení zpracovává a vede agendu kreditních limitů a lhůt splatnosti pro jednotlivé zákazníky a dbá na jejich dodržování. Oddělení zodpovídá za řízení pohledávek a jejich vymáhání (řídí proces upomínání neplatících zákazníků), včetně tvorby podkladu pro soudní řešení pohledávek a spolupráce s externími právníky.

Oddělení office managementu

Office manager vede evidenci písemností, zajišťuje administrativní podporu managementu společnosti a podílí se na řízení chodu kanceláře. Office manager také vede agentu personalistiky, docházky a školení. Zodpovídá za chod recepce, za archiv společnosti a za koordinaci práce správce společnosti.

Správce zajišťuje potřebnou údržbu budov a zařízení, zajišťuje úklid a ostrahu budov. Zároveň odpovídá za dodržování předpisů bezpečnostních. Řeší veškeré problémy s vozových parkem společnosti a zajišťuje inventarizaci majetku a revize.

Oddělení IS

IS administrátor se stará o funkčnost kompletní technické infrastruktury včetně informačního systému. Zajišťuje nákup hardwaru a softwaru a jeho předání uživatelům. Řeší problémy uživatelů a navrhuje jejich řešení. Dále komunikuje s centrálním IS oddělením a podílí se na vývoji globální infrastruktury a nadnárodních projektech.

Jednotlivá oddělení spolu komunikují na denní bázi při plnění jednotlivých úkolů bez větších problémů na převážně přátelské bázi.

4.4 Motivační systém

Účinný motivační systém organizace je základem pro efektivní motivování zaměstnanců. Při vytváření motivačních systémů musí být brány na zřetel všechny faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Nejde tedy jen o vnější stimuly – odměny, které představuje plat a různé materiální výhody poskytované společností, ale také o vnitřně zaměřenou motivaci. Rozumíme tím zejména spokojenost zaměstnance s prací, kdy práce sama o sobě přináší zaměstnanci uspokojení. Dále je to pracovní prostředí a podmínky, které mají významný vliv na spokojenost v zaměstnání, stejně jako pracovní kolektiv, ve kterém zaměstnanec pracuje.

Firma Europapier přikládá motivačnímu systému důležitou roli. Je společností reagující na lidské potřeby. Velkou pozornost věnuje spokojenosti svých zaměstnanců. Tento přístup je odrazem postoje společnosti k lidem a pocitu odpovědnosti vůči nim. Vzhledem k tomu, že Europapier je obchodní společností, jejím cílem je prioritně zvyšování prodeje a zisku, ale současně zlepšování životní úrovně a kvality života svých zaměstnanců. Firma je přesvědčena, že sílu společnosti vytvářejí lidé a ničeho nelze dosáhnout bez jejich nasazení. Spoluodpovědnost a angažovanost zaměstnanců na všech úrovních vychází z dobré informovanosti o aktivitách společnosti a o specifických aspektech jejich práce. Prostřednictvím otevřené komunikace a aktivní spolupráce je každý zván, aby přispěl jak ke zlepšení výsledku společnosti, tak k osobnímu rozvoji zaměstnanců.

Jak již bylo řečeno výše, řízení lidských zdrojů je chápáno vedením společnosti jako významný nástroj pro zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti společnosti. Personální řízení jako podstatná část řízení lidských zdrojů společnosti organizuje a vyhodnocuje veškeré činnosti, které souvisejí s plánováním, obstaráváním, rozmísťováním, hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

Motivační systém ve firmě Europapier je pečlivě propracován a popsán směrnicemi, které tato firma vytváří. Tyto směrnice jsem použila jako zdroj pro následující popis motivačního systému, jelikož je v nich tento systém velice názorně a důkladně popsán. Firma nabízí svým zaměstnancům pevně daný motivační systém, kde jsou jasně daná pravidla a vše spravedlivě nastaveno pro každého zaměstnance této společnosti.

4.4.1 Základní mzda

Zaměstnanec má nárok na mzdu podle uzavřené pracovní smlouvy.[49] Není-li v pracovní smlouvě stanoveno jinak, je s každým zaměstnancem sjednána fixní základní mzda, kterou navrhuje ředitel příslušné divize (vedoucí oddělení a schvaluje jednatel a finanční ředitel, případně zodpovědné osoby z centrály společnosti). Tato mzda je uvedena ve mzdovém výměru, který je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Kromě fixní složky mzdy tvoří smluvní (plánovanou měsíční) mzdu také pohyblivá složka

[49] Interní zdroj firmy - Směnice č. 08 – Pracovní řád verze 01092012

mzdy podle podmínek a ve výši dohodnuté ve mzdovém výměru, případně další složky mzdy. Při kalkulaci hrubé měsíční mzdy zaměstnance se základní mzda poměrně krátí podle počtu skutečně odpracovaných hodin v daném měsíci. Mzda každého zaměstnance je obvykle přehodnocena k 1. lednu kalendářního roku.

4.4.2 Provize

Zaměstnanci hodnocení podle jednotlivých zakázek (tzv. goalovaní) zaměstnanci mají kromě fixní základní mzdy vypláceny každý měsíc (či jiné období dohodnuté ve mzdovém výměru) provize (pohyblivá složka mzdy) podle plnění ukazatelů definovaných v provizním systému pro každý kalendářní rok. Provizní systém pro daného zaměstnance tvoří součást mzdového výměru platného pro daný kalendářní rok. Provize jsou vypláceny spolu se mzdou za měsíc následující po měsíci, za který je provedeno vyhodnocení plnění plánu. Provize nejsou vypláceny ve výpovědní nebo zkušební lhůtě, pokud zaměstnavatel nerozhodně jinak.[50]

Vzhledem k tomu, že o provizním systému bude pojednáno v další kapitole (viz hodnotící systém), nepovažuji za nutné toto téma dále rozvíjet.

4.4.3 Bonusy

Na základě rozhodnutí jednatele společnosti a schválení centrálou firma může vyplácet bonusy zaměstnancům, kteří nejsou hodnoceni podle plnění individuálních ukazatelů (tzv. goalovaní zaměstnanci). Tyto bonusy jsou závislé na finančních výsledcích společnosti a na zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Jsou vypláceny kvartálně spolu se mzdou za měsíc následující po skončení příslušného kvartálu, případně později dle rozhodnutí a schválení centrály společnosti. Pokud zaměstnanec neodpracoval u zaměstnavatele celý kvartál, je bonus vyplácen poměrně. Bonusy nejsou vypláceny ve výpovědní nebo zkušební době, pokud zaměstnavatel nerozhodne jinak.

Pro každý rok je výše bonusu a cíl pro jeho výplatu stanoven dle plnění operativního zisku před zdaněním (EBT) v jednotlivých kvartálech.

[50] Interní zdroj firmy - Příloha č. 6 ke směrnici č. 08 - Mzdový předpis

Plnění EBT (%)	Kvartální bonus (%kvartální hrubé mzdy)
90	4
100	7
110	10

Při plnění EBT na 90% je možné vyplatit bonus 4%, při plnění EBT na 100% je výše kvartálního bonusu stanovena na 7% a při splnění EBT na 110% je stanovena horní hranice 10% pro výplatu bonusu. Konkrétní rozdělení na jednotlivých odděleních spadá do kompetence vedoucích oddělení (viz. organizační struktura).

Ze své vlastní zkušenosti mohu uvést, že v případě, že firma splnila a bylo možno vyplácet bonusy, vždy mi byla vyplacena maximální možná částka podle stanovených pravidel. Vzhledem k tomu, že se minulý rok firmě nedařilo plnit stanovené cíle, bonusy byly vyplaceny pouze za jeden kvartál. Letošní rok se naopak firmě daří lépe a bonusy byly vyplaceny za každý kvartál.

4.4.4 Osobní ohodnocení

Ředitel divize (vedoucí oddělení) má navíc právo navrhnout osobní ohodnocení zaměstnance za mimořádné úsilí při plnění pracovních povinností kdykoliv během roku. Po schválení jednatelem společnosti je tato odměna zahrnuta do nejbližší měsíční mzdy.

4.4.5 13. mzda

Na základě rozhodnutí jednatele společnosti se kromě základní mzdy zaměstnancům poskytuje 13. mzda, pokud je zaměstnanec v trvalém pracovním poměru u společnosti k 31. 12. příslušného roku a pokud není k 31. 12. ve zkušební nebo výpovědné době. Zaměstnanci, kteří nastoupili do pracovního poměru během kalendářního roku, případně zaměstnanci, kteří v průběhu roku odpracovali méně než 180 dní, mají 13. mzdu krácenou. Výše této mzdy je určena dle výše základní mzdy uvedené ve mzdovém výměru, případně plánované měsíční mzdy (u goalovaných zaměstnanců), platné k 1. 12. příslušného roku dle mzdového výměru a je vyplacena spolu se mzdou za měsíc leden následujícího roku. Zaměstnavatel

si vyhrazuje právo krátit nebo zrušit tento benefit v případě nedostatečného plnění rozpočtu společnosti.

Z ankety mezi návštěvníky pracovního portálu Profesia.cz vyplývá, že v současné době asi polovina zaměstnanců nedostává žádné finanční odměny a podíl pracovníků bez odměn každoročně roste. Sedmina respondentů naopak uvedla, že 13. platy i finanční odměny dostane. Osm procent dotázaných obdrží jen 13. platy, dvanáct procent čeká pouze finanční odměna. Výše těchto benefitů roste úměrně s velikostí firmy.[51]

4.4.6 Dovolená

Dovolená na zotavenou je ve firmě prodloužena proti základní výměře v Zákoníku práce o jeden týden a činí tedy pět týdnů za jeden kalendářní rok.[52] Pokud pracovní poměr netrval po celý kalendářní rok, má zaměstnanec nárok na poměrnou část dovolené, která činí za každý kalendářní měsíc trvání pracovního poměru jednu dvanáctinu dovolené za kalendářní rok. Dovolená by měla být vybrána zaměstnancem v témže kalendářním roce, v němž na ni vznikl nárok, až na výjimky schválené jednatelem společnosti firma nevyčerpané dny dovolené nedovoluje převést do následujícího kalendářního roku.

4.4.7 Služební vozidla

Zaměstnanci může být k výkonu práce přiděleno služební vozidlo. Určení nároku na služební vozidlo, jeho hodnota a režim užívání je vždy plně v kompetenci společnosti. Pro každou pozici ve firmě (viz. organizační řád), která má nárok na služební vozidlo, je stanoven cenový limit pro výši pořizovací hodnoty a výši měsíčního pronájmu. Příslušnost k jednotlivým pracovním pozicím však neznamená automaticky nárok na služební vozidlo. Jako zvláštní benefit může být na základě zvláštní smlouvy povoleno používání služebního vozidla i k soukromým účelům.[53] Každý zaměstnanec používající služební vozidlo pro soukromé účely zaplatí daň

[51] NOVINKY.CZ. *Polovina lidí nedostává žádné finanční odměny.* [online]. 19. 11. 2013 [cit. 2013-11-19]. Dostupné z: http://www.novinky.cz/kariera/319694-polovina-lidi-nedostava-zadne-financni-odmeny.html
[52] HOCHMAN, J. *Zákoník práce: komentář a předpisy a judikatura souvisící*. Praha: Linde, 2007, s. 605
[53] Interní zdroj firmy - Směrnice č. 06 - Služební vozidla verze 03 01022013

osvobozenou od ceny zapůjčeného služebního vozidla dle platných daňový předpisů. Dle § 6 zákona 586/1992 Sb. o daních z příjmu se v případě, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla.[54] Vozidla, která jsou chválena pro používání pro soukromé účely mohou pro soukromé cesty řídit také rodinní příslušníci zaměstnance a ostatní osoby žijící se zaměstnancem ve společné domácnosti.[55] V případě, že zaměstnanec potřebuje soukromě použít služební vozidlo i na cestu do zahraničí, je to možné, ale musí mít svolení finančního ředitele.

4.4.8 Mobilní telefony

Zaměstnanci může být k výkonu práce přidělen mobilní telefon. Používání mobilního telefonu je omezeno pouze pro služební účely, u každého mobilního telefonu je stanoven limit na provolanou částku hovorného dle pozice zaměstnance. O přidělení služebního mobilního telefonu rozhoduje finanční ředitel na základě návrhu příslušného vedoucího pracovníka.

Kontrolu a evidenci účtů jednotlivých mobilních telefonů spravuje IS administrátor. Pokud se zaměstnanec dostane v příslušném měsíci nad stanovený limit, je o tom IS administrátorem informován společně s jeho přímým nadřízeným. Nepodá-li zaměstnanec do stanoveného termínu akceptovatelné vysvětlení nadlimitního hovorného, je povinen tuto částku uhradit.

V roce 2012 firma informovala o možnosti nového benefitu pro zaměstnance, kterého mnoho zaměstnanců již využilo. Jedná se o možnost participace na výhodných podmínkách mobilní komunikace, které firma získala od nového poskytovatele mobilních služeb. Nejdůležitějšími body jsou:

- benefit se vztahuje na všechny zaměstnance, kteří nemají služební mobil, a na rodinné příslušníky všech zaměstnanců (kteří nejsou ve zkušební či výpovědní lhůtě),

[54] KURZY.CZ. *Zákona 586/1992 Sb. o daních z příjmu* [online]. 26. 11. 2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: http://zakony.kurzy.cz/586-1992-zakon-o-danich-z-prijmu/paragraf-6/
[55] ELIÁŠ, K a kol. *Nový Občanský zákoník 2014 ÚZ.* Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. s. 13.

- možnost volby ze tří tarifů,
- maximální počet účastnických čísel je 5 na jednoho zaměstnance,
- SIM (a s ní spojené telefonní číslo) musí být převedeno na Europapier,
- veškerá administrace a komunikace přes IS administrátora firmy,
- při ukončení pracovního poměru zaměstnance budou všech SIM převedeny zpět na zaměstnance.

4.4.9 Poukázky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v trvalém hlavním pracovním poměru benefit ve formě poukázek, které zahrnují následující služby:

- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na zdravotní péči,
- příspěvek na vzdělání,
- příspěvek na kulturu a sport.

Poukázkami lze uhradit výše uvedené služby ve smluvních zařízeních poskytovatele služby společnosti. Poukázky jsou poskytovány v hodnotě 500,- CZK za měsíc a jsou předávány zpětně za uplynulé kalendářní čtvrtletí. Tento benefit není poskytován zaměstnancům ve zkušební nebo výpovědní lhůtě, pokud zaměstnavatel nerozhodne jinak. Benefit také není poskytován v případě, že zaměstnanec v daném měsíci neodpracoval alespoň jeden pracovní den (např. z důvodu pracovní neschopnosti).

V případě, že zaměstnanec neodpracoval celý měsíc (např. z důvodu pracovní neschopnosti), zaměstnavatel má právo tento benefit krátit. V případě zaměstnanců v hlavním pracovním poměru se zkrácenou pracovní dobou je tento benefit vyplácen poměrně k pracovnímu úvazku.

4.4.10 Stravování

Vzhledem k tomu, že se v prostorách firmy nenachází žádné stravovací zařízení, je stravování zaměstnanců v trvalém hlavním pracovním poměru zajišťováno formou příspěvku na nákup stravenek. Hodnota jedné stravenky je od 1. 1. 2013 stanovena na 100,- CZK. Výše příspěvku zaměstnavatele je stanovena na 55,- CZK (tedy 55%

ceny stravenek), zbytek ceny stravenky je zaměstnanci srážen z čisté mzdy na základě souhlasu zaměstnance uděleného při nástupu do pracovního poměru. Nárok na stravenky vzniká za každý den, kdy je zaměstnanec přítomen v práci a odpracuje více než 3 hodiny a zároveň za podmínky, že nárok na stravné nevznikl jiným způsobem. Tím může být:

- dovolená,
- pracovní neschopnost,
- služební cesta, vznikl-li nárok na diety,
- školení, je-li v jeho rámci zajištěno stravování.

Stravenky jsou stejně jako poukázky vydávány zpětně za uplynulý měsíc.

Mluvíme-li o stravování, je vhodné zmínit i fakt, že firma poskytuje zaměstnancům i základní občerstvení na pracovišti, tj. nealkoholické nápoje, kávu, čaj apod. Zároveň jsou v prostorách skladu umístěny automaty s kávou a poměrně širokou paletou výrobků, např. cukrovinky, sušenky a sendviče, které si zaměstnanci mohou v případě potřeby zakoupit.

Stravenky jsou častou formou benefitu v České republice, kterým se zaměstnavatel podílí na stravování zaměstnance. Podle posledního výzkumu společnosti Sodexho dostávají jako zaměstnanecký benefit stravenky s nejvyšší hodnotou, která je 90,- CZK a vyšší, zaměstnanci bank a pojišťoven. Naopak stravenky s nejnižší hodnotou dostávají zaměstnanci ve veřejné správě a školství. Zároveň z průzkumu vyplývá, že skoro polovina zaměstnanců (47,9%) nedostává stravenky vůbec, pouze 10,9% dostává stravenky v hodnotě vyšší než 80,- CZK.[56] Vzhledem k tomu, že naše firma poskytuje stravenky v té vyšší cenové relaci, jedná se o poměrně silný motivační nástroj, který je kvitován všemi zaměstnanci.

4.4.11 Penzijní připojištění

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům v trvalém hlavním pracovním poměru na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet zaměstnance u penzijního fondu do výše 2,5% vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, maximálně však

[56] NOVINKY.CZ. *Stravenky s nejvyšší hodnotou dostávají zaměstnanci bank a pojišťoven* . [online]. 25. 11. 2013 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: http://www.novinky.cz/ekonomika/320306-stravenky-s-nejvyssi-hodnotou-dostavaji-zamestnanci-bank-a-pojistoven.html

do výše 2.000,- CZK měsíčně. V době nemoci nebo při jiném snížení základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení zvyšuje zaměstnavatel příspěvek na 3%. Příspěvek se nezvyšuje nad obvyklý rámec vyměřovacího základu ze sjednané plánované měsíční mzdy uvedené ve mzdovým výměru, např. při bonusech (viz. kapitola 4.4.3 Bonusy). Příspěvek je poukázán měsíčně bankovním převodem na účet zaměstnance vedený u penzijního fondu, u kterého má uzavřenou smlouvu. Stejně jako u některých benefitů zmiňovaných v předchozích kapitolách si firma vyhrazuje právo tento benefit krátit nebo zrušit v případě nedostatečného plnění rozpočtu společnosti.

4.4.12 Výročí

Zaměstnanec, který je v hlavním pracovním poměru, má nárok na zvýšené čerpání poukázek, o kterých je pojednáno v kapitole 4.4.9 Poukázky, a to na základě rozhodnutí jednatele společnosti. Poukázky jsou poskytnuty zpětně za období, ve kterém se zaměstnanec dožívá příslušného jubilea. Poukázky se neposkytují ve zkušební a ve výpovědní lhůtě, pokud zaměstnavatel nerozhodne jinak.

Poukázky jsou udělovány při následujících výročích a událostech:

- odchod do důchodu – 3000,- CZK,
- svatba zaměstnance – 3000,- CZK,
- narození dítěte – 3000,- CZK,
- desetiletá výročí (30,40,50,60 let) – 3000,- CZK.

Tyto benefity jsou též vázány na plnění rozpočtu společnosti, v případě nedostatečného plnění může být tento benefit krácen.[57]

4.4.13 Pojištění

Firma poskytuje *nadstandardní úrazové pojištění*, včetně pojištění pro případ smrti následkem úrazu a pojištění pro případ trvalé invalidity následkem úrazu zaměstnancům, kteří mají přiděleno služební vozidlo a je-li jejich zkušební lhůta ukončena.

[57] Interní zdroj firmy, Směnice č. 08 – Pracovní řád verze 01092012

Dále poskytuje *nadstandardní pojištění odpovědnosti za škodu* vůči zaměstnavateli včetně škody způsobené zaměstnancem držením, používáním nebo provozem vysokozdvižného vozíku, nízkozdvižného vozíku, jeřábu a jiného pracovního stroje při plnění pracovních povinností nebo v přímé souvislosti s ním. Je poskytováno zaměstnancům na pozici skladník a ostatních pozic v rámci oddělení skladu společnosti.

I v případě tohoto benefitu si firma vyhrazuje právo tento benefit zrušit nebo krátit v případě nedostatečného plnění rozpočtu společnosti.

4.4.14 Zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanec by si měl soustavně udržovat a rozšiřovat kvalifikaci k výkonu své práce a zaměstnavatel mu to umožňuje poskytnutím školení. Účast na školení za účelem prohloubení kvalifikace k výkonu práce zaměstnance je výkonem práce, za který zaměstnanci přísluší mzda. Návrh jednotlivých školení je v kompetenci každého oddělení (viz. organizační struktura) a schvaluje je finanční ředitel, popř. jednatel společnosti, pokud cena školení je vyšší jak 15.000,- CZK.

Vzdělávání pracovníků je používáno v souvislosti s plánováním potřeby pracovních sil, tj. s ohledem na možné budoucí pozice, které by pracovník mohl nebo měl vykonávat. Pracovník také může být vzděláván v dovednostech obecných, jejichž osvojení může napomáhat lepšímu uplatnění v týmu či podnikové kultuře. Podnikové vzdělávání se tedy v zásadě ubírá třemi směry:

1. Vzdělávání v oblasti současné kvalifikace – jde o zvyšování a prohlubování kvalifikace s ohledem na současnou nebo budoucí pracovní náplň. Jde o zaškolování nových zaměstnanců, kteří se seznamují se sortimentem firmy, se způsobem prodeje a dalšími úkoly, které jsou obsaženy v náplni práce na konkrétní pracovní pozici. Zároveň sem v případě firmy Europapier patří např. odborná školení, která se konají pod vedením dodavatelů. Ti seznamují produktové manažery, obchodní zástupce ale i pracovníky prodejního oddělení a někdy i zákazníky s novým sortimentem, novými technologiemi pří výrobě atd. Dále jsou to např. různé semináře a kurzy, pro účetní. V neposlední řadě do této kategorie spadá systém Assessment a Development center a vzdělávání, které se konají přímo ve firmě. Je vybrána skupina zaměstnanců, převážně manažerů, obchodních zástupců

a zákaznického centra. Ti jsou prostřednictvím různých testů, her a prezentací testováni týmem psychologů, kteří na základě pozorování sestaví zprávu, která je konzultována s jednotlivými pracovníky a s přímým nadřízeným. Tento tým psychologů pomůže pracovníkovi s jeho nasměrováním, co zlepšovat, čeho se vyvarovat. Přímý nadřízený tak získá informace, jak motivovat jednotlivé pracovníky a jaké druhy kurzů zvolit, aby to skutečně přispělo k rozvoji daného jedince.

2. Vzdělávání mimo oblast současné kvalifikace pro budoucí pracovní náplň – jedná se o rekvalifikace s ohledem na plánování personálních potřeb organizace. Z vlastní zkušenosti mohu uvést příklad ze své praxe ve firmě. Vzhledem k reorganizaci ve firmě mi byla nabídnuta jiná pracovní pozice, kterou jsem přijala. Firma pro mě zajistila kurz komplexního účetnictví, který jsem navštěvovala po dobu tří měsíců.
3. Vzdělávání mimo oblast současné kvalifikace pro současnou náplň – např. trénink psycho-sociálních dovedností může pracovníkovi napomoci k lepšímu fungování v rámci pracovního týmu, jde o vzdělání ve schopnostech řešit konflikty, zvládat stres, motivovat, vést poradu, umět vyřešit problémovou situaci při jednání se zákazníkem nebo třeba o jazykové vzdělávání, za účelem dorozumění se s kolegy nebo obchodními partnery. Toto vzdělávání je poskytováno firmou především vedoucím zaměstnancům.

Vzdělávání může nabývat různých forem. Téměř každý pracovník je vlastně neustále vzděláván prostřednictvím svého nadřízeného – neformálním způsobem. Coaching, mentoring, pracovní rotace nebo jen prostá integrace s kolegy jsou již nástroji vzdělávání a osvojování si znalostí a dovedností.

4.4.15 Flexibilní pracovní doba

Flexibilní pracovní režim je pracovní režim, který umožňuje sladit pracovní dobu nejen s potřebami a možnostmi organizace, ale především s potřebami a možnostmi samotných pracovníků. Umožňuje pracovníkům optimálně spojit pracovní a osobní život, což přirozeně zvyšuje spokojenost pracovníků s prací a přispívá k dosažení očekávaného pracovního výkonu a chování jednotlivých pracovníků. Flexibilita se projevuje v délce a/nebo umístění pracovní doby. Mezi použité formy

flexibilních pracovních režimů patří např. zkrácení pracovní doby nebo pružné rozvržení pracovní doby, kdy si pracovník může sám zvolit začátek nebo konec pracovních směn.[58] Na druhou stranu z toho těží i zaměstnavatel, neboť zaměstnanec svou pracovní dobu pravděpodobně využije produktivněji. Může si vyřídit lékaře, úřady, školky atd. Flexibilní pracovní doba není v naší firmě umožněna komukoliv, ale převážně manažerům, kteří mohou svou práci vykonávat i z domova. Je však možno na základě dohody se svým nadřízeným a schválením jednatele firmy o tuto výhodu požádat. Jedná se především o zaměstnankyně s malými dětmi, které o tuto výhodu žádají, protože nejsou schopny při dodržování standardní pracovní doby vyzvednout své děti ze školek. Tento systém funguje jen za předpokladu, že ostatní členové jejich pracovního týmu tuto výjimku přijmou a jsou schopni bez problému pokrýt standardní pracovní dobu a neohrozit chod oddělení a firmy.

4.5 Hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. V případě, že je systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, je velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Jestliže mu není věnována dostatečná pozornost, může naopak sklouznout do formalit a ztrácí veškerý smysl. Hodnocení má význam jak pro podnik, tak pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Používá se jak pro zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, k využití a rozvoji potenciálu pracovníků, k plánování a navrhování personálních záloh, ale i ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky.[59]

Ve firmě Europapier bylo zavedeno systematické hodnocení, aby se zvýšila účinnost stimulačního systému. Toto hodnocení se provádí v ročním intervalu, konkrétně na začátku každého kalendářního roku. Je spojeno s hodnotícím rozhovorem s nadřízeným, který se snaží pohovořit s každým pracovníkem o jeho výsledcích, o tom, jak plní zadané úkoly atd. Termín hodnotícího pohovoru je oznámen vedoucími oddělení v dostatečném předstihu dopředu, aby se obě strany, jak vedoucí, tak i jednotliví pracovníci mohli na hodnotící pohovor připravit. Zároveň je s termínem

[58] PODNIKATEL.CZ. *Motivujte své zaměstnance volným začátkem pracovní doby.* [online]. 1. 2. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/clanky/motivujte-pruznou-pracovni-dobou/
[59] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 59.

pohovoru pracovníkům zaslán krátký přehled témat, kterých se pohovor bude týkat, aby měli možnost se nad jednotlivými otázkami zamyslet (např. co si zaměstnanci myslí, že se jim v předešlém roce povedlo a co nepovedlo, zda jsou spokojeni se svojí pozicí ve firmě či by rádi něco změnili, zda jsou spokojeni s hodnocením, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, v případě, že si připouští i slabé stránky, jak by je odstranili atd.).

Pohovor vede vedoucí pracovník, který se při zahájení ptá na práci a problémy s ní spojené, na množství času, které věnuje jednotlivým činnostem. Dále následuje uznání pozitivních výsledků práce. Až poté, v případě, že se vyskytly během roku nějaké výtky, se probírají případné negativní skutečnosti. Toto pořadí má své opodstatnění, neboť opačné pořadí demotivuje. Pracovník by se mohl domnívat, že je vedoucí zaujatý a nebude příliš vnímat další probírané skutečnosti. V závěru rozhovoru má pracovník možnost dotázat se na témata, která během rozhovoru zmíněna nebyla a která pracovníka zajímají. Veškeré informace získané od pracovníků si vedoucí pečlivě zaznamenávají pro pozdější vyhodnocení výstupů.

Z vlastní zkušenosti mohu dodat, že pohovory většinou probíhají na přátelské bázi, neboť většina vedoucích pracovníků má se svým týmem více než kolegiální vztah. Proto není výjimkou, že se v závěru pohovoru probírají témata jako rodina, dovolená, osobní život atd.

Kromě těchto ročních pohovorů jsou jednotliví zaměstnanci hodnoceni na základě každodenního styku se svými vedoucími, kteří reagují na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Už jen sdělení názoru na kvalitu práce je ohodnocení, které si ani běžně neuvědomujeme.

4.5.1 Systém hodnocení zaměstnanců ve firmě

Jak již bylo uvedeno výše, způsob hodnocení zaměstnanců ve firmě závisí na tom, zde se jedná o goalované zaměstnance, jejichž plat tvoří pevná složka a pohyblivá složka závislá na plnění plánu, či zaměstnance neobchodních divizí, jejichž plat je dán pevnou složkou uvedenou v platném platovém výměru.

Neobchodní divize mají nárok kromě platu vypláceného každý měsíc na čtvrtletní bonus, který je vázaný na plnění firmy a v případě nároku na jeho výplatu

je zahrnutý v prvním výplatním termínu v následujícím čtvrtletí. Bonus je vypočítáván dle platné směrnice tzn., že:

- pokud firma splní plán na 90 %, zaměstnanec má nárok na bonus 4%,
- pokud firma splní plán na 100%, zaměstnanec má nárok na bonus 7%,
- pokud firma splní plán na 110%, zaměstnanec má nárok na bonus 10%.

Výše bonusu je vypočítána z průměrné čtvrtletní mzdy každého zaměstnance. Jednotliví vedoucí oddělení mají právo výši bonusu krátit v případě neplnění či porušení povinností popř. přerozdělit mezi jednotlivé členy týmu podle svého uvážení.

Goalovaní zaměstnanci tzn. obchodní zástupci a produktoví manageři mají odlišný způsob hodnocení. Ti mají nárok na provizi (pohyblivou složku platu) každý měsíc v případě, že splní stanovený plán. Roční plány jednotlivých goalovaných zaměstnanců jsou vyhotoveny vždy v posledním čtvrtletí předchozího kalendářního roku na základě reálných očekávání a plánů stanovených vídeňskou centrálou společnosti. Provizní plán je přílohou mzdového výměru a je aktualizovaný každý rok. Jednotliví zaměstnanci jsou se svým plánem předem seznámeni, zároveň mají možnost se k němu vyjádřit popř. do určité míry upravit finální podobu svého plánu. V případě, že nedojde daný měsíc ke splnění vytyčených cílů, zaměstnanec ztrácí nárok na výplatu provize, bohužel dochází i k situaci, kdy zaměstnanci může být část mzdy ještě zkrácena a to v případě, že zaměstnanec nedosáhne alespoň minimálního plnění v daném měsíci, které je stanoveno hranicí 70% stanoveného plánu pro daný měsíc. Obchodní zástupci a produktoví manažeři mají odlišná kritéria, která ovlivňují jejich plnění, ta jsou rozdělena do několika skupin a na plnění se podílejí určitým procentem. Jedná se o obrat v CZK, obrat v tunách, marži v % a objem pohledávek v CZK. Jednotlivé systémy, jak obchodních zástupců, tak produktových managerů budou v této práci detailněji popsány a vysvětleny.

a) Obchodní zástupci

Tabulka 1: Ukázka provizního systému obchodních zástupců

Mzda		38 000	38 000	38 000	38 000	38 000
PROVIZNÍ SYSTÉM EPB		leden	únor	březen	duben	květen
		8,32%	7,96%	8,48%	8,54%	8,80%
PLÁN	DB (budget) Kč	873 856	835 425	890 449	896 296	924 081
	Marže %	10,87	10,87	10,87	10,87	10,87
	Neplatiči Kč	2 836 462	3 924 638	4 288 654	4 200 986	3 612 923
SKUTEČNOST	DB Kč	567 023	845 130	717 953	523 044	592 737
	Marže %	9,68	10,34	8,04	5,98	7,87
	Neplatiči Kč	597 389	236 115	76 065	570 922	319 079
Skutečnost tržby		5 860 458	8 176 330	8 934 696	8 752 054	7 526 922
SKUTEČNĚ SPLNĚNO v %	DB (budget)	64,9	101,2	80,6	58,4	64,1
	Marže	89,0	95,1	74,0	55,0	72,5
	Neplatiči	78,8	94,0	98,2	86,4	91,2
Váha DB v %	60	38,9	60,7	48,4	35,0	38,5
Váha Marže v%	20	17,8	19,0	14,8	11,0	14,5
Váha Neplatiči v%	20	15,8	18,8	19,6	17,3	18,2
VÝSLEDNÉ PLNĚNÍ		72,5%	98,5%	82,8%	63,3%	71,2%
PŘÍPLATE KE MZDĚ +%		0,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%
SRÁŽKA ZE MZDY - %		0,0%	0,0%	0,0%	-10,0%	0,0%
PŘÍPLATEK KE MZDĚ CZK		0	1 900	0	0	0
SRÁŽKA ZE MZDY CZK		0	0	0	-3 800	0

Zdroj: Interní zdroj firmy

Jak již bylo zmíněno, systém hodnocení obchodních zástupců závisí na obratu, marži a stavu pohledávek. Celkový roční plán je procentuálně rozdělen na jednotlivé měsíce podle toho, jak je který měsíc silný (slabší měsíce bývají většinou na začátku roku a v letních měsících, nejsilnější bývá poslední čtvrtletí roku). V tabulce je nejprve uveden plán těchto hodnot, poté skutečné hodnoty, které byly dosaženy v konkrétních měsících. Porovnáním těchto hodnot jsme zjistili skutečné procentuální hodnoty jednotlivých veličin uvedené jako skutečné plnění v procentech. Zároveň je stanoveno, jakou váhu v procentech má DB = obrat, marže i pohledávky na skutečném plnění obchodního zástupce. Z tabulky vyplývá, že DB ovlivňuje skutečné plnění 60%, marže 20% a pohledávky také 20%. Součet těchto hodnot je pak uveden ve výsledném plnění, ze kterého se pak vychází při výpočtech provizí.

V případě, že obchodní zástupce splní svůj plán na:

- 0% – 59,9%, bude mu ze mzdy strženo 20%,
- 60% – 69,9%, bude mu ze mzdy strženo 10%,
- 70% – 89,9%, zaměstnanec dostává plánovou mzdu,
- 90% – 99,9%, zaměstnanec má nárok na provizi 5%,
- při 100% má zaměstnanec nárok na provizi 10%,
- od 101% se připočítává za každé splněné procento plánu stejné procento při provizi (tzn. 101% plánu = 11% provize, 102% plánu = 12% provize atd.),
- maximální výše plnění je dána hranicí 140%, při kterém má zaměstnanec nárok na provizi ve výši 50%.

Ještě bych se ráda zmínila o výpočtu pohledávek, které jsou v tabulce uvedeny jako neplatiči. Pohledávky se počítají ze skutečného stavu faktur, které mají jednotliví zákazníci přidělení jednotlivým obchodním zástupcům po splatnosti na konci každého kalendářního měsíce. Obchodním zástupcům spadajícím do obchodní divize office papers (viz. organizační struktura firmy) se do pohledávek započítávají všechny pohledávky po splatnosti delší jak 15 dní a maximální stav neplatičů ze skutečného měsíčního obratu je 40%. U obchodních zástupců spadajících do obchodní divize printing se do pohledávek započítávají všechny pohledávky po splatnosti delší jak 30 dní a maximální stav neplatičů ze skutečného měsíčního obratu je 20%. Tento rozdíl vyplývá z povahy sortimentu, který jednotlivé divize prodávají. Zákazníky divize printing jsou většinou tiskárny, které potřebují delší splatnosti vzhledem k tomu, že zboží, které nakoupí, musí nejprve zpracovat, čímž je celková doba od koupě, zpracování až po prodej výrazně delší než u zákazníků office papers, kteří nakoupené zboží jen distribuují dál mezi své zákazníky.

Zaměstnavatel je stejně jako u neobchodních divizí oprávněn provizi nevyplatit či snížit v případě porušení vnitřních předpisů společnosti či v případě neplnění pracovních úkolů zadaných zaměstnanci zaměstnavatelem.

b) Produktoví manažeři

Produktoví manažeři jsou z části hodnoceni stejně jako obchodní zástupci, tzn. jsou jim přiděleni klíčoví zákazníci, u kterých jsou sledovány jednotlivé hodnoty (DB, marže a pohledávky), zároveň jsou ale odpovědni za svěřené produkty, u kterých jsou také stanovenými kritérii pro výpočet provizí obrat v CZK a marže v % , ale třetím kritériem jsou prodané tuny.

Tabulka 2: Ukázka provizního systému produktových manažerů – část I.

ZÁKAZNÍCI I.					
PROVIZNÍ SYSTÉM EPB		leden	únor	březen	duben
KAM		8,05%	7,23%	7,43%	6,86%
PLÁN	DB (budget) Kč	140 995	126 657	130 160	120 270
	Marže %	7,00	7,00	7,00	7,00
	Neplatiči Kč	827 767	831 410	564 723	315 077
SKUTEČNOST	DB Kč	91 999	143 838	135 011	34 346
	Marže %	5,38	8,37	11,57	5,28
	Neplatiči Kč	0	0	0	287 353
Skutečnost tržby		1 710 262	1 717 789	1 166 784	650 985
SKUTEČNĚ SPLNĚNO v %	DB (budget)	65,3	113,6	103,7	28,6
	Marže	76,8	119,6	165,3	75,4
	Neplatiči	100,0	100,0	100,0	8,8
Váha DB v %	60	39,2	68,1	62,2	17,1
Váha Marže v%	20	15,4	23,9	33,1	15,1
Váha Neplatiči v%	20	20,0	20,0	20,0	1,8
VÝSLEDNÉ PLNĚNÍ		74,5%	112,1%	115,3%	34,0%

Zdroj: Interní zdroj firmy

Tabulka 3: Ukázka provizního systému produktových manažerů – část II.

PRODUKTY II.					
PROVIZNÍ SYSTÉM EPB		leden	únor	březen	duben
KAM		8,05%	7,23%	7,43%	6,86%
PLÁN	DB (budget) Kč	2 274 343	2 043 063	2 099 566	1 940 041
	Marže %	6,61	7,61	8,61	8,61
	Tuny	1 244	1 117	1 148	1 061
SKUTEČNOST	DB Kč	2 103 711	2 462 039	2 303 711	1 947 268
	Marže %	7,86	8,33	7,40	7,54
	Tuny	1 213	1 325	1 419	1 165
Skutečnost tržby		26 749 468	29 552 143	31 129 682	25 842 510
SKUTEČNĚ SPLNĚNO v %	DB (budget)	92,5	120,5	109,7	100,4
	Marže	118,9	109,4	85,9	87,5
	Tuny	97,6	118,6	123,6	109,9
Váha DB v %	60	55,5	72,3	65,8	60,2
Váha Marže v%	20	23,8	21,9	17,2	17,5
Váha Neplatiči v%	20	19,5	23,7	24,7	22,0
VÝSLEDNÉ PLNĚNÍ		98,8%	117,9%	107,7%	99,7%

Váha I	30	65,3	80,8	75,4	69,8
Váha II	70	22,4	33,6	34,6	10,2
VÝSLEDNÉ PLNĚNÍ TOTAL		87,6%	114,4%	110,0%	80,0%

Zdroj: Interní zdroj firmy

Jako podklad pro výpočet provizí slouží výsledné plnění total, ze kterého jsou počítány provize/srážky stejným způsobem, jako u provizí obchodních zástupců.

- 0% – 59,9%, bude mu ze mzdy strženo 20%,
- 60% – 69,9%, bude mu ze mzdy strženo 10%,
- 70% – 89,9%, zaměstnanec dostává plánovou mzdu,
- 90% – 99,9%, zaměstnanec má nárok na provizi 5%,
- při 100% má zaměstnanec nárok na provizi 10%,
- od 101% se připočítává za každé splněné procento plánu stejné procento při provizi (tzn. 101% plánu = 11% provize, 102% plánu = 12% provize atd.),

- maximální výše plnění je dána hranicí 140%, při kterém má zaměstnanec nárok na provizi ve výši 50%.

c) Manageři

Manageři jednotlivých oddělení mají odlišný způsob hodnocení. Vzhledem k tomu, že každý manager odpovídá za určité oddělení, kritéria pro výpočet jejich provizí vychází z odlišných požadavků. Tato kritéria nebudu popisovat tak důkladně jako u řadových zaměstnanců, protože ta jsou daná centrálou společnosti a v zásadě není možné je jakýmkoliv způsobem měnit. Proto některá z těchto kritérií jen nastíním. U finančního manažera se berou v potaz např. pohledávky po splatnosti, cashflow, celkové náklady firmy, u manažera logistiky otočka skladu, náklady na logistiku a další individuální kritéria.

4.6 Metoda šetření

V předchozích kapitolách této práce jsem se snažila důkladně popsat jak systém benefitů ve firmě, tak i způsob hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Zda jsou zaměstnanci firmy spokojení s těmito systémy a zda jsou dostatečně motivováni se budu zabývat v další kapitole. Jak již bylo řečeno, pro každou firmu je důležité získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků. Jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutné připravovat se znalostí současného stavu. V případě pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitku. Nejčastěji se používá dotazování osobní nebo písemné. Při dotazování týkajících se prožitků musíme počítat s tím, že dotazovaní mají spíše tendenci odpovídat tak, jak očekávají, že je správné. A proto, abychom získali pravdivý obraz, je nutné vysvětlit důvod, proč se spokojenost zkoumá a proč jsou důležité nezkreslené odpovědi.[60] Zkoumání spokojenosti lze realizovat pomocí čtyř metod (strukturované dotazníky, rozhovory, kombinace dotazníků a rozhovorů, diskusní skupiny).

Pro svoji práci jsem si vybrala formu dotazníku. Podstata dotazníku spočívá v písemném souboru otázek, na které respondenti odpovídají, nebo položek, s nimiž souhlasí či nesouhlasí, popř. vybírají tu, která je nejblíže skutečnosti. Výsledek

[60] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 284.

dotazníkového šetření závisí na formulaci jednotlivých položek a konstrukci dotazníku. Formulace musí být jasná a srozumitelná a musí se týkat zkoumaného problému. Otázky mohou mít různou podobu. Můžeme použít otázky otevřené, ale i zavřené buď s předepsanými slovními odpověďmi nebo s vyjádřením spokojenosti číslem na přiložené škále. Tato škála položek tvoří soubory, které jsou zaměřeny na různé problémové okruhy.

Dotazníkové šetření má své výhody a nevýhody:[61]

- možnost získat údaje od většího počtu respondentů,
- anonymita dotazníku může podnítit větší upřímnost respondentů,
- údaje jsou jednotnější a lze je kvantifikovat a zpracovat statistickými postupy,
- je hospodárnější než rozhovor nebo kvalitativní metody,
- nízká návratnost dotazníků,
- výběr alternativ nemusí poskytovat dostatečně vhodnou odpověď,
- v případě nepochopení nemůže dotazovaný žádat vysvětlení aj.

Při zpracování výsledků se porovnávají škály důležitosti jednotlivých faktorů se škálami spokojenosti. Při tomto porovnání se identifikují významné faktory, u kterých má vyhraněná spokojenost nebo nespokojenost rozhodující význam. Největší pozornost při analýze výsledků je nutné věnovat výrazné nespokojenosti u faktorů, které jsou pro respondenty subjektivně nejvýznamnější a je nutné hledat opatření, která by nespokojenost snížila nebo zcela odstranila.

Před dotazníkovým šetřením jsem požádala o potřebné informace týkající se bonusového a hodnotícího systému zodpovědného pracovníka. Následně bylo zaměstnancům vysvětleno, proč toto šetření probíhá, čeho se týká a jaký bude mít přínos. Zaměstnanci byli poučeni a informováni, jakým způsobem mají dotazník vyplnit. Vyplněné dotazníky, které byly anonymní v tom smyslu, že nebyla uváděna konkrétní osoba, ale jen oddělení, na kterém dotyčná osoba pracuje, mohli vhazovat do připraveného boxu umístěného na recepci firmy po dobu 14 dní a to proto, aby se mohlo zúčastnit co nejvíce zaměstnanců a získané odpovědi byly co nejvíce vypovídající. Je nutné počítat s pracovní neschopností jednotlivých zaměstnanců, služebními cestami manažerů a obchodních zástupců. Zaměstnancům, kteří pracují

[61] PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management.* 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. s. 163.

mimo pražskou pobočku, byl dotazník zaslán mailem s tím, že odpovědi mohli zaslat na adresu firmy též jen s udáním pozice, na které pracují.

4.6.1 Hypotézy

Hypotéza č. 1: Vztahy na pracovišti.

Tato skupina otázek zkoumá mezilidské vztahy na pracovišti a zabývá se vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Díky tomu, že se při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným i při jakékoliv lidské činnosti vytvářejí vztahy, je samozřejmé, že vznikají i v souvislosti s vykonáváním práce. Nejvíce svého času trávíme v práci, s kolegy máme společnou pracovní náplň, řešíme podobné problémy a to je spojující prvek. Význam pracovních vztahů je pro každou organizaci mimořádný, protože jejich kvalita vytváří rámec, který významně ovlivňuje dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na výkony jak jednotlivých pracovníků, tak i celé organizace, zároveň se velmi příznivě odrážejí ve spokojenosti pracovníků. Dobré vztahy na pracovišti se pojí se zmenšenou mírou vnitřního napětí a nemocí, lidé bývají méně úzkostní, netrpí depresemi atd. Nepříznivé pracovní a mezilidské vztahy v organizaci s sebou přinášejí konflikty, stížnosti a nedůvěru mezi zaměstnanci. V případě, že nedojde k řešení konfliktů, může dojít k vážným krizím. Lze konstatovat, že právě tým spolupracovníků často působí na vnitřní motivaci jednotlivců daleko víc než sám nadřízený. Může působit kladně i záporně. Vnitřní život v týmech bývá mnohdy mimo pozornost manažerů, přitom právě zde často vznikají významné motivující či demotivující popudy.

Vztahy na pracovišti:

1. Na pracovišti panuje příjemné prostředí.
2. Jsem spokojen/a s mezilidskými vztahy na našem oddělení.
3. Mám/e možnost otevřeně projevit své názory.
4. Jsem spokojen/a s úrovní spolupráce mezi kolegy na našem oddělení.

Hypotéza č.2.: Možnost osobního růstu a rozvoje jsou pro mě motivačním faktorem.

Tato skupina otázek zkoumá, zda firma poskytuje možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců, zda případná školení či kurzy mohou lidé ve své práci využít a zda je tento způsob nepeněžní motivace pro lidi atraktivní. Vzhledem k tomu, že se požadavky na znalosti a dovednosti člověka v současné době neustále mění, člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. V moderní společnosti se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem. Aby firma byla flexibilní a byla schopna reagovat na změny, musí být flexibilní i lidé, kteří na změny budou připraveni, budou je akceptovat a podporovat. V dnešní době již nestačí tradiční vzdělávání zaměstnanců jako je zácvik, doškolování a rekvalifikace. Zaměstnance je třeba formovat a rozvíjet jejich hodnotovou orientaci a přizpůsobovat jejich kulturu kultuře firmy.

Různí lidé dávají přednost různým motivům. Pro někoho jsou motivem peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství na pracovišti, jistota zaměstnání, ale také odbornost. Odbornost je rozhodujícím motivem těch, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Snaží se především vyniknout ve své profesi, a to je pro ně dostatečným motivátorem. Osobní růst a rozvoj jsou na druhé straně motivátorem i pro ty, kteří se snaží díky nově získaným informacím a schopnostem zlepšit svou kvalitu života nebo dát sobě i svému okolí (současnému nebo budoucímu zaměstnavateli) najevo, že na sobě pracujeme, což může působit i jako prevence proti možné ztrátě zaměstnání.

Osobního růst a rozvoj jsou pro mě motivačním faktorem:

1. Mám/e dobré podmínky pro vzdělávání a odborný růst.
2. Mám/e možnost uplatnit své znalosti a dovednosti.
2. Mám/e možnost dalšího zvyšování kvalifikace.
3. Možnost pracovního postupu pozitivně ovlivňuje můj pracovní výkon.

Hypotéza č. 3.: Hodnocení přístupu nadřízeného.

Tato skupina otázek se zabývá osobou nadřízeného, vzájemného vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Zkoumá jeho organizační schopnosti, vstřícnost, celkový přístup k zaměstnancům a k řešení jednotlivých situací.

Každý vedoucí či manažer musí mít určité schopnosti, dovednosti, vědomosti a vlastnosti osobnosti, které mu umožňují dobře dělat řídící práci. Každý manažer by měl mít u svých podřízených autoritu. Podřízení musí vědět, že se o něho manažer stará, že si ho váží, pomáhá mu s plněním úkolů, vzdělává ho, platí ho co nejlépe podle svých možností, umožňuje mu kariérový růst atd. Podřízení si pak takového manažera váží a dělají práci co nejlépe. Mnozí dnešní manažeři jsou ve funkci vymačkávačů citrónů, musí stále zvyšovat výkon, produktivitu a platit zaměstnancům co nejméně. Svůj tlak však nesmí přehnat, jinak jim lidé odejdou a nejdříve ti nejschopnější. Jak již bylo řečeno v úvodu, lidský kapitál je významným nástrojem, který hraje důležitou roli v konkurenceschopnosti organizace. Pracovníky nestačí jen zaměstnávat, ale je nutné je především motivovat. A právě nadřízený je jedním z těch, který se svým chování a jednáním vůči podřízeným může výrazně podílet na motivaci k jejich pracovním výkonům. V případě, že podřízení vidí, že jejich vedoucí s nimi nekomunikuje, nejsou spokojeni s jeho prací, neocení jejich snahu aj., začínají být nemotivovaní a frustrovaní.

Manažer musí být laskavý i důsledný, nesmí být ani měkký ani tvrdý, protože na jedné straně smířlivý přístup vůči podřízeným a příliš vstřícné jednání je vždy chybou, na straně druhé se nesmí manažer chovat jako robot, kterého zajímá pouze výkon a nic z osobního života zaměstnanců.

Hodnocení přístupu nadřízeného:

1. Můj nadřízený má dobré organizační schopnosti.
2. Můj nadřízený podporuje naši pracovní iniciativu a aktivitu.
3. Můj nadřízený má uznání pro dobré výkony, umí ocenit a pochválit.
4. Můj nadřízený zachází rovně se všemi podřízenými.

Hypotéza č. 4.: Kvalita komunikace a předávání informací v rámci firmy.

Tato skupina otázek zkoumá komunikaci na pracovišti. Řeší funkčnost předávání informací mezi útvary a zabývá se komunikací vedení společnosti se svými zaměstnanci. Komunikace v současné praxi představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Stala se podstatou veškerých mezilidských vztahů, součástí každé společné lidské činnosti. Nezastupitelnou roli má i v procesu řízení podniku. Komunikace se vytváří jako vztah, mezi minimálně dvěma objekty, kteří o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí a reagují na určitou situaci. Objektem komunikace je potom to, jak na tuto situaci reflektují a řeší, jak na ni společně reagují. V poslední době se klade velký důraz na potřebu kvalitní komunikace, protože plní dva hlavní úkoly. Informuje zaměstnance o způsobu fungování podniku. Nikdo se nemůže divit, pokud se pracovník snaží získat maximum informací o podniku, na který je ve většině případů vázána existence jeho a jeho rodiny. Navíc pracovník, který pronikne do tajů organizační struktury, ztrácí pocit anonymity, stává se více aktivní, nabývá přesvědčení, že je pro podnik také důležitý, že i jeho názor má váhu. Pokud se pracovník s podnikem identifikuje, podává lepší výkon. Komunikace, která ve firmě probíhá, nejsou jen slova a dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky. V případě, že ve firmě dochází k nedostatečné komunikaci a špatné informovanosti, nebo dokonce k záměrně vykonstruovaným informacím, může vést k jednání, které bude mít nedozírné následky. Ty budou mít vliv nejen na vztahy na pracovišti, ale samozřejmě také na chod celé firmy, což se samozřejmě musí projevit v hospodářských výsledcích firmy. Proto by manažeři všech úrovní měli rozvíjet interpersonální komunikační dovednosti.

Kvalita komunikace a předávání informací v rámci firmy:

1. Jsem dostatečně informován/a o dění ve firmě.
2. Obdržené informace jsou srozumitelné, jsem informován/a včas.
3. Funguje předávání informací mezi jednotlivými odděleními.
4. Vedení společnosti s námi dostatečně komunikuje.

Hypotéza č.5.: Spokojenost se systémem odměňování a benefitů.

Poslední skupina otázek se zabývá odměňováním zaměstnanců. Vymezuje problematiku: spokojenost s finančním ohodnocením, spravedlivé ohodnocení, zda odměny odpovídají pracovním výkonům a hodnotí současný systém odměňování zaměstnanců.

Motivace je ze všech personálních činností nejvíce spojena s odměňováním. A to především proto, že odměňování je největším motivačním faktorem pro většinu pracovníků. Cílem pracovníka je za práci něco dostat a to především peníze, proto lidé chodí do zaměstnání. Potřebují uživit rodinu a udržet si nějaký navyklý životní standard. Potom, když už je prvotní potřeba získání peněz pro obživu zabezpečena, začíná se zaměstnanec poohlížet i po ostatních věcech, které mu práci mohou usnadnit nebo zpříjemnit. Tím mám na mysli podmínky na pracovišti, vztahy s ostatními zaměstnanci nebo s vedením a podobně. Ale hlavním motivem je odměna a v tom vidím největší spojitost motivování a odměňování. Již při výběru zaměstnanců je třeba je účinnou motivací přesvědčit, že chtějí být součástí organizace a vzbudit v nich takový elán a nadšení tím, že vstupují do něčeho nového. Ale i následně je nutné zaměstnance v této euforii udržet a motivovat je, aby nedošlo k demotivaci. Proto je třeba zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojení se současným systémem odměňování a s finančním ohodnocením, zda je pro ně stále motivačním faktorem, popř. co je pro ně skutečným motivačním prvkem, zda by třeba upřednostnili jiný způsob odměňování, než který firma momentálně nabízí atd.

Spokojenost se systémem odměňování a benefitů:

1. Dobře znám kritéria, na základě kterých jsem hodnocen/a.
2. Moje finanční hodnocení mě motivuje k lepším výkonům.
3. Jsem spokojen/a s mým finančním hodnocením.
4. Jsem spokojen/a s firemním systémem benefitů.

5. HODNOCENÍ VÝZKUMU A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Celkem bylo rozdáno 77 dotazníků, sesbíráno zpět bylo 76 dotazníků. Tento výsledek představuje 99% účast z celkového počtu dotázaných zaměstnanců. Takto vysokou účast hodnotím jako pozitivní jev. A to proto, že zaměstnanci jsou ochotni se na výzkumu podílet a předem nevzdávají tuto cestu výzkumu. Z toho vyplývá, že nejsou úplně demotivovaní a jsou ochotni sdílet své pocity. Otázkou zůstává, zda všichni odpovídali podle svého uvážení, či někteří ve snaze udržet si zaměstnání odpovídali tak, jak by si vedení společnosti představovalo.

Dotazník se skládal z pěti bloků, z nichž každý zahrnoval několik tématických otázek, vztahujících se k dané oblasti zkoumané problematiky. Tyto otázky byly hodnoceny pomocí přiložené stupnice hodnocení, která byla tvořena čtyřstupňovou hodnotící škálou. U každé otázky měli zaměstnanci, dle vlastního uvážení, označit vždy jedno číslo z této hodnotící škály, a tím ohodnotit konkrétní otázku. Jednotlivé dotazníky byly rozdány vedoucími oddělení a dotazník byl zadán:

a) sales/marketing,
b) purchase,
c) warehouse,
d) finance/IS.

Tabulka č. 4: Stupnice hodnocení

STUPNICE HODNOCENÍ			
1	**2**	**3**	**4**
rozhodně ANO	spíše ANO	spíše NE	rozhodně NE

Zdroj: Vlastní zpracování

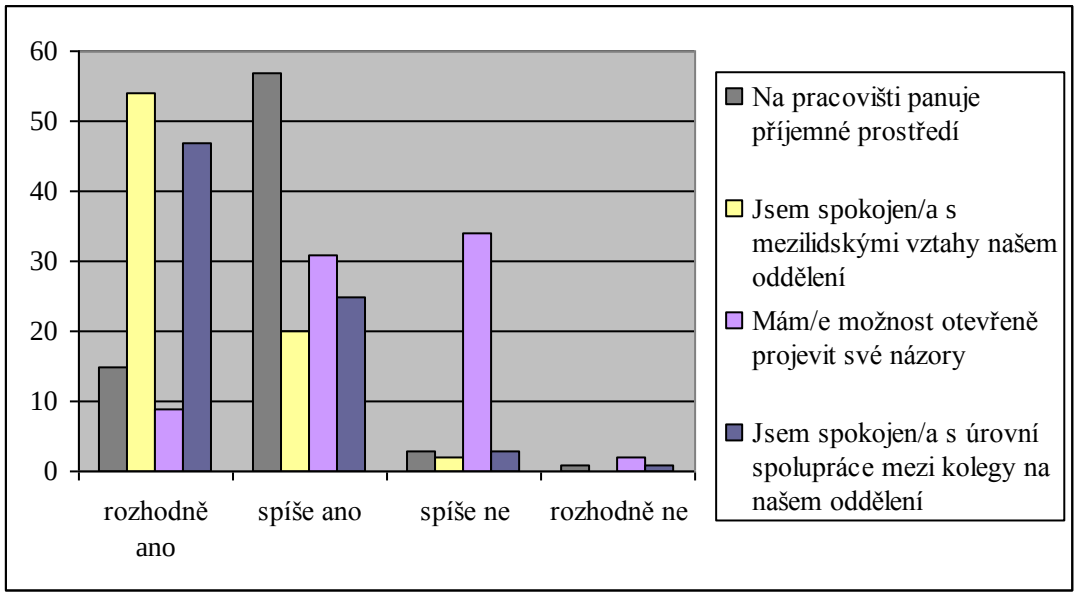
Vyhodnocení otázek v oblasti vztahů na pracovišti

Tabulka č. 5: Vztahy na pracovišti

Na pracovišti panuje příjemné prostředí					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	15	57	3	1	76
Celkem %	19,74%	**75,00%**	3,95%	1,32%	100%
Jsem spokojen/a s mezilidskými vztahy na našem oddělení					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	54	20	2		76
Celkem %	**71,05%**	26,32%	2,63%	0,00%	76
Mám/e možnost otevřeně projevit své názory					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	9	31	34	2	76
Celkem %	11,84%	40,79%	**44,74%**	2,63%	76
Jsem spokojen/a s úrovní spolupráce mezi kolegy na našem oddělení					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	47	25	3	1	76
Celkem %	**61,84%**	32,89%	3,95%	1,32%	76

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1: Vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento blok otázek dosáhl kladného hodnocení ze strany zaměstnanců. Velmi pozitivně byly hodnoceny otázky týkající se příjemného prostředí na pracovišti a vztahů na oddělení. V obou případech se kladně vyjádřilo přes 70% zaměstnanců. Spolupráce s kolegy na jednotlivých odděleních byla hodnocena také dobře, spokojenost přesáhla 60% hranici. Bohužel zaměstnanci pociťují velké nedostatky v možnosti otevřeně projevit své názory, což považuji za velmi slabou stránku vedení společnosti. Protože již v této firmě pracuji 16 let, tak si myslím, že tento problém mohu zhodnotit z dlouhodobého hlediska. V prvních deseti letech fungování firmy byla komunikace ve firmě téměř bezchybná. Zaměstnanci i vedoucí k sobě měli opravdu hodně blízko, často vyhledávali příležitost setkávat se i po pracovní době jednak v restauračních zařízeních, ale i při různých sportovních akcích. Dalo by se říci, že s postupným rozvojem firmy, expanzí na trhu a nárůstem manažerských pozic, které nebyly obsazovány manažery, ale tím, že se povyšovali řádoví pracovníci, začalo vedení uplatňovat spíše autoritativní způsob řízení. To se projevovalo jednak prudkým nárůstem směrnic a nařízení ve firmě a postupně i neochotou akceptovat názory ostatních. Důsledkem tohoto jednání je skutečnost, že jsou občas přijímána nesprávná opatření jako např. jsou přijímáni noví zaměstnanci, kteří jsou často naprosto nevhodní pro dané pozice nebo do daného kolektivu, čímž často docházelo ke konfliktům na odděleních. Ale i to, že zaměstnanci jen pasivně přijímají úkoly, které jsou jim zadávány, protože se v posledních dvou letech velké množství „nepohodlných“ s firmou rozloučilo.

Zaměstnanci by měli mít možnost otevřeně projevit své názory bez strachu o ztrátu zaměstnání. Vedení by si rozhodně mělo z výsledků tohoto bloku otázek vzít ponaučení do budoucnosti.

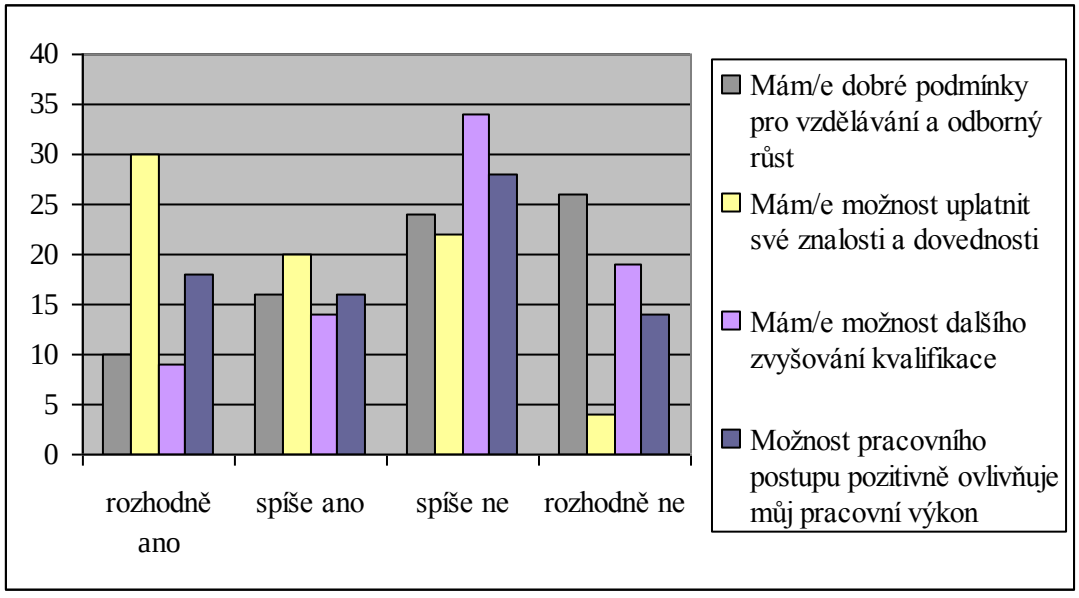
Vyhodnocení otázek v oblasti možnosti osobního růstu a rozvoje

Tabulka č. 6: Možnost osobního růstu a rozvoje

Mám/e dobré podmínky pro vzdělávání a odborný růst.					
	Rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	10	16	24	26	76
Celkem %	13,16%	21,05%	31,58%	**34,21%**	100%
Mám/e možnost uplatnit své znalosti a dovednosti					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	30	20	22	4	76
Celkem %	**39,47%**	26,32%	28,95%	5,26%	100%
Mám/e možnost dalšího zvyšování kvalifikace					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	9	14	34	19	76
Celkem %	11,84%	18,42%	**44,74%**	25,00%	100%
Možnost pracovního postupu pozitivně ovlivňuje můj pracovní výkon					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	18	16	28	14	76
Celkem %	23,68%	21,05%	**36,84%**	18,42%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2: Možnost osobního růstu a rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento blok otázek dosáhl poměrně negativního hodnocení ze strany zaměstnanců. Pozitivně byla v tomto bloku hodnocena pouze otázka týkající se možnosti uplatnění svých znalostí a dovedností (39,47%). U všech ostatních otázek tohoto bloku výzkum ukázal nespokojenost zaměstnanců.

Shrnu-li otázku týkající se podmínek pro vzdělávání a odborný růst a možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje, pokusím se to vysvětlit najednou, protože výsledek těchto otázek spolu souvisí. Opět se musím vrátit do minulosti, kdy firma poskytovala zaměstnancům poměrně velké množství kurzů a školení, které pomáhaly k rozvoji a odbornému růstu. Kromě produktových školení pro obchodní zástupce firma zároveň poskytovala školení obchodních dovedností. Dále se podílela na financování jazykových kurzů. Pořádala školení s psychology, aby jak manageři, tak ostatní zaměstnanci věděli, jak např. zareagovat v krizových situacích, kterým jsou každodenně vystaveni.

Bohužel díky celosvětové hospodářské krizi firma reagovala tak, že většinu těchto školení zrušila a omezila se pouze na to nejnutnější = na produktové školení, které je většinou prováděno dodavateli v budově firmy nebo samotnými vyškolenými zaměstnanci, kteří svoje znalosti předávají dále svým kolegům. Důsledkem tohoto omezení je proto nespokojenost zaměstnanců a ukazuje se to i ve zmíněném dotazníku. Zaměstnanci v současnosti opravdu nemohou být spokojeni s možností zvyšování kvalifikace ani s podmínkami pro vzdělávání a osobní růst. Protože i přesto, že se firmě i v krizovém období poměrně dařilo a daří, žádnou z výše zmíněných vzdělávacích aktivit znovu nezavedla. Možná by nebylo na škodu, kdyby firma opětovně zvážila možnost poskytování jazykových kurzů alespoň těm pracovníkům, kteří jsou v kontaktu se zahraničními dodavateli a musí s nimi denně komunikovat jak telefonicky tak emailem.

Pracovní, ale i mimo pracovní školení dává zaměstnancům možnost prohloubit a zdokonalit osobní znalosti, schopnosti a dovednosti, které mohou využít ve své práci, ale i v práci budoucí. Neuspokojené požadavky na vzdělání zaměstnanců vede k demotivaci zaměstnanců. Vždyť vzdělávání by mělo patřit mezi klíčové motivační nástroje společnosti.

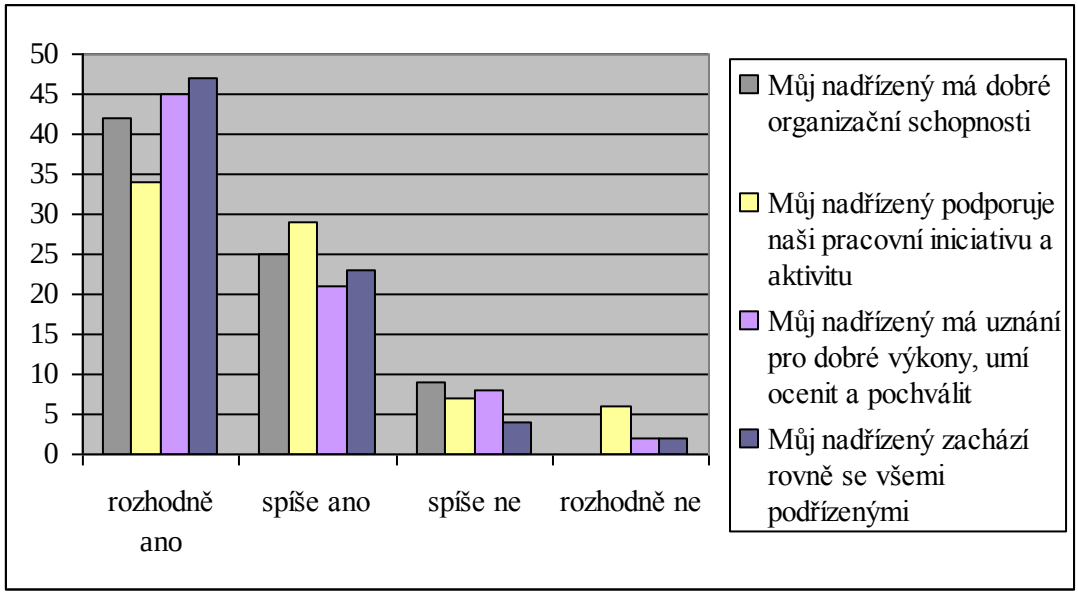
Vyhodnocení otázek týkající se hodnocení přístupu nadřízeného

Tabulka č. 7: Hodnocení přístupu nadřízeného

Můj nadřízený má dobré organizační schopnosti					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	42	25	9	0	76
Celkem %	**55,26%**	32,89%	11,84%	0,00%	100%
Můj nadřízený podporuje naši pracovní iniciativu a aktivitu					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	34	29	7	6	76
Celkem %	**44,74%**	38,16%	9,21%	7,89%	100%
Můj nadřízený má uznání pro dobré výkony, umí ocenit a pochválit					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	45	21	8	2	76
Celkem %	**59,21%**	27,63%	10,53%	2,63%	100%
Můj nadřízený zachází rovně se všemi podřízenými					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	47	23	4	2	76
Celkem %	**61,84%**	30,26%	5,26%	2,63%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3: Hodnocení přístupu nadřízeného



Zdroj : Vlastní zpracování

V tomto bloku otázek zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se jejich nadřízeného/vedoucího. Kladené otázky zkoumaly jeho organizační schopnosti, pracovní postupy a způsob jednání. Zaměstnanci hodnotili současnou situaci za poměrně vyhovující. Jak z výsledků dotazníků vyplývá, chování nadřízeného je z odpovědí převážně hodnoceno kladně. Nicméně poměrně alarmující bylo zjištění, že nejvíce záporných odpovědí týkajících se hodnocení nadřízeného bylo zaškrtnuto zaměstnanci pracujících na customer service center.

V tomto oddělení došlo v průběhu posledních tří let k velké fluktuaci jak ze strany řadových zaměstnanců, tak ze strany vedoucích. Někteří z nich byli nuceni odejít, někteří se z určitých důvodů rozhodli svůj pracovní poměr ukončit z vlastní vůle. Už toto je podle mého názoru známka toho, že na oddělení není něco v pořádku. Po dvou neúspěšných výběrech vedoucích pracovníků doporučených zprostředkovatelskou agenturou se firma rozhodla pro výběr z řad zaměstnanců. Bohužel se ale ukazuje, že i přesto, že tento pracovník byl výborným zaměstnancem zastávajícím původní pozici není garance toho, že v pozici vedoucího oddělení bude stejně úspěšný. Zaměstnanci jsou nespokojeni s jeho jednáním, pociťují nedostatek osobního uznání, očekávají pochvalu a uznání za vykonanou práci. Plnění povinností nad rámec pracovní náplně se bere jako samozřejmost, naopak jakékoliv menší selhání je někdy až zveličováno a patřičně potrestáno.

Silný autoritativní přístup vedoucího a až asociální způsob vedení lidí, přehnaná snaha kontrolovat je a znemožňovat projevit jejich názory je velmi slabou stránkou manažera i celého vedení. Vedoucí pracovník se musí vcítit do potřeb svého podřízeného a maximálně využít jeho pracovního potenciálu a jeho schopností. Měl by se zajímat nejen o pracovní problémy, ale i osobní problémy, čímž projeví svůj osobní zájem a snahu pomoci. To může mít pozitivní efekt v oblasti osobních vztahů a prohloubení vzájemné důvěry.

Ke zlepšení současné situace by bylo vhodné, aby manažeři absolvovali kurzy zaměřené na problematiku manažerských dovedností, zacílených na prohloubení znalostí a dovedností v oblasti pracovní motivace, organizace a řízení práce.

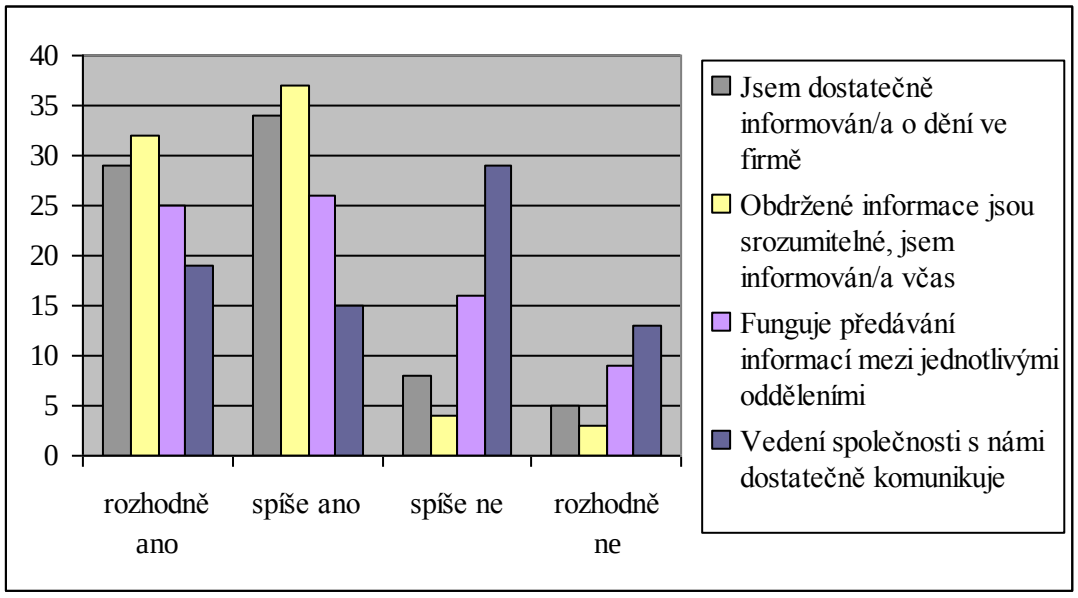
Vyhodnocení otázek týkající se kvality komunikace a předávání informací v rámci firmy

Tabulka č. 8: Kvalita komunikace a předávání informací v rámci firmy

Jsem dostatečně informován/a o dění ve firmě					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	29	34	8	5	76
Celkem %	38,16%	**44,74%**	10,53%	6,58%	100%
Obdržené informace jsou srozumitelné, jsem informován/a včas					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	32	37	4	3	76
Celkem %	42,11%	**48,68%**	5,26%	3,95%	100%
Funguje předávání informací mezi jednotlivými odděleními					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	25	26	16	9	76
Celkem %	32,89%	**34,21%**	21,05%	11,84%	100%
Vedení společnosti s námi dostatečně komunikuje					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	19	15	29	13	76
Celkem %	25,00%	19,74%	**38,16%**	17,11%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4: Kvalita komunikace a předávání informací v rámci firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento blok otázek se zabýval kvalitou komunikace a předáváním informací v rámci firmy. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že první dvě zkoumané otázky týkající se informovanosti o dění ve firmě a včasně podávaných informacích jsou hodnoceny celkem pozitivně. Problémovější oblastí už se ale jeví předávání informací v rámci firmy a komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Jak již bylo řečeno dříve, komunikace v současné době představuje základní spojovací článek mezi lidmi a má významnou úlohu i v procesu řízení a fungování firmy. Nedostatečná nebo špatně podaná informace může způsobit velké problémy.

Je nutné si uvědomit, že informace, které obdrží pracovníci jednoho oddělení můžou mít i dopad na práci ostatních kolegů ve firmě. I přestože by všichni zainteresovaní pracovníci měli být kolegy či vedením včas a řádně informováni, je dobré se ujistit, zda daná informace byla či nebyla předána. Jako příklad mohu opět uvést konkrétní problémy, které byly v naší firmě v nedávné době řešeny. Vedoucí jednoho oddělení v rámci vylepšování služeb zákazníkům učinil rozhodnutí, které ulehčilo práci jeho podřízeným, nicméně to mělo dopad i na jiné oddělení, které jako jediné o této záležitosti nebylo informováno i přesto, že tuto informaci mělo dostat jako první. Dalším příkladem je předávání informací mezi obchodními zástupci a pracovníky customer service centra. V případě, že si obchodní zástupce ústně domluví podmínky se zákazníkem a nikomu je nepředá, zaměstnanec zákaznického centra pracuje s oficiálními informacemi zadanými v systému, které jsou ale v daném okamžiku již neaktuální. V případě, že se tak děje např. několik měsíců, náprava je pak dosti složitá. Jednak je takováto práce neefektivní a demotivující, oprava chyb dosti časově náročná a bohužel to nevrhá ani dobré světlo na firmu jako celek. Je třeba si uvědomit, jaké dopady může mít nedostatečná informovanost nebo dokonce záměrné neplnění svých povinností. V případě, že si nejsme jisti, zda informace byla nebo nebyla řádně předána, tak by v dnešní době plné moderních technologií neměl být zásadní problém své kolegy informovat.

Co se týče nedostatečné komunikace vedení společnosti se zaměstnanci je též na zvážení top managementu. Komunikační meeting konaný jednou ročně rozhodně není dostatečným motivačním prvkem. Společnost by měla zhodnotit efektivnost současného systému předávání informací a zvážit případné změny.

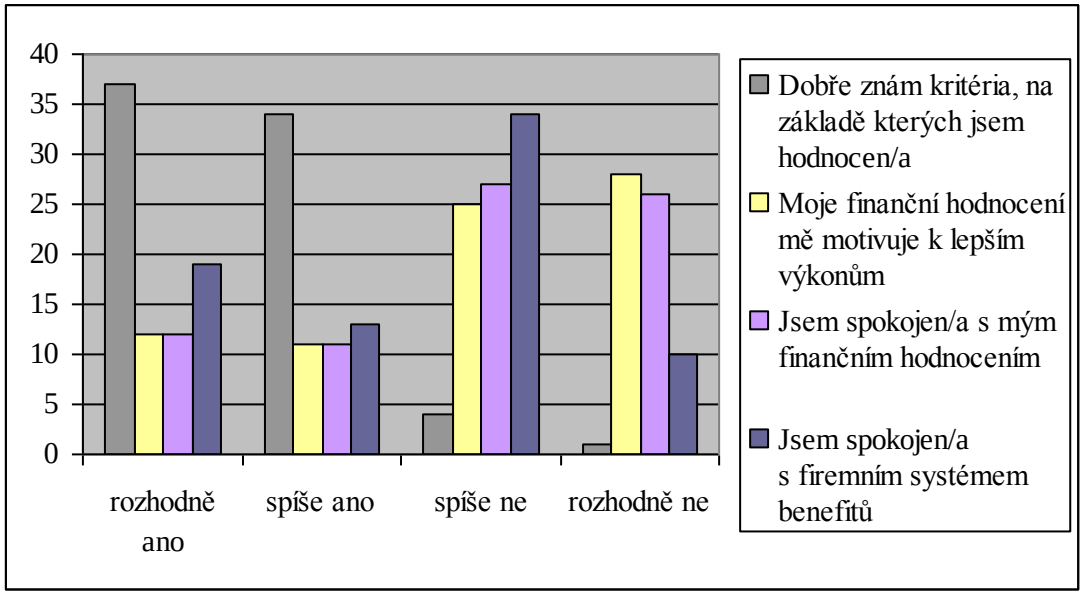
Vyhodnocení otázek týkající se spokojenosti se systémem odměňování a benefitů

Tabulka č. 9: Spokojenost se systémem odměňování a benefitů

Dobře znám kritéria, na základě kterých jsem hodnocen/a					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	37	34	4	1	76
Celkem %	**48,68%**	44,74%	5,26%	1,32%	100%
Moje finanční hodnocení mě motivuje k lepším výkonům					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	12	11	25	28	76
Celkem %	15,79%	14,47%	32,89%	**36,84%**	100%
Jsem spokojen/a s mým finančním hodnocením					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	12	11	27	26	76
Celkem %	15,79%	14,47%	**35,53%**	34,21%	100%
Jsem spokojen/a s firemním systémem benefitů					
	rozhodně ANO	**spíše ANO**	**spíše NE**	**rozhodně NE**	**Celkem**
Celkem	19	19	34	10	76
Celkem %	25,00%	25,00%	**44,74%**	13,16%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5: Spokojenost se systémem odměňování a benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto souboru otázek zaměstnanci hodnotili současný systém odměňování, celkovou spokojenost s finančním ohodnocením a vzájemný vztah finančního ohodnocení v návaznosti k odvedeným výkonům. Odpovědi vykazují značnou nespokojenost zaměstnanců (jedná se o blok s nejhorším hodnocením).

Finanční ohodnocení je tím nejsilnějším stimulačním prostředkem. Pro každého člověka představuji zdroj obživy a existenční zajištění. I přesto, že firma nabízí poměrně obsáhlý systém benefitů, je bohužel vnímán jako neměnící se standard, který není možný použít pro přímou motivaci. Nehledě na to, že velká část benefitů je vázána na plnění společnosti. Negoalování zaměstnanci nemají v zásadě žádnou šanci podílet se na výsledcích firmy a na případném finančním ohodnocení. Goalovaní zaměstnanci sice tuto šanci mají, nicméně též je stanovena maximální hranice jejich odměn. Proto by bylo dobré zaměstnancům nabídnout něco neobvyklého, co by je mohlo více motivovat.

Po zvážení možností, které může firma nabídnout bylo navržena změna systému hodnocení pro neobchodní složku – pracovníky customer service centra i pro obchodní zástupce.

1. Navržená změna pro customer service center

Pracovníci tohoto oddělení by byli hodnoceni rozdílně než ostatní neobchodní složky a to tak, že by byli částečně hodnoceni i z výsledků obchodních zástupců. Tzn. každému pracovníkovi oddělení by byli přiděleni 2 obchodní zástupci – jeden z oddělení printing a jeden z oddělení office paper. Tím by docházelo ke konkrétní podpoře určených obchodníků, ke sdílení zpracování poptávek s obchodníkem, k řádnému poskytování informací, zároveň i k aktivnímu nabízení produktů ze strany pracovníků zákaznického centra. Při objednávkách mohou tito zaměstnanci nejen odpovídat na dotazy zákazníků, ale zároveň mají možnost ovlivnit zákazníky a obchod a tím pádem i plnění výsledků firmy a svoji výši odměny.

Druhá část hodnocení by vycházela z osobního ohodnocení vedoucího oddělení, které by záviselo jednak na finančních výsledcích firmy a na zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance (pracovní nasazení, ochota, absence, množství vyřízených objednávek, chybovost atd.). Výše odměny by se navýšila z 10% na 15%.

I. Systém příplatku z obchodního plánu

Splnění plánu produktové marže v daném čtvrtletí:

- méně než 94,9% bez příplatku
- 95,0 % - 99,9% 2,5%
- nad 100% 5,0%

Pracovníci by byli hodnocení podle toho, zda jejich obchodníci splnili v daném čtvrtletí produktovou marži v CZK (viz. tabulka provizních systémů obchodních zástupců). Rozdíl je pouze v procentuálních sazbách.

II. Systém příplatku osobního ohodnocení

Splnění plánu EBT v daném čtvrtletí:

- méně než 89,9% 0,0% 0,0%
- 90,0 % - 99,9% 90,0% 2,0%
- 100,0% - 109,9% 100,0% 3,5%
- nad 110,0% 110,0% 5,0%

Stejně tak systém příplatku osobního ohodnocení by vycházel ze stejného principu jako při vyplácení bonusů neobchodním složkám, rozdíl je opět jen v sazbách (viz. 4.4.3 Bonusy).

Tabulka č. 10: Nový provizní systém CSC

PROVIZNÍ SYSTÉM EPB - CSC		I.14	II.14	III.14
I. Obchodní plán OFFICE - produktová marže				
	Plán Kč	2 326 948	2 224 612	2 371 133
	Skutečnost Kč	1 022 325	966 970	1 786 457
	Skutečně splněno v %			54,5%
Příplatek ke mzdě (max 5%)				0,0%
Příplatek ke mzdě (CZK)				**0 Kč**
I. Obchodní plán PGI - produktová marže				
	Plán Kč	952 613	910 719	970 702
	Skutečnost Kč	458 762	488 227	2 201 044
	Skutečně splněno v %			111,1%
Příplatek ke mzdě (max 5%)				5,0%
Příplatek ke mzdě (CZK)				**2 940 Kč**
III. Osobní hodnocení				
	Plán EBT Kč			4 158 890
	Skutečnost EBT Kč			5 878 859
	Skutečně splněno v %			141,4%
Příplatek ke mzdě (max 5%)				5,0%
Příplatek ke mzdě (CZK)				**2 940 Kč**

HRUBÁ MZDA CELKEM	**19 600**	**19 600**	**25 480**

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Navržená změna pro obchodní zástupce

Vzhledem k tomu, že si firma je vědoma toho, že situace na trhu je velmi náročná a konkurence nezůstává pozadu, že obchodníci každý den bojují o zakázky a zákazníky, rozhodla se nabídnout rozšíření motivačního programu i pro obchodní zástupce. Jednalo by se o časově omezené motivační programy.

Jedna z možností, jak vylepšit výsledky firmy je získání nových zákazníků (obchodů).

Motivace pro obchodníky:

- za každého nově získaného zákazníka v období od dubna do září získají obchodníci 10% z jejich produktové marže, tzn. dosáhne-li zákazník produktové marže v tomto období 100.000,- CZK, bude obchodníkovi vyplacena odměna ve výši 10.000,- CZK,
- novým zákazníkem se rozumí:

  a) jakýkoliv zákazník kategorie A nebo B (zákazníci jsou rozděleni podle množství zakázek),

  b) zákazník, který ve firmě nenakupoval déle jak 1 rok,

  c) jednoznačně platící zákazník – pro vyplacení odměny nesmí být pohledávky po splatnosti více jak 15 dní u divize OFFICE a 30 dní u divize PGI,

  d) musí se jednoznačně jednat o přímé zákazníky firmy, nikoliv nové zákazníky našich partnerů.

3. Navržená změna pro neobchodní divize

Jak již bylo konstatováno výše, neobchodní divize jsou závislé na plnění firmy bez možnosti ovlivnit celkový výsledek hospodaření. Proto by bylo vhodné najít nový způsob stimulace i pro tyto zaměstnance. Vzhledem k tomu, že firma již dlouhodobě nenavyšuje platy i přesto, že se firmě daří, je tento fakt pro ně dost demotivující. Bylo by vhodné nabídnout těmto zaměstnancům jinou formu motivace, ať už by se jednalo o již zmíněné vzdělávací kurzy či školení, nebo jinou formu odměn jako je např. pravidelné kulturní či sportovní zážitky nebo vyhlášení zaměstnanců měsíce. Jednotliví vedoucí divizí by na měsíční bázi vyhodnotili své podřízené a vybrali jednoho ze svého týmu. Společně by přednesli návrhy a schválili toho nejlepšího, který by si mohl popř.

vybrat některou z nabízených odměn, která by nejlépe uspokojila jeho potřeby či povzbudila při výkonu dalších pracovních povinností.

ZÁVĚR

Spokojený zaměstnanec je klíčem k úspěchu každé společnosti. Správné vedení zaměstnanců není možné bez hlubších znalostí jejich dispozičních vlastností. Dobrý manažer se musí umět vcítit do potřeb svých podřízených a vhodně zvolenými motivačními nástroji a postupy dosáhnout optimálního stavu, kdy motivace a spokojenost dosahují svých maximálních hodnot.

I přesto, že u převážné většiny lidí je hnacím motorem jejich výkonu právě finančních ohodnocení, je nutné myslet i na neformální projevy uznání. Motivovaný a spokojený zaměstnanec pracuje nejen efektivněji, ale zároveň se ztotožňuje i s cíly firmy, což vede k hlubšímu propojení zaměstnanců a společnosti. Tyto aspekty pak ovlivňují finální výsledky firmy.

Z výsledků dotazníkového průzkumu vyplynulo, že motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců z celkového hlediska nedosahuje optimální úrovně. V některých oblastech byly identifikovány dílčí nedostatky i přesto, že firma nabízí poměrně obsáhlou škálu benefitů. Jako nedostatečně efektivní se projevila oblast odměňování, informovanosti mezi jednotlivými odděleními. Výraznější nespokojenost vyjádřili také zaměstnanci s osobou svého nadřízeného atd. Proto na základě zjištěných nedostatků byla firmě nabídnuta konkrétní doporučení, která mohou pozitivně ovlivnit zlepšení současné situace.

Všechny případné změny, které firma uskuteční, mohou mít pozitivní efekt na růst motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Aby bylo dosaženo žádaného stavu a firma byla úspěšná a prosperující, by bylo vhodné, aby firma se změnami začala co nejdříve. Všechny kroky a činnosti ve firmě musí být cílené, přesně vymezené a směřující k člověku – k jeho osobní a pracovní spokojenosti.

Doufám, že navržené změny povedou ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, neboť to bylo cílem této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

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

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4.vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0505-9.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu.* 1.vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

ELIÁŠ, K a kol. *Nový Občanský zákoník 2014 ÚZ.* Ostrava: Nakladatelství Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-920-8.

HENDL,J. *Kvalitativní výzkum-základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha:* Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOCHMAN, J. *Zákoník práce: komentář a předpisy a judikatura souvisící*. Praha: Linde, 2007, ISBN 978-80-7201-724-9.

KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. ISBN 80-7079-413-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů-základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL,R. a kol. *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 978-80-247-6978-3.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

NIERMAYER, R., SEYFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PAVLICA, K. Sociální výzkum, podnik a management. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

POSPÍŠIL, M. Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů. Plzeň: vlastní náklad, 2011. ISBN978-80-903529-4-0.

POSPÍŠIL, M. Asertivita je stále živá, aneb, Cvičení, výklady, kaskády, situace z českého prostředí. 1.vyd.. Plzeň: Pospíšil. 2005. ISBN 80-903-5290-1.

TOTH, D. Personální management. 1.vyd. Praha: Powerprint s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. *Management-základy,moderní managerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. vyd. Praha: Management press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. Armstrongs handbook of management and leadership. 3rd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6552-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

ABSOLUT-IN. *Absolut benefity – zaměstnanecké benefity*. [online]. 5. 9. 2013 [cit. 2013-09-05]. Dostupné z: http://www.absolutin.cz/sluzby/benefity/

CENTRUM.CZ. *Obchodní zákoník -orgány společnosti*. [online]. 21. 9. 2013 [cit. 2013-09-21]. Dostupné z: http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-2-hlava-1-dil-4?strana=2

CENTRUM.CZ. *Obchodní zákoník -orgány společnosti*. [online]. 21. 9. 2013 [cit. 2013-09-21]. Dostupné z: http://zakony.centrum.cz/obchodni-zakonik/cast-1-hlava-1-dil-4

EUROPAPIER – BOHEMIA. [online]. 21. 9. 2013 [cit. 2013-09-21]. Dostupné z: http://www.europapier.com/cz/company/europapieraustria

KURZY.CZ. *Zákon 586/1992 Sb. o daních z příjmu.* [online]. 26. 11. 2013 [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: http://zakony.kurzy.cz/586-1992-zakon-o-danich-z-prijmu/paragraf-6/

NOVINKY.CZ. *Stravenky s nejvyšší hodnotou dostávají zaměstnanci bank a pojišťoven.* [online]. 25. 11. 2013 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: http://www.novinky.cz/ekonomika/320306-stravenky-s-nejvyssi-hodnotou-dostavaji-zamestnanci-bank-a-pojistoven.html

NOVINKY.CZ. *Polovina lidí nedostává žádné finanční odměny*. [online]. 19. 11. 2013 [cit. 2013-11-19]. Dostupné z: http://www.novinky.cz/kariera/319694-polovina-lidi-nedostava-zadne-financni-odmeny.html

PODNIKATEL.CZ. *Motivujte své zaměstnance volným začátkem pracovní doby*. [online]. 1. 2. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/clanky/motivujte-pruznou-pracovni-dobou/

VEDEME.CZ. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*. [online]. [cit. 2013-08-05]. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html

Seznam ostatních zdrojů

Výroční zpráva EUROPAPIER – BOHEMIA za rok 2012 [online]. 21. 9. 2013 [cit. 2013-09-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a38728&klic=fegs3k

Interní zdroj firmy - Směrnice 01 – Organizační řád verze 04 01052011

Interní zdroj firmy - Směrnice č. 06 - Služební vozidla verze 03 01022013

Interní zdroj firma - Příloha č. 6 ke směrnici č. 08 - Mzdový předpis

Interní zdroj firmy - Směnice č. 08 – Pracovní řád verze 09 01092012

Interní zdroj firmy – Intranet

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb 28
Obrázek 2: Organizační struktura firmy 46

Seznam grafů

Graf 1: Vztahy na pracovišti 76
Graf 2: Možnost osobního růstu 78
Graf 3: Hodnocení přístupu nadřízeného 80
Graf 4: Kvalita komunikace a předávání informací v rámci firmy 82
Graf 5: Spokojenost se systémem odměňování a benefitů 84

Seznam tabulek

Tabulka 1: Provizní systém obchodních zástupců 64
Tabulka 2: Provizní systém produktových manažerů – I. část 66
Tabulka 3: Provizní systém produktových manažerů – II. část 67
Tabulka 4: Stupnice hodnocení 64
Tabulka 5: Vztahy na pracovišti 76
Tabulka 6: Možnost osobního růstu 78
Tabulka 7: Hodnocení přístupu nadřízeného 80
Tabulka 8: Kvalita komunikace a předávání informací v rámci firmy 82
Tabulka 9: Spokojenost se systémem odměňování a benefitů 84
Tabulka 10: Nový provizní systém CSC 87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník I

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Průzkumu motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců firmy

Europapier – Bohemia, s.r.o.

Vážení zaměstnanci,

Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který se zabývá motivací a pracovní spokojeností zaměstnanců v naší firmě. Cílem tohoto průzkumu je identifikace významu jednotlivých motivačních faktorů a na základě výsledků navrhnout opatření.

Výsledky budou využity ke zpracování mé diplomové práce a zároveň předloženy vedení společnosti. Výzkum je anonymní, proto Vás prosím o Váš subjektivní názor. Zaškrtněte prosím jen oddělení, na kterém pracujete. Nemusíte se bát zneužití Vašich odpovědí.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Klára Hnilicová

Křížkem označte oddělení, ve kterém pracujete

Oddělení	
Prodej&Marketing	
Sklad	
Nákupní oddělení	
Finance&IS	

STUPNICE HODNOCENÍ			
1	**2**	**3**	**4**
rozhodně ANO	spíše ANO	spíše NE	rozhodně NE

Křížkem označte Vámi zvolenou variantu – viz. stupnice hodnocení

Vztahy na pracovišti	1	2	3	4
Na pracovišti panuje příjemné prostředí				
Jsem spokojen/a s mezilidskými vztahy našem oddělení				
Mám/e možnost otevřeně projevit své názory				
Jsem spokojen/a s úrovní spolupráce mezi kolegy na našem oddělení				

Osobní růst a rozvoj jako zdroj motivace	1	2	3	4
Mám/e dobré podmínky pro vzdělávání a odborný růst				
Mám/e možnost uplatnit své znalosti a dovednosti				
Mám/e možnost dalšího zvyšování kvalifikace				
Možnost pracovního postupu pozitivně ovlivňuje můj pracovní výkon				

Hodnocení přístupu nadřízeného	1	2	3	4
Můj nadřízený má dobré organizační schopnosti				
Můj nadřízený podporuje naši pracovní iniciativu a aktivitu				
Můj nadřízený má uznání pro dobré výkony, umí ocenit a pochválit				
Můj nadřízený zachází rovně se všemi podřízenými				

Kvalita komunikace a předávání informací v rámci firmy	1	2	3	4
Jsem dostatečně informován/a o dění ve firmě				
Obdržené informace jsou srozumitelné, jsem informován/a včas				
Funguje předávání informací mezi jednotlivými odděleními				
Vedení společnosti s námi dostatečně komunikuje				

Spokojenost se systémem odměňování a benefitů	1	2	3	4
Dobře znám kritéria, na základě kterých jsem hodnocen/a				
Moje finanční hodnocení mě motivuje k lepším výkonům				
Jsem spokojen/a s mým finančním hodnocením				
Jsem spokojen/a s firemním systémem benefitů				

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Klára Hnilicová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované

Název práce: Motivační a hodnotící systém ve firmě

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 8

Počet ostatních zdrojů: 6

Vedoucí práce: ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.