

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU CLIA, S. R. O.

PROPOSAL OF THE MOTIVATION SYSTEM IN THE COMPANY Clia, S. R. O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lenka Rauschová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Rauschová Lenka

Ekonomika podniku (6208R020)

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

Návrh motivačního systému ve společnosti Clia, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Proposal of the Motivation System in Company Clia, s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-802-4714-073.

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.7.2015

Abstrakt

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout vhodný motivační systém pro společnost Clia, s.r.o. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy motivace. Součástí práce je i analytické šetření, na jehož základě vyjdou najevo nedostatky společnosti. V závěru jsou navržena opatření na zlepšení motivačního systému společnosti tak, aby došlo ke zvýšení motivace a produktivity.

Abstract

The main aim of my bachelor thesis is to suggest a suitable motivational system for the Clia, s.r.o. company. In the theoretical part of the thesis, the basic concept of motivation is explained. Next part of the thesis introduces an analytic survey, based on which the possible imperfections of the company might be shown. In the concluding part, the possible measures for improvement of the company's motivational system are proposed. These measures should lead to an increased motivation and productivity.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, benefity, odměňování, hodnocení, spokojenost, produktivita, komunikace

Keywords

Motivation, motivation systém, benefits, compensation, evaluation, satisfaction, productivity, communication

Bibliografická citace práce

RAUSCHOVÁ, L. *Návrh motivačního systému společnosti Clia, s. r. o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015, 76 s., 3 s. příl. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák., Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. srpna 2015

.....

Lenka Rauschová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu, Ing. Petrovi Novákovi, Ph.D., za cenné rady a konzultace. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Emilu Urbanovi za jeho vstřícnost a ochotu při poskytování informací o společnosti Clia, s.r.o.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Základní pojmy	13
1.1.1 Motivace	13
1.1.2 Motivy a druhy motivů	13
1.1.3 Stimulace	14
1.1.4 Principy motivace	15
1.1.5 Struktura motivačního pole.....	16
1.2 Klasifikace teorií motivace	16
1.2.1 Teorie potřeb.....	16
1.2.2 Teorie X a Y	17
1.2.3 Teorie dvou faktorů	18
1.2.4 Teorie očekávání.....	19
1.2.5 Teorie cíle	19
1.2.6 Teorie spravedlnosti.....	20
1.2.7 Teorie kompetence.....	21
1.3 Styly vedení.....	21
1.3.1 Styly vedení podle Likertova.....	21
1.3.2 Manažerská (vůdcovská) mřížka	22
1.4 Komunikace s pracovníky	23
1.4.1 Pracovní porady	24
1.4.2 Team building	25
1.5 Zpětná vazba	25

1.6	Pochvala	26
1.7	Kritika	26
1.8	Hodnocení pracovníků	26
1.9	Odměňování pracovníků	27
1.9.1	Celková odměna	28
1.9.2	Mzdové formy.....	28
1.9.3	Zaměstnanecké výhody.....	31
1.10	Efektivita organizace a produktivita.....	32
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	34
2.1	Základní údaje o společnosti	34
2.2	Historie a současnost společnosti	34
2.3	Organizační struktura a popis jednotlivých pracovních pozic	35
2.4	Kritéria pro výběr, získávání, zaškolení a rekvalifikace nových pracovníků ..	37
2.5	Potenciál trhu, vývoj trhu	38
2.6	Hodnocení pracovníků a jejich motivace	39
2.7	Analýza tržeb a osobních nákladů.....	40
2.8	Produktivita	42
2.9	Dotazníkové šetření.....	42
2.10	Shrnutí problémů	51
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	52
3.1	Zavedení pochval na pracovišti.....	52
3.2	Komunikace a informovanost	53
3.2.1	Pracovní porady	53
3.2.2	Informační nástěnka.....	54
3.2.3	Aplikace pro schvalování dovolených	54
3.3	Team building	55

3.4	Odměna za odhalení nedostatků ve výrobě.....	56
3.5	Mimořádné odměny podle počtu odpracovaných let	56
4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ	58
4.1	Očekávané náklady na zavedení návrhů	58
4.2	Očekávané tržby a produktivita po zavedení návrhů	62
4.3	Očekávané přínosy pro společnost.....	62
	ZÁVĚR.....	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	70
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM GRAFŮ.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Je všeobecně známo, že v současné době se společnosti setkávají s čím dál větší konkurencí. Potýkají se s problémy, kde najít kvalifikované zaměstnance a jak si je udržet. Pokud chtějí pro svoji společnost získat stálé zaměstnance, musí je umět správně motivovat.

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila "Návrh motivačního systému společnosti Clia, s.r.o.", kde se budu zabývat motivací pracovníků a vlivem motivace na pracovní výkony zaměstnanců. Motivace je velice důležitá pro výkonnost jedince a tím i pro další rozvoj společnosti do budoucna. V dnešní době je velice důležité umět svým zaměstnancům nabídnout něco víc, než jen plat nebo mzdu. Každý zaměstnavatel by se měl snažit svým zaměstnancům poskytovat takové motivační pobídky, které povedou k zvyšování jejich spokojenosti a produktivity. Dobře motivovaní pracovníci jsou optimističtější, práce je baví a snaží se v ní podávat co nejlepší výkony. Jsou vizitkou společnosti. V opačném případě, kdy odměňování zaměstnanců funguje špatně, hrozí situace, že maximálních pracovních výsledků nebude dosaženo a společnost nebude tolik prosperovat.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila společnost Clia, s.r.o., která se zabývá textilní výrobou. Cílem práce je na základě teoretických poznatků a zjištěných skutečností plynoucích z provedené analýzy vytvořit návrh na změny současného motivačního systému společnosti vedoucího ke zvýšení produktivity práce.

Informace potřebné pro vypracování bakalářské práce jsem získala z analýzy současného stavu (analýza tržeb, nákladů, produktivity, dotazníkové šetření), poznatků získaných z nastudované literatury a vlastními úvahami.

V první kapitole bakalářské práce se budu věnovat teoretickým poznatkům, kde vysvětlím základní pojmy související s motivací pracovníků. Ve druhé kapitole bude popsána společnost Clia, s.r.o., kterou jsem si vybrala pro zpracování bakalářské práce. Součástí je i dotazníkové šetření, na jehož základě vytvořím návrh na zlepšení současného motivačního systému společnosti Clia, s. r. o. tak, aby došlo ke zvýšení motivace, výkonnosti (produktivity) a spokojenosti zaměstnanců. Ve třetí kapitole jsou rozpracovány vlastní návrhy na zlepšení současného motivačního systému. Čtvrtá kapitola obsahuje vyčíslení nákladů, které je nutné vynaložit na realizaci návrhů, a také obsahuje zhodnocení, zda výše vynaložených nákladů bude pro podnik zanedbatelná.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části bakalářské práce vysvětlím základní pojmy související s motivací. Znalosti nasbírané v této části následně využiji při analýze společnosti a při zpracování návrhů na zlepšení motivačního systému ve společnosti.

1.1 Základní pojmy

V této podkapitole vysvětlím základní pojmy související s motivací a stimulací pracovníků.

1.1.1 Motivace

Motivace je činnost vykonávaná za účelem dosažení relevantního cíle, který je často doprovázený pocitem spokojenosti. Nachází se v jádru řízení lidí. Je potřeba pochopit, že se nejedná jen o pochvalu za dobře odvedenou práci, ale také o postihy z nevykonané práce. Každý úkol by měl souviset s určitou formou odměny nebo sankce. Pokud se tento vztah naruší, motivace pracovníků tak ztrácí svoji sílu. Manažer proto musí umět vytvořit podmínky pro členy svého týmu, a tím zajistit dostatečnou motivaci pro své zaměstnance. To představuje velkou výzvu, protože lidé jsou odlišní a každý reaguje na podmínky různě a navíc se situace časem mění. (Heller, 2002; Urban 2012)

Heller (2002) ve své knize uvádí, že motivace znamená něco víc, než být v práci spokojený. Motivovaní lidé se snaží ze sebe vydat to nejlepší - ne pro Vás, ale pro sebe. Motivace je vnitřní pocit, který nelze naordinovat z venku.

1.1.2 Motivy a druhy motivů

Motivem lidského chování je proces naplňování potřeb, při kterém se člověk snaží odstraňovat nepříjemné pocity a nahrazovat je pocity příjemnými. Prožívání pocitů může mít v pozadí i proces učení (co je pro jedince nepříjemné má tendenci to již nedělat, a to co je mu příjemné, spíše znovu udělá). Spousta vedoucích pracovníků se domnívá, že pracovníky lze uspokojit jen jedním motivem, a tím jsou peníze. Mýlí se! Některým lidem příliš nezáleží na výdělku a cení si raději jiných věcí - například potěšení ze svých zálib nebo osobního pohodlí. (Plamínek, 2005; Bělohávek, 2000)

Existují různé typy lidí, kteří dávají přednost různým motivům:

Peníze - jsou silným motivem pro většinu lidí, někteří jedinci jsou dokonce schopni kvůli penězům udělat téměř cokoliv. Tito lidé, kteří jsou silně motivováni penězi, představují značný přínos pro vedoucího - pokud má peníze k dispozici, vytěží z nich maximum.

Osobní postavení - lidé se snaží být úspěšní kvůli svému postavení a usilují o něj prací, nikoliv intrikami. U každého vedoucího pracovníka by se měla objevit alespoň v jisté míře potřeba rozhodovat, vést lidi, řídit chod věcí, ale i pýcha z dosažené pozice.

Pracovní postavení, výkony - jsou významnou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří jsou soutěživí, se rádi srovnávají s ostatními (chtějí být lepší než oni), mají rádi svoji práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem a energií firmy. A pokud se jim nedaří, dělají vše pro to, aby se to změnilo.

Přátelství - pro některé typy lidí je důležitá dobrá atmosféra v práci. Nemají rádi hádky a raději od nich ustupují. Více jim záleží na přátelských vztazích než na výsledcích či penězích.

Jistota - lidé zaměřeni na jistotu se spokojí s málem, důležité pro ně je, že mají jistotu. Netouží po mimořádných příjmech nebo vysokém postavení. Řídí se předpisy a neradi riskují.

Odbornost - lidé, kteří mají za motiv svůj profesionální rozvoj. Jsou to především takoví pracovníci, kteří se snaží vyniknout ve své profesi a nedokážou si představit, že by měli dělat něco jiného.

Samostatnost - lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nadřízeného, chtějí o všem rozhodovat sami a nemají rádi, když jim do práce někdo mluví - stejně si nakonec vše udělají po svém.

Tvořivost - patří sem kreativní lidé, co mají potřebu vytvářet něco nového. Mají rádi takovou práci, u které mohou neustále přemýšlet a vymýšlet nové věci. (Bělohlávek, 2000)

1.1.3 **Stimulace**

Stimulace představuje vnější působení na prožívání a jednání člověka, tedy na psychiku, při které dochází ke změnám jeho činnosti prostřednictvím změn psychologických procesů a změn jeho motivace. Stimulace může být zaměřena na posílení perspektivy úspěchu pomocí kladného hodnocení či odměny nebo také na zvýraznění hrozby neúspěchu

a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (záporným hodnocením, trestům, sankcím). Žádoucí účinek má však jen taková stimulace, v rámci níž se nachází užívané stimuly, které jsou v souladu s motivací daného jedince.

Stimuly jsou podněty vyvolávající změny v motivaci člověka. Tyto podněty můžeme rozdělit do dvou skupin: na impulzy (vnitřní podněty) a incentivy (vnější podněty). Stimulace záměrně a cílevědomě ovlivňuje pracovní motivaci pracovníků a je optimální jen tehdy, pokud jsou osobní zaměření zaměstnance, jeho zájmy a potřeby v souladu s potřebami, zájmy a cíli společnosti. (Pouknerová, 2006)

1.1.4 Principy motivace

Manažer, který umí motivovat, využívá dvou stupňů, které si nemusí navzájem vyhovovat, tedy člověka a úkolu. Snaží se dosáhnout požadovaného výsledku a lidské spokojenosti. To, co mu dává naději na úspěch, je především komplexní charakter lidské spokojenosti, který se dělí nejméně na tři vrstvy. Manažer by měl tyto tři vrstvy znát. Pokud totiž nemá co nabídnout v jedné vrstvě, může tento nedostatek vykompenzovat zbylými dvěma oblastmi.

Rozdělení komplexního charakteru lidské spokojenosti:

Věcná spokojenost - souvisí s výsledkem. Pokud se chci stát vítězem soutěže, moje věcná spokojenost se bude odvíjet od místa, které obsadím.

Procesní spokojenost - je závislá na procesu. Přijmu prohru snadněji, pokud byla soutěž spravedlivá, než když byla nefér.

Osobní spokojenost - je spjata s rolí, kterou jsme hráli. Lépe se smíříme s věcnou a procesní nespokojeností, byla-li naše role důstojná a oceněná.

Pokud do sebe úkol a člověk nezapadají, tak podle zlatého pravidla by měl dát manažer přednost motivaci před stimulací. (Plamínek, 2007)

1.1.5 Struktura motivačního pole

Struktura motivačního pole slouží pro účely managementu a řešení komunikačních situací. Rozděluje se do tří složek, které se vzájemně ovlivňují a neustále mění. Jsou to následující složky:

- motivační založení - je spjata s lidskou osobností. Jedná se o osobní vlastnost, která je s velkou pravděpodobností zděděna a v budoucnu se skoro nemění. Je základem motivačního pole. V lidském chování se motivační založení projevuje v neočekávaných situacích, které vyžadují vzorce chování, jež nejsou doposud naučeny. Jedná se především o situace stresující a zátěžové.
- motivační poloha - je naučená složka, kterou si lze osvojit. Souvisí s podmínkami, se kterými je možné se setkat v běžném životě, s naplňováním životních potřeb, a také s tím, kolik lidské pozornosti ono naplňování vyžaduje.
- motivační naladění - je proměnlivé, protože závisí na neustále se měnících podmínkách života. Jedná se o okamžité reakce člověka na působící podněty, se kterými se setkává v průběhu života. (Plamínek, 2007)

1.2 Klasifikace teorií motivace

Každý jedinec má své vlastní potřeby, které jsou odlišné od ostatních, a tím se různí i motivace pro jejich uspokojení. Proto existuje několik teorií motivace, kterými se lidské potřeby dají uspokojit.

1.2.1 Teorie potřeb

Vystupuje z hierarchicky uspořádaných potřeb, které se mohou u každého jedince lišit, a tím i motivace pro jejich uspokojení může být rozdílná. Mezi tvůrce teorie potřeb patří Abraham Maslow. Dokud nejsou uspokojeny ty nejnižší úrovně nacházející se v tzv. pyramidě (viz. obrázek 1), tak není možné přejít k těm vyšším. Nejdříve se musí uspokojit biologické potřeby, poté společenské a nakonec potřeby vnější a vnitřní satisfakce. Začne-li se blížit uspokojení potřeby, ta hierarchicky nad ní nabývá důležitosti. Uspokojená potřeba už neslouží jako zdroj motivace. (Brooks 2003; Heller 2002)



Obrázek 1 Maslowa pyramida potřeb (Zdroj: Heller, 2002, str. 168)

1.2.2 Teorie X a Y

Ve 40. a 50. letech se upíná pozornost na člověka a jeho rozvoj. Představitelem této teorie je Douglas McGregor, který se zabývá zkoumáním lidského chování a motivací v organizaci. Pomocí této teorie rozděluje pracovníky a manažery do dvou skupin (X a Y), podle toho, jak se zaměstnanci chovají. (Bělohlávek, 1996)

Základní premise odpovídající teorii X jsou:

- líní pracovníci, kteří se snaží své práci vyhýbat,
- zaměstnanci, kteří jsou k práci přinucováni pomocí odměn, trestů a jsou kontrolováni,
- jedinci, kteří se vyhýbají odpovědnosti, jsou raději řízeni a vedeni.

Pracovníci, pro které výše uvedené premise neplatí, jsou určeni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní. (Bělohlávek, 1996)

Opakem této teorie X je humanistická teorie Y:

- pro zaměstnance je práce stejně přirozená aktivita jako zábava či odpočinek,
- pracovník dokonce vyhledává samostatnost a odpovědnost, rád ji přijímá,
- je schopný se sám rozhodovat, jako již většina naší populace,

- organizace se tyto zaměstnance snaží kontrolovat a dirigovat, nevyužívají potenciál těchto lidí. (Bělohlávek, 1996)

Lidé při nadměrném kontrolování a direktivním řízení ztrácí zájem o práci, a v důsledku toho jsou demotivováni a stresováni. Proto si hledají jiné aktivity nebo vykazují negativní postoj k práci (snaží se jí vyhýbat). (Bělohlávek, 1996)

1.2.3 Teorie dvou faktorů

Teorie dvou faktorů je jednou z teorií motivace. Na základě prováděného výzkumu bylo zjištěno, že faktory o nichž se dříve myslelo, že jsou motivační, pouze přispívaly k uspokojení zaměstnance z práce. Jsou tedy pojmenovány jako "hygienické faktory". Nezvyšovaly motivaci, ale jejich nepřítomnost způsobovala nespokojenost. Zaměstnanec je bere jako samozřejmost. Druhý faktor byl pojmenován jako "motivátor". Ten naopak v lidech vyvolával silnou motivaci, která vede k vyšším pracovním výkonům a jejich absence nezpůsobuje nespokojenost. (Heller 2002; Brooks 2003)

Tabulka 1 Herzbergova teorie dvou faktorů

HERZBERGOVY MOTIVAČNÍ A HYGIENICKÉ FAKTORY	
HYGIENICKÉ FAKTORY	MOTIVÁTORY
Politika podniku Pravidla a nařízení, která podnik dodržuje.	Úspěch Dobře odvedená práce: dosažení a překročení stanovených cílů.
Vedení Způsob řízení zaměstnanců, když plní své denní úkoly.	Ocenění Uznání individuálních zásluh ze strany manažerů a kolegů.
Mezilidské vztahy Vztahy s kolegy na pracovišti.	Samotná práce Přesvědčení zaměstnanců o důležitosti jejich práce.
Pracovní podmínky Pracovní doba, pracoviště, zařízení a technické vybavení.	Zodpovědnost Možnost samostatného rozhodování v práci a svoboda v plnění úkolů.
Platby a prémie Spravedlivé ohodnocení základním platem plus prémie, bonusem, dovolenou nebo podnikovým autem.	Pokrok Povyšení na lepší místo, ale rovněž příležitost k dalšímu rozvoji.

(Zdroj: Heller, 2002, str. 169)

Myšlenka této teorie spočívá v tom, že mzdové ohodnocení nelze brát jako motivační prostředek. Peníze chápe jako krátkodobou motivaci, která není rozhodující pro udržení

spokojenosti zaměstnance. Manažeři by se tedy měli zaměřit na plnění hygienických faktorů a doplnit je o tzv. motivátory, které zvýší výkonnost podniku a posunou jej vpřed. (Heller 2002; Brooks 2003)

1.2.4 Teorie očekávání

Teorii očekávání zformuloval Victor Vroom v roce (1964; cit. v Blažek, 2014, str. 166). Základními pojmy této teorie jsou valence, instrumentalita a expektace. Valence zobrazuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle. Instrumentalita představuje činnost, díky které lze dosáhnout cíle. Expektace vyjadřuje pravděpodobnost dosažení cíle. (Blažek, 2014)

Motivace pracovníka, která vede k dosažení cíle a uskutečnění činností, se může definovat pomocí Vroomova vzorce takto:

$$M = V * E$$

kde M...motivační síla

V...valence

E...expektace

Ze vzorce vychází, že pracovník je motivován k uskutečnění činnosti tím více, čím více si cení cíle, kterého chce dosáhnout. V případě, že člověk usiluje o odměnu za dosažení cíle, vstupuje do hry očekávání, že odměna bude udělena. (Blažek, 2014)

1.2.5 Teorie cíle

Na teorii očekávání navazuje Lathamem s Lockem roku (1979; cit. Armstrong, 2007, str. 226) s teorií cíle, ve které se snaží dokázat, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou pracovníkům určeny specifické cíle, jsou-li tyto cíle obtížné a zároveň přijatelné a existuje-li zpětná vazba na provedení vykonané práce. Důležitý je podíl pracovníků na stanovení cíle, neboť jde o nástroj, který pomáhá získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Pokud pracovníci s cíli souhlasí, tak vedou obtížné cíle k vyšším výkonům než cíle snadné.

"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." (cit. Armstrong, 2007, str. 226)

Tato teorie má hlavní roli v procesu řízení pracovního výkonu, který závisí na předem stanovených cílech. (Armstrong, 2007)

1.2.6 Teorie spravedlnosti

Představitelem této teorie, která je často nazývána i jako teorie ekvity, je J. Stacey Adams. V praxi je tato teorie poměrně známá. Studuje průběh motivačního procesu. Často se jí, kvůli nesprávnému výkladu a způsobu použití, přezdívá i jako teorie "nespravedlivé odměny" či "žárlivosti". Tato teorie je založena na srovnávání pracovníků ve skupinách. (Bělohlávek, 1996; Tureckiová, 2004)

Podstatu vyjadřuje následující vzorec:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

Obrázek 2 Rovnice teorie spravedlnosti (Zdroj: Tureckiová, 2004, str. 64)

kde: O_v ... vlastní výstup, I_v ...vlastní vstup, O_d ...výstup druhé osoby, I_d ...vstup druhé osoby

Podle Bělohlávka (1996) lze za vstupy považovat například čas, vzdělání, zkušenost, dovednost, tvořivost, praxe, kladný vztah k organizaci, věk, osobní kvality, vynaložené úsilí a image osoby. Za výstupy potom výdělek, příplatky, důležité pověření, bezpečnost práce, povýšení, statusové symboly, dobré pracovní prostředí, možnost osobního rozvoje, dobrý vedoucí, uznání, účast na rozhodování. Spravedlnost při odměňování pracovníky motivuje, naopak nespravedlivost je demotivuje.

Proč lidé konají tak, aby dosáhli spravedlnosti?

- při nespravedlnosti vnímají nepříjemný pocit napětí, který zmizí při odstranění nespravedlnosti,

- někteří se snaží být spravedliví, protože věří, že to bude ostatními oceněno,
- vlastní spravedlivé konání zvýší sebe ocenění osoby.

Pro mnoho lidí je hezké věřit, že život je spravedlivý. (Bělohlávek, 1996)

1.2.7 Teorie kompetence

Teorie kompetence se projevuje v pracovní oblasti potřebou ukázat své schopnosti a profesionální kompetenci. Je možné ji sledovat zejména v situacích, které označil pracovník jako náročné. Z hlediska sociálního se jedná o získání uznání a obdivu ostatních. Pracovníkům by měly být svěřeny zejména takové činnosti, které jsou v jejich kompetenci, nepřevyšují úroveň jejich schopností, dovedností a nejsou v rozporu s jejich hodnotami, aby nedošlo ke ztrátě motivace a k frustraci. (Pouknerová a kol., 2006; Boukal a kol., 2013)

1.3 Styly vedení

Vedení zaměstnanců je úzce spjata s motivací a je základem každého úspěšného manažera, který je schopný efektivně a cíleně vést své podřízené. Úkolem pracovníků je dosahování stanovených výsledků podle plánu. Jako vedoucí pracovník můžete vést své zaměstnance pomocí norem a pravidel, nebo také prostřednictvím cílů a příkazů. Vedení prostřednictvím cílů nepředepisuje svým zaměstnancům, co mají přesně dělat jako v případě vedení pomocí příkazů, ale mluví s nimi o výsledcích, kterých chce podnik dosáhnout. (Hartmut Laufer, 2008)

1.3.1 Styly vedení podle Likertova

Direktivně autoritativní styl - manažer nedůvěřuje podřízeným, motivuje je pomocí postihů a obav, výjimečně pomocí odměn, komunikace jsou pouze vertikální (shora dolů), rozhodování ponechává centrále.

Liberální autoritativní styl - manažer spoléhá na podřízené a důvěřuje jim, motivuje pomocí odměn, obav z nesplnění úkolů a trestu. Umožňuje komunikaci zdola nahoru, ale není zaměstnanci moc využívána. Občas využívá nápady a názory zaměstnanců, deleguje některá rozhodnutí a současně využívá kontrolu.

Konzultativní styl - manažer z velké části důvěřuje svým podřízeným, ne však zcela. Využívá myšlenky a názory svých podřízených. Motivuje pomocí odměn, spoluúčasti

a příležitostně trestů. Podporuje oboustrannou komunikaci. Strategická rozhodnutí jsou dělána na centrále společnosti, specifická naopak na nejvyšší úrovni.

Participativně-skupinový - manažer zcela důvěřuje svým podřízeným, získává jejich nápady a názory, které se snaží tvůrčím způsobem využít. Podle zapojení podřízených do aktivit vedoucích k dosažení cíle a rozsahu spoluúčasti, poskytuje manažer svým zaměstnancům odměny. Podporuje oboustrannou komunikaci a se svými podřízenými jedná jako s rovnocennými. Na všech úrovních organizace probíhá rozhodování. Manažeři mezi sebou a se svými podřízenými komunikují sami. Podle Likerta manažeři, kteří využívají tento styl vedení, dosahují největších úspěchů díky prosazování a udržování vysokého stupně spoluúčasti na řízení. (Dvořáková 2007; Laufer 2008)

1.3.2 Manažerská (vůdcovská) mřížka

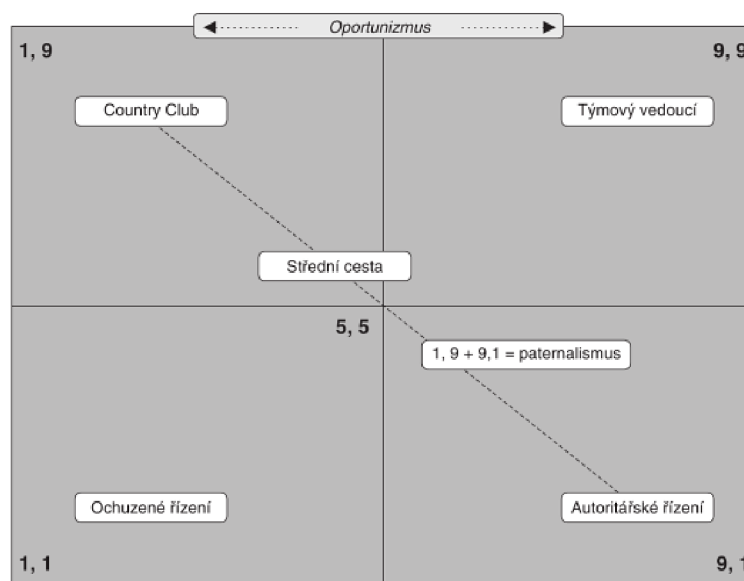
Manažerská mřížka je jedním z prostředků, který popisuje a hodnotí různé manažerské styly. Mřížka srovnává manažerské styly pomocí zájmu o výrobu, kdy manažer klade velký důraz na dokončení úkolů ve výrobě, dosažení vysoké úrovně výroby, určitých výsledků a zisku (nalezneme je na horizontální ose) a zájmu o zaměstnance, kde je kladen důraz na podřízené a kolegy jako jednotlivce, na jejich očekávání a potřeby (nalezneme je na vertikální ose). (Dědina a kol, 2005)

Obě osy znázorňují míru manažerova zájmu o výrobu a zaměstnance. Jsou rozděleny na devět dílků. Obsahují pět základních kombinací manažerských stylů:

- ochuzující manažeři (1,1) jsou svým podřízeným vzdáleni a na provedení práce vyvíjí minimální úsilí. Mají malý zájem o výkon a své pracovníky. Dělají, co nejméně mohou jak s výrobou, tak i se zaměstnanci. Jsou nestranní a snaží se stát mimo konflikty.
- autoritativní manažeři (9,1) využívají autoritu a spoléhají se na centralizovaný systém. Hodně se zajímají o výrobu a málo o pracovníky. Na své zaměstnance pohlíží jako na stroje. Ke splnění úkolů vyžadují jednostrannou kontrolu, lidské vztahy a kreativita pro ně není podstatná.
- manažeři venkovského klubu (1,9) věří, že spokojení zaměstnanci dosáhnou uspokojivé výše výstupů a budou plnit své úkoly. Výroba je u nich až na druhém

místě. Podstatná je pro ně harmonie mezi zaměstnanci. Snaží se hledat kompromisy a optimální řešení, která budou přijatelná pro všechny.

- manažeři uprostřed cesty (5,5) mají střední zájem o výrobu i zaměstnance, a také tendenci vyhýbat se skutečným problémům.
- týmoví manažeři (9,9) propojují zájmy zaměstnanců s potřebami výroby. Manažeři svým zaměstnancům dávají volnost v jednání, vyhledávají jejich nápady, a také s nimi diskutují o problémech. Potíže mezi zaměstnanci řeší pomocí konfrontace a snahy nalézt se zaměstnanci vhodné řešení. (Dvořáková, 2007; Dědina a kol., 2005)



Obrázek 3 Pět kombinací manažerský stylů podle Blakea a Moutonové (Zdroj: Dědina a kol., 2005 str. 62)

1.4 Komunikace s pracovníky

Komunikace představuje jednu z hlavních možností manažera jak působit na spolupracovníky a ovlivňovat je při výkonu práce. Manažer by měl průběžně věnovat pozornost tomu, aby jeho zaměstnanci byli včas a důkladně informováni. Nedostatečná informovanost může vyvolávat pocity nejistoty, snižovat iniciativu a všestranně narušovat atmosféru na pracovišti. Ve společnosti bývají uplatňovány různé formy přenosu informací:

- pracovní porady (např. briefingy),
- intranet (elektronická pošta, sloužící k obousměrné komunikaci),
- oběžníky (okamžité informování zaměstnanců o důležitých otázkách),

- podnikové časopisy (informace o dění ve společnosti, poukazování na úspěchy společnosti),
- informační nástěnky/tabule (běžně používaný informační a komunikační prostředek),
- osobní sdělení apod. (Armstrong, 2007; Pouknerová a kol., 2012)

Osobní sdělení je optimální pouze při sdělování informace jednomu zaměstnanci nebo malé skupině. Rozhovorem může mluvčí podle reakce rozpoznat, zda a jak je mu porozuměno, jak byly sdělené informace pracovníky přijaty a případně může pozměnit obsah a upravit sdělení. Vytváří se tak také prostor pro komunikační aktivitu příjemce. Zaměstnancům je potřeba také sdělovat, zda jsou jejich postupy správné nebo špatné - průběžně jejich jednání hodnotit. Ke komunikaci s pracovníky patří i pochvaly a kritická vyjádření. (Pouknerová a kol., 2012)

1.4.1 Pracovní porady

Porady patří mezi nezbytnou součást každé manažerské funkce. Manažer by se neměl zaměřovat na to, co špatného se odehrálo, ale spíše na to jak to příště provést lépe. V žádném případě by se neměly vést porady monologem nadřízeného. Měl by se nechat prostor pro všechny zúčastněné. Může se tak dojít k novým poznatkům, strategiím a docílit zvýšení motivace pracovníků. (Chovani.eu)

Přínosy pracovních porad samotným účastníkům:

- získání nových informací,
- možnost odstranění překážek v práci,
- vyměněna zkušeností,
- chuť dělat maximum pro úspěch společnosti.

Přínosy pracovních porad pro společnost:

- rozpoznání problémů společnosti a jejich analyzování,
- prostředek pro zvyšování pocitu sounáležitosti,
- dokážou soustředit pracovníkovu pozornost a úsilí na hlavní priority společnosti. (Chovani.eu, 2014)

1.4.2 Team building

Pro utužení vztahů mezi zaměstnanci nebo spolupracovníky společnosti se pořádají team buildingy. Team building je chápán jako zábavná forma posílení zaměstnaneckých vztahů. Nebere se zbytečně vážně, protože tak není ani míněn. Formy mohou mít různou podobu, například dramatické jízdy terénními vozidly, překračování řeky po laně apod. (Špaček, 2014)

Vedení společnosti by mělo v pozvánce stanovit základní parametry akce, tedy:

- jakou akci se bude jednat,
- zda s sebou mohou vzít i manžele/manželky,
- jaký bude dress code. (Špaček, 2014)

1.5 Zpětná vazba

Zpětná vazba slouží k motivaci pracovníků a měla by se uskutečňovat neustále. Lidem se dává tehdy, jakmile je vidět nebo slyšet něco, na co je zapotřebí reagovat. Například pokud se vedoucímu pracovníkovi něco líbí či nelíbí, sdělí to dotyčnému pracovníkovi. Všichni totiž chtějí být na pracovišti informováni o tom, zda pracují dobře nebo by měli pracovat lépe. Nejlepší zpětnou vazbou je ta, která upozorňuje na chybu ještě před tím, než k ní došlo. (Alan Fairweather, 2009)

Zpětná vazba, kterou pracovník dostává od svého nadřízeného, může být pozitivní nebo negativní, ale i obecná nebo konkrétní. Může se lišit i tím, jestli vyznívá jako osobní nebo spíše neosobní.

- pozitivní - upozorňuje pracovníky na úspěchy nebo na zlepšení, kterých dosáhli. Je to pochvala nebo poděkování.
- negativní - vytykáni určitého chování nebo nedostatků.
- obecná - má za sklon přisuzovat pracovníkovi určité vlastnosti a zdůrazňovat, že se zpravidla stále chová určitým nežádoucím způsobem.
- konkrétní - obsahuje informaci, která se týká konkrétní situace, odvolává se na konkrétní chování pracovníka a uvádí konkrétní důsledky, které vyvolalo jeho chování.

- osobní - osobní zpětná vazba přisuzuje nedostatek určitých schopností nebo určité vlastnosti či motivy a mnohdy nepříznivě hodnotí velkou část práce zaměstnance nebo veškeré jeho chování.
- neosobní - opírá se o porovnání činností či výsledků hodnoceného s obecně platnými standardy nebo požadavky a nepříznivě hodnotí některé činnosti hodnoceného. (Urban, 2012)

1.6 Pochvala

Jedním z nejučinnějších nástrojů motivace je pochvala. Zvyšuje výkon a výrazně přispívá k dlouhodobému udržení výkonu. Jestliže má být pochvala účinná, tak je zapotřebí být konkrétní, upřímní a chválit v přiměřený čas. Chválit by se mělo přímo, jasně, srozumitelně a osobně. Superlativům jako je báječný, úžasný, super apod. je nejlepší se úplně vyhnout, protože snižují důvěru našeho sdělení. Při pochvalách je důležité být osobnější než při kritice. Za jednu věc se chválí jen jednou, jinak může dojít k oslabení pochvaly i autority. (Rychtaříková, 2008; Firemní sociolog, 2015)

1.7 Kritika

Mezi nejtěžší komunikační dovednosti patří kritika. Špatně podaná kritika má špatné účinky na naše sebevědomí, ale bez ní se bohužel nelze obejít. Je důležité dát zaměstnancům najevo, co dělají špatně, aby příště neopakovali ty stejné chyby a mohli se zlepšit. Odstraněním chyb lze získat lepší vztahy, více času a dosáhnout lepšího pracovního výkonu. Vedoucí pracovníci by vždy měli kritizovat pouze pracovní výkon člověka a ne jeho osobnost. Kritizovat by se mělo včas, ale s odstupem, tedy přibližně den poté, co byla zaznamenána chyba. Kritikou podávanou bezprostředně po události riskujete rozčilení nebo omyly. Každá kritika by se měla zakončit pozitivně a s konkrétním závěrem či řešením. (Rychtaříková, 2008)

1.8 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se považuje za velice účinný nástroj usměrňování zaměstnanců a kontroly. Je to důležitá činnost, která se zabývá získáváním informací, jak pracovník vykonává svoji práci, sdělováním zjištěných výsledků a jejich projednání s nimi a hledáním cest ke zlepšení výkonů. Rozlišují se dvě podoby hodnocení pracovníků:

Neformální hodnocení - je průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným během vykonávání práce. Je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, průběžné kontroly plnění úkolů a pracovního chování. Hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno, občas bývá příčinou personálního rozhodnutí. Neformální hodnocení má příležitostnou povahu. Je spíše určováno situací daného okamžiku, vnímáním hodnotícího nebo momentální náladou než úrovní práce pracovníka anebo výsledkem práce. Má význam pro usměrňování práce zaměstnance, oceňování jeho práce anebo povzbuzování. Proto by v neformálním hodnocení neměla chybět pochvala za dobře odvedenou práci, na kterou mnoho nadřízených pracovníků zapomíná. (Koubek, 2007)

Formální hodnocení - je periodické, racionálnější, standardizované a má pravidelný interval. Charakterizuje se především svojí plánovitostí a systematičností. Jsou z něj pořizovány dokumenty, sloužící jako podklady pro personální činnosti, které se týkají skupin pracovníků nebo jednotlivce a jsou zařazovány do osobních materiálů pracovníků. Zvláštností formálního hodnocení jsou tzv. příležitostná hodnocení, vyvolaná okamžitou potřebou zpracování posudku pracovní činnosti při ukončení pracovního poměru. K tomuto hodnocení dochází jen tehdy, pokud od posledního hodnocení pracovníka došlo k pronikavým změnám nebo nejsou k dispozici aktuální výsledky běžného periodického hodnocení. (Koubek, 2007)

Formální hodnocení do značné míry odstraňuje nedostatky neformálního, které nezaručuje použití stejných kritérií hodnocení a jednotný přístup ke všem pracovníkům. Personální rozhodnutí by proto mělo být raději založeno na formálním hodnocení. (Koubek, 2007)

1.9 Odměňování pracovníků

Odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů motivace. Usnadňuje dosažení produktivity a vytváří harmonický vztah ve firmě. Na systém odměňování pracovníků bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak i jejich zaměstnavatelů. Proto by odměna měla být oboustranně přijatelná, efektivní a spravedlivá k pracovníkům. Většina zaměstnanců za odměnu považuje mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny za vykonanou práci. Některé odměny však nemají hmotnou povahu a i přesto přispívají ke spokojenosti pracovníka. Jsou to například:

- zaměstnanecké výhody, jsou poskytované nezávisle na pracovním výkonu a mají obvykle formu nepeněžního charakteru,
- povýšení, pochvaly, pozvánka na slavnostní oběd nebo večeři,
- vzdělání pracovníka, rozmanitá a zajímavá práce,
- pověřování významnými pracovními úkoly, vedením lidí a úkoly školitele nových pracovníků,
- dobré přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí v podniku a vytváření příznivých pracovních podmínek. (Koubek, 2007)

1.9.1 Celková odměna

Pojem celková odměna se objevil teprve nedávno a má značný vliv na řízení odměňování. Zahrnuje všechny typy odměn - nepřímé i přímé, vnější i vnitřní, peněžní i nepeněžní. Celková odměna má holistický a celostní přístup. Věnuje pozornost všem způsobům jak odměňovat pracovníky a nespolehá se jen na jeden či dva fungující mechanismy odměňování. Cílem je dosáhnout toho, aby pracovníci nalézali uspokojení prostřednictvím práce.

Rozlišujeme dvě hlavní kategorie celkové odměny:

- transakční - odměny hmotného charakteru, jsou hmatatelné a plynou z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníkem (zaměstnanecké výhody a peněžní odměny).
- relační (vztahové) - odměny nehmotného charakteru, které se týkají vzdělávání, rozvoje, získávání zkušeností a zážitků z práce. (Armstrong, 2007)

1.9.2 Mzdové formy

Mzdovými formami se oceňují výsledky pracovníkovi práce, jeho výkon a chování v práci. Neberou se v úvahu tedy jen tradiční výstupy jeho aktivit, ale i to, co pracovník do organizace přináší. Nejsložitější je při vytváření systémů odměňování pracovníků volba vhodné mzdové formy nebo její kombinace. Je nutné rozhodnout, zda se pracovníkům bude platit za odpracovanou dobu, jejich výkon nebo i za další zásluhy, a také, zda odměňování za výkon bude brán individuálně, skupinově či jako celofiremní výkon. (Koubek, 1997)

Mzdové formy lze rozdělit na:

- časovou mzdu a plat,
- úkolovou mzdu,
- podílovou mzdu,
- mzdu za očekávané výsledky práce,
- dodatkové mzdové formy. (Koubek, 1997)

Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat jsou nejpoužívanějšími mzdovými formami a tvoří největší část celkové odměny pracovníka. Může mít podobu hodinové, týdenní či měsíční částky, kterou dostává zaměstnanec za vykonanou práci. Většinou se využívá podoba měsíčního platu, ale u dělnické kategorie se obvykle jedná o hodinovou mzdu. Může být doplněna pobídkovou formou, která přímo závisí na pracovním výkonu zaměstnance. Hlavním úkolem systémů časových mezd a platů je vytvoření struktury a systému pro spravedlivé a srovnatelné odměňování pracovníků, které závisí na pracovních výkonech a úkolech. (Koubek, 1997)

Úkolová mzda

Je typ pobídkové formy, která je nejjednodušší a nejpoužívanější při odměňování výrobních dělníků. Úkolová mzda závisí na odvedeném množství výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. K tomu aby se úkolová mzda mohla využívat, musí mít předem stanoveny výkonové normy (musí být oznámeny zaměstnancům před zahájením práce), pracovní postupy a technologické postupy. Také musí být zajištěny technické a organizační požadavky, podle kterých pracovníci plynule plní své úkoly a ještě musí být zabezpečena spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce, při které nedochází k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců. (Dvořáková, 2007)

Podílová mzda

Při podílové mzdě je odměna pracovníka závislá z části nebo zcela na prodaném množství. Jedná se o podíl na výkonech, který se uvádí zpravidla v procentech a je v peněžním vyjádření (nejčastěji podíl na tržbách). Základem podílové mzdy je předpokládaná celková mzda pracovníka a očekávaná úroveň finančních ukazatelů.

"Reálná mzda je tak přímo úměrná míře odchylky skutečné úrovně uvedených ukazatelů od jejich předpokládané úrovně." (Hana d'Ambrosová a kol., 2014, str. 153)

Mzda za očekávané výsledky práce

Je méně známá mzdová forma, také často uváděná pod názvem penzumová mzda (uložená práce, úkol). Tato mzda za očekávané výsledky práce sděluje, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec společnosti zavázal odvést nebo odvádět během vymezeného období, v odpovídající kvalitě a množství. Společnost očekává, že pracovník tyto úkoly splní a průběžně mu vyplácí pevnou částku, která je stanovena hodinovou či měsíční mzdou a zahrnuje již určitou výkonnostní složku. (Koubek, 1997)

Dodatkové mzdové formy

Odměňují výkon, zásluhy nebo obojí. Často se používají ke zvýšení pobídkovosti časové mzdy (platu) nebo základních pobídkových mzdových forem. Jsou jednorázové nebo periodicky se opakující a bývají vázány na individuální či kolektivní výkon. Některé jsou určeny pro dělníky, jiné zase pro manažerské skupiny pracovníků. Existuje značné množství těchto dodatkových mzdových forem. My si však uvedeme jen několik nejobvyklejších.

- prémie - je typická a velice používaná pobídková forma, která doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Vyplácení prémie je upravováno předem stanovenými pravidly prémiování (způsobem stanovení prémie, skupinou zaměstnanců, kritérii hodnocení pracovníků, obdobím vyplácení prémie apod.) Prémie se vyplácí jednorázově za mimořádně odvedený výkon, za skvělé plnění úkolů, za iniciativu a pracovní chování nebo pravidelně za řádné plnění povinností a nadstandardní výkony (za produktivitu, kvalitu apod.).
- osobní ohodnocení - stanovuje manažer na základě systematického hodnocení pracovníka a je obvykle určeno procentem ze mzdového tarifu. Smyslem tohoto ohodnocení je stimulovat pracovníky k vykonání ujednané práce a dosahování požadovaných výkonů.
- příplatky - jsou rozdělovány na povinné a nepovinné. Povinné jsou dané zákonem. Řadí se sem například příplatky za přesčas, za práci o víkend, v noci

a za vedení. Nepovinné příplatky jsou dohodnuty v rámci kolektivního vyjednávání a patří sem například příspěvek za dopravu a za ubytování. (Koubek, 1997; Šinkýř, 2014)

1.9.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody patří do složky odměn, které organizace svým zaměstnancům poskytuje pouze za to, že pro ně pracují. Tato forma odměňování nebývá vázaná na výkon pracovníka. Občas se při jejím poskytování přihlíží k funkci pracovníka, k době zaměstnání v organizaci, k postavení pracovníka v organizaci anebo také k zásluhám pracovníka. Existuje celé množství zaměstnaneckých výhod, které lze rozdělit do následujících sedmi skupin:

- penzijní systémy - považují se za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. Zaměstnavatelé poskytují peníze svým pracovníkům, kteří jsou již v důchodu, příjmy pro rodiny těch pracovníků, kteří zemřeli anebo "odložené" výhody pro ty zaměstnance, kteří odešli z podniku. Zaměstnanecký penzijní systém ukazuje, že společnost je dobrý zaměstnavatel, který pečuje o zájmy svých zaměstnanců.
- osobní jistoty - do této skupiny patří výhody, které zabezpečují pracovníka a jeho rodinu formou zdravotního, nemocenského, úrazového anebo životního pojištění.
- finanční výpomoc - zaměstnavatel v případě potřeby poskytuje svým pracovníkům půjčky, vypomáhá při koupi domu nebo při stěhování a poskytuje slevy na zboží a služby vyprodukované nebo poskytované podnikem.
- osobní potřeby - zahrnující dovolenou na zotavenou a jiné formy dovolené, péči o děti, přerušování kariéry (z důvodu mateřské dovolené či studia, a poté navrácení se ke stejné práci), finanční a osobní poradenství, poradenství při odchodu do penze, rekreační zařízení a posilovny.
- podnikové automobily a pohonné hmoty - je zaměstnanci velice oceňovaná výhoda
- nehmotné výhody - společnost jimi přispívá ke zvýšení kvality pracovního života a tím ji mění v atraktivní místo, kde každý stojí o to být zaměstnán.

- jiné výhody - jejich poskytování zvyšuje životní úroveň pracovníků. Jedná se například o dotované stravování, úhrady telefonních výloh, mobilní telefony, kreditní karty a příplatky na ošacení. (Koubek 1997, Armstrong 2007)

1.10 Efektivita organizace a produktivita

Cílem všech manažerů je dosahování co nejvyšší produktivity. Manažeři nemohou zjistit, zda jsou produktivní do té doby, dokud nebudou znát své cíle nebo-li cíle organizace - bez návaznosti na marketingové postupy nemohou cíle objektivně definovat. Produktivita v sobě zahrnuje individuální efektivitu, účinnost a organizační výkonnost. Efektivita znamená dosažení cíle s nejmenším počtem zdrojů. Účinnost je vztahena k úspěšnosti při dosahování cíle. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Cílem výrobních společností není jen obecně známý cíl "zvýšit produktivitu", společnosti kladou důraz i na oblasti jako je rozvoj řídicích pracovníků, neboť právě kvalitní vedení může významně ovlivnit výkonnost pracovníků nebo celého týmu. Další významnou oblastí je motivace a spokojenost pracovníků, protože motivovaní pracovníci podávají zpravidla vyšší výkon a kultura společnosti je orientovaná na efektivní práci. (Economia, a.s, 1996-2015)

Podcenění potřeby a významu motivace zaměstnanců nebo nepochopení jejich nástrojů vede k přímé ztrátě produktivity. I manažerské jednání má stejný dopad, protože zaměstnanec může demotivovat. Ještě větší ztráty produktivity může vyvolat nesprávné zaměření motivace vedoucí k jednání zaměstnanců, které není v zájmu organizace.

Chyby spojené s motivací a snížením produktivity:

- nedostatečné povzbuzování
- podceňování nefinanční motivace
- demotivující jednání
- nedostatek pochvaly a ocenění
- nespravedlivé hodnocení
- "motivace" k jednání, které není v zájmu organizace
- sklon přejímat nevhodné motivační nástroje (Doc. Dr. Jan Urban, CSc., 2010)

Jak změřit produktivitu práce?

Nejjednodušší vzorec pro výpočet produktivity je určen podílem výstupů a vstupů. V praxi je definován jako přidaná hodnota (výkony) na jednoho zaměstnance. (Economia, a.s, 1996-2015)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného motivačního systému společnosti Clia, s. r. o. Postupně je popsána historie a současnost společnosti, jednotlivé pracovní pozice, kritéria pro výběr pracovníka, trh, hodnocení a motivace pracovníků. Dále obsahuje analýzu tržeb a osobních nákladů, výpočet produktivity a vyhodnocení dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti.

2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní společnost: CLIA s.r.o.

Sídlo: Dolní Loučky 189, PSČ 59455

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 Kč

Zápis do obchodního rejstříku: 3. listopadu 2001

Předmět podnikání:

- výroba textilních vláken a tkanin,
- výroba textilního zboží (kromě oděvů a oděvních doplňků),
- zprostředkování obchodu,
- velkoobchod,
- specializovaný maloobchod.

Statutární orgán:

jméno: Ing. Emil Urban

funkce: jednatel (Justice.cz, 2012-2014)

2.2 Historie a současnost společnosti

Společnost Clia, s.r.o. vznikla transformací podniku Emil Urban Deblín, který podniká od roku 1995 jako fyzická osoba ve výrobě textilních popruhů. V roce 2001 byl majetek vložen do společnosti Clia, s. r. o., která se postupně rozšiřuje a vyvíjí. Roku 2006 začala společnost vyrábět upínací pásy pro přepravu nákladů. Pro tuto výrobu má společnost povolení od Ministerstva dopravy. Významným mezníkem pro podnik byl

rok 2010, kdy společnost převzala výrobní program od společnosti Edelrid GmbH Německo a stala se jejím hlavním dodavatelem.

V současné době společnost zaměstnává 22 pracovníků a vyrábí přibližně 300 druhů popruhů v několika barevných provedeních. Tyto výrobky se používají v brašnářském průmyslu, v nábytkářském průmyslu, v horolezectví a v práci ve výškách. O výrobky společnosti je zájem v tuzemsku i v zemích EU. (Urban, 2014)

2.3 Organizační struktura a popis jednotlivých pracovních pozic

V rámci jednotlivých úseků pracují zaměstnanci, kteří jsou uvedeni názvem pracovní pozice a popisem pracovní činnosti. Organizační schéma je znázorněno na obrázku 4. Organizační struktura je rozdělena na jeden ekonomický úsek a dva výrobní, které se dále dělí na úsek popruhů a úsek upínacích prostředků.

Ekonom: zpracování účetní evidence, kontrola účetní agendy, podání daňových přiznání, provádění kontrol v oblasti ekonomiky, kontrola došlých plateb, provádění platebních příkazů, projednávání veškerých kontrol vůči třetím osobám v oblasti ekonomiky /fin. úřad, VZP, MSSZ.

Účetní: provádění úkonů v účetní agendě, kontrola pokladny, evidence a vystavování faktur, kontrola došlých faktur, provádění prací dle zadání ekonoma, vystavování dokladů pro přepravní služby

Vedoucí výroby upínacích prostředků: vedení agendy v oblasti výroby upínacích prostředků, přijímání a vyřizování objednávek zákazníků, zadávání do výroby, vystavování výrobních předpisů, vystavování podkladů pro fakturaci, jednání se zákazníky, návrhy k objednávkám materiálu pro výrobu, pomocného materiálu, kontrola kvality šití a termínu plnění zakázek, podklady pro výpočet kalkulací a cen

Dělení: dělení jednotlivých typů popruhů pro výrobu, jak ruční tak i strojové, co do délky a typu dle výrobního předpisu, kontrola kvality jednotlivých nadělených popruhu, stáčení popruhů do kol pro šití

Šití: šití jednotlivých zakázek dle výrobních předpisů, zadávání programů do šicích automatů dle předpisů, kontrola kvality jednotlivých ušitých komponentů

Dokončovací práce: odstraňování a začišťování zbytků šicích nití u výrobků, kontrola kvality šitých výrobků, množstevní kontrola dle jednotlivých zakázek

Expedice: balení upínacích prostředků do kartonů dle jednotlivých zakázek, páskování kartonů pro přepravu, popis krabic, lepení etiket a přepravních dokumentů, vizuální kontrola kvality

Vedoucí výroby popruhů: přijímání objednávek od zákazníků, zařazování do výroby dle termínu plnění, kontrola plnění výroby, objednávky materiálu pro výrobu dle množství a termínů, jednání se zákazníky v otázce inovací výroby, příprava podkladů nových výrobků pro kalkulaci a stanovení ceny, řízení mistra výroby, objednávky pomocného materiálu pro výrobu. Zabezpečování ostatních činností souvisejících s plněním výroby popruhů. Vystavování podkladů pro expedici do zahraničí.

Mistr výroby: řídí jednotlivé pracovníky ve výrobě, provádí zadávání výroby na jednotlivé stavy dle sortimentu objednávek po projednání s vedoucím výroby popruhů, kontroluje plnění zakázek, co do termínu a kvality, provádí zkoušky pevnosti, provádí veškeré požadavky na zabezpečení plynulé výroby, podklady pro objednávky pomocného materiálu, avizuje spotřeby materiálu pro výrobu, co do množství a kvality, kontroluje dodržování bezpečnosti práce na dílnách a u pracovníků

Snování: provádí snování osnov dle plánu výroby a pokynů mistra, nasazuje cívečnice dle počtu nití a navádí do paprsku a následně na osnovní vály, kontroluje kvalitu nasnovaných osnovních válu, co do barvy a rovnoměrnosti napětí osnovních nití

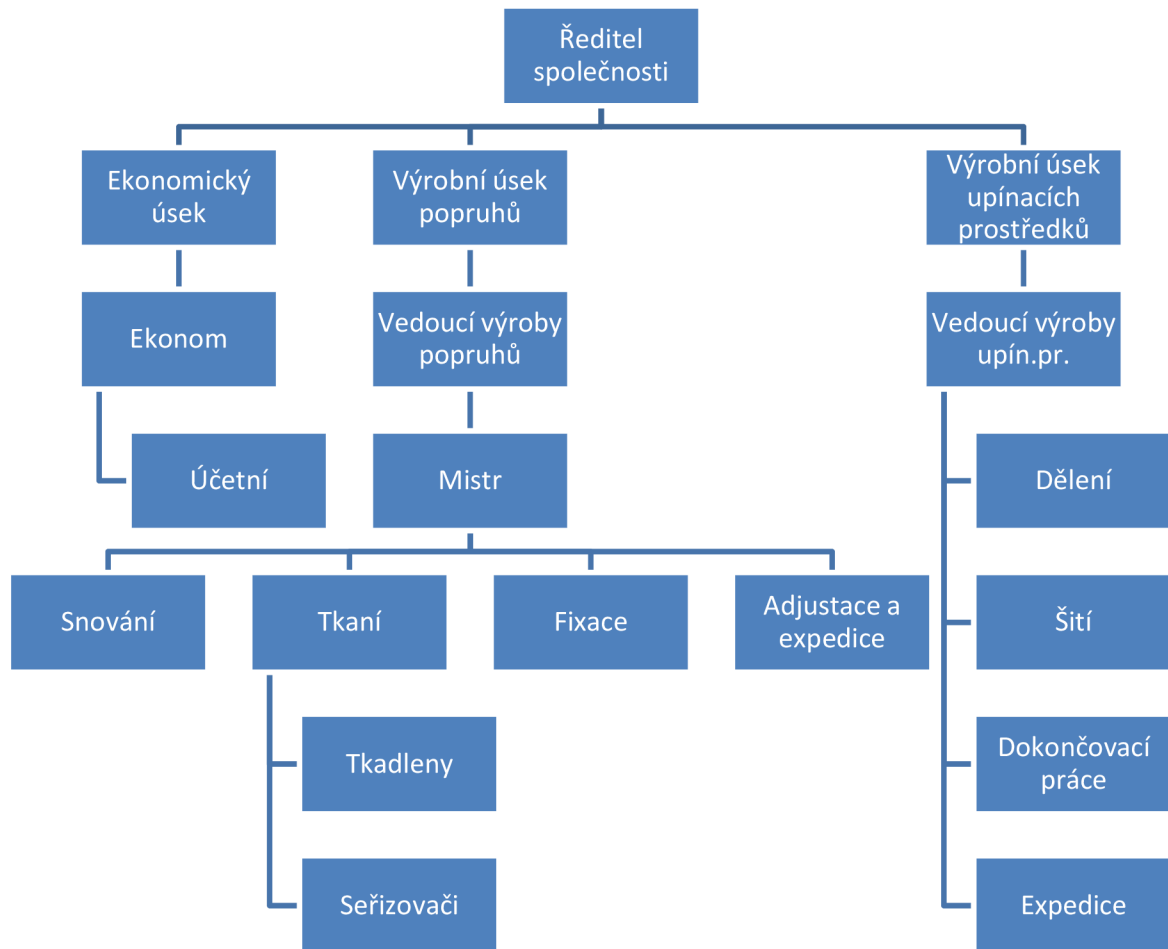
Tkaní: kompletní obsluha tkalcovských stavů, navádění osnov, výměna útkových cívek, navazování osnov. Odstranění vad při výrobě, kontrola kvality výrobků, plnění výrobního plánu

Seřizování: odstraňování poruch strojů, seřizování strojů při změně sortimentu, oprava závad na jednotlivých druzích popruhů, seřizování šíří popruhů, zatkávání složitějších vzorů a druhů, výměna osnovních válu

Fixace, úprava: fixace popruhů dle výrobních předpisů, navádění stroje dle sortimentu, nastavování teplot a rychlosti stroje, barvení popruhů, čištění stroje

Adjustace a expedice: stáčení vyrobených popruhů do kol, adjustace popruhů na cívky, balení vyrobených zakázek do kartonů, popis a lepení štítků na jednotlivé druhy popruhů, evidence dokončené výroby, co do druhů, barev a množství výrobků, příprava pro expedici, balení, páskování, paletování

Manipulační dělník: nakládání a vykládání vozidel při přepravě materiálu a hotových výrobků, navážení materiálu dle potřeb na pozici snování, odvážení materiálu z tkalcovny na dílnu fixace, uskladňování materiálu ve skladech dle druhů a barev



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti Clia, s. r. o. (Zdroj: Emil Urban)

2.4 Kritéria pro výběr, získávání, zaškolení a rekvalifikace nových pracovníků

Při výběru zaměstnanců společnost vychází ze znalostí regionálního trhu a přednostně využívá uchazeče z blízkého okolí. U každé pozice má společnost stanovena individuální výběrová kritéria. Mezi základní výběrová kritéria řadí odborné předpoklady, praxi v oboru a spolehlivost (viz. tabulka 2).

Tabulka 2 Kritéria pro výběr zaměstnance

Kritérium	Váha
Vyučen v oboru	50 %
Praxe v oboru	20 %
Spolehlivost	10 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zaškolení dělnických pracovníků provádí společnost sama ve výrobním procesu, kde pracovníka teoreticky seznámí s technickou dokumentací, a poté jej prakticky zaškolí u obsluhy daného zařízení. U odborných profesí se předpokládají již osvojené odborné znalosti, které se v rámci plánu vnitropodnikového vzdělávání budou prohlubovat. (Urban, 2014)

2.5 Potenciál trhu, vývoj trhu

V současné době je na trhu s upínacími prostředky a popruhy kladen velký tlak na cenovou hladinu, kvalitu vyráběné produkce a na inovaci jednotlivých produktů. Je to zapříčiněno dovozy levného zboží z Asie. Pouze vysokou kvalitou, náročností na technické parametry, rychlou reakcí na poptávku a dodávku výrobků může společnost konkurovat nižším cenám produktů z asijských zemí.

Velkým rozvojem s možností odbytu nyní prochází segment sportovních výrobků pro volnočasovou aktivitu. Zákazníci mají zájem především o produkty typu slack-line (popruh upevněný mezi dvěma body, sloužící k chůzi či skákání po něm), popruhy pro výrobu horolezeckých úvazků, expresek (popruhová smyčka spojující dvojici karabin, sloužící např. k cvičení) a rovněž se také zvedla poptávka na nosné lemovky pro výrobu sportovních sítí na volejbal a tenis.

Podnik se zabývá i výrobou speciálních produktů, které v současnosti vyrábí pouze několik podniků v Evropě, a to z důvodu vysoké náročnosti na přípravu výroby, technologie, časovou náročnost při vývoji nových produktů i při výrobě samotné. Jedná se o následující výrobky:

- dvojitě popruhy,
- popruhy zužované v různých šířkách a délkách,
- popruhy s různou roztažností,

- speciální popruhy pro tlumení pádu.

O uvedené výrobky je enormní zájem ze strany odběratelů, a to zejména na trhu s popruhy. Společnost se proto rozhodla pro inovaci strojního zařízení, které společnosti dává možnost dalšího růstu a umožňuje posunout se s výrobou mezi špičkové výrobce popruhů v Evropě. (Urban, 2014)

2.6 Hodnocení pracovníků a jejich motivace

Základním hodnotícím kritériem ve společnosti je kvalita (zmetkovitost) a kvantita (množství produkce v požadované kvalitě). Ve výrobě se využívá dvousložková úkolová mzda, která se skládá ze základní úkolové mzdy stanovené dle podnikových norem a prémie (do 30 %) na základě individuálního hodnocení pracovníka. Společnost vyplácí i mimořádné odměny v podobě ročních odměn na základě splnění ročního plánu.

Společnost nemotivuje své pracovníky pouze základním platem a prémie, ale využívá k motivaci zaměstnanců i další motivační pobídky:

- odměna za docházku - zaměstnanci připadá odměna v celé výši, pokud nemá v daném měsíci žádnou absenci, v případě absence do jedné pracovní směny se pracovníkům odměna krátí, a pokud absence překračuje jednu pracovní směnu, odměna se nevyplácí,
- odměna za překročení plánu o 5 % - náleží pracovníkům při překročení plánu výroby tkalcovny o více než 5 %, vyplácí se měsíčně,
- výkonnostní odměna - za každé překročení výkonu tkalcovny o 2 % oproti předešlému roku je vyplacena odměna v určité výši,
- stravenky - zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na stravenky v určité výši,
- příspěvky na pojištění - poskytování individuálního pojištění u vybraných pracovníků po odpracování pěti let. (Urban, 2014)

2.7 Analýza tržeb a osobních nákladů

Tabulka 3 Celkové tržby

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje zboží	117	125	35	84	378	343
Výkony	23647	30520	39573	44890	45377	51425
Tržby z DM a materiálu	510	1019	1068	1053	745	612
Celkové tržby	24274	31664	40676	46027	46500	52380

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce 3 je zobrazen vývoj tržeb od roku 2009 do roku 2014. Celkové tržby zahrnují tržby z prodeje zboží, výkony a tržby z dlouhodobého majetku a materiálu. Nejvýznamnější položkou, která ovlivňuje celkový vývoj tržeb, jsou výkony, které v průměru za sledované období tvoří 97 %. Celkové tržby se zvyšovaly v průměru o 5 621 tis. Kč. Nejvyšších celkových tržeb společnost dosahovala v roce 2014. Zmíněné tržby činily 52 380 tis. Kč za rok.

Tabulka 4 Meziroční změny tržeb

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Tržby z prodeje zboží	8	-90	49	294	-35
Výkony	6873	9053	5317	487	6048
Tržby z DM a materiálu	509	49	-15	-308	-133
Celkové tržby	7390	9012	5351	473	5880

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 4 obsahuje podrobnou analýzu jednotlivých tržeb ve sledovaném období. V roce 2013 došlo k nejmenšímu meziročnímu nárůstu tržeb. Oproti předešlému roku se tržby zvýšily pouze o 473 tis. Kč. Důvodem je především menší nárůst prodeje vlastních výrobků, které patří do výkonů, a také snížení tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. K největšímu meziročnímu nárůstu celkových tržeb došlo v roce 2011, kdy se tržby zvýšily o 9 012 tis. Kč. Důvodem bylo převzetí výrobního programu od německého odběratele, díky čemuž došlo k výraznému nárůstu výroby.

Tabulka 5 Celkové osobní náklady

Osobní náklady	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mzdové náklady	1821	1844	2703	2831	3716	4228
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení	500	612	914	954	1249	1424
Sociální náklady	108	116	148	137	179	191
Náklady celkem	2429	2572	3765	3922	5144	5843

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce 5 je zobrazen vývoj osobních nákladů. Náklady se od roku 2009 do roku 2014 neustále zvyšovaly, v průměru o 683 tis. Kč ročně. Největší podíl na výši osobních nákladů mají mzdové náklady. Nárůst mzdových nákladů je zapříčiněn zvýšením výroby a větší náročností na vývoj, zpracování a zapracování výrobků do výrobního procesu. Náklady na sociální zabezpečení, tedy pojištění, lze využít po odpracování 5 let ve společnosti. Nárůstem doby působení ve společnosti a uplatněním pojištění se tyto náklady zvyšují. V průměru se podíl osobních nákladů na celkových tržbách pohybuje vy výši 9,69 %.

Tabulka 6 Meziroční změny osobních nákladů

Osobní náklady	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Mzdové náklady	23	859	128	885	512
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení	112	302	40	295	175
Sociální náklady	8	32	-11	42	12
Náklady celkem	143	1193	157	1222	699

(Zdroj: vlastní zpracování)

Největší nárůst osobních nákladů byl v letech 2011 a 2013, kdy se náklady zvýšily o více než 1 000 tis. Kč (viz. tabulka 6). V roce 2011 byl nárůst zapříčiněn převzetím výrobního programu od německé společnosti a v roce 2013 vývojem nových výrobků pro francouzskou společnost. Navýšením a rozšířením výroby získali zaměstnanci společnosti vyšší platové ohodnocení.

2.8 Produktivita

Pro zjištění výše produktivity práce bylo nutné provést analýzu tržeb, jejíž výsledky jsou použity ve výpočtu. Produktivita práce je měřena v přepočtu na zaměstnance.

Tabulka 7 Produktivita práce

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Produktivita	1103	1439	1849	2092	2114	2381

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce 7 lze vidět produktivitu práce na jednoho pracovníka od roku 2009. V průměru se produktivita práce zvyšuje o 1 830 tis. Kč. Zvyšování produktivity lze připsat zásluhám zaměstnanců a spolupráci s Německem, se kterým společnost spolupracuje od roku 2010. Nárůst produktivity mezi lety 2013 a 2014 byl zapříčiněn nárůstem výroby pro firmu Beal - Francie, pro kterou byly v roce 2013 vyvíjeny nové typy výrobků, které byly do výroby zařazeny v roce 2014. Tím pádem došlo k výraznému nárůstu výroby. Rovněž byla pořízena tkací technika na zvýšení kapacity výroby.

2.9 Dotazníkové šetření

Cílovou skupinou neboli základním souborem pro získání potřebných dat byli všichni zaměstnanci společnosti, tedy 22 pracovníků. Dotazník je určen pro všechny zaměstnance společnosti, proto je výběrový soubor tvořen všemi prvky ze základního souboru. Návratnost rozdaných dotazníků je 90,91 %, tedy 20 dotazníků. Respondenti byli osloveni uvnitř společnosti, kde jim dotazníky byly rozdány jednatelem společnosti, kterému jsem dotazníky předala. Dotazník byl písemný, anonymní a jeho vyplnění bylo dobrovolné. Tvořil 15 otázek. První část je zaměřena na otázky týkající se motivace, komunikace a informovanosti. V druhé části jsou otázky zaměřeny na informace o respondentech. Pro zpracování výsledků dotazníkového šetření byl použit tabulkový editor MS Excel. Získané výsledky byly zpracovány do tabulek a grafů.

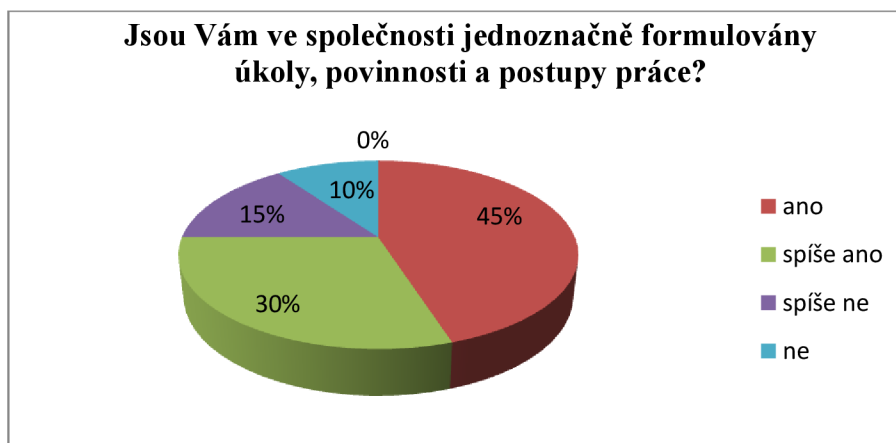
Informace o respondentech

Rozdílů v odpovědích podle pohlaví, doby působení ve společnosti, dosaženého vzdělání a rodinného stavu nevykazovaly žádné odlišnosti od ostatních respondentů, proto jsou odpovědi vyhodnoceny za všechny respondenty.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 60 % žen a 40 % mužů, jelikož je společnost zaměřena na textilní výrobu, tak je zcela pochopitelné, že ve společnosti převažují především ženy. Více než polovina zaměstnanců zde pracuje déle než 5 let, ve společnosti tedy převažují dlouhodobí zaměstnanci. Pracovníci jsou ve společnosti spokojeni a motivováni k tomu, aby ve společnosti vydrželi a nedocházelo tak k fluktuaci. Žádný ze zaměstnanců nemá pouze základní vzdělání, 50 % zaměstnanců je vyučeno bez maturity, vyučeno s maturitou je 25 % zaměstnanců. Žádný ze zaměstnanců nevystudoval vyšší odbornou školu či vysokou školu. Vzhledem k povaze zaměstnání a výběrovým kritériím společnosti, které kladou padesáti procentní váhu na odborné předpoklady, se tento výsledek dal předpokládat. Zbývajících 25 % zaměstnanců, kteří mají vystudovanou střední školu, vykonávají funkci THP pracovníků. Ve společnosti převládají zaměstnanci s dětmi. Stávající motivační program by se měl na tuto skutečnost zaměřit a snažit se pomáhat rodinám či svobodným rodičům s dětmi.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Jsou Vám ve společnosti jednoznačně formulovány úkoly, povinnosti a postupy práce?

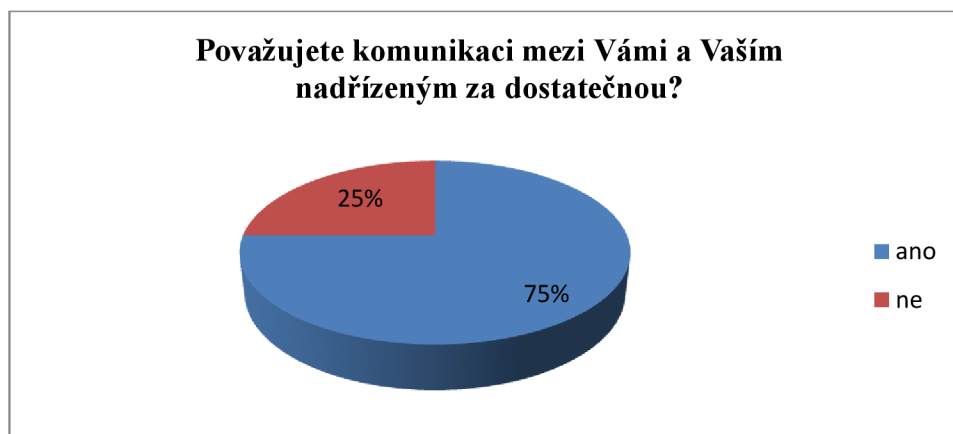


Graf 1 Jsou Vám ve společnosti jednoznačně formulovány úkoly, povinnosti a postupy práce? (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu 1 je patrné, že 45 % zaměstnanců považuje úkoly, povinnosti a postupy práce za jednoznačně formulované, dalších 30 % je považuje také spíše za jednoznačné, pro 15 % pracovníků jsou povinnosti, úkoly a postupy práce spíše nejednoznačně vysvětleny a pro zbylých 10 % jsou také nejednoznačné. Zde je vidět, že společnost má

mezery v komunikaci a informování zaměstnanců. Neznalost některých pracovníků může mít za následek snížení produktivity.

2. Považujete komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným za dostatečnou?



Graf 2 Považujete komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným za dostatečnou? (Zdroj: vlastní zpracování)

Velká většina respondentů považuje komunikaci s nadřízeným za dostačující, zbylých 25 % dotazovaných považuje komunikaci za nedostačující. Důvodem je pozdní oznámování pracovních sobot a schvalování termínů dovolených. Zaměstnavatel by se měl v těchto uvedených nedostatcích polepšit.

3. Dostáváte od svého nadřízeného včasnou zpětnou vazbu v případě zjištění nedostatků?

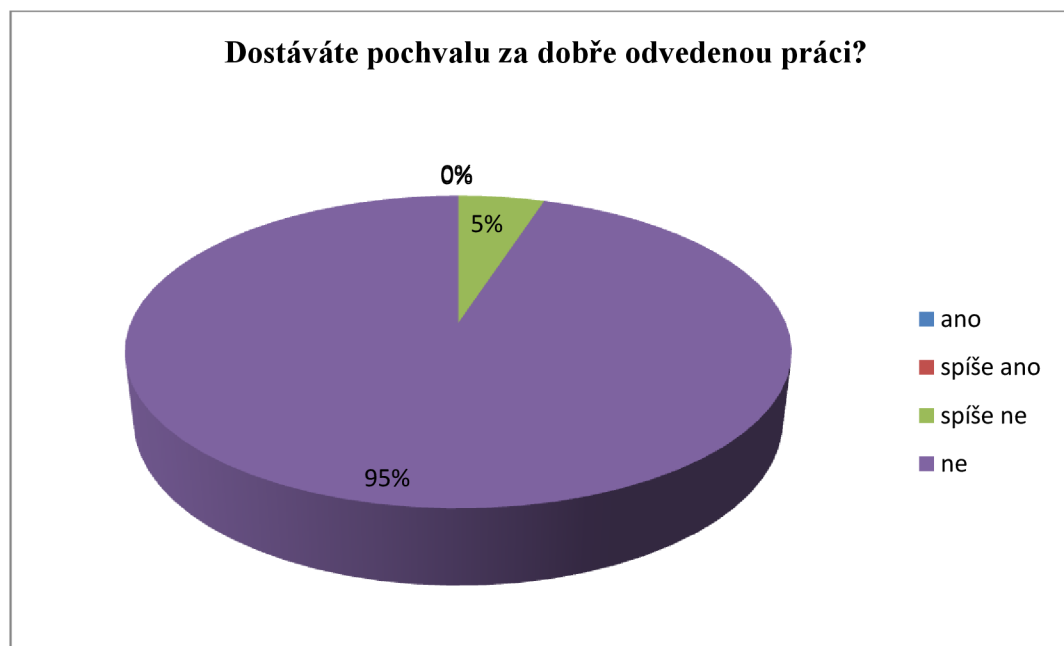


Graf 3 Dostáváte od svého nadřízeného včasnou zpětnou vazbu v případě zjištění nedostatků? (Zdroj: vlastní zpracování)

Pouhých 30 % procent zaměstnanců dostává od svého nadřízeného včasnou zpětnou vazbu v případě zjištění nedostatků, 25 % spíše také dostává včasnou zpětnou vazbu. Dalších 30 % dotazovaných spíše nedostává včasnou zpětnou vazbu při zjištění nedostatků a zbývajících 15 % nedostává vůbec žádnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Nedostatečná zpětná vazba může způsobovat prostoje, a tím může společnost přicházet o čas, který potřebuje k výrobě produktů. (viz. graf 3)

4. Dostáváte pochvalu za dobře odvedenou práci?

Na otázku "Dostáváte pochvalu za dobře odvedenou práci?" naprostá většina zaměstnanců, tedy 95 %, odpověděla, že pochvalu vůbec nedostává a pouhých 5 % pochvalu spíše také nedostává. Je zde jasně vidět, že ve společnosti nefunguje motivace pomocí pochval. Vedoucí pracovník tedy nedostatečně chválí a nepovzbuzuje své zaměstnance. (viz. graf 4)



Graf 4 Dostáváte pochvalu za dobře odvedenou práci? (Zdroj: vlastní zpracování)

5. Motivuje Vás pochvala za odvedenou práci k lepším výkonům?

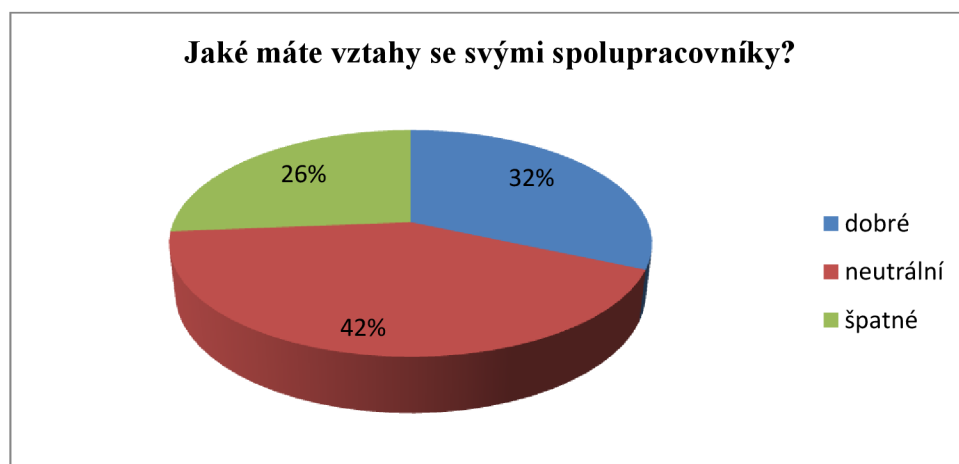
Zde 30 % dotazovaných odpovědělo, že je pochvala za odvedenou práci motivuje k lepším výkonům, 15 % pochvala také spíše motivuje, dalších 20 % respondentů

se domnívá, že je pochvala spíše nemotivuje k dosahování vyšších výsledků a 35 % nepovažuje pochvalu za důležitou a nepotřebuje ji při dosahování lepších výkonů. Součástí motivace je i pochvala. Téměř polovinu zaměstnanců by motivovala k lepším výkonům, měla by se tedy stát součástí pracovního procesu.



Graf 5 Motivuje Vás pochvala za odvedenou práci k lepším výkonům? (Zdroj: vlastní zpracování)

6. Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?



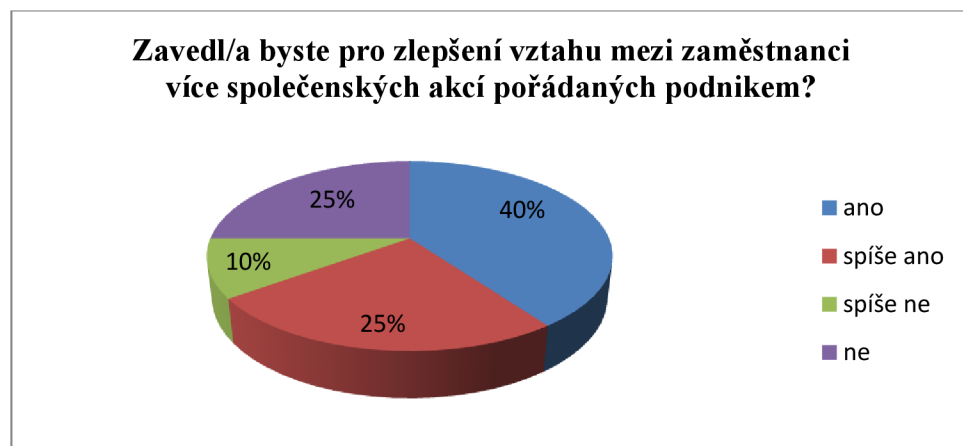
Graf 6 Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky? (Zdroj: vlastní zpracování)

Z dotazníku vyplývá, že 32 % zaměstnanců má se svými spolupracovníky dobrý vztah, dalších 42 % pracovníků vnímá svůj vztah s kolegy jako neutrální a zbylých 26 % má se svými spolupracovníky špatný vztah. Negativní vztahy mezi zaměstnanci mohou mít za následek špatnou atmosféru na pracovišti, na kterém se pracovníci necítí dobře a tím

pádem mohou být méně výkonní. Zlepšením vztahů může mít společnost spokojené a motivované zaměstnance.

7. Zavedl/a byste pro zlepšení vztahu mezi zaměstnanci společenské akce pořádané podnikem?

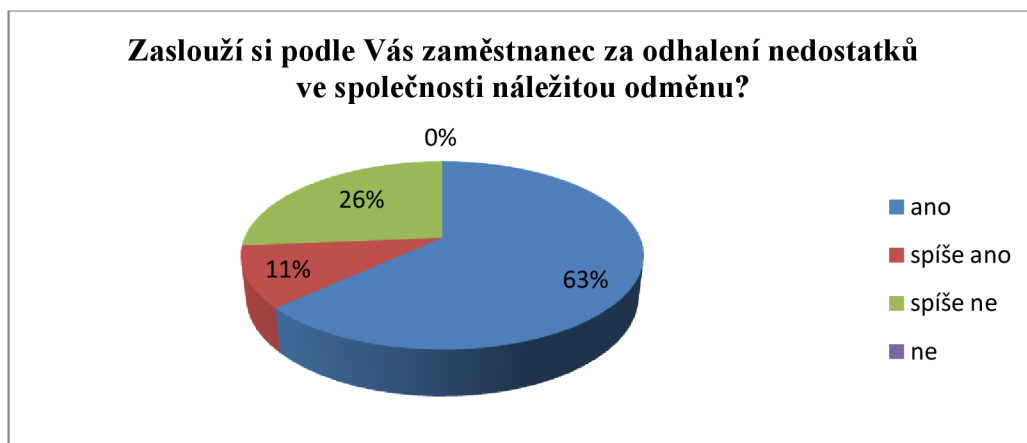
Více než polovina respondentů by ve společnosti zavedla společenské akce, díky kterým by mohla mít lepší vztahy se svými kolegy na pracovišti. Tím by se snížilo i procento fluktuace, protože někteří ze zaměstnanců jako důvod odchodu z podniku uvedli špatné vztahy se svými spolupracovníky. Zbývajících 35 % nechce zavést společenské akce a jako důvod uvádí nedostatek času, plánovaný odchod z podniku nebo jim takové vztahy, které s kolegy mají, stačí. (viz. graf 7)



Graf 7 Zavedl/a byste pro zlepšení vztahu mezi zaměstnanci více společenských akcí pořádaných podnikem? (Zdroj: vlastní zpracování)

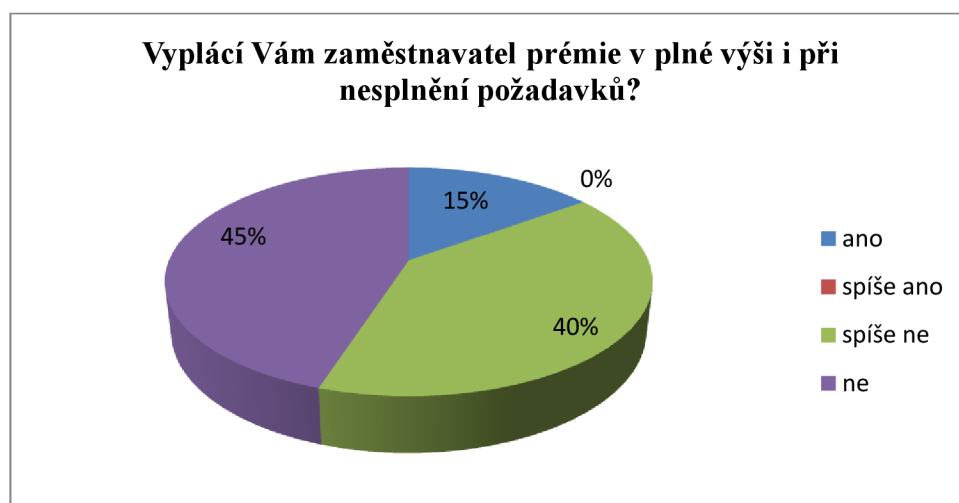
8. Zaslouží si podle Vás zaměstnanec za odhalení nedostatků ve společnosti odměnu?

Jak je patrné z grafu 8, podle velké většiny dotazovaných si zaměstnanec zaslouží za odhalení nedostatků ve společnosti odměnu. Pokud se zaměstnanci budou podílet na odhalování nedostatků, zvýší se komunikace mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci. Pracovníci si budou připadat více zapojeni do fungování chodu společnosti, což může vést k lepším výkonům a zároveň k odstranění nedostatků, které mohou snižovat produktivitu.



Graf 8 Zaslouží si podle Vás zaměstnanec za odhalení nedostatků ve společnosti náležitou odměnu?
(Zdroj: vlastní zpracování)

9. Vyplácí Vám zaměstnavatel prémie v plné výši i při nesplnění požadavků?

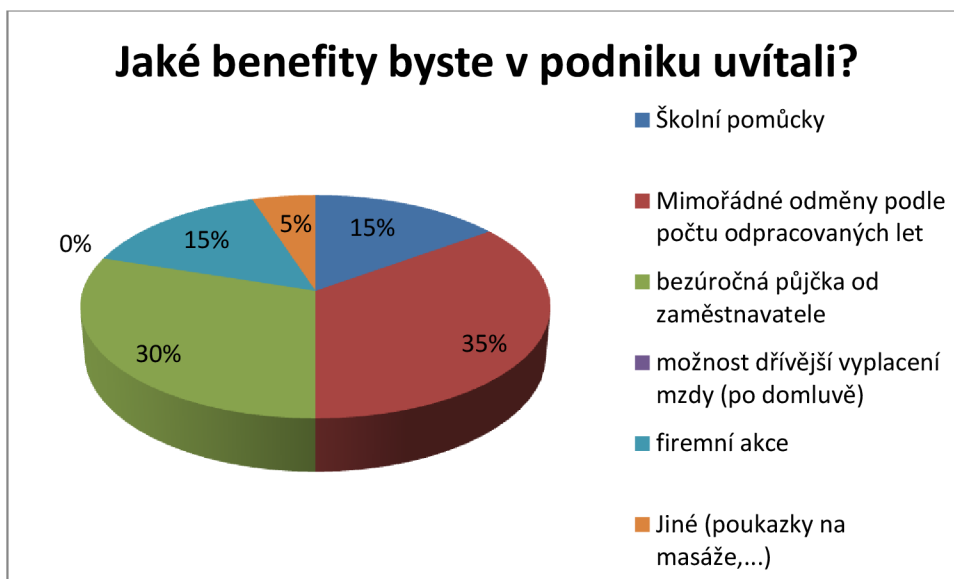


Graf 9 Vyplácí Vám zaměstnavatel prémie v plné výši i při nesplnění požadavků? (Zdroj: vlastní zpracování)

Podle většiny respondentů zaměstnavatel nevyplácí prémie v plné výši při nesplnění požadavků. To je poměrně dobrá zpráva, protože pokud by zaměstnavatel vyplácel prémie i při nesplnění požadavků, docházelo by k selhání motivace a zaměstnanci by snižovali svoji výkonnost. Dostávali by odměnu za to, že své úkoly neplní. Většina manažerů se této chyby nevědomě dopouští a mezi hlavní důvody patří snaha usnadnit si práci.

10. Jaké benefity byste v podniku uvítali? Vyberte 1, který je pro Vás nejvýznamnější.

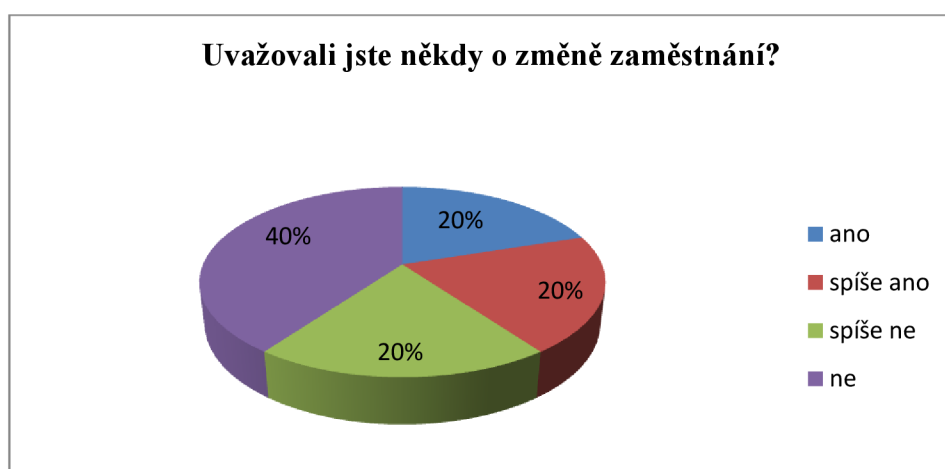
Z grafu 10 vyplývá, že zaměstnanci by ve společnosti uvítali mimořádné odměny podle počtu odpracovaných let. Tento benefit obdržel od respondentů nejvíce hlasů. Zaměstnavatel by měl posoudit, zda není vhodné současné odměny rozšířit. Zavedením nových motivačních pobídek může zaměstnavatel zvýšit motivaci a spokojenost pracovníků.



Graf 10 Jaké benefity byste v podniku uvítali? Vyberte 1, který je pro Vás nejvýznamnější.

(Zdroj: vlastní zpracování)

11. Uvažovali jste někdy o změně zaměstnání?



Graf 11 Uvažovali jste někdy o změně zaměstnání? (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu 11 je patrné, že 60 % respondentů neuvažovalo o změně zaměstnání. Převážná většina zaměstnanců je se stávající prací spokojena. Zbývajících 40 % v dotazníku uvedlo, že nejsou v podniku spokojeni kvůli nízkému platovému ohodnocení nebo špatným vztahům v rámci kolektivu.

Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření je zaměřeno na motivační systém společnosti. Z dotazníku vyplývá, že většině zaměstnanců jsou jasné jejich úkoly, povinnosti a postupy práce. Komunikace mezi nimi a jejich nadřízeným je dostačující, kromě pozdního oznámování pracovních sobot a schvalování termínů dovolené. V případě zjištění nedostatků téměř polovina zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Na pracovištích nejsou zaměstnanci za odvedené výkony pochváleni, přitom skoro polovinu zaměstnanců by pochvala motivovala k dosahování lepších výkonů. Mezi spolupracovníky převládají dobré a neutrální vztahy, avšak několik zaměstnanců označuje vztahy se svými kolegy za špatné. Proto nadpoloviční většina souhlasí se zavedením firemních akcí pro stmelení kolektivu. Na tyto výše uvedené nedostatky by se měla společnost do budoucna zaměřit a snažit se o jejich nápravu.

Podle většiny dotazovaných si zaměstnanec zaslouží za odhalení nedostatků v podniku odměnu. Nejen, že se bude podílet na odstraňování nedostatků, ale bude se cítit součástí podniku, což může vést ke zlepšení výkonnosti. Při nesplnění požadavků nejsou zaměstnancům vypláceny prémie v plné výši. Tím nadřízený udržuje své zaměstnance výkonné. Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci v podniku uvítali, budou více rozpracovány v návrhové části. Kladnou zprávou pro podnik je skutečnost, že 60 % respondentů neuvažovalo o změně zaměstnání. Zbývajících 40 % dotazovaných není v podniku spokojeno s platovým ohodnocením a vztahy s kolektivem, které by se mohly zlepšit díky zavedení společenských akcí.

2.10 Shrnutí problémů

Na základě provedené analýzy současného stavu společnosti byly zjištěny následující nedostatky ve společnosti:

- nejednoznačnost úkolů, povinností a postupů práce,
- pozdní oznámení pracovních sobot a schválení dovolené,
- zpětná vazba,
- nedostatek pochval,
- vztahy na pracovišti.

Uvedené nedostatky budou řešeny v kapitole 3 Vlastní návrhy řešení.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z provedené analýzy společnosti a dotazníkového šetření byly identifikovány nedostatky ve společnosti, na jejichž základě jsou vytvořeny vlastní návrhy na zlepšení současného motivačního systému. Návrhy by měly vést ke zvýšení motivace na pracovišti a ke zvýšení produktivity.

3.1 Zavedení pochval na pracovišti

Motivace pomocí pochval není ve společnosti zavedena, i když by více než polovinu zaměstnanců povzbuzovala k lepším výkonům. Vedoucí pracovníci by měli začít své podřízené chválit, protože pochvala dokáže zvýšit výkonnost, podporovat flexibilitu zaměstnance a zlepšovat atmosféru na pracovišti. Chválit by se mělo především za věci, které si pochvalu zaslouží (pochvala bez důvodu nepodporuje motivaci), a také ve vhodný čas. Pochvala by měla být sdělována zaměstnanci před ostatními kolegy, osobně a jasně, aby věděl, za co je chválen. Tím společnost posílí ochotu zaměstnance pracovat co nejlépe a stále se zlepšovat. Naopak kritika by měla probíhat v rámci individuálního rozhovoru, ve vhodnou dobu, jednoznačně a nekritizovat lidi, ale úkol nebo situaci.

Vedoucí výroby popruhů a vedoucí výroby upínacích prostředků absolvují specializovaný kurz, kde se naučí správně chválit a kritizovat své zaměstnance, protože špatně podaná pochvala či kritika může nadělat více škody než užitku. Kurz se bude konat od 4. do 5. 11. 2015 v Praze a je určen pro vedoucí pracovníky. Školení povedou dva úspěšní manažeři, specializovaní na oblast manažerských dovedností. Přihlášky lze podat do 21. 10. 2015. Cena kurzu pro jednoho účastníka je 3 200 Kč. (Vzdělání s proutkem, 2015)

3.2 Komunikace a informovanost

Nedostatečná komunikace a informovanost může vést ke snížení výkonnosti zaměstnanců, což může znamenat snížení produktivity. Proto jsou mezi návrhy zařazeny pracovní porady, informační tabule a aplikace pro schvalování dovolených.

3.2.1 Pracovní porady

Dotazníkové šetření ukázalo, že část zaměstnanců považuje úkoly, povinnosti a postupy práce za nejednoznačně formulované. Z toho důvodu mohou na pracovišti vznikat postoje a docházet k nižší výkonnosti. Tento nedostatek by mohlo zlepšit zavedení pracovních porad.

Pracovní porady se budou konat pravidelně, k poslednímu dni v měsíci, kdy se shrne plnění úkolů a plánů za uplynulý měsíc a sdělí se plány a úkoly na následující měsíc. Tím by se měla snížit neznalost některých pracovníků v úkolech, povinnostech a postupech práce a zvýšit se produktivita práce a zpětná vazba, kterou ve společnosti dostává pouze 55 % pracovníků. Konání pracovních porad bude vyvěšeno na informační nástěnce a bude oznámeno i ústně. V případě potřeby lze svolat pracovní poradou kdykoliv. Porady slouží k informovanosti, vzdělávání a ke zvýšení zpětné vazby. V žádném případě by se porady neměly vést monologem nadřízeného. Vedoucí by měl na poradách nechat prostor všem zúčastněným a naslouchat jejich připomínkám, problémům i názorům. Může tak dojít k novým poznatkům a ke zvýšení motivace k dalším činnostem. Nadřízený by měl dát svým pracovníkům najevo, že se jejich připomínkami, problémy a názory bude vedení zabývat a řešit je. Na poradách by se dále mělo diskutovat o úrovni plnění úkolů za uplynulé období, o plánech do budoucna (krátkodobých i dlouhodobých) a o rozdělení úkolů a jejich náležité vysvětlení na následující období. Před koncem pracovní porady by se všichni pracovníci se svým nadřízeným měli shodnout, že dané úkoly a povinnosti jsou jim jasné a srozumitelné.

Očekávané přínosy pracovních porad:

- získání informací,
- odstranění překážek ve společnosti,
- zvyšování pocitu sounáležitosti,

- zvyšování výkonnosti,
- zvýšení motivace,
- zlepšování komunikace a informovanosti.

3.2.2 Informační nástěnka

Zavedením informační nástěnky, kde se budou vyvěšovat důležité informace týkající se společnosti a výroby jako např. plnění plánu výroby, nové zakázky, oznámení pracovních sobot, oznámení firemních akcí a porad, plánovaná celozávodní dovolená atd., by se měla zvýšit informovanost zaměstnanců a komunikace ve společnosti. Zaměstnanci tak budou mít větší přehled o společnosti. Zavedením informační nástěnky by se měl vyřešit i nedostatek týkající se pozdního oznámení pracovních sobot. Zaměstnanci by tak měli být včas informováni o tom, že nebyl splněn plán výroby, a tak vedení společnosti rozhodlo o práci přesčas. Nástěnka bude umístěna u vchodu na pracoviště, kudy prochází každý zaměstnanec společnosti. Informační nástěnku budou aktualizovat THP pracovníci nebo jednatel společnosti z důvodu největšího přehledu o chodu společnosti.

3.2.3 Aplikace pro schvalování dovolených

Zaměstnanci společnosti Clia, s.r.o. vyjádřili značnou nespokojenost s pozdním schvalováním termínů dovolených. Navrhují problém řešit excelovým souborem, který obsahuje dvanáct tabulek. V tabulce jsou evidováni všichni zaměstnanci společnosti. Manipulace se souborem je jednoduchá a schvalování dovolených by tak mělo být snadnější, přehlednější a rychlejší. (viz. obrázek 5)

Společnost si excelový soubor přizpůsobí podle svých potřeb a požadavků. Soubor bude sdílený přes síť a bude ošetřený proti vymazání požadavku na dovolenou jiným pracovníkem tak, že každý zaměstnanec bude mít svůj list, který bude uzamčený a zabezpečený přístupovým heslem. Úpravy provedené v jednotlivých listech se projeví změnou v hlavním listě, který bude schvalovat jednatel společnosti. Počítačová technika bude umístěna v odpočinkové místnosti, kde k ní bude mít přístup každý ze zaměstnanců. Jednatel společnosti pověří osobu správou počítačové techniky a odmění ji za tento výkon vyplacením prémie ve výši 375 Kč/měsíc. Navíc bude návrh vyžadovat finanční investici ve výši 6 998 Kč na pořízení výpočetní techniky.

Návrh aplikace:

		Plán zastupitelnosti 2015																															
1	ABNAHME																																
2		Dovolená										Schváleno										víkendy, svátky											
3		Náhradní volno										Nemoc										neplacené (dobrovolné) volno											
4		Služební cesta										darování krve /lékař /zubař																					
5		Školení																															
6																																	
7																																	
8	Leden																																
9	ABNAHME	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
10																																	
11	POWER+VISION																																
12																																	
13																																	
14																																	
15																																	
16																																	
17																																	
18																																	
19																																	
20																																	
21																																	

Obrázek 5 Plánování dovolené (Převzato z: Walter, s.r.o.)

Soubor je převzatý od společnosti Walter, s. r. o., který používají již několik let a jsou s ním velice spokojeni. Proto doporučuji zavedení excelového souboru do společnosti Clia, s. r. o., které se soubor přizpůsobí a jeho instalací se zlepši pozdní schvalování termínů dovolené.

3.3 Team building

Mnozí ze zaměstnanců uváděli jako důvod odchodu ze zaměstnání špatné vztahy se spolupracovníky. Vztahy na pracovišti se zlepši zavedením společenských akcí, kterými společnost získá harmonický kolektiv, jež pracuje v příjemné atmosféře, funguje efektivněji a výkonněji. K vytvoření vstřícného pracovního prostředí přispívají mimopracovní akce. Ke stmelení kolektivu přispěje zavedení vánočních večírků v zimním měsíci a grilování v letních měsících. Vánoční večírky se budou konat v kulturním domě v Dolních Loučkách, kde bude zajištěn raut a taneční zábava. Občerstvení zajistí místní restaurace SOKOLOVNA - Peklo. Celý večer bude společnost doprovázet hudební skupina "Evy Band". Grilování se bude konat v obecní chatě, která se opět nachází v Dolních Loučkách. Zde místní restaurace zajistí sele na rožni a nápoje. Obě tyto akce vyjdou společnost na 25 000 Kč.

Očekávané přínosy:

- spokojené a motivované zaměstnance,
- společné a nezapomenutelné zážitky,
- tým, který táhne za jeden provaz,
- tradici, na kterou se budou všichni těšit.

3.4 Odměna za odhalení nedostatků ve výrobě

Podle většiny zaměstnanců si pracovník za odhalení nedostatků zaslouží náležitou odměnu. Zlepšování se může týkat pracovních postupů, snižování zmetkovitosti, zvyšování kvality a úspory času vedoucí ke snižování nákladů. Podstatou tohoto návrhu je zapojení pracovníků do chodu společnosti. Účastnit se mohou všichni. Kromě odhalení nedostatků ve výrobě dochází ke stimulaci komunikace, zlepšování atmosféry a kultury organizace. Návrh působí i motivačně na pracovní výkon.

Zaměstnanec vyhotoví dvě kopie návrhu na zlepšení a předá je vedoucímu pracovníkovi v písemné podobě, které budou obsahovat popis zjištěného nedostatku, popis zavedení nového procesu a přínosu pro společnost. Jednu kopii nadřízený zaměstnanci potvrdí a druhou si ponechá. Návrh posoudí vedoucí pracovníci a do 30 dní od jeho převzetí vyhodnotí, zda byl návrh přínosný. Za zrealizovaný návrh se navrhovatelí vyplatí jednorázová odměna ve výši 500 Kč. Pokud se návrh bude týkat redukce vlastních nákladů, porovná se výše nákladů za uplynulý rok s rokem po zavedení návrhu. Z rozdílu se navrhovatelí vyplatí navíc 5 %. Bude-li návrh využíván kratší dobu než 1 rok, tvoří základ úspora dosažená v kratší době. Při výpočtu se přihlíží i k nákladům spojených se zavedením návrhu.

3.5 Mimořádné odměny podle počtu odpracovaných let

Zaměstnanci společnosti by nejvíce uvítali mimořádné odměny podle počtu odpracovaných let. Zaměstnancům, jejichž pracovní poměr ve společnosti Clia, s.r.o. trval nepřetržitě 5 let a více, bude poskytnuta mimořádná odměna ve výši 5 000 Kč jako ocenění přínosu jejich praktických znalostí a dovedností. Zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trval nepřetržitě 10 let a více, se poskytne odměna ve výši 10 000 Kč. Po každém odpracování dalších deseti let se zaměstnanci opět vyplatí mimořádná odměna ve výši 10 000 Kč. Pravidla pro výplatu odměny budou uvedena ve mzdovém vnitřním předpise

společnosti. Mimořádná odměna bude nároková a bude sloužit především k udržení zaměstnanců ve společnosti. Pracovníkovi bude vyplacena automaticky v nejbližším výplatním termínu po splnění stanovených podmínek.

4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ A PŘÍNOSY NÁVRHŮ

V této části se budu zabývat ekonomickým zhodnocením vlastních návrhů řešení, které povedou ke zvýšení produktivity.

4.1 Očekávané náklady na zavedení návrhů

V této podkapitole jsou podrobně vyčíslené náklady související se zavedením návrhů do společnosti.

Pochvaly

Zavedením pochval společnost nemůže nic ztratit, ale naopak jen získat. Pochvala dokáže na pracovišti zlepšit atmosféru, náladu zaměstnanců a tím zvýšit i jejich produktivitu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zavedení pochval by motivovalo k odvedení lepších pracovních výkonů až 45 % zaměstnanců. Jelikož ve společnosti motivaci pomocí pochval nevyužívají, tak se vedoucí pracovníci zúčastní kurzu **POCHVALA A KRITIKA JAKO ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ**, aby se společnost naučila správně podávat pochvalu či kritiku. Cena kurzu činí 3200 Kč na účastníka. Tohoto kurzu se zúčastní vedoucí výroby popruhů a vedoucí výroby upínacích prostředků. Tento návrh vyjde společnost na 6 400 Kč.

Komunikace a informovanost

Zavedení pracovních porad, informační nástěnky a aplikace pro schvalování dovolených bude pro společnost nákladnější záležitostí. Bude se však především jednat o jednorázové náklady.

Pracovní porady

Pracovní porady jsou pro společnost nenákladnou záležitostí. Zavedením pracovních porad získá společnost informované a vzdělané zaměstnance. Z dotazníku vyplynulo, že téměř polovině zaměstnanců nejsou jasné jejich úkoly, povinnosti a postupy práce. Zvýší se komunikace mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými a zvýší se i výkonnost pracovníků. Ve společnosti už nebudou vznikat zbytečné prostoje kvůli neznalosti pracovníků.

Informační nástěnka

Pro přesné vyčíslení nákladů na pořízení jsem zvolila společnost ACTIVA s.r.o., která na svých webových stránkách nabízí korkovou nástěnku o velikosti 120x90 cm za 502 Kč včetně DPH. K pořízení nástěnky je nutno přičíst dopravu, připínáčky a náklady na tisk. Náklady na tisk jedné A4 jsem vyčísliila na 2,50 Kč. V této ceně je zahrnutý papír a tisk. Na korkovou informační nástěnku lze umístit 12 těchto papírů, proto jsou náklady na tisk ve výši 30 Kč. V konečném výsledku se budou celkové náklady pohybovat ve výši 643 Kč včetně DPH. (ACTIVA spol. s.r.o.,2015)

Tabulka 8 Pořízení informační nástěnky

Pořízení informační nástěnky	Náklady (v Kč)
Korková nástěnka	502
Doprava	79
Připínáčky (100 ks)	32
Náklady na tisk	30
Náklady celkem (v Kč)	643

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aplikace pro schvalování dovolené

Tabulka 9 Náklady na schvalování dovolené pro rok 2015

Schvalování dovolené	Náklady (Kč)
Notebook	6499
Stolek na laptop	499
Prémie	4500
Náklady celkem (v Kč)	11498

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jelikož společnost nemá k dispozici "volný" počítač či notebook, který by mohla umístit do odpočinkové místnosti, tak bude nezbytné ho pořídit. Dále je nutné pořídit stolek, na který bude počítač umístěn. Doporučila bych nákup notebooku od společnosti HP TRONIC Zlín, s r.o., která na svých webových stránkách nabízí notebook Lenovo za 6 499 Kč s dopravou zdarma a v obchodním domě IKEA bych doporučila zakoupit stolek na laptop za 499 Kč. Jednorázové výdaje na pořízení jsou ve výši 6 998 Kč. Jednatel společnosti pověří správou počítačové techniky pracovníka společnosti

a za tento úkon mu vyplatí prémii ve výši 375 Kč/ měsíc. (HP TRONIC Zlín, s r.o., 1999-2015)

Team building

Více než polovina zaměstnanců by uvítala zavedení společenských akcí. Aktivity budou sloužit ke stmelování kolektivu. Dobré vztahy mezi zaměstnanci vytvoří příjemnou atmosféru na pracovišti, která zvýší výkonnost pracovníků. V zimním období bych doporučila zavedení vánočních večírků a v letním období grilování. Náklady spojené se zavedením těchto akcí jsou ve výši 25 000 Kč. Po oslovení zastupitelstva obce a majitele místního restauračního zařízení byly dohodnuty níže uvedené smluvní ceny.

Tabulka 10 Team building

Pronájem hospody	1000
Hudební skupina	6000
raut	10 000
pronájem chaty	1000
občerstvení	7000
Náklady celkem	25000

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odměna za odhalení nedostatků

Náklady na tento návrh nelze přesně vyčíslit. Za každé odhalení nedostatku ve společnosti bude zaměstnanci připsána odměna ve výši 500 Kč. Pokud se však každý měsíc odhalí alespoň jeden nedostatek, který nebude souviset s finanční úsporou, vyjde tento návrh společnost na 6 000 Kč ročně. Jedná se pouze o předpoklad nákladů. Uvedená výše nákladů může být vyšší i nižší.

Mimořádné odměny

Za odpracované roky ve společnosti bude zaměstnancům náležet finanční odměna. Pracovníkům, kteří pro společnost pracují déle než 5 let, připadne odměna ve výši 5 000 Kč a pracovníci, kteří zde pracují více než 10 let, obdrží mimořádnou odměnu ve výši 10 000 Kč.

Pokud zaměstnavatel zavede mimořádné odměny v rámci zaměstnaneckých výhod již v roce 2015, vyplatí pracovníkům v tomto roce 85 000 Kč. (viz. tabulka 11) Zavedením benefity do společnosti se sníží fluktuace a zvýší spokojenost zaměstnanců.

Tabulka 11 Mimořádné odměny podle počtu odpracovaných let

Počet odpracovaných let	Počet pracovníků	Náklady (v Kč)
1-4	8	0
5-9	7	35 000
10 a více	5	50 000

(Zdroj: vlastní zpracování)

Souhrn nákladů za vlastní návrhy

V této podkapitole jsou sečteny všechny náklady, které je nutné vynaložit na realizaci návrhů a je zde zhodnoceno, zda je výše vynaložených nákladů pro podnik zanedbatelná.

V tabulce 12 je zobrazen souhrn nákladů za období jednoho roku, které je potřebné vynaložit pro realizaci vlastních návrhů řešení. Tyto náklady v celkových nákladech společnosti budou tvořit pouze 0,31%. V roce 2014 činil hospodářský výsledek před zdaněním 9 453 tis. Kč. Vynaložené náklady na zavedení nových návrhů, které jsou po zaokrouhlení ve výši 135 tis. Kč pro společnost zanedbatelné, výrazně neovlivní hospodářský výsledek.

Tabulka 12 Náklady na vlastní návrhy řešení

Pochvaly (kurz)	6400
Informační nástěnka	643
Schvalování dovolené	11498
Team building	25000
Odměna za odhalení nedostatku	6000
Mimořádné odměny	85000
Náklady celkem	134541

(Zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2015 se osobní náklady navýší o průměrný přírůstek a o náklady na vlastní návrhy. Náklady tedy v roce 2015 budou dosahovat výše 6 661 tis. Kč. V průměru tedy jeden zaměstnanec bude stát společnost 302 tis. Kč/rok, což je o 37 tis. Kč více než v roce 2014. Avšak jeden zaměstnanec může společnosti vydělat v tomto roce až 2 773 tis. Kč. Po odečtení osobních nákladů může zaměstnanec společnosti vydělat až 2 471 tis. Kč, což je po odečtení osobních nákladů od produktivity v roce 2014 o 355 tis. Kč více než v loňském roce. Zavedení nových návrhů se společnosti vyplatí a projeví se ve vyšší produktivitě.

4.2 Očekávané tržby a produktivita po zavedení návrhů

Tabulka 13 je rozdělena na 3 varianty a těmi jsou realistická, optimistická a pesimistická. Všechny varianty vychází z tržeb za rok 2014, které jsou navýšené o průměrný přírůstek 5 621 tis. Kč, a také z odhadu tržeb za zavedení nových motivačních pobídek pro zaměstnance. Odhad v případě realistické varianty dosahuje výše 999 tis. Kč a v případě optimistické varianty 2 999 tis. Kč.

Tabulka 13 Produktivita v roce 2015

	Varianta		
	Realistická	optimistická	pesimistická
Tržby za rok 2014	52380	52380	52380
Průměrný přírůstek tržeb	5621	5621	5621
Odhad	999	2999	0
Tržby pro rok 2015	59000	61000	58001
Produktivita pro rok 2015	2682	2773	2636

(Zdroj: vlastní zpracování)

Produktivita se v roce 2015 při správné motivaci zaměstnanců může zvýšit až o 137 tis. Kč na jednoho zaměstnance. Tohoto navýšení lze dosáhnout odstraněním chyb plynoucích z dotazníkového šetření, tedy zavedením návrhů do společnosti, které by tyto nedostatky měly odstranit. Z aplikace nových návrhů bude profitovat nejen společnost ve vyšší produktivitě, ale i jeho zaměstnanci. Zaměstnanci jsou pro společnost velice důležití, bez nich by společnost nedosahovala takové produkce, proto je velice důležitá jejich správná motivace při dosahování vyšší produktivity.

4.3 Očekávané přínosy pro společnost

Přínos ze zavedení **pochval** spočívá ve zvýšení motivace zaměstnanců, které dokáže zvýšit i jejich výkonnost, podporovat flexibilitu a zlepšovat atmosféru na pracovišti.

Přínos ze zavedení **pracovních porad** a **informační nástěnky** spočívá ve zlepšení komunikace, zpětné vazby a informovanosti ve společnosti. Akceptace těchto návrhů předpokládá odstranění neznalosti pracovníkových úkolů, povinností a postupů práce, které mohou snižovat produktivitu a výkonnost zaměstnanců. Přínos ze **zavedení aplikace pro schvalování dovolené** spočívá v usnadnění procesu schvalování a rychlejší komunikaci s nadřízeným.

Zavedením **team buildingu** do společnosti by se měly zlepšit vztahy mezi zaměstnanci. Někteří ze zaměstnanců dokonce uvádí špatné vztahy se spolupracovníky jako důvod

pro odchod ze zaměstnání. Přátelské vztahy v zaměstnání dokážou vybudovat dobrou atmosféru na pracovišti, která přispívá ke zvýšení výkonnosti a efektivity pracovníků.

Zavedením **odměn za odhalení nedostatků** se předpokládá zvýšení podílu zainteresovanosti zaměstnanců na fungování a rozvoji společnosti. Pracovníci budou více motivováni a pomůžou společnosti odstranit chyby, které mohou bránit zvýšení produktivity.

Zavedením nových **benefitů** bude mít společnost spokojené a motivované zaměstnance, kteří budou podávat vyšší výkony.

Z těchto přínosů lze vyvodit, že zavedením návrhů do společnosti se v následujících letech zvýší produktivita, spokojenost, komunikace a informovanost.

Po uplynutí 1 roku doporučuji provést měření výkonnosti pracovníků, aby společnost zjistila, zda se navrhovaná řešení stala opravdu efektivním nástrojem pro kumulaci přínosů.

ZÁVĚR

Cílem mojí bakalářské práce byl, na základě teoretických poznatků a zjištěných skutečností plynoucích z provedené analýzy, návrh na změny současného motivačního systému společnosti vedoucí ke zvýšení produktivity práce. Nový motivační systém jsem se snažila koncipovat tak, aby přinesl výhody nejen zaměstnancům, ale zejména zaměstnavateli.

První část mé práce se zabývá teoretickými poznatky, které jsem čerpala z odborné literatury nebo z webových stránek týkajících se daného tématu. Jsou zde vysvětleny základní pojmy jako motivace, motiv a stimulace. Dále popisují teorii motivace, komunikaci s pracovníky, pochvalu, kritiku, hodnocení a odměňování pracovníků.

Druhá část se týká analýzy současného motivačního systému společnosti Clia, s.r.o., kterou jsem si vybrala ke zpracování bakalářské práce. Zde je stručně popsána historie a současnost společnosti, pracovní náplň zaměstnanců, kritéria pro výběr pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich motivace, potenciál trhu a vývoj trhu. Dále tato část obsahuje analýzu tržeb a osobních nákladů, výpočet produktivity a vyhodnocení dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti. Z dotazníku vyplynuly nedostatky, ve kterých by měla společnost sjednat nápravu. Ve společnosti jsou nedostatky v komunikaci (žádné pochvaly, nejednoznačné formulování úkolů, povinností a postupů práce, nulová zpětná vazba), a také zaměstnanecké vztahy jsou zde špatné, někteří je dokonce uvádějí jako důvod k odchodu ze zaměstnání.

Stávající motivační systém by měl být rozšířen o zavedení pochval, pracovních porad, pořízení informační nástěnky, aplikace na schvalování dovolené, zavedení společenských akcí (team building) a o mimořádné odměny podle počtu odpracovaných let.

Na základě všech předchozích zjištění věřím, že moje práce bude pro společnost Clia, s. r. o. přínosná, a že zavedením navrhovaných opatření získá společnost spokojené a motivované zaměstnance, kteří zvyšují produktivitu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACTIVA S.R.O., Kancelářské potřeby. *activacek.cz*. [online]. 2009. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://activacek.cz/kancelarske-potreby/>

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 789 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4714-073.

BARTÁK, Milan. Produktivita práce: jak ji sledovat?. *IHNED.cz* [online]. *Economia*, 2004 [cit. 2015-03-01]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>

BEDNÁŘ, Vojtěch. Pochvala - nejlepší motivace. *Firemní sociolog* [online]. *Firemní sociolog*, 2012 [cit. 2015-03-01]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/38-pochvala-nejlepsi-motivace2>

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 80-858-3909-1.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Překlad Vilém Jungmann. Praha: Grada, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4744-292.

BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Překlad Vilém Jungmann. Brno: Computer Press, 296 s. Business books. ISBN 80-722-6763-9.

DĚDINA, Jiří, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada.

D'AMBROSOVÁ, Hana, 2007. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 488 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638697.

Efektivní porada: Chování.eu. [online]. 2014. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/efektivni-porada/c387>

FAIRWEATHER, Alan, 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.

HALOUZKA, JIŘÍ, 2015. *Aplikace pro schvalování dovolené*. Kuřim: Walter, s. r. o.

HELLER, Robert, 2004. *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. 1. vyd. Překlad Jindřich Hvězda. V Praze: Euromedia Group - Ikar, 256 s. ISBN 80-249-0465-9.

HP TRONIC ZLÍN, Notebooky. kasa.cz. [online]. 1999-2015. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.kasa.cz/notebook-lenovo-ideapad-s20-30-touch-59436645-cerny/>

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 261 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2202-3.

LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Překlad Iva Michňová. Praha: Grada, 162 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006 *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 256 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 175 s. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROUTEK. Vzdělávání s proutkem. *proutek-vzdelani.cz*. [online]. 2015. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://proutek-vzdelavani.cz/wp-content/uploads/2015/05/POCHVALA-A-KRITIKA-JAKO-Z%C3%81KLADN%C3%8D-DOVEDNOSTI.pdf>

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 789 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4704-050.

URBAN, Emil, 2014. *Interní dokumenty*. Dolní Loučky: Clia, s.r.o.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců. Daňari online [online]. Wolters Kluwer, 2015 [cit. 2015-07-25]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d10262v13170-nejcastejsi-chyby-v-motivaci-zamestnancu/>

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *justice.cz*. [online]. 2012-2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=591753&typ=UPLNY>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠPAČEK, Ladislav, 2004. *Úspěšný obchodní zástupce: etiketa, komunikace, prezentace, dress code*. 1. vyd. Praha: Fragment, 214 s. Kariéra (Fragment). ISBN 978-80-253-2196-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowa pyramida potřeb	17
Obrázek 2 Rovnice teorie spravedlnosti	20
Obrázek 3 Pět kombinací manažerský stylů podle Blakea a Mounonové.....	23
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti	37
Obrázek 5 Plánování dovolené	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Herzbergova teorie dvou faktorů	18
Tabulka 2 Kritéria pro výběr zaměstnance	38
Tabulka 3 Celkové tržby	40
Tabulka 4 Meziroční změny tržeb	40
Tabulka 5 Celkové osobní náklady	41
Tabulka 6 Meziroční změny osobních nákladů	41
Tabulka 7 Produktivita práce	42
Tabulka 8 Pořízení informační nástěnky	59
Tabulka 9 Náklady na schvalování dovolené pro rok 2015.....	59
Tabulka 10 Teambuilding	60
Tabulka 11 Mimořádné odměny podle počtu odpracovaných let.....	61
Tabulka 12 Náklady na vlastní návrhy řešení.....	61
Tabulka 13 Produktivita v roce 2015.....	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Jsou Vám ve společnosti jednoznačně formulovány úkoly, povinnosti a postupy práce?	43
Graf 2 Považujete komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným za dostatečnou?	44
Graf 3 Dostáváte od svého nadřízeného včasnou zpětnou vazbu v případě zjištění nedostatků?	44
Graf 4 Dostáváte pochvalu za dobře odvedenou práci?	45
Graf 5 Motivuje Vás pochvala za odvedenou práci k lepším výkonům?	46
Graf 6 Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?	46
Graf 7 Zavedl/a byste pro zlepšení vztahu mezi zaměstnanci více společenských akcí pořádaných podnikem?	47
Graf 8 Zaslouží si podle Vás zaměstnanec za odhalení nedostatků ve společnosti náležitou odměnu?	48
Graf 9 Vyplácí Vám zaměstnavatel prémie v plné výši i při nesplnění požadavků?	48
Graf 10 Jaké benefity byste v podniku uvítali? Vyberte 1, který je pro Vás nejvýznamnější.	49
Graf 11 Uvažovali jste někdy o změně zaměstnání?	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: dotazník

Příloha č. 1

Dotazník pro společnost Clia, s. r. o.

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který se týká motivace a odměňování zaměstnanců ve Vaší společnosti. Dotazník je anonymní a slouží ke zpracování bakalářské práce. Velice děkuji za vyplnění dotazníku a vážím si času, který jste mi při jeho vyplňování věnovali.

1. část - motivační systém

- 1) Jsou Vám ve společnosti jednoznačně formulovány úkoly, povinnosti a postupy práce?
 ano spíše ano spíše ne ne

- 2) Považujete komunikaci mezi Vámi a Vaším nadřízeným za dostatečnou? Pokud ne, uveďte důvod.
 ano ne

.....
- 3) Dostáváte od svého nadřízeného včasnou zpětnou vazbu v případě zjištění nedostatků?
 ano spíše ano spíše ne ne

- 4) Dostáváte pochvalu za dobře odvedenou práci?
 ano spíše ano spíše ne ne

- 5) Motivuje Vás pochvala za odvedenou práci k lepším výkonům?
 ano spíše ano spíše ne ne

- 6) Jaké máte vztahy se svými spolupracovníky?
 dobré neutrální špatné

- 7) Zavedl/a byste pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci více společenských akcí pořádaných podnikem? Pokud ne, uveďte důvod.

ano spíše ano spíše ne ne

.....

8) Zaslouží si podle Vás zaměstnanec za odhalení nedostatků ve společnosti náležitou odměnu?

ano spíše ano spíše ne ne

9) Vyplácí Vám zaměstnavatel prémie v plné výši i při nesplnění požadavků?

ano spíše ano spíše ne ne

10) Jaké benefity byste v podniku uvítali? Vyberte 1, který je pro Vás nejvýznamnější.

- školní pomůcky
- mimořádné odměny podle počtu odpracovaných let
- bezúročná půjčka od zaměstnavatele (max. 50 000 Kč)
- možnost dřívější vyplacení mzdy (po domluvě)
- firemní akce
- jiné (poukázky na masáže, ...)

.....

11) Uvažovali jste někdy o změně zaměstnání? Uveďte důvod.

ano spíše ano spíše ne ne

.....

2. část - základní údaje

12) Pohlaví

muž žena

13) Doba působení ve společnosti

- 0-4 let
- 5-9 let
- 10 a více let

14) Dosažené vzdělání

- základní vyučen v oboru (bez maturity) vyučení s maturitou úplné
střední vzdělání s maturitou vyšší odborné vysoká škola

15) Rodinný stav

- svobodný/á bez dětí
 svobodný/á s dětmi
 ženatý/vdaná bez dětí
 ženatý/vdaná s dětmi
 vdovec/vdova