

# **Projekt pro zlepšení systému motivace zaměstnanců ve společnosti AGD PRINT s. r. o.**

Bc. Magdaléna Kocourková

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Magdalena Kocourková**  
Osobní číslo: **M110509**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt pro zlepšení systému motivace zaměstnanců ve společnosti AGD PRINT s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte a zpracujte literární poznatky vztahující se k problematice motivace zaměstnanců.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému motivace zaměstnanců ve společnosti AGD PRINT s. r. o.
- Zpracujte projekt pro zlepšení systému motivace zaměstnanců ve společnosti AGD PRINT s. r. o.
- Proveďte nákladovou, časovou a rizikovou analýzu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**  
**ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.**  
**DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.**  
**KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.**  
**PORVAZNÍK, J. Celostní management. 4. vyd. Bratislava: Iris, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.**

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo diplomovou prací - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou prací zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

22.4.2013

Moučková

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá motivací zaměstnanců, přičemž si klade za úkol zlepšit celý systém motivace ve společnosti AGD PRINT s. r. o. V její první části vysvětlují teoretická východiska související s tématem, a sice motivaci a její podstatu, teorii motivace, nástroje odměňování jako součásti hmotné motivace, řízení motivačního systému, mzdové formy a zaměstnanecké výhody. V druhé části práce představuji samotnou společnost, provádím analýzu současného systému motivace ve společnosti, výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno se zaměstnanci, i výsledky rozhovoru, který byl veden s vedením společnosti. Výsledky dotazníkového průzkumu a rozhovoru s vedením jsou na závěr analytické části shrnuty do silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro společnost. Navazující projektová část vychází z podkladů analýzy. Na základě všech zjištěných informací je navržen projekt, jehož cílem je zlepšit systém motivace zaměstnanců ve společnosti AGD PRINT s. r. o. Ke zlepšení by mělo dojít na základě změn, které z této analýzy vyplývají a které jsou společnosti navrženy. Všechny navržené změny povedou k vytvoření spravedlivého a účinného systému motivace, který pomůže zvýšit spokojenost zaměstnanců a zároveň je bude podněcovat k vyšším výkonům a produktivitě práce. Z hlediska implementace je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Motiv, motivace, teorie motivace, motivační program, měření úrovně motivace, nástroje odměňování, řízení motivačního systému, odměna, celková odměna, mzdové formy, zaměstnanecké výhody, benefity, cafeteria systém.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with the motivation of employees and aims to improve the whole motivation system of AGD PRINT s.r.o. The first section provides the theoretical basis to which the work theme is related, namely: motivation and its essence, the theory of motivation, means of remuneration as part of the material motivation, motivational management system, as well as payroll forms and employee benefits. In the second part, firstly the com-

pany is introduced. Secondly, the analysis of the current motivation system in the company and the results of the survey which was conducted with employees and the interview with management are presented. The results of the questionnaire survey and interviews with the company were at the end of the analysis summarized in strengths and weaknesses, opportunities and threats for the company. Follow-up project is based on the analysis and the basis of all the obtained information. The project aims to improve the system of motivation of employees at AGD PRINT s. r. o. on the proposed changes, which are presented to the company. These proposed changes will lead to a fair and effective system of motivation, which will help to increase employee satisfaction and at the same time will encourage higher performance and productivity. In terms of implementation, the project is subjected to cost, time and risk analysis.

**Keywords:** Motivation, theory of motivation, motivation program, measuring the level of motivation, means of remuneration, motivation system management, remuneration, total remuneration, payroll forms, employee benefits, benefits, cafeteria system.

## PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěla srdečně poděkovat panu Prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc., za odborné vedení mé diplomové práce, velmi cenné rady, připomínky a doporučení ke zpracování diplomové práce.

### *Motto*

„Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.“

Tomáš Baťa



# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                    | <b>14</b> |
| <b>1 MOTIVACE A JEJÍ PODSTATA</b> .....                           | <b>15</b> |
| 1.1 TEORIE MOTIVACE.....  | 16        |
| 1.1.1 Směr, který je založený na poznání motivačních příčin ..... | 17        |
| 1.1.1.1 Maslowova teorie potřeb .....                             | 17        |
| 1.1.1.2 Alderferova teorie .....                                  | 18        |
| 1.1.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie: .....                   | 18        |
| 1.1.1.4 McClellandova teorie:.....                                | 19        |
| 1.1.2 Směr, který je zaměřený na průběh motivačního procesu ..... | 19        |
| 1.1.2.1 Teorie instrumentality (Taylor) .....                     | 19        |
| 1.1.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti:.....                       | 20        |
| 1.1.2.3 Vroomova, Porterova a Lawlerova teorie:.....              | 20        |
| 1.1.3 Další principy, které ovlivňují motivaci: .....             | 20        |
| 1.2 METODY HMOTNÉ A NEHMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....             | 22        |
| 1.2.1 Přehled hmotné a nehmotné motivace pracovníků .....         | 22        |
| 1.3 VZTAH MEZI MOTIVACÍ, SPOKOJENOSTÍ S PRACÍ A VÝKONEM.....      | 23        |
| 1.4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....                                | 24        |
| 1.5 MĚŘENÍ ÚROVNĚ MOTIVACE.....                                   | 25        |
| <b>2 NÁSTROJE ODMĚŇOVÁNÍ JAKO SOUČÁST HMOTNÉ MOTIVACE</b> .....   | <b>26</b> |
| 2.1 NÁSTROJE ODMĚŇOVÁNÍ JAKO SOUČÁST SYSTÉMU MOTIVACE.....        | 27        |
| 2.2 ŘÍZENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....                              | 29        |
| 2.2.1 Prvky řízení motivace: .....                                | 31        |
| 2.2.2 Strategie odměňování: .....                                 | 31        |
| 2.2.3 Politika odměňování.....                                    | 32        |
| 2.2.4 Základní peněžní odměna .....                               | 32        |
| 2.2.5 Zásluhová odměna .....                                      | 32        |
| 2.2.6 Zaměstnanecké výhody .....                                  | 32        |
| 2.2.7 Příplatky .....   | 32        |
| 2.2.8 Řízení pracovního výkonu .....                              | 32        |
| 2.2.9 Celková v penězích vyjádřitelná odměna .....                | 33        |
| 2.2.10 Celková odměna .....                                       | 33        |
| <b>3 MZDOVÉ FORMY</b> .....                                       | <b>36</b> |
| 3.1 ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY .....                                   | 36        |
| 3.1.1 Časová mzda: .....  | 36        |
| 3.1.2 Úkolová mzda .....  | 37        |
| 3.1.3 Podílová (provizní) mzda .....                              | 38        |
| 3.2 DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY .....                                  | 38        |
| 3.2.1 Prémie: .....   | 38        |
| 3.2.2 Odměny .....  | 39        |
| 3.2.3 Osobní ohodnocení (osobní příplatek) .....                  | 39        |
| 3.2.4 Povinné a nepovinné příplatky .....                         | 39        |
| 3.2.5 Programy snižování nákladů (Scanlonův plán).....            | 39        |
| 3.2.6 Odměňování za návrhy na vylepšení .....                     | 39        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>4</b>  | <b>ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)</b> .....  | <b>40</b> |
| 4.1       | CAFETERIA SYSTÉM.....   | 41        |
| <b>5</b>  | <b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....   | <b>42</b> |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>44</b> |
| <b>6</b>  | <b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....  | <b>45</b> |
| 6.1       | ZÁKLADNÍ INFORMACE: .....   | 45        |
| 6.1.1     | Profil společnosti:.....  | 45        |
| 6.1.2     | Cílem firmy je: .....   | 45        |
| 6.2       | HISTORIE SPOLEČNOSTI AGD PRINT .....  | 46        |
| 6.3       | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI AGD PRINT .....   | 46        |
| 6.4       | VÝROBNÍ PROGRAM .....   | 47        |
| <b>7</b>  | <b>ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ<br/>VE SPOLEČNOSTI AGD PRINT</b> .....                         | <b>49</b> |
| 7.1       | SOUČASNÝ SYSTÉM MOTIVACE.....   | 49        |
| 7.1.1     | Hmotná motivace .....   | 50        |
| 7.1.2     | Nehmotná motivace .....   | 51        |
| 7.2       | SOUČASNÉ NÁSTROJE ODMĚŇOVÁNÍ JAKO SOUČÁST HMOTNÉ MOTIVACE.....  | 52        |
| 7.2.1     | Odměňování na manažerské pozici.....  | 53        |
| 7.2.2     | Odměňování na pozici THP .....  | 53        |
| 7.2.3     | Odměňování na pozici vedoucí .....  | 53        |
| 7.2.4     | Odměňování na pozici dělník.....  | 53        |
| <b>8</b>  | <b>VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ</b> .....   | <b>54</b> |
| 8.1       | VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – OBECNÉ ÚDAJE O RESPONDENTECH.....   | 55        |
| 8.2       | VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – OBLAST MOTIVACE .....   | 58        |
| 8.3       | VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – NÁSTROJE ODMĚŇOVÁNÍ .....   | 66        |
| 8.4       | VYHODNOCENÍ ROZHOVORU S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI .....  | 73        |
| 8.5       | SWOT ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU .....  | 74        |
| <b>9</b>  | <b>PROJEKT SYSTÉMU MOTIVACE</b> .....   | <b>76</b> |
| 9.1       | DOPORUČENÍ MOŽNÝCH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MOTIVACE VE<br>SPOLEČNOSTI AGD PRINT .....                       | 76        |
| 9.2       | PRIORITY PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ: .....  | 76        |
| 9.3       | OPATŘENÍ K CELKOVÉMU ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MOTIVACE .....  | 77        |
| 9.3.1     | Využití širšího spektra motivačních nástrojů, které by se lišily dle<br>individuálních potřeb zaměstnanců .....   | 77        |
| 9.3.2     | Dostatečně motivovat zaměstnance .....  | 78        |
| 9.3.3     | Vytvořit jasné vztahy podřízenosti a nadřízenosti .....   | 79        |
| 9.3.4     | Rozdělit pracovní pozice, které by odpovídaly organizační struktuře .....   | 80        |
| 9.3.5     | Zvýšení motivace u vedoucích pracovníků a podpora lepšího způsobu<br>zadávaní úkolů od vedoucích pracovníků ..... | 80        |
| 9.3.6     | Podpora dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců a pravidelná<br>školení .....                                    | 80        |
| 9.3.7     | Vylepšení atmosféry při vedení lidí a způsob jednání vedoucích.....   | 81        |
| 9.3.8     | Vylepšení vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti.....  | 81        |
| 9.3.9     | Podpora přístupu zaměstnancům k informacím .....  | 82        |
| 9.3.10    | Změna v odměňování všech zaměstnanců .....  | 82        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 9.3.11    | Seřazení pracovních pozic dle pořadí prací: .....                                    | 84         |
| 9.3.12    | Zavedení systému sledování zakázek pro úkolovou mzdu .....                           | 84         |
| 9.3.13    | Kombinace základní mzdy s úkolovou mzdou a podíl na zisku .....                      | 85         |
| 9.3.14    | Změny u odměn a prémie .....   | 88         |
| 9.3.15    | Změny u zaměstnaneckých výhod .....  | 88         |
| 9.4       | CÍL PROJEKTU ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE<br>SPOLEČNOSTI AGD PRINT ..... | 90         |
| 9.5       | NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....   | 90         |
| 9.6       | ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....   | 92         |
| 9.7       | ANALÝZA PŘÍNOSŮ PROJEKTU .....   | 95         |
| 9.8       | ANALÝZA RIZIK PROJEKTU .....   | 96         |
| <b>10</b> | <b>ZÁVĚR.....</b>  | <b>98</b>  |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>  | <b>100</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>                                       | <b>102</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>103</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>   | <b>104</b> |
|           | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>  | <b>105</b> |
|           | <b>PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....</b>  | <b>106</b> |
|           | <b>PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S JEDNATELEM FIRMY AGD PRINT .....</b>                     | <b>113</b> |

## ÚVOD

Co je prostředkem úspěchu v podnikání? Každý ekonom i podnikatel by na tuto otázku na základě vlastních znalostí či zkušeností patrně poskytl jinou odpověď. Vzpomeňme si na nejúspěšnější podnikatele. Tomáš Baťa, Bill Gates, Henry Ford, Steve Jobs a mnozí další by svého úspěchu nejspíš nikdy nedosáhli, kdyby se nedokázali obklopit kvalitními lidmi ve vedení svých podniků a kdyby ve svých společnostech nezavedli systémy řízení lidských zdrojů, které budou jejich zaměstnance motivovat k lepším výkonům, a kvalitní pracovníky samy přitahovat.

Pro Henryho Forda bylo prostředkem k úspěchu zavedení pásové výroby, tedy zdokonalení řízení výroby a motivace pracovníků. Neméně úspěšný byl tento krok i pro nejslavnějšího zlínského podnikatele Tomáše Baťu, který dokázal úspěšně motivovat své zaměstnance, kteří se tak stali základem úspěchu jeho podniku. Posuneme-li se do současnosti, mohou jako příklady úspěchu posloužit Bill Gates a Steve Jobs, kteří obohatili svět o inovativní produkty. Ty se staly jejich prostředkem úspěchu. Tyto technické inovace by ale samy o sobě k úspěchu nestačily.

Motivovaní a dobře pracující zaměstnanci jsou bezpochyby jedním ze stavebních kamenů každého úspěšného podniku. Bylo tomu tak v době Forda i Baťi. V dnešní době je perfektní zvládnutí této oblasti podnikání snad ještě důležitější než v minulosti, a to kvůli vzrůstající míře konkurence. Každá společnost by tedy měla nastavit takové podmínky a opatření, které přispějí ke správné motivaci zaměstnanců. Neboť správně a dostatečně motivovaný zaměstnanec je spokojenější a výkonnější. Proto nesmíme zapomenout na to, že zaměstnanci jsou jádrem výkonnosti každého podniku. Je tedy nutné (ať už při zavádění nového systému motivace, či při již zavedeném systému motivace) neustále zjišťovat, jaké jsou motivy k práci každého z nich.

Mezi nejefektivnější nástroje motivování zaměstnanců tedy patří jejich odměňování. Cílem této diplomové práce je provedení analýzy systému motivace ve společnosti AGD PRINT s. r. o. (dále jen AGD PRINT) a na základě analýzy pak vytvořit projekt možných změn v rámci tohoto systému. Navržené změny mají vést k jeho následnému zlepšení. Ve své diplomové práci se zaměřuji konkrétně na systém motivace zaměstnanců na dělnických a THP (technickohospodářských) pozicích.

V teoretické části práce je na základě studia relevantní literatury představena motivace a její podstata, dále teorie motivace, nástroje odměňování jako součást hmotné motivace,

mzdové formy, zaměstnanecké výhody a v neposlední řadě také Cafeteria systém. Veškerá literatura použitá pro tuto diplomovou práci je uvedena v závěrečném seznamu literatury. V práci vycházím zejména z publikací Jána Porvazníka, Josefa Koubka, Michaela Armstronga a Zuzany Dvořákové.

Následující praktická část práce je analýzou současného systému motivace ve společnosti AGD PRINT. Analýza vychází z interních zdrojů firmy, ze strukturovaného rozhovoru s vedením společnosti a z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci. Na základě výsledků analýzy následují doporučení k zavedení konkrétních změn v systému motivace a doporučení pro jeho zlepšení. Tato doporučení pak poslouží jako východisko pro projekt.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE A JEJÍ PODSTATA

Motivace patří mezi pojmy, které jsou velmi oblíbené a které jsou nejčastěji spojovány se zaměstnáním. Patrně i proto, že je motivace důležitým faktorem každého podniku (Niermayer, 2005, s. 15). Pojem motivace charakterizuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní hybné síly (pohnutky, motivy). (Bedrnová a Nový, 2007, s. 362) Motiv definujeme jako pohnutku chování, tedy důvod pro to, abychom něco udělali k uspokojení potřeby. (Armstrong, 2007, s. 219)

Podle Dvořákové (2012, s. 151) chápeme motivy jako „*Zaměřené, cílesměrné či paracílesměrné (tj. probíhající, ale nenaplňované) vnitřní hnací síly, které mají prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy.*“

Bedrnová (2007, s. 363) uvádí, že „*Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“

Samotný pojem motivace je odvozen od latinského slova „*movare*“, což znamená hýbat se. Motivací je tedy všechno, co způsobuje aktivitu a určité chování každého člověka. Motivace je zároveň odpovědí na otázku, čím byla aktivita vyvolána, nebo z jakého důvodu se změnila. Motivace se váže k aktivaci (fyzické i psychické). Znamená vyvolání aktivity u člověka a usměrňování této vyvíjené aktivity k určitému cíli. Řadí se mezi velmi složité pojmy s biologickými, fyziologickými, ekonomickými, psychologickými a dalšími projevy. (Porvazník, 2010, s. 197)

3 složky motivace podle Arnolda a kol.:

- směr – jakým směrem půjdeme;
- úsilí – s jakým úsilím se o to pokusíme;
- vytrvalost – jak dlouho se o to budeme pokoušet (Armstrong, 2007, s. 219)

Podstatou motivace je pro manažera či vedoucího pracovníka rozpoznat motivační profil svých podřízených pracovníků. To není lehký úkol, neboť každý pracovník je jiný, má jiné vnitřní či vnější potřeby, touhy a cíle. Proto je mylné domnívat se, že by jeden přístup k motivování vyhovoval všem pracovníkům. Na motivaci je také založen systém odměňování. Před tím, než se rozhodneme, jak budeme zaměstnance odměňovat, je velmi důležité znát, co ho motivuje, a jednou za čas udělat průzkum toho, co zaměstnanci nejvíce oceňují. (Porvazník, 2010, s. 198)

Druhy motivace (Porvazník, 2010, s. 199)

- pozitivní motivace
- negativní motivace
- motivace vnější
- motivace vnitřní
- motivace hmotná
- motivace nehmotná

Porvazník (2010, s. 199) ve své knize uvádí, že výše uvedené členění druhů motivace není jediné možné, ale má praktický význam. V současné době je kladen velký důraz spíše na pozitivní motivaci a motivaci s humánními projevy vyvolávajícími aktivitu člověka. Již zmíněná pozitivní motivace ale nemusí každého člověka motivovat. Někteří jedinci jsou více motivováni strachem, tedy negativními nástroji motivace. Mezi další negativní nástroje motivace patří donucování a manipulování (zde však mnohdy může jít už o vydírání, nikoli motivování). Na vnitřní motivaci je kladen stále větší důraz. Jde o poznání vnitřních potřeb člověka a jeho cílů. Toto poznání není jednoduché, ale pro motivaci zaměstnanců je velmi důležité. Pokud jde o vnější motivaci, ta je mnohdy nazývána stimulací a vychází spíše z názorů osoby, která motivuje, než z potřeb a cílů motivovaného člověka. Hmotnou a nehmotnou motivací se budeme v práci zabývat i dále, neboť tomuto druhu motivace bývá obecně věnována zvláštní pozornost.

Zdroje motivace (Bedrnová, 2007, s. 365-366)

- potřeby (základní zdroj motivace)
- návyky
- ideály
- zájmy
- hodnoty

## 1.1 Teorie motivace

Na teoriích motivace jsou založeny přístupy k motivaci. Různí autoři se přiklánějí k odlišným směrům teorie motivace. Porvazník ve své knize uvádí 2 směry teorie motivace:

- 1) směr, který je založený na poznání motivačních příčin: (Maslowova, Alderferova, Herzbergova, Mc-Clellandova teorie potřeb). (Porvazník, 2010, s. 200)
- 2) směr, který je zaměřený na průběh motivačního procesu (Taylor, Adams, Vroom, Porter a Lawler). (Porvazník, 2010, s. 200)



### 1.1.1 Směr, který je založený na poznání motivačních příčin

Tento směr se snaží poznat příčiny motivace (odpovědět na otázku „Proč“), hledat příčiny lidského chování (motivy či potřeby) a zkoumat vztahy mezi těmito příčinami. (Bělohlávek, 2008, s. 45)

#### 1.1.1.1 Maslowova teorie potřeb

Teorie potřeb A. Maslowa je systémem pěti základních potřeb, které jsou uspořádány hierarchicky od nejnižších k nejvyšším. Základem této teorie je, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojit nižší potřeby. Potřeba seberealizace (sebeaktualizace) nemůže být uspokojena nikdy. Nižší potřeby uspokojováním zanikají a dočasně nepůsobí, uspokojování vyšších potřeb naopak stále více motivuje a umocňuje se. (Kociánová, 2010, s. 28) Maslowova hierarchie začíná fyziologickými potřebami (potřeba jíst, pít, dýchat). Ty jsou nejnižší, protože se dokáží při neuspokojení prosadit vůči vyšším potřebám. Jestliže jsou fyziologické potřeby uspokojeny, začíná člověk podle A. Maslowa uspokojovat potřebu bezpečí a posouvá se tak do druhého patra pyramidy. Jakmile jsou uspokojeny i tyto fyziologické potřeby, žene člověka dál jakýsi motor seberozvoje, a to až k potřebě sounáležitosti, tedy nalezení příslušnosti k určité skupině (rodina, komunita, firma). Ještě výše se nachází v hierarchii potřeb potřeba úcty, která je dle A. Maslowa rozdělena na sebeúctu (sebehodnocení) a úctu druhých. V manažerské praxi se o této potřebě uvažuje jako o potřebě uznání. Na vrcholu hierarchie potřeb stojí potřeba sebeaktualizace (seberealizace). A. Maslow předpokládá, že hybná síla osobního rozvoje nepřichází zvenčí, ale nachází se uvnitř člověka. To znamená, že jsme vnitřně motivováni se rozvíjet. (Plamínek, 2010, s. 74-75) Maslowova hierarchie potřeb nebyla nikdy ověřena empirickým výzkumem a je stále kritizována pro svou nepružnost. (Gregar, 2007, s. 59) Tureckiová přenáší uspokojování potřeb v jednotlivých skupinách do podnikové reality:

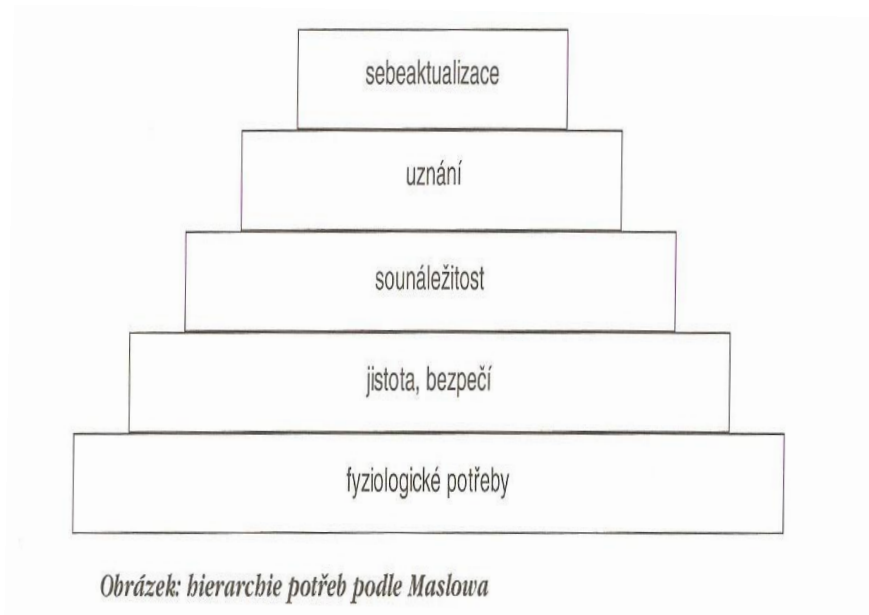
**Fyziologické potřeby** – mzda či plat, odpovídající pracovní podmínky a organizační podmínky. (Tureckiová, 2004, s. 60)

**Jistota, bezpečí** – dobrá budoucnost podniku, která zajistí pracovníkům jistotu zaměstnání, ochrana zdraví při práci, bezpečnost práce. (Tureckiová, 2004, s. 60)

**Potřeba sounáležitosti** – dobré vztahy na pracovišti, příslušnost k určité skupině a vybudování prestiže v této skupině (Tureckiová, 2004, s. 60)

**Potřeba uznání** – jde o uspokojení z práce, pozitivní hodnocení pracovního výkonu a formu nehmotných odměn (řada lidí k této potřebě nedospěje). (Tureckiová, 2004, s. 60)

**Potřeba sebeaktualizace** (seberealizace) – dobře organizovaná práce, která umožní pracovníkovi realizovat své schopnosti a znalosti. (Bělohávek, 2008, s. 41)



Zdroj: Bělohávek, 2008

### 1.1.1.2 Alderferova teorie

Tato teorie říká, že snaží-li se člověk uspokojit potřeby na vyšší úrovni a neuspěje, má možnost vrátit se zpět na předešlou úroveň. Alderfer vytvořil teorii ERG a potřeby člení na existenční (E-existency), vztahové (R-relatedness) a potřeby růstu (G-growth).

Existenční potřeby – potřeba dosahování a udržování rovnováhy prostřednictvím materiálních předmětů, např. zaměstnanecké výhody, plat atd.

Vztahové potřeby – závisí na procesu sdílení a vzájemnosti, např. pochopení, vliv.

Potřeby růstu – tendence otevřených systémů vnitřně růst a otevřený systém ve vztahu k osobnosti člověka. (Porvazník, 2010, s. 201; Kociánová, 2010, s. 28)

### 1.1.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie:

Tato teorie F. Herzberga (1957) je známá jako teorie motivátorů a hygienických faktorů či satisfaktorů, dissatisfaktorů. F. Herzberg vyháází z toho, že se přání zaměstnanců dělí do dvou skupin. První skupina se soustředí na potřeby osobního růstu, druhá skupina se soustředí na oblast odměňování, pracovní podmínky a administrativní postupy. U této teorie je nutné

řící, že naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje člověka k lepšímu pracovnímu výkonu. Od uspokojení této druhé skupiny lze očekávat pouze prevenci špatného pracovního výkonu a nespokojenosti. Dvě výše zmíněné skupiny vytvářejí v Herzbergově modelu dva faktory. (Gregar, 2007, s. 61)

**Satisfactory (motivátory)** – mají vést k zajištění pracovní spokojenosti a dosažení uspokojení. Např. pracovní úspěchy, uznání, spokojenost, osobní rozvoj. Tyto faktory nepřinášejí neuspokojení (Porvazník, 2010, s. 202; Tureckiová, 2004, s. 61).

**Hygienické faktory** – mohou na rozdíl od satisfaktorů přinášet také neuspokojení. V případě, že nejsou uspokojovány v dostatečné míře, nepůsobí motivačně. Např. firemní politika, kompetentnost nadřízených, mzda, vztahy s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky, jistota pracovního místa, odměňování. (Porvazník, 2010, s. 202; Tureckiová, 2004, s. 61)

#### ***1.1.1.4 McClellandova teorie:***

Vychází ze tří druhů motivačních potřeb (potřeba úspěchu, potřeba moci, potřeba oblíbenosti) a byla vytvořena pro specifickou zaměstnaneckou skupinu. McClellandova teorie není striktně hierarchizující a nepředpokládá, že určitá skupina potřeb bude působit nutně izolovaně, uspokojení nižších potřeb vyvolá potřebu vyššího stupně. (Tureckiová, 2004, s. 60)

#### **1.1.2 Směr, který je zaměřený na průběh motivačního procesu**

Tento směr si klade především otázku „Jak“, tedy jak probíhá proces motivace pracovní činnosti. Jakým způsobem lze dosáhnout toho, aby člověk vyvinul větší úsilí? Odpověďmi na tyto otázky je potřeba zkoumat průběh motivace. (Bělohávek, 2008, s. 45)

##### ***1.1.2.1 Teorie instrumentality (Taylor)***

Slovo „instrumentalita“ znamená přesvědčení, že uděláme-li jednu věc, povede to k věci druhé. Tato teorie je založena na domněnce motivování lidí k práci, budou-li odměny a tresty přímo propojeny s jejich výkonem. Je založena také na principu upevňování přesvědčení, že podnikají-li lidé určité kroky pro uspokojení svých potřeb, vedou tyto k dosažení cíle. V případě úspěchu nastupuje pozitivní zkušenost. V případě, že se příště objeví podobná potřeba, vzorec chování se opakuje. Neúspěch by naopak znamenal nega-

tivní upevňování přesvědčení. To znamená, že by člověk začal hledat jiné možnosti dosažení svého cíle. (Armstrong, 2009, s. 111)

### ***1.1.2 Adamsova teorie spravedlnosti:***

Hlavním smyslem této teorie je sociální porovnávání. Pokud vznikne nerovnováha, snažíme se dosáhnout rovnováhy. Adamsova teorie je založena na tom, že člověk, který se ocitne v procesu porovnávání, hodnotí sám sebe a porovnává se s jiným pracovníkem (porovnává např. podíl svého úsilí a dosaženého úspěchu s podílem úsilí a dosaženého úspěchu svého spolupracovníka). Východiskem porovnávání je buďto pocit spravedlnosti, nebo pocit nespravedlnosti. (Porvazník, 2010, s. 203)

### ***1.1.2.3 Vroomova, Porterova a Lawlerova teorie:***

Zaměřuje se na teorie očekávání. Motivace závisí na síle očekávání, tedy na tom, jak moc chce člověk dosáhnout určitého cíle a jaká je pravděpodobnost jeho dosažení. (Porvazník, 2010, s. 203)

Dle teorie očekávání V. Vrooma (1964) je k tomu, aby pracovník vyvinul větší úsilí, zapotřebí splnit tři podmínky. První podmínkou je, že úsilí člověka musí být následováno přímým výsledkem. Druhá podmínka zdůrazňuje, že výsledek činnosti člověka musí být následován odměnou, a třetí podmínka je, že odměna musí mít pro každého pracovníka význam. (Bělohávek, 2008, s. 46)

### **1.1.3 Další principy, které ovlivňují motivaci:**

- schopnost – znalost a inteligence člověka.
- představy o práci – z hlediska podniku je vyžadováno, aby byly představy jednotlivých pracovníků v souladu s představami podniku.
- vliv ostatních lidí – na člověka působí mnoho vlivů (např. spolupracovníci, rodina, sociální skupina, do níž patří). Těmito vlivy je pak do jisté míry ovlivňován. Z pracovního hlediska je velmi důležité brát ohled na vliv týmu, neboť právě ten působí na potřebu být uznávaný.
- chvála a kritika – měla by přijít jen ve správný čas a na správném místě. (Porvazník, 2010, s. 203-204)

Dle Porvazníka (2010, s. 204) se v současném evropském managementu využívají další tři teorie motivace. Jsou to obohacování práce (JOB ENRICHMENT), rozšiřování pra-

covní způsobilosti (JOB ENLARGEMENT) a obměny na pracovních místech (JOB ROTATION)

- **Obohacování práce (JOB ENRICHMENT)** – spočívá v přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti za stávající práci, tzn., že lze z každého dobrého pracovníka udělat malého manažera. Např. sekretářka se postupně propracovává od dílčích administrativních činností na pozici asistentky samostatné agendy, až k zástupkyni ředitele. (Bělohlávek, 2010, s. 20) Jedná se tedy o delegování zodpovědnosti a pravomocí na své pracovníky. Obohacování práce vytváří prostor k samostatnému jednání pracovníků a také zvyšuje jejich zodpovědnost k práci. Snadno se pak tedy pozná, kdo má manažerské schopnosti, co umí, na co má a zda je u něj vhodné tyto manažerské schopnosti nadále rozvíjet. (Porvazník, 2010, s. 204)
- **Rozšiřování pracovních způsobilostí (JOB ENLARGEMENT)** – delegování může mít podobu zvětšování resp. rozšiřování práce, které je zaměřené na osvojování nových, ale stejně náročných úkolů, např. zvládnání dalších stanovišť na dělnické lince. (Bělohlávek, 2010, s. 20) Tato metoda se tedy uplatňuje u činností, které se opakují např. sériová výroba, účetnictví, pásová výroba, sekretářské práce atd. Tyto opakující se činnosti jsou jednotvárné a zvyšují únavu a snižují pozornost. Zmírnění těchto stavů dosáhneme tím, že zaměstnance vedeme k tomu, aby namísto jedné pracovní operace zvládli alespoň dvě. Tímto zvyšujeme jejich kvalifikaci. Metoda rozšiřování pracovní způsobilosti je pro pracovníky velmi přitažlivá. (Porvazník, 2010, s. 204)
- **Obměňování na pracovních místech (JOB ROTATION)** – jedná se o rotaci či obměnu na pracovních místech a funkcích. Obměna může probíhat buď horizontálně, nebo vertikálně. Horizontální rotaci můžeme popsat např. na obchodním zástupci, který je pracovníčně zařazen do oddělení technologie výroby, aby se naučil znalosti výrobku, neboť pro jejich kvalitní distribuci je potřeba znát požadavky zákazníků. Horizontální rotace tedy znamená, že vedoucí na vyšším organizačním stupni přechází na nižší organizační stupeň s cílem co nejlépe poznat zákazníka a získat tak bližší informace o trhu. (Porvazník, 2010, s. 204)

## 1.2 Metody hmotné a nehmotné motivace pracovníků

**Hmotná motivace** je silná především u pracovníků, u nichž převládá nižší životní úroveň. S vyšší životní úrovní se může měnit také uspokojování stále vyšších potřeb. Hmotné stimuly se u člověka mohou v porovnání s nehmotnými stimuly postupem času snižovat – stejně tak je tomu u lidí s vysokým životním standardem. Člověk se tedy může dostat do tzv. kulminačního bodu, od kterého přestávají hmotné stimuly působit. Výše tohoto bodu je však u každého jedince rozdílná. (Porvazník, 2010, s. 205)

**Nehmotná motivace** nemá menší význam než hmotná motivace. Mnozí lidé dávají nehmotné motivaci přednost, protože je rozmanitější a má dlouhodobější efekt. (Porvazník, 2010, s. 207)

### 1.2.1 Přehled hmotné a nehmotné motivace pracovníků

Porvazník (2010, s. 205-210) ve své knize uvádí 30 přístupů a metod hmotné motivace pracovníků a 20 přístupů a metod nehmotné motivace pracovníků. V následující tabulce uvádím pouze 20 přístupů a metod hmotné motivace, které jsou relevantní z hlediska zkoumaného podniku a 20 přístupů a metod nehmotné motivace.

Tab. 1 – Metody hmotné a nehmotné motivace

| Hmotná motivace  | Nehmotná motivace                                       |
|--|---|
| 1. Základní mzda, osobní ohodnocení  | 1. Bezkonfliktní a efektivní komunikace                 |
| 2. Odměny a prémie   | 2. Podmínky pro zvyšování kvalifikace                   |
| 3. Pravidelné zvyšování platu  | 3. Dobré vztahy na pracovišti                           |
| 4. Odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře | 4. Dobré pracovní podmínky, zdravé a kulturní prostředí |
| 5. Podíly na zisku   | 5. Projevy důvěry                                       |
| 6. Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace                                     | 6. Upřednostňování vlastních zaměstnanců                |
| 7. Úhrada nákladů na životní pojištění   | 7. Péče o nové zaměstnance                              |
| 8. Služební automobil i pro soukromé účely                                     | 8. Společenský význam práce                             |
| 9. Příspěvek na dovolenou  | 9. Delegování úkolů zodpovědnosti a pravomoci           |
| 10. Příspěvek na kulturu, sport  | 10. Image firmy   |

|  |  |
|--|--|
| 11. Dary k pracovnímu výročí, život. Jubileu   | 11. Vhodné umístění firmy z hlediska dojíždění                   |
| 12. Příspěvek při odchodu do důchodu   | 12. Pochvaly a uznání  |
| 13. Příspěvek na stravu  | 13. Bezplatná lékařská péče                                      |
| 14. Pozvání na slavnostní pracovní oběd nebo večeři  | 14. Doplnková dovolená   |
| 15. Příspěvek na lékařskou péči  | 15. Pružná pracovní doba   |
| 16. Poskytování bezúročných půjček, úhrada části úroků   | 16. Sportovní, kulturní firemní akce                             |
| 17. Pravidelně poskytované produkty firmy v podobě naturálií                                   | 17. Pomoc ze strany podniku při organizování rodinných událostí  |
| 18. Věcné dary k životnímu jubileu   | 18. Možnosti pracovního oddychu                                  |
| 19. Slevy při nákupu bytových produktů   | 19. Stravovací podmínky  |
| 20. Ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, neplacené či soukromé volno | 20. Možnost využití firemního rekreačního a relaxačního zařízení |

Zdroj: Porvazník, 2010, 205–210. Zpracování autorka

Odměny – základní prostředky hmotné motivace:

1. Základní mzda, osobní ohodnocení
2. Odměny a prémie
3. Pravidelné zvyšování platu
4. Odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře

### 1.3 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a výkonem

Spokojenost pracovníka s vlastní prací může být ovlivněna širokou škálou motivačních prostředků, ať už vnitřních či vnějších. Může to být vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, příležitost k povýšení či ohleduplné a participativní řízení. Avšak míra spokojenosti pracovníků závisí na jejich potřebách a na tom, co očekávají od pracovního prostředí. Přesvědčení, že růst spokojenosti povede k růstu výkonu, není úplně pravdivé, neboť někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni s prací, ale nepovede to zákonitě k vyššímu výkonu. (Armstrong, 2007, 228)

Efektivita motivace je v praxi často měřena mírou spokojenosti pracovníků či mírou fluktuace, nikoli výsledky či výkonností pracovníků. Spokojenost pracovníka je velmi důležitá pro každou společnost, neboť se odráží v kvalitě výroby, spokojenosti zákazníků, fluktuaci, pracovní absenci atd. Některé případy ale poukazují na to, že spokojenost pracovníků nemusí být vždy v souladu s jejich výkonností. Např. může existovat pracovník, který je spokojen jen proto, že si může v zaměstnání leccos dovolit, ale jeho výkony jsou velmi nízké. Může ale naopak existovat pracovník, který je nespokojen, ale podává velmi vysoké výkony ze strachu ze ztráty zaměstnání. (Porvazník, 2010, s. 198)

#### **1.4 Motivační program podniku**

Motivační program podniku se vytváří při řešení otázek typu, jak přistupovat k vedení pracovníků, jak hodnotit jejich dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivit všech pracovníků, jak podněcovat iniciativu těchto pracovníků. Motivační program podniku je především soustředěn na optimální využití pracovní síly při plnění úkolu podniku a na uspokojování potřeb člověka v procesu práce. Měly by se tedy brát v potaz motivační zdroje každého pracovníka. Při sestavování motivačního programu podniku však nejde jen o nakládání s peněžními odměnami, ale také o poznání zájmů a potřeb zaměstnanců. Motivační program má být sestaven diferencovaně pro různé skupiny pracovníků, má zahrnovat pracovní hodnocení, vytvoření pracovních podmínek, vytvoření pracovních vztahů mezi podřízenými i nadřízenými atd. Je tedy velmi nutné jej formulovat srozumitelně a také zveřejnit. Motivační program ale nejde vytvořit jako obecně platný předpis. Vychází z poznání povahy pracovního chování a jednání a jeho snahou je, aby byla motivace všech pracovníků v souladu s cíli podniku. (Gregar, 2007, s. 62-63)

Možnosti postupů při tvorbě motivačního programu:



## 1.5 Měření úrovně motivace

Hlavní technikou, která je určena k měření motivace zaměstnanců, je průzkum spokojenosti zaměstnanců. (Forsyth, 2009, s. 49) Ten je možné provádět následujícími čtyřmi způsoby:

- 1) Strukturovaný dotazník
- 2) Rozhovor
- 3) Kombinace dotazníku a rozhovoru
- 4) Využití diskusních skupin

V praktické části diplomové práce bude využito strukturovaných dotazníků a rozhovoru s jednatelem společnosti, proto jsou blíže popsány pouze tyto dva druhy.

1) Strukturovaný dotazník – dotazníky by měly být anonymní, tedy bez jakýchkoliv klíčů, které by mohly někoho identifikovat. Měly by být rychlé a snadné na vyplnění (lépe zaškrťovací pole než psaní dlouhých textů). Otázky by měly být formulovány srozumitelně a opatrně. Součástí dotazníku by měly být informace, jak dlouho bude jeho vyplnění trvat. Tvůrce dotazníku by měl respondentům také poskytnut dostatečný čas na jeho vyplnění. Pro dotazník nemůže být stanoven univerzální okruh otázek. Otázky musí zohledňovat podnik, jeho zaměstnance a odpovědnost i práci dotazovaných. (Forsyth, 2009, s. 51–52)

2) Rozhovor – jedná se o rozhovory s jednotlivými pracovníky nebo s vedením společnosti. Dotazy je možno záměrně načasovat za účelem vytvoření „srovnávacích“ informací k danému problému. (Forsyth, 2009, s. 50)

## 2 NÁSTROJE ODMĚŇOVÁNÍ JAKO SOUČÁST HMOTNÉ MOTIVACE

Autor Martin Šikýř (2012, s. 124) popisuje odměňování následovně:

*„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit jejich skutečný výkon a efektivně je stimulovat k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“*

Odměňování, které je často označováno jako kompenzace či náhrada za práci pracovníků, je jednou z nejstarších a také nejzávažnějších personálních činností každého podniku. Dá se říci, že odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, který má organizace k dispozici, a proto je třeba klást na něj velký důraz. Odměňování by mělo odpovídat potřebám organizace a také potřebám pracovníků. Mělo by být spravedlivé a motivující. Odměňování je zpravidla realizováno formou mzdy nebo platu, či jiné peněžní a nepeněžní odměny, a je tak kompenzací za vykonanou práci. Odměny za vykonanou práci ovlivňují kvalitu a množství budoucí práce. (Kociánová, 2010, s. 160)

František Bělohlávek (2008, s. 50-51) ve své knize uvádí 8 zásad účinného odměňování:

- **výkonnost je motivována pohyblivou složkou mzdy** – pro efektivní působnost je ovšem nutné odlišit vysoký výkon od nízkého;
- **stejná nebo téměř stejná odměna snižuje motivaci** – mnozí vedoucí pracovníci či manažeři nemají chuť odlišovat mzdu pracovníků podle pracovního výkonu, často se také bojí různých pracovních konfliktů, které by mohly na pracovišti vzniknout;
- **pevná složka mzdy motivuje zejména k setrvání a k náboru** – např. vedoucí pracovníci se mnohokrát dožadují toho, aby byla pohyblivá složka mzdy co nejvyšší, jelikož v ní zhlédli hlavní motivační nástroj. Hlavním problémem je však to, že si neuvědomují, že pohyblivá složka mzdy motivuje k vyššímu výkonu a produktivitě, zatímco pevná složka mzdy je hlavním nástrojem stability pracovníků;
- **zaměstnanci musí být zainteresováni do výsledků podniku** – zainteresovanost zaměstnanců do výsledků podniku nejvíce podporuje týmového ducha. Na druhou stranu ale může dojít k tomu, že se budou někteří jedinci snažit dosáhnout výsledků na úkor ostatních;

- **čím jednodušší systém, tím silnější motivace** – bude-li mzda stanovena na základě zbytečně velkého množství požadavků a pravidel, která jsou nepřehledná, účinek motivace se bude velmi snadno a rychle ztrácet;
- **včasnost odměny posiluje motivaci** – pro každého pracovníka je velmi důležité, aby byl odměněn včas. V opačném případě bude demotivován k pracovnímu výkonu;
- **vedoucí pracovník by měl vysvětlit výši odměny podřízenému;**
- **výše odměny by měla být v souladu se zásluhou pracovníka**

## 2.1 Nástroje odměňování jako součást systému motivace

Klíčovou činností nástrojů odměňování pracovníků je vytvoření kvalitního, přiměřeného, spravedlivého a hlavně motivujícího systému motivace pracovníků v podniku. Spravedlivého, aby umožnil rozlišovat mzdy způsobem, který by odrazil rozdíly ve složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávaných úkolů. Zásadou je, aby byla stejná práce také stejně odměněna, bez ohledu na to, kdo je na pracovním místě zařazen. Další zásadou je znalost zásad pro stanovení mzdy samotnými zaměstnanci, aby mohli vlastním úsilím ovlivnit svůj pracovní výkon. Systém motivace by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám a samozřejmě i potřebám pracovníků. Každý podnik je totiž svým způsobem unikátní celek, který se vyznačuje specifickou povahou práce, specifickými potřebami pracovníků, specifickými finančními, materiálními a lidskými zdroji. A právě proto by měl být systém motivace vždy ušitý na míru konkrétní firmě. (Koubek, 2007, s. 238; Koubek, 2011, s. 158; Dvořáková, 2012, s. 444)

**Nástroje odměňování by měly plnit řadu dalších funkcí:**

- 1) Měly by přilákat potřebný počet uchazečů o práci v podniku
- 2) Měly by stabilizovat žádoucí pracovníky, které podnik potřebuje
- 3) Měly by pracovníky spravedlivě odměňovat za dosažené výsledky, jejich loajalitu, zkušenosti, úsilí
- 4) Měly by hrát klíčovou roli v motivování pracovníků
- 5) Měly by podniku napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu

- 6) Jejich charakter, náklady a také časová náročnost by měly být rozumné a přiměřené možnostem podniku
  - 7) Měly by být dobře přijímány zaměstnanci, tzn., že by je měly vést k vyšší motivovanosti a výkonnosti a také k tomu, aby byli schopni pracovat podle svých nejlepších možností
  - 8) Musí být v souladu s právními normami a také s veřejnými zájmy
  - 9) Měly by sloužit jako podnět pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců
  - 10) Měly by zaměstnancům poskytnout příležitost k uskutečnění rozumných aspirací pro zásady rovnosti a nestrannosti
  - 11) Měly by být schopny zajistit, aby náklady, které jsou spojené s prací, byly vhodným způsobem kontrolovány
- (Koubek, 2011, s. 158)

Pro využívání nástrojů odměňování je podstatné zodpovědět několik důležitých otázek:

- 1) Čeho podstatného chce podnik odměňováním dosáhnout?
- 2) Nástroje odměňování jsou pro každý podnik velmi důležité. Mohou napomoci vytvoření konkurenční výhody pro získávání a udržení nových zaměstnanců a mohou vést k vyšší produktivitě, motivaci i výkonnosti zaměstnanců. Pracovníci potřebují uspokojovat své potřeby, chtějí mít možnost seberealizace, práci, která je uspokojuje, a dobré vztahy se svými kolegy a nadřízenými.
- 3) Jaký mají různé typy odměn pro zaměstnance význam?
- 4) Je třeba znát potřeby, touhy a přání zaměstnanců, aby mohly být nástroje odměňování účinné. Každý zaměstnanec pro uspokojení svých potřeb preferuje jiný druh odměny. Někdo upřednostňuje hmotné odměny, někdo nehmotné odměny.
- 5) Jaké jsou vnější faktory ovlivňující odměňování v podniku?
- 6) Těmito vnějšími faktory mohou být např. situace na trhu práce, současná míra inflace, úroveň odměňování u konkurenčních firem, ekonomická situace či sociální politika vlády.
- 7) Jaké je množství finančních prostředků, které můžeme vynaložit na systém motivace?

- 8) To je také velmi důležitá otázka. Ne každá firma má dostatek finančních prostředků na to, aby mohla využívat kvalitních nástrojů odměňování, které by neohrozily přiměřený zisk společnosti. Na druhou stranu je ale třeba si uvědomit, že spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec je jádrem výkonnosti podniku. Je to vlastně to nejdůležitější, co podnik má. Proto je třeba se zamyslet nad tím, jak zkvalitnit využívání nástrojů odměňování, a to i tehdy, nemáme-li dostatek finančních prostředků.
- 9) Jaké předpisy a platné zákony musíme respektovat?
- 10) Nejčastěji předpisy, které se týkají pracovně právní ochrany a zákona o mzdě. Jde tedy o minimální mzdu, minimální dohodnuté mzdové tarify, placenou dovolenou, povinné příplatky atd.
- 11) Jaká úroveň mezd uspokojuje stávající zaměstnance?
- 12) Např. jak se staví k tomu, že jsou odměňováni jinak než jejich spolupracovníci. Jaký mají názor na zaměstnance, kteří působí ve společnosti kratší dobu? Nezdá se jim, že jsou tito nějakým způsobem zvýhodňováni?
- 13) Jaké další nástroje odměňování společnost nabízí?
- 14) Mohou to být např. různé benefity, pracovní podmínky, jistota práce, vztahy na pracovišti apod.
- 15) Je třeba si uvědomit, že se od odpovědí na tyto otázky odvíjí efektivita odměňování, motivace a příznivé či nepříznivé prostředí ve společnosti. (Koubek, 2007, s. 239; Koubek, 2011 s. 158-159)

## 2.2 Řízení motivačního systému

Řízení motivování zahrnuje formulaci, realizaci a politiku strategií. Ty jsou potřebné k zabezpečení slušného, spravedlivého a důsledného motivování pracovníků, které by mělo být v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a také s přispěním k plnění budoucích strategických cílů organizace. Řízení motivování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale také nepeněžního a nehmotného systému motivování, jakými jsou např. uznání, pochvala atd. (Armstrong, 2007, s. 515; Armstrong, 2009, s. 20)

**Cíle řízení motivování:**

- odměňovat lidi na základě hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v motivování s cíli organizace a podnikání s potřebami a hodnotami zaměstnanců;
- motivovat správně, abychom si ujasnili, co hraje důležitou roli z hlediska chování a výsledků;
- mají sloužit k pomoci při získávání a udržování potřebné a vysoce kvalitní pracovní síly;
- motivovat pracovníky a zároveň dosáhnout toho, aby byli oddaní a angažovaní;
- napomáhat k vysoké produktivitě a k vysokému výkonu pracovníků.  
(Armstrong, 2009, s. 20)

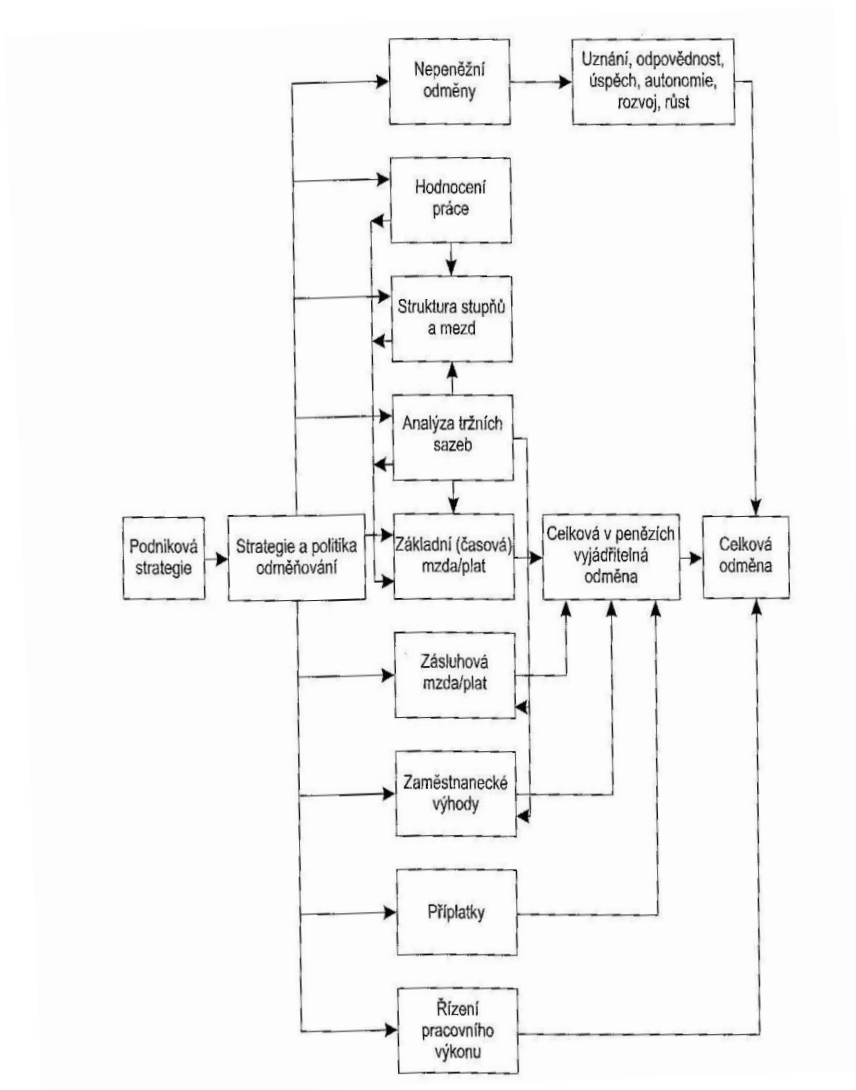
**Dosahování cílů v řízení motivování:**

Cílů lze dosáhnout vytvořením jasně formulované strategie, která vychází z filozofie motivování (soustavy přesvědčení a principů, které by měly odpovídat hodnotám organizace). Cílů lze dosáhnout také tehdy, jsou-li v souladu s principy distribuční spravedlnosti, která zohledňuje, jak jsou lidem poskytovány odměny. Důležitý je pocit spravedlivého zacházení a také důvěra, že jsou odměny rozděleny spravedlivě, podle přínosu konkrétních zaměstnanců. (Armstrong, 2009, s. 20)

### 2.2.1 Prvky řízení motivace:

- Systém motivace je charakterizován postupy, politikou, procesy a procedurami

Tab. 2 – Prvky systému motivace (nástroje motivace)



Zdroj: (Armstrong, 2009, s. 24)

### 2.2.2 Strategie odměňování:

Určuje, co má organizace na základě dlouhodobé perspektivy v úmyslu udělat pro realizaci a formulaci postupů, politiky a procesů odměňování, které budou směřovat k dosažení jejich cílů. (Armstrong, 2007, s. 517)

### 2.2.3 Politika odměňování

Týká se především spravedlnosti odměňování, úrovně odměn a platových sazeb, které by se měly porovnat s tržními sazbami (zejména pomocí úrovně mediánu). Dále zahrnuje přístupy k celkové odměně, role liniových manažerů, informace o strukturách odměn atd. (Armstrong, 2007, s. 517)

### 2.2.4 Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna neboli základní sazba znamená množství peněz (pevná mzda či plat), které je tvořeno mzdovým tarifem za specifickou práci či pracovní místo. Je proměnlivá podle úrovně práce, u manuálně pracujících zaměstnanců pak podle úrovně kvalifikace. Je ovlivněna vnějšími i vnitřními faktory. Pomocí forem hodnocení práce lze sledovat vnitřní faktory. V případě vnějších faktorů však musíme zjistit, jaké jsou sazby na trhu práce. Formy základní peněžní odměny mohou být vyjádřeny v roční, měsíční, týdenní a hodinové sazbě. K této základní mzdě lze přidat např. odměnu, příplatky atd. (Armstrong, 2009, s. 25)

### 2.2.5 Zásluhová odměna

Je chápána jako odměna, která se vztahuje k pracovnímu výkonu, délce praxe, přínosu atd. Tato odměna je vázána na základní mzdu. V případě že zásluhové odměny nejsou provázány se základní mzdou, mluvíme o proměnlivé peněžní odměně. (Armstrong, 2009, s. 25)

### 2.2.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnaneckými výhodami se budeme podrobně zabývat v kapitole č. 4.

### 2.2.7 Příplatky

Příplatek se připláčí k základní mzdě či platu. Hlavními příplatky jsou např. příplatek za práci přesčas, příplatek na bydlení, příplatky za směnovou práci, příplatky za pohotovost (zaměstnanci musí být neustále k dispozici ve dne i v noci). (Kociánová, 2010, s. 165)

### 2.2.8 Řízení pracovního výkonu

Jeho cílem je vylepšit výkon podniku a působit jako prostředek k dosažení podnikové kultury. Musí se zaměřovat nejen na způsobilost a schopnost celého podniku, ale také na způsobilost a schopnost individuálních pracovníků. Řízení pracovního výkonu pak nejčastěji



vyúsťuje v plán pro zlepšení pracovního výkonu, vzdělávání či osobního rozvoje. (Armstrong, 2007, s. 519; Armstrong, 2011. s. 16)

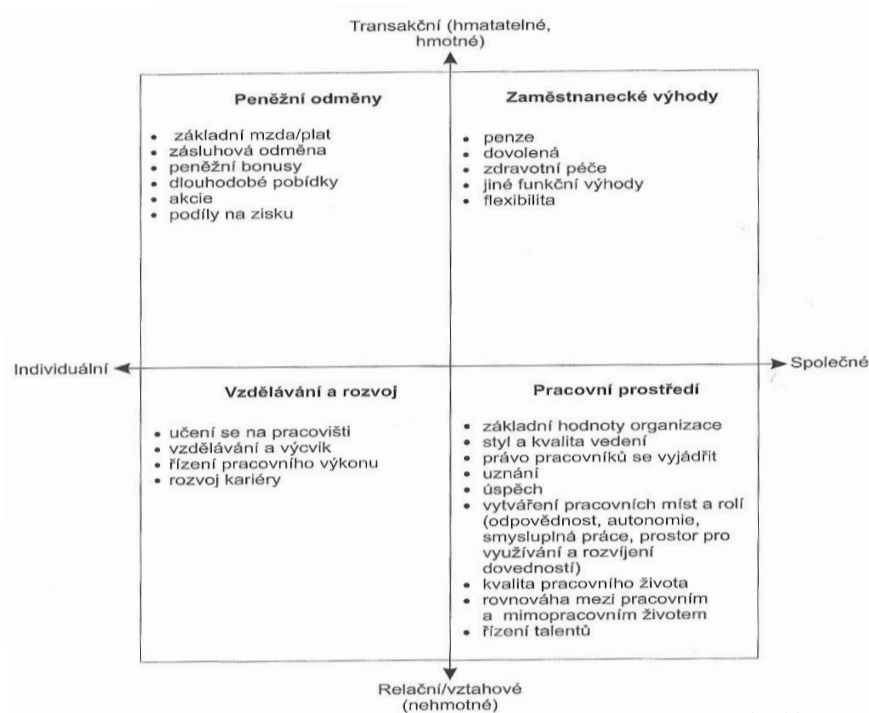
### 2.2.9 Celková v peněžích vyjádřitelná odměna

Význam této odměny je dán také tím, že práce pro člověka znamená nástroj k uspokojování vlastních potřeb a získání určitého společenského postavení. Je nazývána také hmotnou odměnou a tvoří ji jak peněžní odměny, které jsou představovány celkovým výdělkem, tak i nefinanční benefity (mobilní telefon, služební auto, příspěvek na sport či kulturu, různé formy pojištění atd.). (Armstrong, 2009, s. 26; Pauknerová, 2012, s. 222)

### 2.2.10 Celková odměna

Celková odměna je podle definice Manuse a Grahama taková, která zahrnuje všechny typy odměn (přímé, nepřímé, vnitřní, vnější) a některé prvky systému odměňování (základní mzda, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny atd. Tyto typy odměn musí být vzájemně propojeny a jedná se s nimi jako s integrovaným celkem. (Armstrong, 2009, s. 42)

Tab. 3 – Model celkové odměny



Zdroj: (Armstrong, 2009)

Výhody celkové odměny:

- **mnohem větší a dlouhodobější vliv** – na motivaci zaměstnanců má sdružený efekt různých druhů odměn mnohem větší a dlouhodobější vliv;
- **vylepšení vztahů mezi zaměstnanci** – použitím celkové odměny můžeme ovlivnit zaměstnance velmi pozitivně. Vede to také k optimálnímu využívání relačních i transakčních odměn;
- **pružnost v uspokojování zaměstnaneckých potřeb** – dle Blooma a Milkovitche tak mohou relační vztahové odměny odpovídat individuálním potřebám každého pracovníka;
- **úspěch v získávání talentů** – organizace se díky celkové odměně může stát velmi atraktivním zaměstnavatelem, který bude přitahovat ty nejtalentovanější pracovníky. (Armstrong, 2009, s. 43)

#### **Analýza tržních sazeb:**

Analýza tržních sazeb se provádí za účelem zjištění mzdových sazeb na trhu práce, aby se podle nich mohlo rozhodnout o úrovni peněžních odměn v organizaci. (Armstrong, 2009, s. 26)

#### **Struktura stupňů a mezd**

Jednotlivá pracovní místa je možné dle jejich významu zařadit do struktury tříd (stupňů). Výše zmíněné tržní sazby pak ovlivňují peněžní odměnu a mzdové rozpětí v jednotlivých třídách. (Armstrong, 2009, s. 26)

Dvořáková ve své knize uvádí, že podnik může mít více tarifních stupnic, nebo pouze jednu integrovanou. Pakliže jich má několik, bývají zpravidla odlišeny podle kategorií zaměstnanců a jsou mezi sebou odstupňovány. Podnik může mít například tarifní stupnici pro manuální zaměstnance i tarifní stupnici pro technickohospodářské zaměstnance. (Dvořáková, 2012, s. 330)

#### **Hodnocení práce**

Hodnocení práce by mělo být trvalou činností podniku. Jeho výsledkem je aktuální tržní cena práce, která musí odpovídat skutečné hodnotě každé práce či funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v podniku. (Koubek, 2011, s. 165-166; Zlámal, 2009, s. 126)

Pro hodnocení práce se používá několik metod, zejména:

- **metoda pořadí prací** – seřazení pracovních míst od nejjednoduššího k nejsložitějšímu. Je jednoduchá, srozumitelná, časově a organizačně nenáročná, avšak příliš subjektivní. Do hierarchického žebříčku je práce řazena podle toho, jak je vnímána – čili nejbliže nižší a pak vyšší. (Koubek, 2011, s. 167; Zlámal, 2009, s. 138)
- **klasifikační metoda** – na základě rozdílů v povinnostech, pracovních podmínkách, odpovědnosti, stupni rizika atd. se definují určité stupně prací a je vytvořen jakýsi katalog prací. Na základě toho se stanoví relativní hodnota práce, kterou pak porovnáme s modelovanými popisy práce každé ze tříd. (Rejf, 2009, s. 96)
- **bodovací metoda** – jedná se prakticky o nejpoužívanější metodu, kdy se pro hodnocení práce vytváří bodová stupnice. (Rejf, 2009, s. 97)
- **metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí)** – je velmi podobná bodovací metodě. Vybírají se zde klíčové práce či klíčová pracovní místa, v nichž se pak označí placené faktory. Pořadí hodnocených prací se vytváří u každého z placených faktorů. Pracovní místa se tak porovnávají navzájem. (Rejf, 2009, s. 97)

### **Nepeněžní odměny**

Týkají se pocitu úspěšnosti, uznání, poskytování vzdělání, učení se na pracovišti, odpovědnosti, osobního rozvoje, rozvoje kariéry atd. (Armstrong, 2009, s. 27; Kociánová, 2010, s. 161)

### 3 MZDOVÉ FORMY

Na mzdové formy lze pohlížet jako na soubor metod, pravidel a prostředků, kterými se vytváří závislost mzdy a osobního přínosu zaměstnanců na výsledcích práce. (Gregar, 2010, s. 49) Základním úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce, výkonnost a pracovní chování mzdou. Mají tedy ocenit všechny aspekty výkonu zaměstnance s přihlédnutím ke mzdovotvorným faktorům. (Koubek, 2011, s. 169) Některé mzdové formy mají ale často malý pobídkový účinek (např. časová mzda), a proto je vhodné je kombinovat s výkonovými nebo pobídkovými formami (dodatek k časové mzdě). (Rejř, 2009, s. 99)

Pro vytvoření kvalitního a účinného odměňování v podniku je třeba řešit volbu vhodné mzdové formy, popřípadě kombinaci mzdových forem. (Koubek, 2011, s. 169)

#### 3.1 Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy patří časová, úkolová, podílová (provizní) mzda a také mzdy za očekávané výsledky práce.

V praktické části se budu zabývat pouze časovou, úkolovou a podílovou (provizní) mzdou, proto jsou níže blíže popsány jen tyto tři druhy mezd.

##### 3.1.1 Časová mzda:

Jedná se o mzdu, která nemá dostatečný pobídkový účinek, i když zpravidla tvoří největší část odměny pracovníků. Časová mzda může být hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za vykonanou práci. (Kociánová, 2010, s. 163) U dělnických kategorií je časovou jednotkou zpravidla hodina. U nedělnických kategorií je uplatňován měsíční plat. Časová mzda tedy nezávisí na vykonaném pracovním výkonu, ale vztahuje se spíše ke skutečně odpracované době. Aby se mohl stanovit mzdový tarif, vychází se z průměrného výkonu. Časová mzda se řadí k velmi používaným základním mzdovým formám, a proto je na ni soustředěna velká pozornost zaměstnanců. (Gregar, 2010, s. 50)

##### Výhody časové mzdy:

- je administrativně nenáročná a jednoduchá
- je velmi srozumitelná a ceněná pracovníky, kteří preferují stabilitu a jistotu odměny
- ulehčuje plánování a odhadování mzdových nákladů

- vyvolává méně nespokojenosti, na rozdíl od odměn, které jsou odvozeny od výkonu

#### **Nevýhody časové mzdy:**

- má nedostatečný pobídkový účinek
- dává líným nebo nevykonným zaměstnancům možnost „přiživovat se“ na práci svých kolegů
- vyžaduje častější kontrolu zaměstnanců, aby vykonávali svou práci a plnili požadovaný výkon

#### **3.1.2 Úkolová mzda**

Řadí se mezi nejpoužívanější a nejjednodušší typy vysoce pobídkových mezd. Je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem. (Dvořáková, 2007, s. 335) Úkolová mzda se používá pro odměňování pracovních úkolů, a to zejména tam, kde je kladen důraz na množství odvedené práce. Pro takové práce je nutné stanovení pracovního postupu a normy spotřeby práce. (Gregar, 2010, s. 50) Je nejvhodnější pro odměňování dělnických prací, kde je pracovník placen za každou jednotku provedené práce určitou částkou. (Koubek, 2011, s. 175) J. Koubek úkolovou mzdu rozděluje na **úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu** a **úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti na výkonu**. V prvním případě je odměna za již zmíněnou jednotku práce považována za spravedlivou pro průměrného zaměstnance v podniku. Musíme však přihlídnout k tomu, jaká je situace na trhu práce, ke způsobu života daných lidí a k výši jejich životních nákladů. V druhém případě je stanovena jedna sazba až do určité normy nebo stanoveného množství. Vyrobí-li se produkty nad určitou normu, použije se vyšší sazba za vyrobené kusy. Někdy se také penalizuje za to, že nejsou dostatečně plněny normy výkonu – toto opatření se však používá jen zřídka. (Koubek, 2011, s. 175)

#### **Pro zavedení úkolové mzdy by měly být splněny následující předpoklady:**

- měly by se předem stanovit pracovní a technologické postupy a normy, které by měly být předem vysvětleny a oznámeny zaměstnancům
- měly by být zabezpečeny organizační a technické požadavky, které se týkají materiálu, energie a surovin, a to v potřebném množství, termínu a kvalitě
- měla by být zajištěna spolehlivá kontrola kvality práce a odváděného množství produktů
- měla by se zabezpečit bezpečnost práce na pracovišti a také podmínky pro zdraví zaměstnanců (Dvořáková, 2007, s. 335)

### 3.1.3 Podílová (provizní) mzda

Uplatňuje se zejména v obchodních činnostech a některých službách. (Koubek, 2011, s. 176) Odměna pracovníka je určena procentem na hodnotově vyjádřených výsledcích práce, jakými jsou např. obrat, výnos, tržba apod. (Gregar, 2010, s. 30)

**Koubek (2011, s. 176) rozlišuje 3 druhy podílové mzdy:**

**Přímá podílová mzda** – kde je odměna pracovníka přímo závislá na prodaném množství či poskytnutých službách.

**Podílová mzda s garantovaným základem** – v tomto případě má zaměstnanec základ, který mu je garantovaný a k tomuto základu dostává provizi za prodané množství či poskytnuté služby.

**Zálohová podílová (provizní) mzda** – zaměstnanec dostane každý měsíc zálohu, která mu je následně odečtena od jeho provize. Tento typ je nejvíce vhodný v oblastech sezónního prodeje.

## 3.2 Dodatkové mzdové formy

Mezi dodatkové mzdové formy patří odměny, prémie, osobní ohodnocení, povinné a nepovinné příplatky, programy na snižování nákladů, odměňování za návrhy na vylepšení, zaměstnanecké akcie, podíl na výsledcích hospodaření atd. (Gregar, 2010, s. 49)

V praktické části práce se budu zabývat pouze odměnami, prémie, osobním ohodnocením, povinnými a nepovinnými příplatky, programy snižování nákladů a odměňování za návrhy a vylepšení. Proto jsou blíže popsány pouze tyto druhy dodatkových mzdových forem.

### 3.2.1 Prémie:

Řadí se mezi velmi oblíbené formy mzdy, které doplňují úkolovou a časovou mzdu

Rozlišujeme:

**Jednorázové** – jsou poskytovány za mimořádné plnění pracovních úkolů a povinností např. ve formě bonusu. Dále může jít o věrnostní prémie za počet odpracovaných let v podniku, nebo tzv. prémie za přítomnost. (Dvořáková, 2007, s. 335-336)

**Pravidelné (periodicky se opakující)** – vyplácené za určité období a v závislosti na dosaženém výkonu. Požadavky jsou dány předem a jsou stanoveny v tzv. prémiovém řádu. (Gregar, 2010, s. 31)

### 3.2.2 Odměny

Odměny zastupují velkou skupinu odplat, které se používají k motivaci výsledků práce. Rozlišujeme výkonnostní odměny, které se poskytují dle předem stanovených kritérií za pracovní výsledky, mimořádné odměny, které se poskytují na základě rozhodnutí vedení podniku, a nakonec věrnostní odměny, které se dávají pracovníkům za určitou dobu strávenou v jednom podniku. (Gregar, 2010, s. 31)

### 3.2.3 Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Používá se k ohodnocení odbornosti a náročnosti práce a týká se dlouhodobě dosahovaných výsledků práce. Zpravidla je jeho výše dána určitým procentem základního platu. K tomu bývá stanoveno procentuální maximum, kterého může ohodnocení dosáhnout. (Koubek, 2007, s. 271)

### 3.2.4 Povinné a nepovinné příplatky

Příplatky, které se přičítají ke mzdám, mohou být zakotvené v právních normách, čili povinné, nebo také nepovinné, které podnik poskytuje zaměstnancům dobrovolně. Povinné příplatky zahrnují např. práci v sobotu a neděli, práci přesčas, v noci atd. Nepovinné příplatky zahrnují např. příplatky na ubytování, dopravu atd. (Gregar, 2010, s. 32)

### 3.2.5 Programy snižování nákladů (Scanlonův plán)

Program snižování nákladů se týká prokazatelné úspory nákladů a jeho hlavním cílem je motivovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly být jednou z příčin růstu produktivity práce a zainteresovanosti pracovníků v podniku. (Koubek, 2007, s. 272)

### 3.2.6 Odměňování za návrhy na vylepšení

Jedná se o specifickou formu zainteresovanosti, která podporuje pracovníky, aby se podíleli na zlepšování nejrůznějších oblastí práce. (Gregar, 2010, s. 31)

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování, které se zaměstnancům neposkytují za odpracovanou dobu, pracovní podmínky či výkon, ale za to, že jsou v daném podniku v pracovním poměru. V současné době se však zaměstnanecké výhody zavádějí i pro pracovníky mimo pracovní poměr. (Koubek, 2011, s. 185) Důvodem poskytování zaměstnaneckých výhod je zvyšující se nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců. Právě z tohoto důvodu se firmy snaží zaměstnance nalákat a udržet si je poskytnutím různých zaměstnaneckých benefitů. Balíček poskytovaných zaměstnaneckých výhod je pro každého zaměstnance jedním z nejvýznamnějších faktorů, který mu pomáhá v rozhodování mezi několika pracovními nabídkami. Systém zaměstnaneckých výhod by měl být ve firmách správně nastaven, neboť přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a také k získávání kvalifikovaných pracovníků. (Macháček, 2010, s. 1) Benefity zahrnují širokou škálu rozmanitých požitků, zboží, služeb či sociální péče, za které by jinak zaměstnanec musel platit. Jedná se např. o příspěvky na dovolenou, penzijní připojištění, služební vůz, služební telefon aj. (Dvořáková, 2007, s. 338)

Typické znaky zaměstnaneckých výhod:

- nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu
- nejsou závislé na zásluhách (jejich rozsah a struktura se vylepšuje s postavením zaměstnance v podniku)
- ne všichni zaměstnanci je vnímají jako výhody
- často nejsou podloženy racionální analýzou a kopírují trend či morální závazky
- široká škála zaměstnaneckých výhod nabízená velkými firmami oproti malým firmám, jejichž nabídka benefitů je velmi omezená
- v momentě, kdy jsou ve firmě zavedeny, je obtížné je rušit. Zaměstnanci je vnímají jako součást běžného pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péči či pomoc
- dosud neexistuje žádný důkaz, že by zaměstnanecké výhody motivovaly více uchazečů o zaměstnání. Evidentně však zaměstnance odrazují od toho, aby pracovní poměr ukončili
- mohou mít pozitivní vliv na spokojenost s prací. Pokud je ale jejich přiznávání ledabylé, může to vyvolat pocit nespravedlnosti, favorizování a nespokojenosti s prací
- jejich poskytování může být založeno na pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu či jiné smlouvě. (Dvořáková, 2007, s. 339)



Dle Koubka řadíme zaměstnanecké výhody používané v menších firmách do 4 skupin:

- 1) Zaměstnanecké výhody sociální povahy (např. životní pojištění, důchodové připojištění hrazené z části nebo zcela firmou, půjčky či ručení za půjčky, aj.)
- 2) Zaměstnanecké výhody, které zkvalitňují využívání volného času (sportovní aktivity, přispívání na zájezdy či rekreace)
- 3) Zaměstnanecké výhody, které mají vztah k práci (firemní parkoviště, firemní produkty za zvýhodněnou cenu, příspěvek na cestování do zaměstnání, pracovní oděv, vzdělání hrazené zaměstnavatelem)
- 4) Zaměstnanecké výhody, které jsou spojené s postavením v podniku (mobilní telefony, firemní automobil atd.)

Zaměstnanecké výhody poskytované malými firmami v zahraničí mohou mít podobu placeného volna v den narozenin, svatebního daru, vánočního dárku, dárku k narozeninám, půjčování firemního vybavení, firemní posilovny či tělocvičny, pomoci pracovníkům v obtížné životní situaci, dodatečné dovolené, poradenské činnosti pro pracovníky (pomoc právníka v soukromých záležitostech) aj. (Koubek, 2011, s. 186)

#### 4.1 Cafeteria systém

Cafeteria systém znamená systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec má možnost výběru takových benefitů, které jsou pro něj nejpříznivější, a to v rozsahu předem stanoveného rozpočtu. V případě, že se jeho potřeby změní, má možnost svou volbu periodicky opakovat. Zaměstnanec si vybírá z několika sestavených nabídek benefitů (menu). Rozpočet a menu nabídek jsou odlišné v závislosti na přínosu zaměstnance či skupiny zaměstnanců. Podnik může díky cafeteria systému ušetřit na nákladech na zaměstnanecké výhody, neboť prosazuje zájem optimalizovat jejich rozdělení dle motivačních potřeb zaměstnanců. (Dvořáková, 2007, s. 339; Koubek, 2007, s. 276) Mezi výhody cafeteria systému patří svoboda zaměstnance v rozhodování, posílení jeho osobní odpovědnosti, flexibilita, spravedlnost a informovanost. Nevýhodami cafeteria systému jsou administrativní náročnost, neschopnost zaměstnanců rozpoznat své aktuální potřeby a v neposlední řadě také vysoké náklady při jeho zavádění. (Dvořáková, 2007, s. 339; Koubek, 2007, s. 276)

## 5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byl nejdříve vysvětlen pojem motivace, její podstata a důležitost. Pro každého manažera či vedoucího pracovníka je totiž důležité rozpoznat motivační profil svých podřízených. Ten je v případě každého člověka rozdílný, neboť máme individuální potřeby a přání. Nejdůležitějším nástrojem motivace zaměstnanců je jejich odměňování za vykonanou práci. Zamysleme se, jak by byl systém motivace v podniku efektivní, kdybychom neznali motivy a potřeby jeho zaměstnanců. Zaměstnanci bychom mohli jen těžko motivovat a následně spravedlivě odměnit, kdybychom jejich motivy (stimuly) nerespektovali. Do jaké míry by pak byl systém motivace účinný bez správných odměn? Z těchto otázek vyplývá, že motivace a odměňování jsou velmi úzce propojeny. Je však důležité si ujasnit, že motivace znamená celý složitější systém, kdežto odměňování je jen částí a nástrojem systému motivace. Nesmíme zapomínat na to, že při zavádění nového nebo vylepšování stávajícího systému motivace je velmi důležité znát motivy svých zaměstnanců.

Na teorii motivace jsou založeny přístupy k motivaci. Různí autoři se přiklánějí k různým směrům motivace. Např. podle Jána Porvazníka se teorie motivace dělí v zásadě na dva směry. První směr je zaměřen na poznávání motivačních příčin. Snaží se nalézt příčiny motivace, tedy odpovědět na otázku „Proč“. Druhý směr je založen na poznání motivačního procesu. Klade si otázku „Jak“, tedy jakým způsobem probíhá proces motivace pracovní činnosti. Výše uvedené teorie poslouží jako východisko pro praktickou část této diplomové práce. Zohledníme odlišné potřeby různých lidí, jak o nich mluví Maslowova hierarchie potřeb. K pochopení toho, že pracovní spokojenost nemusí nutně znamenat motivovanost a že se pro zlepšení motivace musíme zaměřit na motivační faktory, využijeme Herzbergovu dvoufaktorovou teorii. V neposlední řadě zohledníme také teorii spravedlnosti systému motivace.

Na kapitulu o teoriích motivace navazuje vysvětlení metod hmotné a nehmotné motivace. Vysvětluje vztah mezi motivací a spokojeností s prací. Spokojenost zaměstnance může ovlivnit široká škála motivačních prostředků. Spokojenost s prací nemusí navíc nutně vést k vyššímu výkonu. Za hlavní techniku měření zaměstnanecké motivace je považován právě průzkum spokojenosti. Další část teoretické části práce se zabývá nástroji odměňování a součástí hmotné motivace a řízení motivace. Na základě studia relevantní literatury tedy můžeme shrnout podstatu odměňování. To je jedním z nejefektivnějších nástrojů zaměstnanecké motivace a je třeba klást na něj velký důraz. Dle Martina Šikýře je hlavním smys-

lem zaměstnaneckého odměňování spravedlivá odměna za skutečný výkon a efektivní motivace k vykonání požadované práce. Co se týká řízení motivace, mělo by zahrnovat politické a strategické formulace, důležité pro zabezpečení spravedlivého a důsledného systému odměn. Mezi prvky řízení motivace patří podniková strategie, politika odměňování, základní peněžní odměna, zásluhová odměna, zaměstnanecké benefity, příplatky, řízení pracovního výkonu, celková, v penězích vyjádřitelná, odměna, celková odměna, analýza tržních sazeb, struktura stupňů a mezd, hodnocení práce, nepeněžní odměny atd.

V poslední části teoretického bloku byly představeny důležité mzdové formy, jejichž základním úkolem je odměnit výsledky práce, výkonnost a pracovní chování mzdou. V samotném závěru teoretické části byly blíže popsány zaměstnanecké výhody a Cafeteria, tedy systém volitelných zaměstnaneckých výhod.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 6.1 Základní informace:

|                    |                              |
|--------------------|------------------------------|
| Název firmy:       | AGD PRINT s. r. o.           |
| Sídlo firmy:       | Dlouhé Díly 395, 763 02 Zlín |
| Telefon:           | 577 119 858                  |
| Fax:               | 577 119 859                  |
| E-mail:            | info@agdprint.cz             |
| IČO:               | 60725010                     |
| DIČ:               | CZ60725010                   |
| Základní kapitál:  | 200 000 Kč                   |
| Počet zaměstnanců: | 17                           |

#### 6.1.1 Profil společnosti:

Společnost AGD PRINT (kapitola č. 6 vychází z mé bakalářské práce obhájené v roce 2011) byla založena v roce 1994 nynějším jednatelem společnosti panem Ing. Pavlem Džavíkem. Firma se specializuje na výrobu technických štítků (popisné, identifikační, ozdobné), reklamních cedulí, etiket a samolepek.

AGD PRINT dodává své produkty řadě významných podniků v České republice i v zahraničí. Firma zhotovuje i drobné a jednodusové zakázky (např. pro firmy zabývající se generálními opravami strojů a zařízení). V roce 2000 byla AGD PRINT certifikována v souladu s ISO 9001 pro vývoj, výrobu a prodej identifikačních technických štítků a samolepek. Pilíři společnosti AGD PRINT je vysoká kvalita výrobků, přesnost a včasnost dodávek, spolehlivost, rychlost, příznivé ceny a poradenská činnost.

#### 6.1.2 Cílem firmy je:

*„Vybudovat známou, silnou a dynamickou evropskou firmu v oblasti zabývající se výrobou technických štítků, samolepek a dalších produktů speciálního značení.“*

## 6.2 Historie společnosti AGD PRINT

Historie firmy AGD PRINT se píše od roku 1990, kdy začal nynější jednatel společnosti pan Ing. Pavel Džavík podnikat jako fyzická osoba (FO). Původně se zabýval sign-makingem neboli řezanou reklamou ze samolepících PVC folií řezaných na plotru. Tato garážová firma se specializovala na tištění plakátů pro ČSL.

V roce 1992 se Ing. Pavel Džavík spojil s kolegou z oblasti grafiky a společně založili společnost Anta spol. s. r. o. Následně provozovali postupně ještě dvě provozovny.

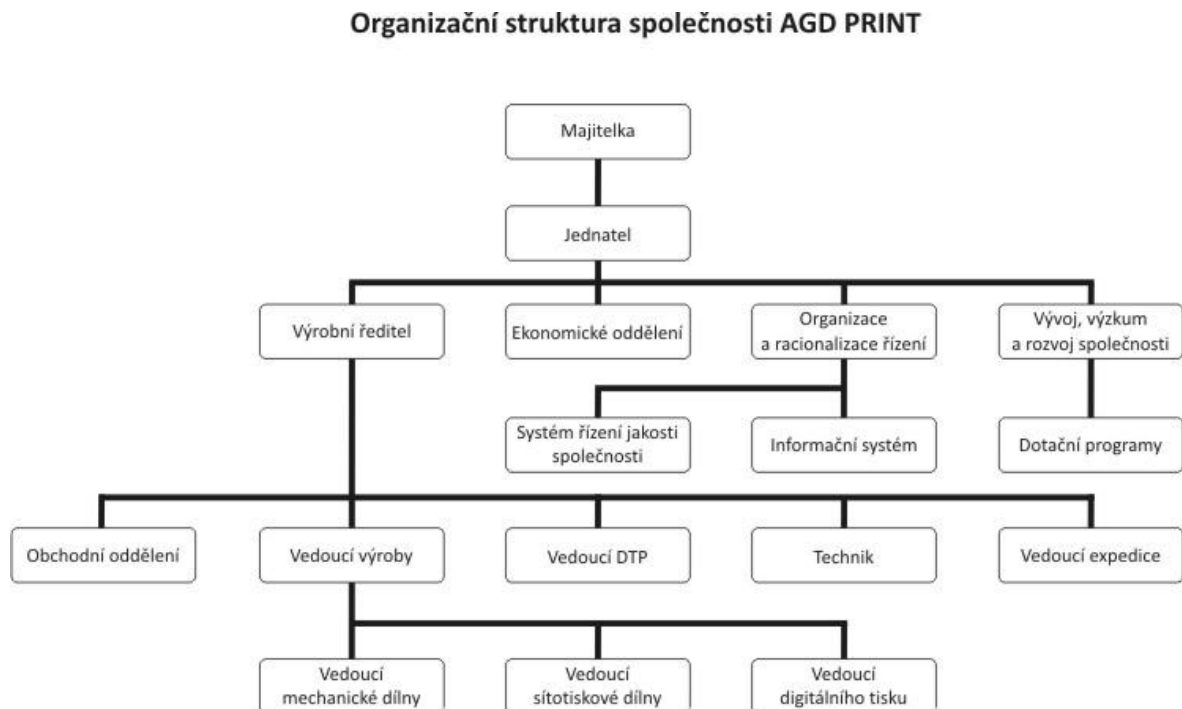
Po neshodách v roce 1993 Ing. Džavík Anta spol. s. r. o. opouští a zakládá si vlastní firmu Agentura - D, s. r. o. Název Agentura – D, s. r. o. byl využíván až do konce roku 2011. Od 1.1. 2012 se začal využívat nový název firmy, a to AGD PRINT s. r. o. Nově používaný název tak lépe charakterizuje hlavní předmět činnosti, tedy tisk a výroba štítků. Před rokem 1994 tato společnost nejdříve sídlila ve 3. Ženském internátu ve Zlíně a v roce 1994 se kvůli nevyhovujícím podmínkám přesídlila do likusového objektu sídlícího za nynějším krajským soudem ve Zlíně. Podnik byl vybaven stroji z provozovny Fotografia Zlín a stroji z Japonska. V té době se společnost začala specializovat na výrobu technických štítků, samolepek a přístrojových štítků, kterou praktikuje dodnes. Poslední léta probíhají ve firmě ve znamení inovací. Týkají se produktů, vybavení společnosti i výrobních prostor v podobě nové haly.

## 6.3 Organizační struktura společnosti AGD PRINT

Níže uvedená organizační struktura AGD PRINT byla vytvořena pro účely této diplomové práce. Podnik neměl jednotlivé pravomoci a odpovědnosti písemně stanoveny. Z obrázku je patrné, že je jednatel společnosti AGD PRINT přímo odpovědný majitelce firmy, a to za minulost, přítomnost i budoucnost společnosti. Sama majitelka má na starosti formální kontrolu účetních dokladů, mzdovou agendu či kontakt s bankou. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi malou firmu, zastává v ní její majitelka také funkci personalistky. Jednatel společnosti má na starosti úsek organizace a racionalizace řízení, tedy řídicí a ekonomické normy, zabývá se vývojem, výzkumem a rozvojem společnosti, do kterého spadají také dotační programy, a spravuje také informační systém. Dalším článkem společnosti je výrobní ředitel. Jeho hlavním úkolem je zajistit každodenní chod firmy. Zodpovědný je přímo jednateli společnosti. Pod jeho přímé řízení patří vedoucí obchodního oddělení, vedoucí

výrobního oddělení, vedoucí datové přípravy, vedoucí expedice a v neposlední řadě technik. Vedoucímu výroby je přímo podřízený vedoucí mechanické dílny, vedoucí sítotiskové dílny a vedoucí digitálního tisku.

Tab. 4 – Organizační struktura společnosti AGD PRINT



Zdroj: autorka

## 6.4 Výrobní program

Společnost AGD PRINT vyrábí především technické štítky a samolepky, ve většině případů na zakázku. Tyto zakázky nejsou rozsahově velké. Firma je přijímá prostřednictvím výrobního ředitele a ten je následně zadává k výrobě. Před zahájením samotné výroby je nutné zajistit podklady k tisku. Ty na základě požadavků zákazníka zpracovává vedoucí DTP (datové přípravy). V případě, že zákazník dodá vlastní tiskové podklady, je úkolem vedoucího je zkontrolovat a schválit. AGD PRINT používá k výrobě svých produktů plasty a kovy v různých tloušťkách i provedeních. Konkrétně zpracovává polykarbonát, pvc, fólie, nerez, hliník a částečně měď. Společnost nakupuje materiál u stálých dodavatelů, popřípadě vyrábí produkty přímo z materiálu dodaného zákazníkem.

Tiskové podklady a výrobní příkaz jsou následně předány vedoucímu výroby. Tento pracovník zajišťuje kooperaci jednotlivých oddělení na výrobě a v případě potřeby také spolupráci se subdodavateli. Zakázkový materiál prochází těmito fázemi: nejprve je připravován na výrobu, tedy naformátován na potřebné tiskové archy, očištěn, či jinak upraven. V závislosti na typu zakázky jsou polotovary potištěny formou sítotisku, digitálního tisku nebo formou leptání. K samotnému vytištění jsou používány různé typy barev, např. UV barvy, dvousložkové barvy, krycí laky atd.

Polotovary jsou do podoby výsledných produktů často formátovány za pomoci stolních plotrů, mechanických nůžek, děrovaček, nebo lisů a řezaček, v závislosti na materiálu, z něhož jsou zhotoveny. Mohou být opatřeny také ochrannou fólií, samolepicí vrstvou atd. Hotové výrobky jsou poté zkontrolovány a společně s dodacím listem připraveny k expedici k zákazníkovi.

Vedle výše zmíněných technologií využívá AGD PRINT k výrobě produktů také metodu gravírování a řezání laserem nebo vodním paprskem.

Výrobní program je na základě nových zkušeností neustále inovován. Nedílnou součástí úspěchu a rozvoje firmy samotné je právě vývoj nových aplikací, technologií a dalších inovací, které společnosti pomáhají udržet si konkurenceschopnost a směřují k růstu firmy.



## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI AGD PRINT

V této kapitole nejprve krátce popíší současný stav systému motivace a nástrojů odměňování jako součásti hmotné motivace. Následně jej na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, strukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti a analýzy interních dat týkajících se mezd a odměňování zhodnotím.

### 7.1 Současný systém motivace

V současnosti společnost AGD PRINT nevyužívá široké spektrum motivačních nástrojů. Na druhou stranu je silnou motivací příjemné a kvalitně vybavené pracoviště, které stojí vysoko nad standardem této oblasti podnikání. Současná úroveň pracovního prostředí byla dosažena rekonstrukcí a přístavbou dokončenými v roce 2011. Nové výrobní prostory splňují nejnáročnější hygienické podmínky a pracovní prostředí je velmi kladně hodnoceno také většinou zaměstnanců (podrobněji v kapitole o dotazníkovém šetření).

Co se týká hmotné a nehmotné motivace, využívá společnost pouze některé její formy. Podrobný přehled hmotných a nehmotných stimulů je uveden v teoretické části práce. Z nich společnost aktivně využívá ty, které uvádíme v následující tabulce:

Tab. 5 – Metody hmotné a nehmotné motivace využívané v AGD PRINT

| Hmotná motivace                                     | Nehmotná motivace                              |
|---|--|
| 1. Základní mzda, osobní ohodnocení                 | 11. Dobré pracovní podmínky                    |
| 2. Odměny a prémie                                  | 12. Projevy důvěry                             |
| 3. Pravidelné zvyšování platu                       | 13. Péče o nové zaměstnance                    |
| 4. Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace          | 14. Vhodné umístění firmy z hlediska dojíždění |
| 5. Dárek k pracovnímu výročí nebo životnímu jubileu | 15. Pochvaly a uznání                          |
| 6. Služební telefon                                 | 16. Stravovací podmínky                        |
| 7. Příspěvek na stravu                              |  |
| 8. Pozvání na slavnostní pracovní oběd              |  |
| 9. Pravidelně poskytované produkty firmy            |  |
| 10. Neplacené či soukromé volno                     |  |

Zdroj: autorka

### 7.1.1 Hmotná motivace

#### 1. Základní mzda, osobní ohodnocení

Co se týká základní mzdy, využívá AGD PRINT pro všechny své zaměstnance její časovou formu. Hodinová sazba není ve firmě příliš diferenciována. U dělníků se pohybuje mezi 50–60 Kč/hod, vedoucí pracovníci na dělnických pozicích a THP pracovníci mají hodinovou sazbu cca 80 Kč/hod. Hodinová sazba pro manažera činí 90 Kč. Základní mzdu pracovníci nemohou svým výkonem ovlivnit. Zvyšována je pouze jednotlivcům, a to zcela výjimečně, proto ji nelze považovat za dostatečně silný motivační stimul.

Osobní ohodnocení je zcela závislé na výjimečném osobním výkonu zaměstnance. Je přidělováno za předem dohodnuté úkoly, které jsou nad rámec běžných pracovních povinností. Např. úkolem pracovnice expedice je mimo jiné udržovat v čistotě společné prostory v administrativní budově, za což je dodatečně odměněna. U ostatních pozic je osobní ohodnocení udělováno např. za zvýšení pracovní zátěže z důvodu dovolené či nemocenské kolegů. Tato forma osobního ohodnocení dle mého názoru splňuje svou roli, neboť zaměstnanci vědí, že budou za mimořádné úkoly finančně odměněni.

Je nutné doplnit, že základní mzda, osobní ohodnocení i další složky mzdy jsou zaměstnancům vždy vypláceny včas. Zaměstnanci mohou také požádat o vyplacení zálohy.

#### 2. Odměny a prémie

Vyplácení prémie je zcela závislé na tržbách. Dosáhnou-li tržby určité výše, prémie se vyplácí plošně, ovšem ve výši odlišné v závislosti na pracovní pozici. Např. dostanou-li vedoucí pracovníci a THP v určitém měsíci 50 % prémie, dostávají dělníci na nižších pracovních pozicích 30–20 %. O výši prémie rozhoduje stejně jako o osobním ohodnocení majitelka firmy.

#### 3. Pravidelné zvyšování platu

Novým pracovníkům firmy je základní mzda zvyšována postupně a proces, během kterého se nový pracovník dostane na úroveň dlouhodobých zaměstnanců firmy, trvá většinou 6–24 měsíců. Dlouhodobým zaměstnancům není základní mzda zvyšována často, celková odměna je jim však zvýšena např. v osobním ohodnocení nebo prémiech, vše na základě zvážení majitelky firmy.

#### 4. Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace

Pracovníci mohou firmu požádat o úhradu části či veškerých nákladů na nákup odborné literatury či na školení a kurzy zvyšující kvalifikaci. Společnost také hradí školení, jichž se účastní manažer a pracovníci obchodního oddělení (THP).

#### 5. Dárek k pracovnímu výročí nebo životnímu jubileu

Všichni zaměstnanci ve společnosti AGD PRINT dostávají k narozeninám drobné dárkové předměty či květiny.

#### 6. Služební telefon

Jednatel, manažer, vedoucí a pracovníci obchodního a jednotlivých výrobních oddělení mají k dispozici služební telefon, který mohou omezeně využívat také pro osobní účely.

#### 7. Příspěvek na stravu

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravu formou stravenek. Na tyto mají nárok všichni pracovníci firmy.

#### 8. Pozvání na slavnostní pracovní oběd

Majitelka firmy zve všechny zaměstnance každoročně na slavnostní pracovní oběd, který se koná při příležitosti jejích narozenin.

#### 9. Pravidelně poskytované produkty firmy

Zaměstnanci si po podání žádosti mohou nechat vyrobit jakýkoliv firemní produkt, a to zcela zdarma, nebo za uhrazení nákladů na materiál.

#### 10. Neplacené či soukromé volno

Všichni zaměstnanci mohou po předchozí dohodě, tedy pokud to umožňuje výrobní program, čerpat neplacené volno. To si navíc mohou mimo běžnou pracovní dobu následně nahradit.

### 7.1.2 Nehmotná motivace

#### 11. Dobré pracovní podmínky

Jak bylo řečeno výše, v roce 2011 firma prošla rozsáhlou rekonstrukcí. AGD PRINT tak nyní disponuje moderními prostorami, které splňují přísné hygienické normy. Nová výrobní hala také umožňuje pohodlné rozmístění strojů. Zaměstnancům je k dispozici nadstandardní sociální zařízení i šatny.

#### 12. Projevy důvěry

Majitelka firmy svým zaměstnancům velmi důvěřuje. Její důvěra se projevuje např. sdílením klíčů či bezpečnostních kódů. Firma se také snaží vycházet vstříc zaměstnancům, kteří prožívají těžké životní období či krizi.

### 13. Péče o nové zaměstnance

Novým pracovníkům se v prvních dnech snaží osobně věnovat jednatel. Během tří měsíců střídají tito zaměstnanci různé pracovní pozice v jednotlivých odděleních, aby se seznámili s chodem firmy. Průběžně jsou zde hodnoceni svými vedoucími. V případě, že jsou tato hodnocení kladná, je dotyčný přijat do dlouhodobého pracovního poměru (smlouva na dobu neurčitou).

### 14. Vhodné umístění firmy z hlediska dojíždění

Firma se nachází asi 100 metrů od frekventované zastávky autobusu a trolejbusu a leží v polovině cesty mezi Zlínem a Otrokovicemi. Je tak pro všechny zaměstnance snadno dostupná.

### 15. Pochvaly a uznání

Pochvaly jsou jednatelem nebo majitelkou společnosti udělovány zásadně veřejně, a to přímo na pracovišti. Společnost v tomto ohledu nepořádá žádné speciální akce ani soutěže.

### 16. Stravovací podmínky

Firma díky rekonstrukci disponuje kvalitně vybavenou kuchyňkou, v níž mohou zaměstnanci konzumovat vlastní jídlo. Mimo to mají možnost využít rozvoz jídla z několika restaurací, případně jídelnu v budově Krajského soudu, která je od firmy vzdálena cca 75 metrů.

## **7.2 Současné nástroje odměňování jako součást hmotné motivace**

Nejdůležitějším motivačním nástrojem je samozřejmě odměňování. To je ve společnosti realizováno jednoduše. Všichni zaměstnanci pobírají základní časovou mzdu podle svého pracovního zařazení a pohyblivou složku mzdy, která se skládá z prémie a osobního ohodnocení. Vedle těchto forem odměňování nabízí společnost zaměstnancům benefity ve formě stravenek a příspěvků na penzijní připojištění.

Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole, jsou prémie závislé na tržbách společnosti, osobní ohodnocení pak na mimořádných úkolech a míře zvýšené pracovní zátěže. Zároveň je ale obojí zcela závislé na uvážení samotné majitelky.

### 7.2.1 Odměňování na manažerské pozici

Manažer ve společnosti AGD PRINT má na starost běžný provoz firmy. Jeho hlavním úkolem je příjem zakázek a zajištění jejich včasného doručení zákazníkovi. V případě absence jednatele nebo majitelky na sebe přebírá také jejich odpovědnost. Manažer pobírá nejvyšší celkovou odměnu. Je mu vyplácena nejvyšší základní mzda, prémie i osobní ohodnocení. Manažer má také nárok na další benefity, např. využívání služebního telefonu pro soukromé účely. Dále pobírá příspěvky na stravu, penzijní připojištění a životní pojištění.

### 7.2.2 Odměňování na pozici THP

THP pracovníci jsou dva zaměstnanci na obchodním oddělení a IT pracovník. Pracovníci obchodního oddělení se snaží získávat nové zákazníky a udržovat ty stávající. IT pracovník zajišťuje vývoj a udržování informačního systému firmy, včetně řešení softwarových problémů u některých strojů. IT pracovník pobírá celkovou odměnu, která je téměř na výši manažera a dostává i stejné benefity. Pracovníci obchodního oddělení dostávají v rámci firmy nadprůměrnou celkovou odměnu a také oni mají stejné benefity jako manažer či pracovník IT. Všichni THP pracovníci jsou považováni za „vedoucí pracovníky“, tudíž mají při rozdělování prémie nárok na jejich vyšší procento.

### 7.2.3 Odměňování na pozici vedoucí

Firma má v současnosti čtyři vedoucí, kteří jsou zařazeni do stejných kategorií jako běžní dělníci. Jejich platové podmínky jsou ale lepší. Jedná se o pozice vedoucí výroby, vedoucí DTP, vedoucí sítotisku a vedoucí mechanické dílny. Tito pracovníci pobírají v rámci firmy nadprůměrné celkové odměny a benefity jako pracovníci THP. Zároveň ale mají také vyšší odpovědnost a jsou vystaveni vyšší pracovní zátěži. Vedoucí výroby zodpovídá za celou oblast výroby a koordinuje jednotlivá výrobní oddělení firmy. Vedoucí sítotisku, DTP a mechanické dílny zodpovídají za celá oddělení, která spadají do jejich působnosti.

### 7.2.4 Odměňování na pozici dělník

Dělníci ve firmě pobírají nejnižší odměny a nemají nárok na žádné z výše uvedených benefitů, vyjma příspěvku na stravu. V případě rozdělování prémie z nich získávají nižší procento než pracovníci na výše uvedených pozicích. Ve společnosti pracují dělníci na několika odděleních, konkrétně v sítotiskové dílně, mechanické dílně, přípravně materiálu atd. Na každém z těchto oddělení plní dělníci jiné úkony a jsou na ně kladeny různé odborné nároky. Každý pracovník zde zodpovídá pouze za vlastní pracovní výkon.

## 8 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření provedené ve společnosti AGD PRINT bylo zaměřeno především na motivaci pracovníků. Toto šetření jsem realizovala formou vlastních anonymních dotazníků, k jejichž vytvoření mi pomohly konzultace s jednatelem firmy a vedoucím diplomové práce.

Objektem dotazníkového šetření byli zaměstnanci společnosti AGD PRINT na dělnických i technickohospodářských pozicích. Ve společnosti AGD PRINT pracuje téměř 23 pracovníků, z toho 17 kmenových zaměstnanců, z toho 3 THP a 14 dělníků. Zbýlých 6 zaměstnanců pracuje ve firmě na částečný úvazek nebo brigádně. Jejich oslovení jsem nepovažovala za důležité, neboť se lidé na těchto pozicích často mění a se společností spolupracují pouze na základě smlouvy o provedení práce.

Naše respondenty tedy tvořilo výše zmíněných 17 kmenových zaměstnanců. Na vyplnění a navrácení dotazníků měli tito respondenti 3 pracovní dny, poté je v plném počtu vyplněné odevzdali na předem vyhrazené místo. Pravděpodobně proto, že byly respondentům všechny otázky nejprve vysvětleny, projeví o vyplnění dotazníku velký zájem. návratnost představuje 100 %. Míra zodpovězení otázek dosáhla také na 100 %.

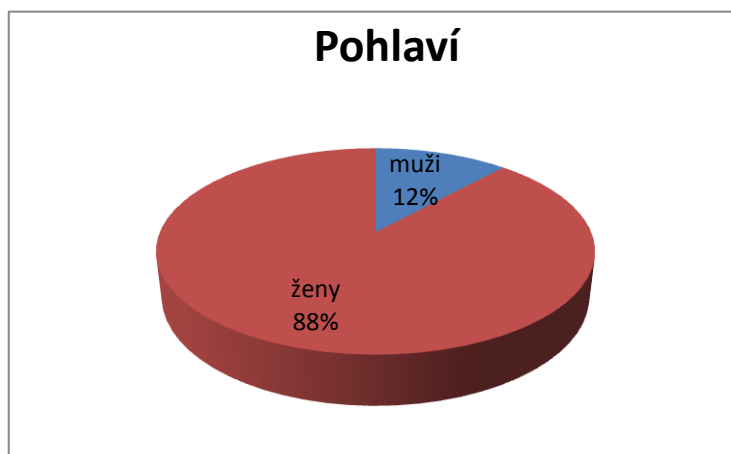
Dotazník, jehož kompletní verze je součástí přílohy P I, byl rozdělen na 3 části. První část se týká obecných údajů o zaměstnancích (pohlaví, věk, rodinný stav, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zařazení, délka zaměstnání v AGD PRINT). Druhá část dotazníku se zaměřuje na motivaci, přičemž se snaží zohlednit jednotlivé motivační teorie (Maslowova teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie, teorie spravedlnosti). Ke zjištění motivů k práci jsem použila test, jehož autorem je Stoewer (1986). Cílem testu bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí důležitost jednotlivých motivů k práci. Zaměstnanci zde měli zároveň uvést stupeň plnění motivů zaměstnavatelem. Tuto část dotazníku tvořily především uzavřené otázky, v nichž se respondenti rozhodovali pro jednu odpověď. Forma uzavřených otázek byla zvolena pro rychlejší a snadnější vyhodnocování. V dotazníku byl ponechán prostor také pro otevřené otázky, v nichž mohli respondenti vyjádřit svůj názor.

Třetí část dotazníku byla věnována nástrojům odměňování, konkrétně názorům na spravedlivé rozdělování a účinnost odměn. Tato část dotazníku se věnovala také mzdám a zaměstnaneckým výhodám.

## 8.1 Vyhodnocení dotazníků – obecné údaje o respondentech

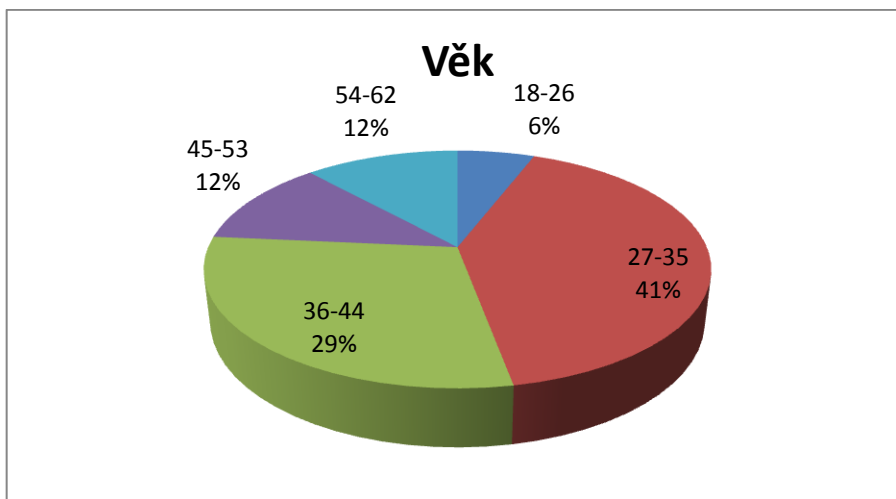
Cílem první části dotazníku bylo analyzovat obecné údaje o respondentech, tedy strukturu zaměstnanců z hlediska pohlaví, věku, rodinného stavu, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovního zařazení a délky zaměstnání ve společnosti.

Z analýzy struktury zaměstnanců dle pohlaví vyplynulo, že v této společnosti pracuje více žen než mužů. Žen je zde 15 tedy (88 %), muži pouze dva, tedy 12% z celku. Domnívám se, že takovýto nepoměr mezi muži a ženami není ideální, neboť převaha žen v kolektivu s sebou obecně přináší jistá negativní specifika. Graf níže ukazuje strukturu respondentů dle pohlaví.



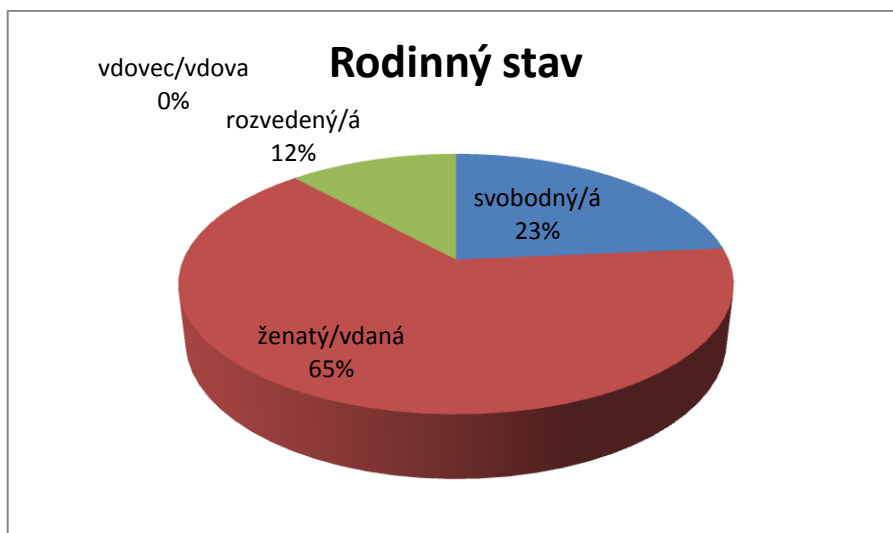
Graf 1 – pohlaví respondentů

Věkovou strukturu respondentů ukazuje graf č. 2. Z něj bylo zjištěno, že nejvíce procent získal věkový interval 27–35 let, tedy 41 %. Firma tudíž disponuje poměrně mladými zaměstnanci, což je v určitých ohledech jistě dobře. Druhý nejčastější věk spadá do intervalu 36–44 let, týká se 29 %. Třetí věkovou skupinu tvoří zaměstnanci v rozmezí 45–53 let zároveň se skupinou 54–62 let, přičemž každá tvoří 12 %. Z grafu je patrné, že pouze jeden zaměstnanec firmy spadá do věkové kategorie 18–26 let a tvoří tak 6 % z celku.



Graf 2 – věk respondentů

Strukturu respondentů z hlediska rodinného stavu demonstruje graf č. 3. Nejvíce, tedy 65 % dotazovaných, což je 11 zaměstnanců, je ženatých nebo vdaných. Svobodných je 23 %, tedy 4 zaměstnanci, a rozvedených 12 %, tedy 2 zaměstnanci.



Graf 3 – rodinný stav respondentů

V grafu č. 4 jsou zobrazeny údaje o nejvyšším dosaženém vzdělání respondentů. Největší skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním, kterých je ve firmě 53 %, tedy 9. Následuje 23 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, tedy 4 zaměstnanci, což kore-



sponduje s počtem THP pracovníků. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci se základním vzděláním 18 %, tedy 3 zaměstnanci. Pouze 1 pracovník je vyučen v oboru a tvoří asi 6 %.



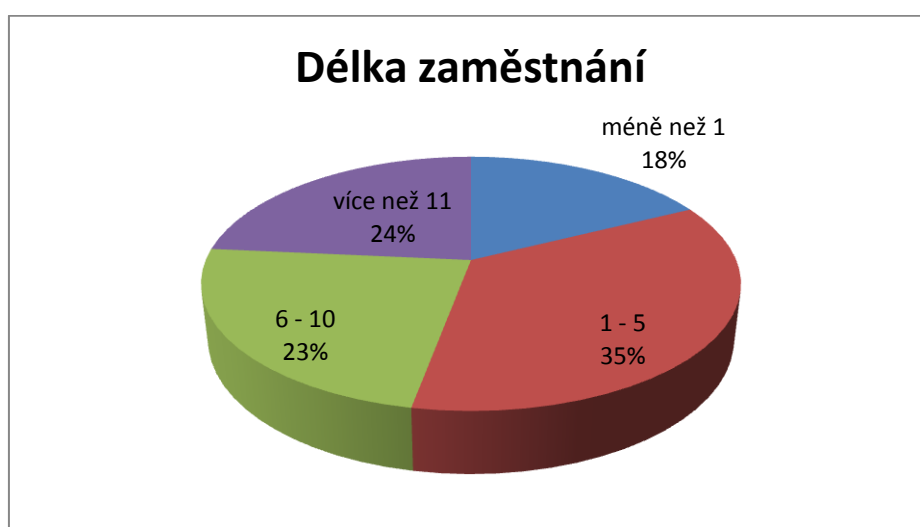
Graf 4 – nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Následující graf č. 5 ukazuje strukturu respondentů z hlediska pracovního zařazení. Největší část z tohoto hlediska tvoří dělníci, a to celých 71 %, tedy 12 dělníků. THP pracovníci tvoří ve firmě 23 %. Patří zde 4 THP a manažer. Vedoucí osoba je ve společnosti pouze 1 a tvoří 6 %.



Graf 5 – pracovní zařazení respondentů

Graf č. 6 zobrazuje strukturu respondentů z hlediska délky zaměstnání ve firmě. Z grafu je zřejmé, že nejvíce procent obsazují zaměstnanci pracující zde 1 rok až 5 let. Těchto zaměstnanců pracuje ve společnosti 35 %, což koresponduje také s jejich věkovou strukturou. V jejím případě graf ukázal, že největší procento získal věkový interval 27–35 let. Podnik si tak postupem času vytvořil mladý pracovní kolektiv. Z grafu je dále patrné, že interval 11 a více let ve firmě získal 24 %. Od intervalu 6–10 let se liší o pouhé 0,1 %. Interval 6–10 let tak získal 23 %. Nejmenší počet respondentů uvedl, že ve společnosti pracuje méně než rok. Celkem se jedná o 3 osoby, což v procentuálním vyjádření činí asi 18 % z celku.



Graf 6 – počet let v zaměstnání

## 8.2 Vyhodnocení dotazníků – oblast motivace

Druhá část dotazníkového šetření byla věnována především oblasti motivace zaměstnanců a obsahovala celkem 9 otázek. Otázka č. 1 se snaží zjistit, zda je pro zaměstnance důležitější hmotná nebo nehmotná motivace. Otázka č. 2 se zaměřuje na motivy k práci zaměstnanců. Tato otázka byla vytvořena za použití Stoewerova testu (1986) a jejím cílem bylo zjistit, jak pracovníci hodnotí důležitost jednotlivých motivů k práci. Zaměstnanci zde měli také uvést stupeň plnění motivů práce zaměstnavatelem. Otázka č. 3 je zaměřena na zjištění nejdůležitějšího zaměstnaneckého motivačního faktoru. U otázky č. 4 měli zaměstnanci zhodnotit míru motivování zaměstnavatelem jako dostatečnou, nedostatečnou, částečnou nebo nulovou. Otázka č. 5 se týkala především jejich spokojenosti se zaměstnáním. V případě nespokojenosti měli respondenti uvést její důvod. Otázka č. 6 měla zjistit, zda

by případné navýšení mzdy zvýšilo motivaci či pracovní výkon zaměstnanců. Otázka č. 7 cílila na zpětnou vazbu, tedy jak nadřizený hodnotí práci svých zaměstnanců. Respondenti měli odpovědět, zda považují zpětnou vazbu za dostatečnou či nedostatečnou. U otázky č. 8 měli respondenti uvést, zda přesně ví, co se od nich v práci očekává, a zda znají své úkoly a cíle. Otázka č. 9 se ptala, co je pro dotyčné v zaměstnání největší motivací, tedy proč v této firmě pracují a zůstávají. Odpovědi byly zpracovány do grafů na základě výpočtu absolutních a relativních četností.

Otázka č. 1: Je pro Vás důležitější hmotná nebo nehmotná motivace?

Odpověď na tuto otázku je zaznamenána v koláčovém grafu č. 7. Nedošlo zde k žádnému dělení na THP pracovníky a dělníky, neboť v obou případech převládá hmotná motivace, a to ve výši 94 %. Pouze jeden pracovník na dělnické pozici odpověděl, že by spíše uvítal nehmotnou motivaci a tvoří tak 6 % z celku.

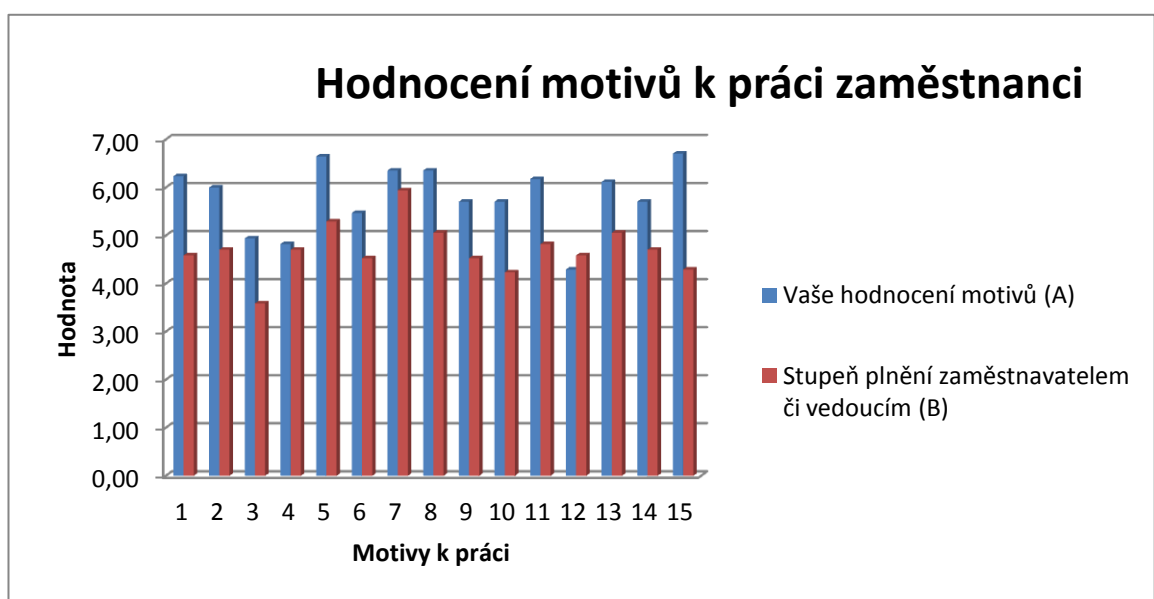


Graf 7 – hmotná a nehmotná motivace

## Otázka č. 2: Motivy k práci

Následující otázka zkoumala, které motivy k práci jsou pro pracovníky důležité (sloupec A). Zaměstnanci hodnotili každý motiv čísly na škále 1–7, přičemž 1 značí motiv vnímaný jako naprosto nedůležitý a hodnota 7 motiv vnímaný jako velmi důležitý. Zaměstnanci současně hodnotili, zda zaměstnavatel daný motiv splňuje. Hodnota 1 znamená, že nesplňuje, hodnota 7 znamená opak. Zaměstnanci hodnotili 15 motivů, které jsou zobrazeny na ose x (1 – Pracovní místo, které není ohroženo krizí; 2 – Jistota, že se člověk udrží na svém místě; 3 – nadstandardní připojištění poskytované zaměstnavatelem; 4 – ostatní benefity; 5 – mzda (dostatečná a spravedlivá); 6 – účast na hospodářském výsledku; 7 – pracovní podmínky; 8 – způsob zadávání pracovních úkolů; 9 – možnosti postupu; 10 – možnosti dalšího odborného vzdělání; 11 – uznání pracovního výkonu; 12 – status, prestiž, titul, funkce; 13 – informace a přístup k nim; 14 – možnost spolurozhodování a dohody s vedením; 15 – atmosféra při vedení lidí; 16 – způsob jednání vedoucích).

Vysoký rozdíl v hodnotách sloupce A a B značí nesoulad mezi očekáváním zaměstnanců a aktuálním stavem ve společnosti, tak jak jej dotyční vnímají. Vysoký rozdíl byl zjištěn u motivů 3, 5, 8, 10, 11 a 15. Zaměstnanci tedy např. považují za důležitou spravedlivou a vysokou mzdu, ale nemají pocit, že by ji dostávali. Problémy evidujeme také u uznání pracovního výkonu a v oblasti atmosféry při vedení lidí. Faktory jako mzda a atmosféra při vedení lidí mají navíc podstatně větší význam než ostatní faktory, u nichž tak významný rozdíl zjištěn nebyl.



Graf 8 – hodnocení motivů k práci zaměstnanci

Otázka č. 3: Který motivační faktor je pro Vás nejdůležitější?

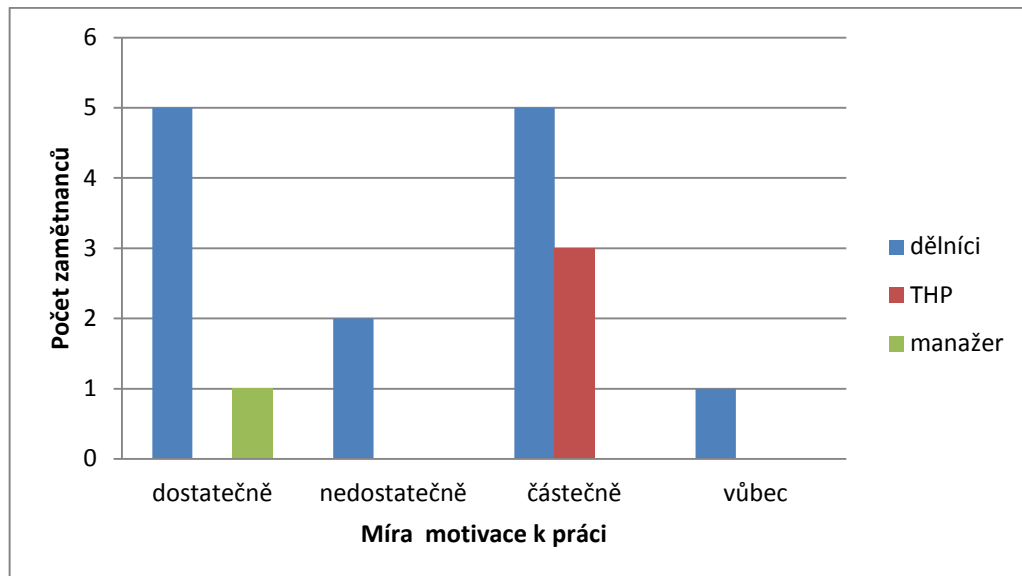
V grafu č. 9 jsou shrnuty odpovědi na tuto otázku. Tento graf není opět rozlišen dle jednotlivých pozic, neboť jak THP pracovníci a vedení firmy, tak i pracovníci na dělnické pozici odpověděli, že jsou pro ně nejdůležitější odměny a prémie získali tak dohromady 76 %. Pouze 3 zaměstnanci na dělnické pozici odpověděli, že jsou pro ně nejdůležitější zaměstnanecké výhody a tvoří tak 18 % z celku. Pochvala byla nejdůležitější pouze pro jednoho pracovníka, který zastává také dělnickou pozici a tvoří tak 6 % z celku. Zvýšení kvalifikace není nejdůležitější pro nikoho.



Graf 9 – význam motivačních faktorů

Otázka č. 4: Do jaké míry jste v zaměstnání motivován/a?

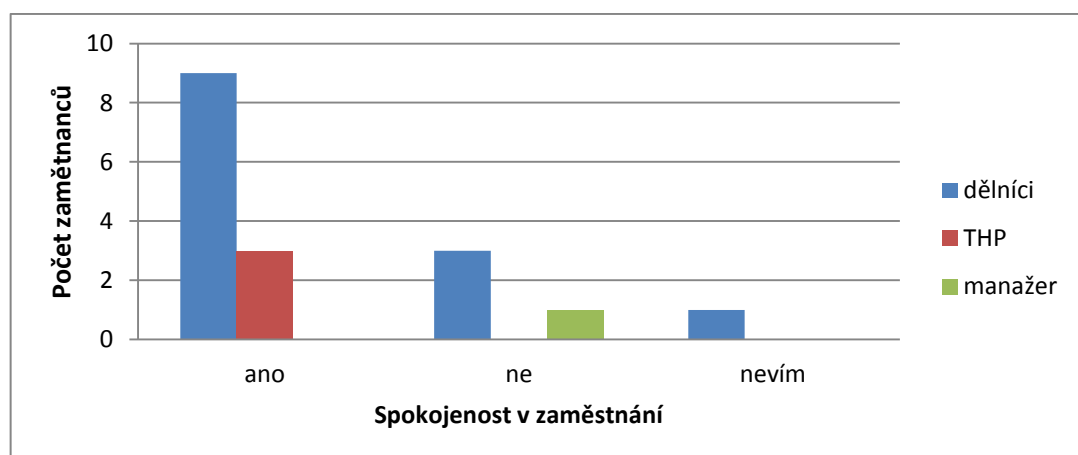
Odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v následujícím sloupcovém grafu č. 10. V tomto případě je tento typ grafu vhodnější než koláčový, protože zaměstnanci odpovídali různě. Vedení firmy je motivováno dostatečně. Všichni THP pracovníci odpověděli identicky, a sice že jsou motivováni pouze částečně. Pracovníci na dělnických pozicích odpovídali různě. 5 pracovníků (38,5 %) je motivováno dostatečně, dalších 5 pracovníků (38,5 %) je motivováno částečně a pouze 2 pracovníci, tedy 15 % ze všech zaměstnanců na dělnické pozici, odpověděli, že jsou motivováni nedostatečně. Jeden dělník není podle dotazníkového šetření motivován vůbec a tvoří tak 8 % z celku.



Graf 10 – motivace zaměstnanců podle jednotlivých pozic

Otázka č. 5: Jste v současné době v zaměstnání spokojen/a.?

Ze sloupcového grafu č. 11 je zřejmé, že všichni THP pracovníci jsou ve firmě spokojeni. Na základě vypořádání a externích dat podniku se domnívám, že spokojenost THP pracovníků, zejména obchodních zástupců, není překvapivá z důvodu pobírání časové mzdy (na rozdíl od obchodních zástupců konkurenčních firem, kteří musejí pro srovnatelný výdělek vynaložit mnohem větší úsilí, protože je jejich základní složka mzdy velmi malá). Z grafu je patrné, že jedním z nespokojených zaměstnanců je také osoba z vedení firmy. Pracovníci na dělnických pozicích odpovídali opět různě. Spokojeno je 9 dělníků a tvoří tak 69 %. Nespokojeni jsou v současné době v zaměstnání 3 dělníci a tvoří tak 23 %. „Nevím“ odpověděl pouze 1 dělník a tvoří tak 8 % z celkových odpovědí.

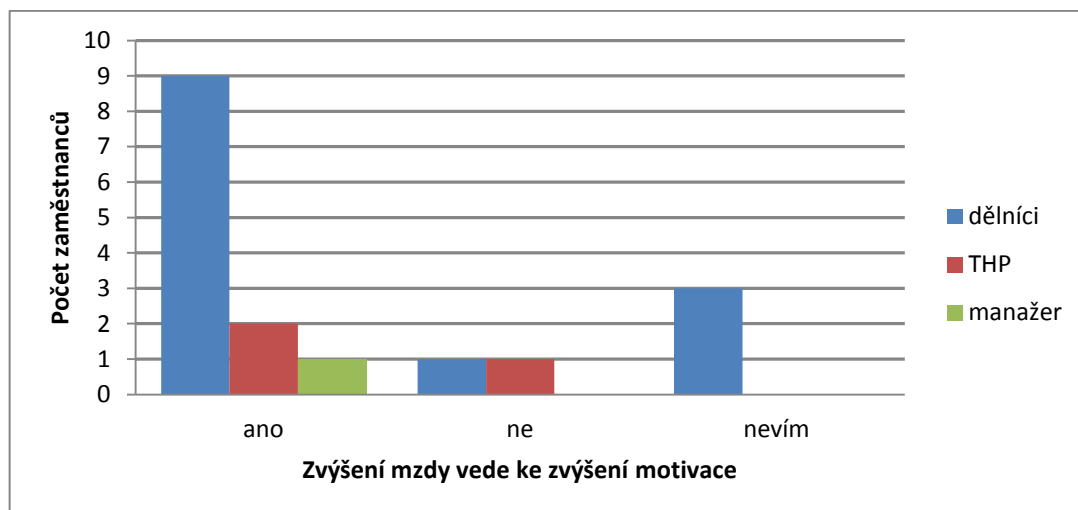


Graf 11 – spokojenost zaměstnanců podle jednotlivých pozic

V podotázce č. 5 byl zaměstnancům ponechán volný prostor na to, aby v případě, že jsou v zaměstnání nespokojeni, uvedli důvod své nespokojenosti. Nespokojený pracovník ve vedení firmy bohužel důvod neuvedl. Je možné, že se bál vyjádřit svůj vlastní názor. Všichni THP pracovníci jsou v práci spokojeni, a proto tuto podotázku mohli vynechat. Všichni nespokojení pracovníci na dělnických pozicích uvedli, že je to z důvodu špatných vztahů na pracovišti, čili špatného kolektivu, a nejasných vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Otázka č. 6: Myslíte si, že zvýšení Vaší mzdy by vedlo ke zvýšení Vaší motivace?

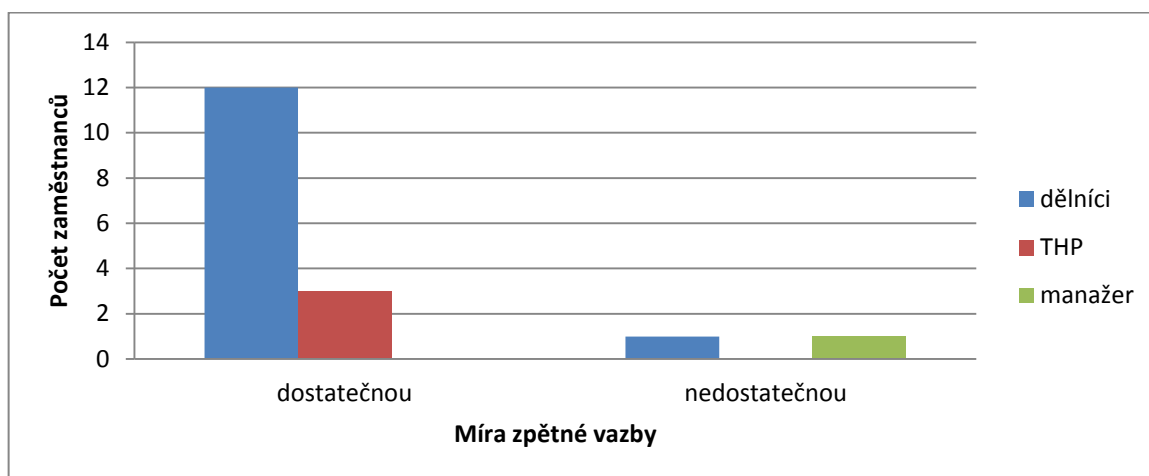
V této otázce měli respondenti 3 možnosti odpovědi, a to „ano“, „ne“ a „nevím“. Ačkoliv jsem ve většině případů očekávala kladnou odpověď, našli se mezi respondenty takoví, u nichž by ani zvýšení mzdy nevedlo ke zvýšení motivace. Odpovědi na tuto otázku jsou zakresleny v grafu č 12. Z něj je patrné, že pracovníka ve vedení firmy by vyšší mzda motivovala ke zvýšení výkonnosti. Také většina zaměstnanců na dělnických pozicích odpověděla kladně. Těchto pracovníků je celkem 9 a tvoří tak 69 % z celku. Odpověď „nevím“ zvolily 3 osoby na dělnických pozicích, tedy 23 %. Pouze jednoho pracovníka na dělnické pozici by vyšší mzda k vyššímu výkonu nemotivovala. Tento člověk tak tvoří 8 % z celku. Odpověď „ano“ zvolili také 2 THP pracovníci. Pouze 1 THP pracovník zvolil odpověď „ne“.



Graf 12 – závislost motivace na mzdě podle zaměstnanců

Otázka č. 7: Zpětnou vazbu (tj. jak nadřízený hodnotí mou práci) považují za dostatečnou X nedostatečnou.

Graf č. 13 zobrazuje míru zpětné vazby zaměstnavatele. Vyplývá z něj, že všichni THP pracovníci považují zpětnou vazbu zaměstnavatele za dostatečnou. Takto odpověděli téměř všichni pracovníci na dělnických pozicích (92 %). Pouze jeden dělník (8 %) s jedním manažerem považují zpětnou vazbu za nedostatečnou. Toto hodnocení je velmi pozitivní. Jednatel společnosti se snaží udržovat se svými zaměstnanci kvalitní kontakt, tudíž je zpětná vazba kromě několika jedinců vnímána kladně.

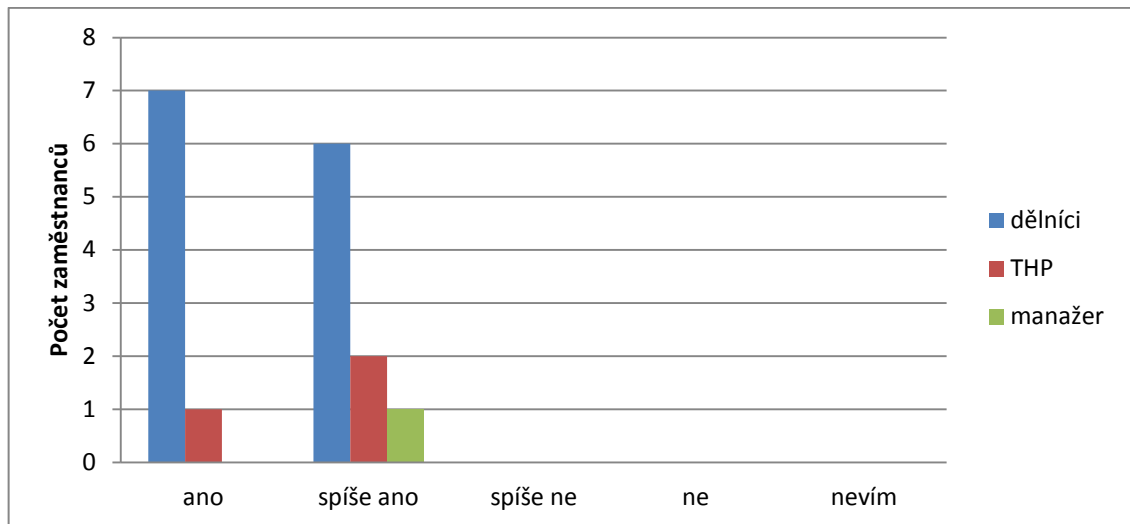


Graf 13 – zpětná vazba mezi zaměstnanci a vedením z pohledu zaměstnanců

Otázka č. 8: Víte přesně, co se od Vás v práci očekává, jaké jsou Vaše úkoly a cíle?

Podle grafu č. 14 ví 54 % pracovníků na dělnických pozicích přesně, jaké jsou jejich úkoly a cíle, tedy co se od nich v práci očekává. „Spíše ano“ odpovědělo 46 % dělníků, tzn., že mají jisté pochybnosti. Možnost „spíše ne“, „ne“ a „nevím“ nevolil nikdo z dotazovaných. Na pozici THP pracovníků zvolil odpověď „ano“ pouze 1 zaměstnanec. Další 2 THP pracovníci společně s manažerem odpověděli „spíše ano“. Tato otázka těsně souvisí s předchozí otázkou týkající se zpětné vazby zaměstnavatele, podle níž většina zaměstnanců považovala zpětnou vazbu za dostatečnou. Pravděpodobně proto zaměstnanci vědí, co se od nich v práci očekává.

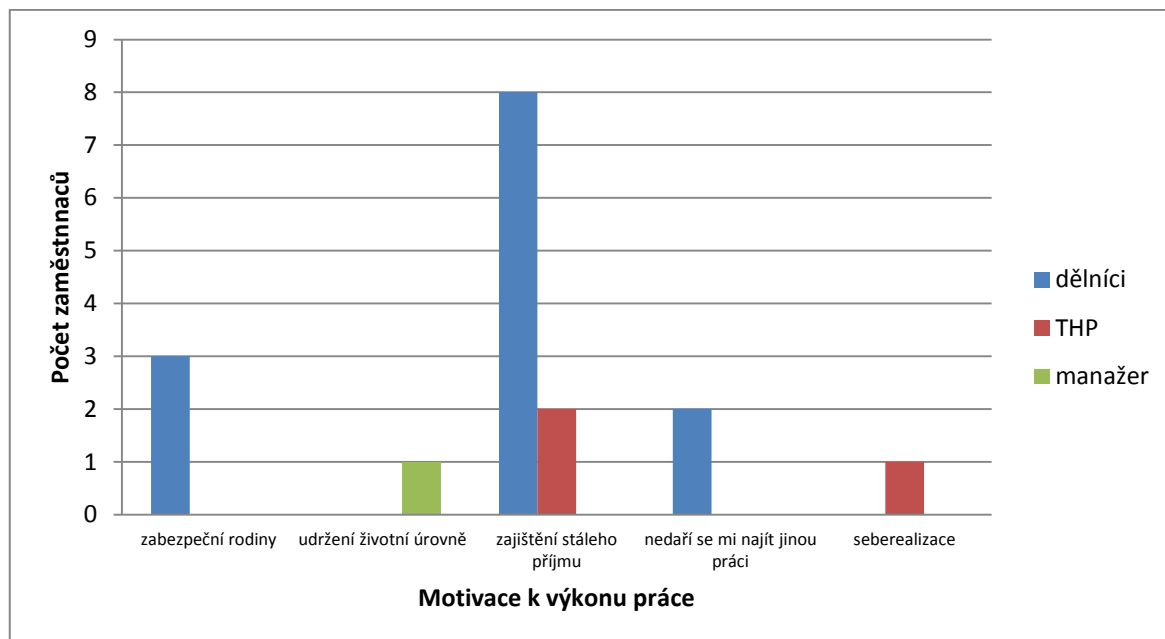




Graf 14 – kvalita komunikace při zadávání úkolů

Otázka č. 9: Co je pro Vás největší motivací k vykonání současného zaměstnání?

Jak můžeme vidět v grafu č. 15, je pro většinu zaměstnanců největší motivací zajištění stálého příjmu peněz. Konkrétně takto odpovědělo 8 dělníků (62 %) a 2 THP pracovníci. Pro 23 % dělníků je největší motivací zabezpečení rodiny. Výsledky dotazníkového šetření zde ukázaly, že nejen pro zaměstnance společnosti AGD PRINT, nýbrž pro lidi obecně, je základní potřebou zajištění stálého příjmu peněz, jak je to uvedeno v Maslowově hierarchii potřeb. Tento fakt souvisí s tím, že si lidé za peníze musejí obstarat jídlo, pití atd. Souvisí také s pocitem jistoty zabezpečení pro vlastní rodinu. Pro pracovníka ve vedoucí pozici je podle dotazníku nejdůležitější udržení životní úrovně. Znamená to, že základní potřeby již u něj byly uspokojeny a posunul se na vyšší stupně hierarchie potřeb, jimiž jsou potřeba sounáležitosti a uznání. Na potřebu seberealizace reagoval pouze 1 THP pracovník, kterým byla žena ve věku 27–35 let. Z grafu dále vyplývá, že 2 dělníci v této společnosti pracují jen proto, že si nemohou najít jinou práci, což svědčí o jejich nespokojenosti. Těmito dvěma zaměstnancům se zároveň zdá být systém odměňování nespravedlivý a neúčinný. Stejní lidé uvedli, že jsou ve firmě nespokojeni z důvodu špatných vztahů na pracovišti.



Graf 15 – motivace pro výkon práce

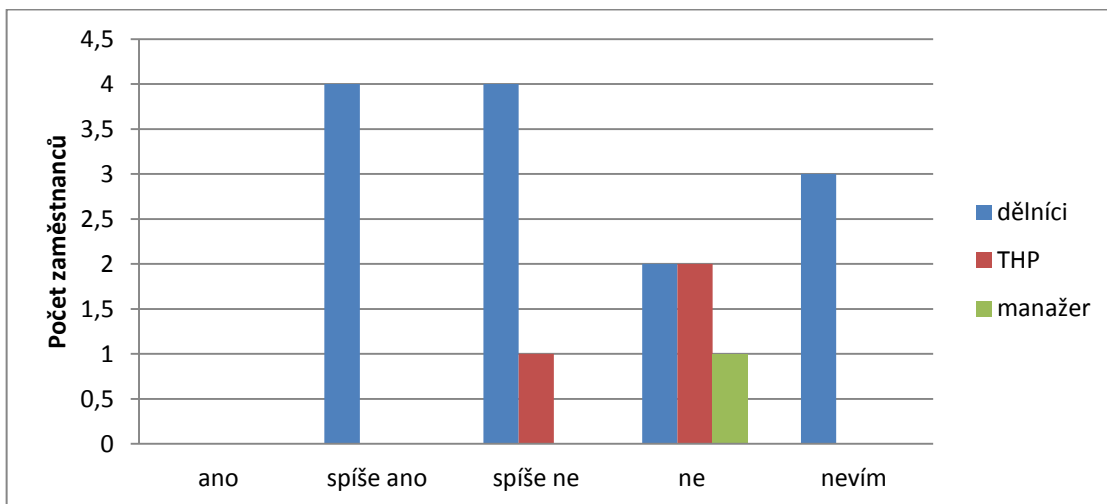
### 8.3 Vyhodnocení dotazníků – nástroje odměňování

Poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena na nástroje odměňování, mzdy a zaměstnanecké výhody coby součásti systému motivace. Obsahuje celkem 11 otázek (č. 10–20). Otázky č. 10 a 11 jsou zaměřeny na spravedlnost a účinnost odměňování ve společnosti, otázky č. 12 a 13 na úkolovou mzdu (myslí si respondenti, že úkolová mzda podněcuje vyšší výkon více než mzda časová? Měla by podle nich být mzda vázána na plnění výkonových norem?). Otázky č. 14 a 15 se týkají mzdových forem. Otázka č. 16 zjišťovala, jaké jsou další složky mzdy zaměstnanců AGD PRINT. Otázky č. 17 a 18 se zabývají zaměstnaneckými výhodami. Otázka č. 19 zjišťovala, zda by zaměstnanci společnosti AGD PRINT uvítali CAFETERIA systém. Poslední otázka č. 20 cílila na případné důvody, které by pracovníky vedly ke změně současného zaměstnání.

Otázka č. 10: Myslíte si, že je odměňování zaměstnanců ve společnosti AGD PRINT spravedlivé?

Na tuto otázku dostali respondenti 5 možností odpovědi, které jsou zobrazeny v grafu č. 16. Graf ukazuje, že s názorem, že je odměňování „spíše spravedlivé“ se ztotožňuje 31 % dělníků, tedy 4 osoby. Tyto odpovědi značí, že dotyční mají o odměňování jisté pochybnosti. Nikdo ze zaměstnanců si nemyslí, že by bylo odměňování stoprocentně spravedlivé. Tato skutečnost může také přispívat k jisté demotivaci pracovníků. Co se týká dělnických pozic, odpovídali zaměstnanci taktéž nejistě, ale záporně, tedy „spíše ne“ (31 %). Stejný

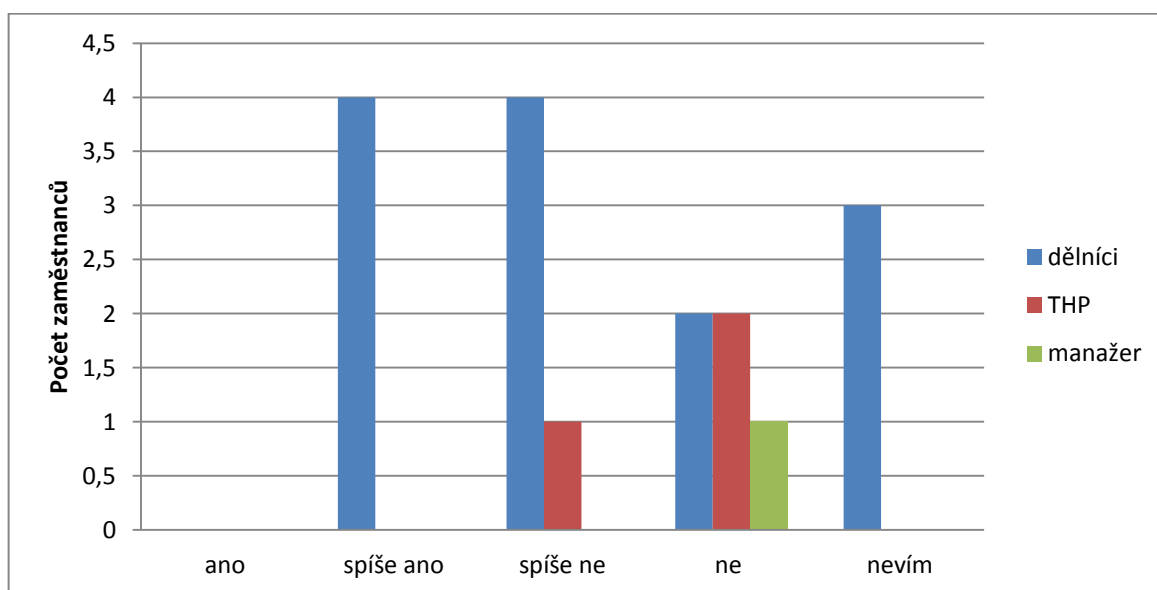
názor sdílí 1 THP pracovník. Stoprocentní nespravedlnost odměňování uvedlo 15 % dělníků a 2 THP pracovníci spolu s manažerem. Odpověď „nevím“ uvedli 3 dělníci. Je možné, že takto odpověděli kvůli obavám o své místo, přestože byl dotazník anonymní.



Graf 16 – spravedlnost odměňování podle zaměstnanců

Otázka č. 11: Myslíte si, že je současné odměňování ve společnosti AGD PRINT účinné?

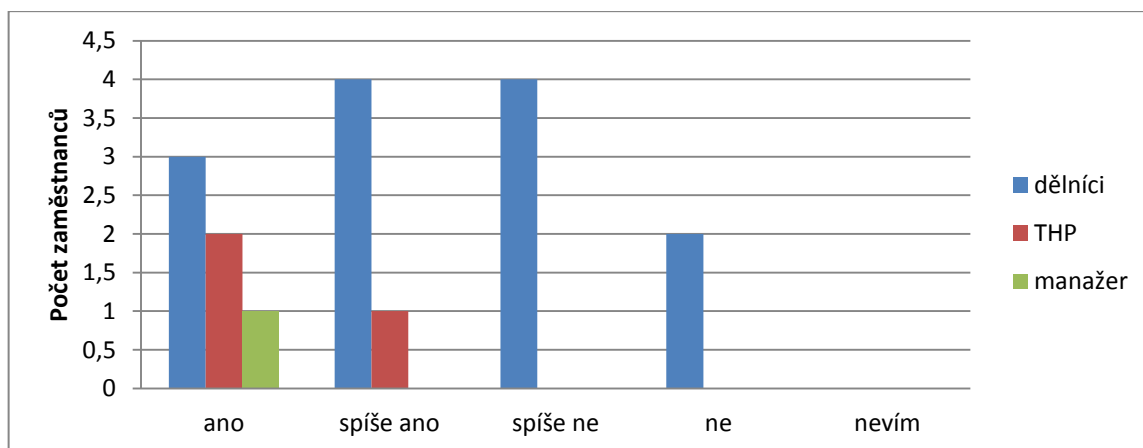
Z grafu č. 17 je vidět, že tato otázka měla stejnou odezvu, jako otázka předchozí, zaměřená na spravedlnost odměňování. Vzhledem k tomu, že si většina zaměstnanců myslí, že odměňování ve společnosti AGD PRINT není spravedlivé ani účinné, měl by tento výsledek na nejvyšších místech ve firmě budít pozornost.



Graf 17 – účinnost odměňování podle zaměstnanců

Otázka č. 12: Myslíte si, že úkolová mzda (pracovník je placen určitou částku za každou odvedenou jednotku práce) podněcuje výkon zaměstnance více než mzda za odpracovaný čas?

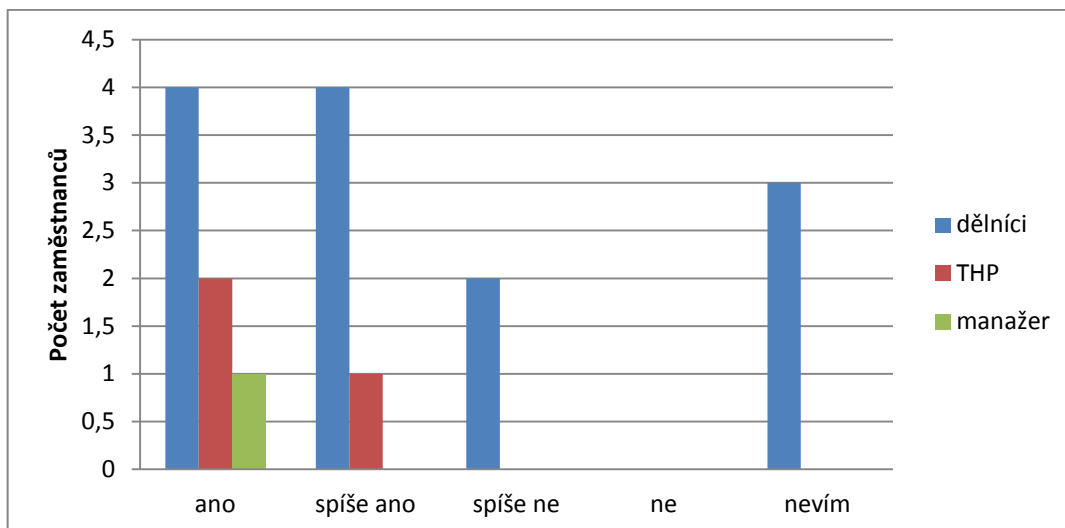
Tato otázka byla respondentům položena záměrně, neboť si jednatel společnosti AGD PRINT do budoucna přeje zavést úkolovou mzdu. Jak zaměstnanci odpovídali, můžeme vidět v grafu č. 18. Tedy 23 % dělníků, 2 THP pracovníci a manažer firmy si myslí, že úkolová mzda podněcuje vyšší pracovní výkon. „Spíše ano“ odpovědělo 31 % dělníků a 1 THP pracovník. Někteří dělníci si nebyli jistí, ale více se přiklínili k negativní variantě. „Spíše ne“ odpovědělo 31 % dělníků. 15 % pak zvolilo odpověď „ne“. Z následujícího grafu vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá úkolovou mzdu jako podnět k vyššímu pracovnímu výkonu.



Graf 18 – preference úkolové mzdy

Otázka č. 13: Měla by být podle Vás mzda přímo vázána na plnění výkonových norem?

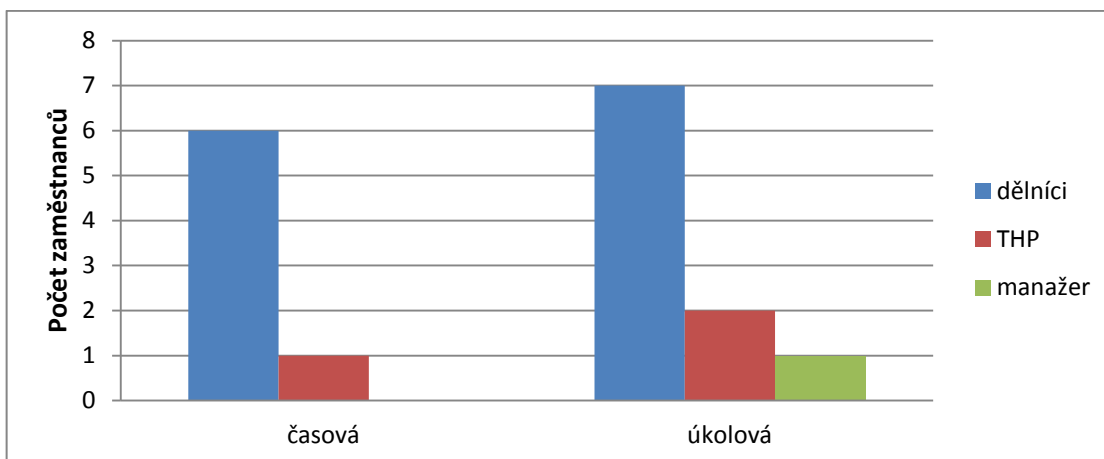
Jak plyne z odpovědí zaznačených v grafu č. 19, myslí si 31 % respondentů (4 dělníci, 2 THP pracovníci a manažer), že mzda by měla být přímo vázána na plnění výkonových norem. Dalších 31 % dělníků a 1 THP pracovník odpověděli „spíše ano“. K názoru „spíše ne“ se přiklání 2 dělníci, tedy 15 %. „Nevím“ odpovědělo 23 % dělníků, což v absolutním vyjádření představuje číslo 3.



Graf 19 – návaznost mzdy na normy

Otázka č. 14: Jaká forma mzdy podporuje Vaše pracovní úsilí a výkon nejvíce?

Odpovědi na tuto otázku jsou zaznačeny v grafu č. 20. I když všichni zaměstnanci společnosti AGD PRINT pobírají časovou mzdu, zjišťujeme, že by většinu z nich více podněcovala mzda úkolová. Takto odpovědělo 54 % dělníků, 2 THP pracovníci a také manažer. Časová mzda podporuje pracovní úsilí 46 % dělníků a 1 THP pracovníka.



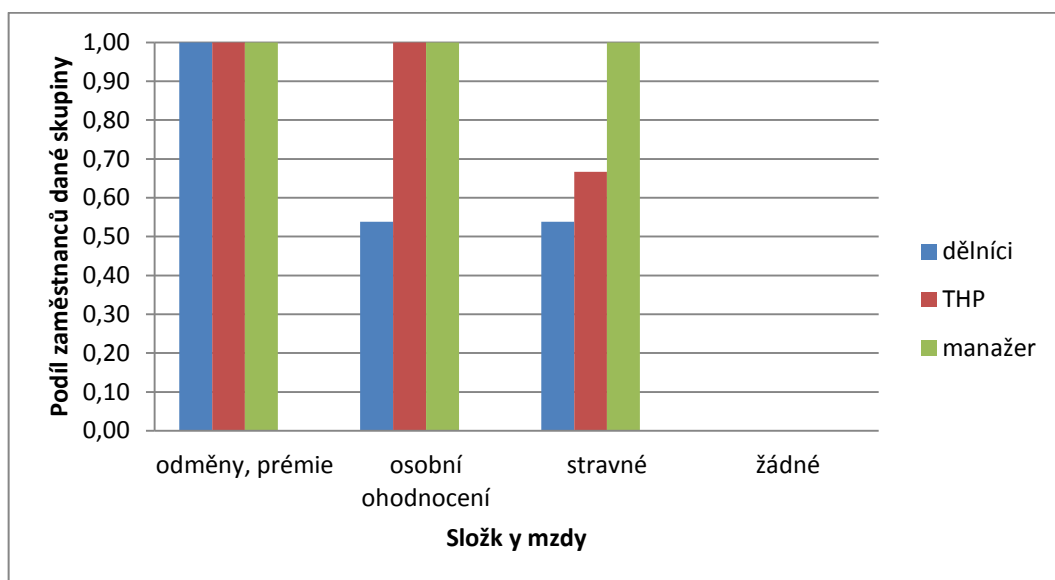
Graf 20 – preferovaný typ mzdy podle pracovních pozic

Otázka č. 15: Jakou formu mzdy pobíráte?

V tomto případě zde graf neuvádíme, protože všichni zaměstnanci společnosti AGD PRINT pobírají časovou mzdu.

Otázka č. 16: Jaké jsou další složky Vaší mzdy?

V následujícím grafu můžeme vidět odpovědi na tuto otázku. Vzhledem k tomu, že současný systém motivace i nástroje odměňování již popsány byly, graf pouze potvrzuje skutečnost. Odměny a prémie dostávají všichni zaměstnanci, bez ohledu na jejich pozici ve firmě. Osobní ohodnocení se netýká všech zaměstnanců. Je zcela závislé na výjimečném osobním výkonu pracovníka a je mu přiděleno na základě splnění dohodnutých úkolů. Mají na něj nárok všichni THP pracovníci a manažer, neboť ti mají ve firmě větší zodpovědnost než dělníci. Ne všichni pracovníci na dělnických pozicích získávají osobní ohodnocení. Z grafu můžeme vyčíst, že dělníků, jejichž další složkou mzdy je osobní ohodnocení, je pouze 54 %, v absolutním vyjádření tedy 7 dělníků. Stravné je dobrovolné. Zaměstnanci si tedy mohou zvolit mezi příspěvkem na stravu a více penězi k výplatě. Z grafu je zřejmé, že stravné pobírají 2 THP pracovníci, manažer a 7 dělníků, kteří tvoří 54 %.

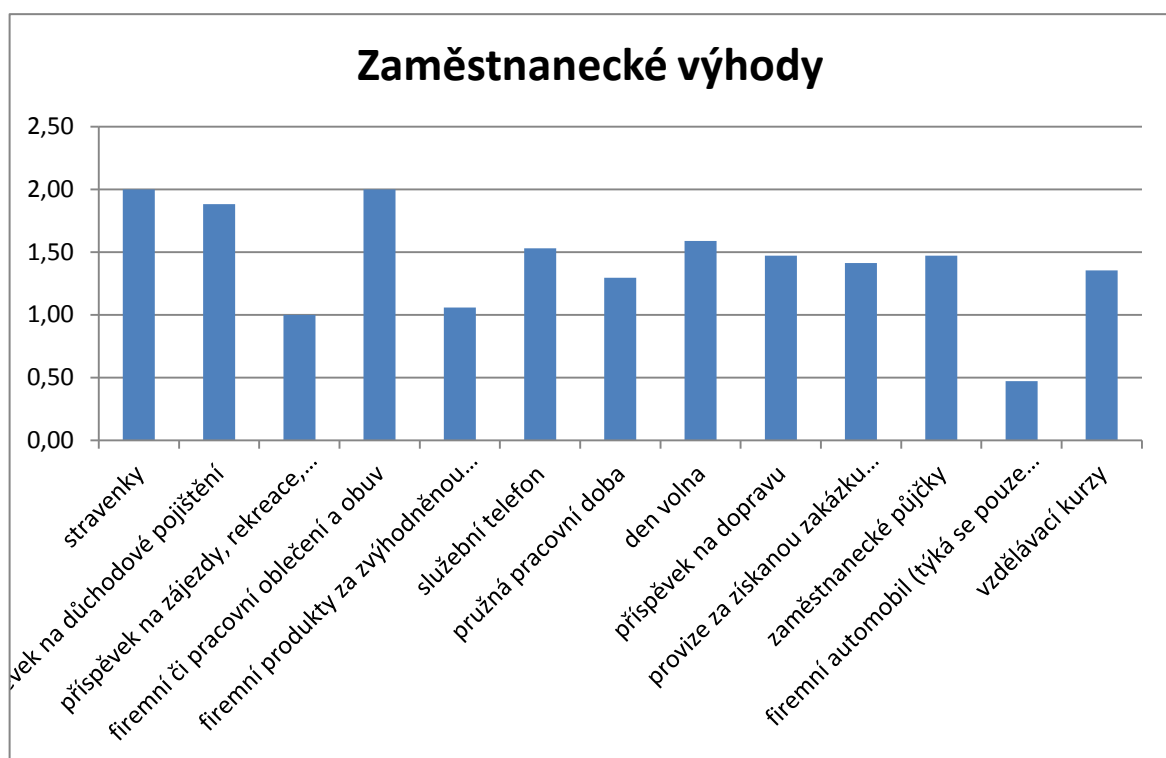


Graf 21 – složky mzdy podle pracovních pozic

Otázka č. 17: Která zaměstnanecká výhoda je pro Vás důležitá?

Následující graf zobrazuje odpovědi respondentů na otázku důležitosti zaměstnaneckých výhod. Graf obsahuje 13 zaměstnaneckých výhod, u nichž mohli respondenti volit ze 4 možností odpovědí: „velmi důležité“, „spíše důležité“, „spíše nedůležité“ a „nedůležité“. Pro snadnější výpočet a jednodušší zobrazení grafu jsem využila výpočet váženého aritmetického průměru (odpovědi „nedůležité“ jsem přiřadila hodnotu 0, odpovědi „spíše nedůležité“ hodnotu 1, odpovědi „spíše důležité“ hodnotu 2 a odpovědi „velmi důležité“ hodnotu

3.. Z grafu je patrné, že nejvyšší zvolenou hodnotou bylo č. 2. Tuto hodnotu získaly pouze 2 zaměstnanecké výhody, a sice stravenky a pracovní oblečení. Těmto výhodám přiřazují zaměstnanci AGD PRINT nejvyšší důležitost. Protože příspěvek na stravu již zaměstnanci dostávají, měla by se společnost podle výsledků zaměřit právě pracovní oblečení. V případě firemního automobilu vidíme velmi nízkou hodnotu. Toto číslo je dáno tím, že na otázku odpovídali pouze 3 THP pracovníci (obchodní zástupci). Zaměstnanecká výhoda „provize za získanou zakázku“ se netýkala obchodních zástupců, ale pracovníků na dělnických pozicích.



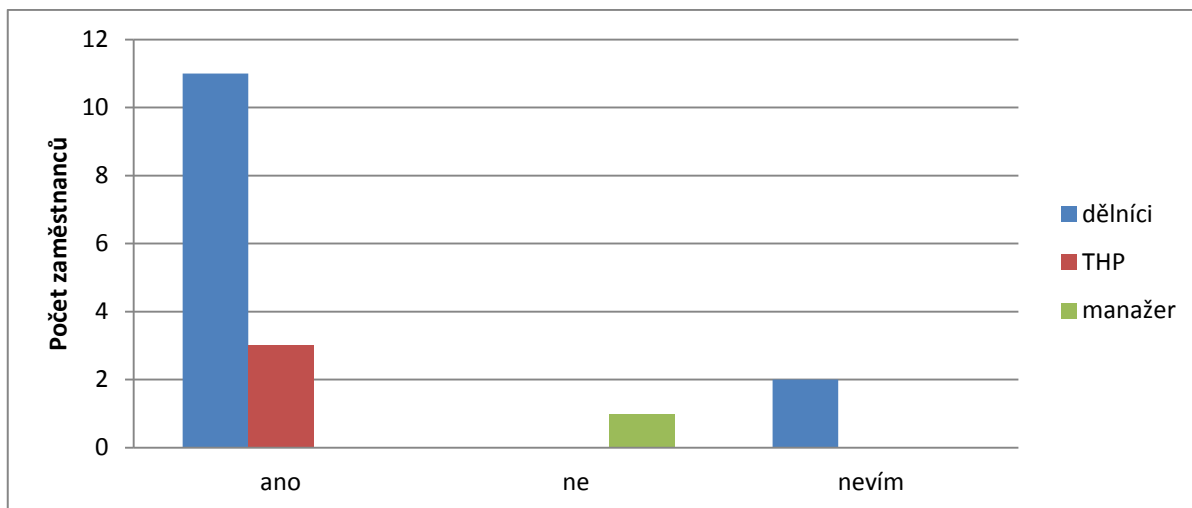
Graf 22 – míra důležitosti jednotlivých zaměstnaneckých výhod

Otázka č. 18: Kterou zaměstnaneckou výhodu dostáváte?

Tato otázka byla otevřená. Na odpověď měli respondenti volný prostor. Většina z nich odpověděla, že dostává stravenky a příspěvek na důchodové pojištění.

Otázka č. 19: Uvítali byste ve firmě CAFETERIA systém (systém volitelných zaměstnaneckých výhod)?

Graf č. 23 znázorňuje, že by 85 % dělníků a všichni THP pracovníci ve firmě CAFETERIA systém uvítali. Manažer odpověděl negativně, tedy „ne“ a 15 % dělníků zvolilo odpověď „nevím“.



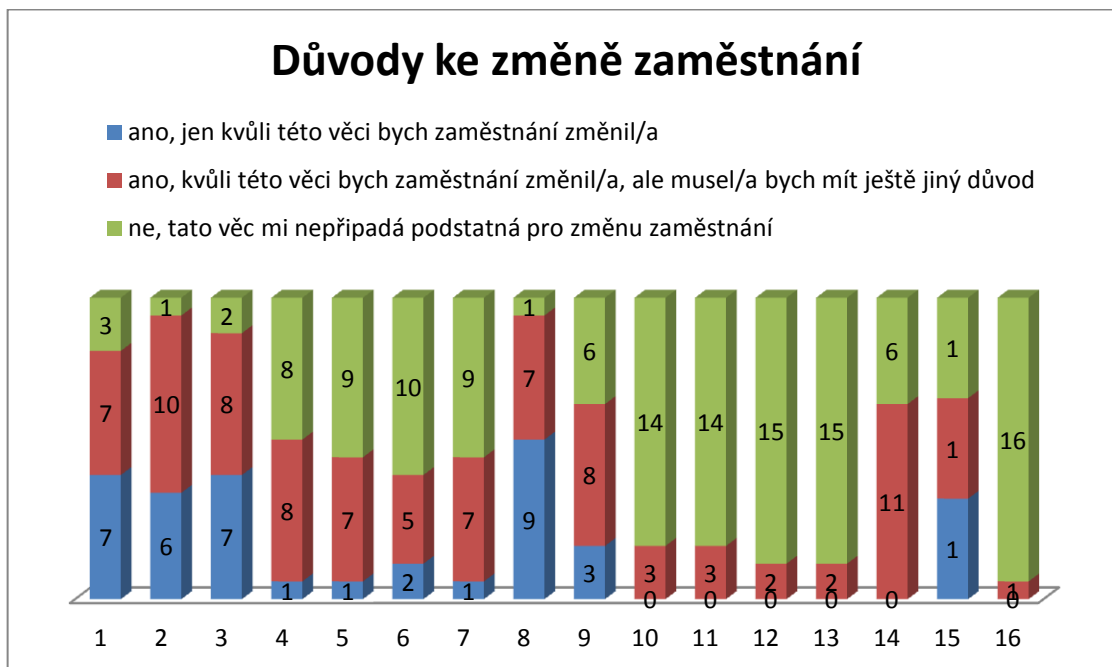
Graf 23 – preference zavedení cafeteria systému podle pracovních pozic

Otázka č. 20: Jaké by byly důvody ke změně současného zaměstnání?

V grafu č. 24 jsou uvedeny důvody, které by zaměstnance vedly ke změně současného zaměstnání. Respondenti měli reagovat na jednotlivé situace, které jsou na ose x pro přehlednost zobrazeny pouze v číslech. Důvod číslo 1: práce sama, tedy její obsah. Na tento důvod by měl zaměstnavatel brát velký zřetel, neboť by kvůli němu změnilo zaměstnání 7 osob. Důvod č. 2: jistota zaměstnání. Z grafu je zřejmé, že 6 zaměstnanců by změnilo zaměstnání jen kvůli větší jistotě práce. Stejně jako v případě č. 1, také na důvod číslo 3 je potřeba se zaměřit. Jeho předmětem jsou pracovní vztahy. Celkem 7 zaměstnanců by zaměstnání opustilo kvůli špatným vztahům na pracovišti. Bod č. 4 se ptal na uznání nadřízeného, důvod č. 5 na jednání s podřízenými, důvod č. 6 na pochvalu nadřízeného, důvod č. 7 na flexibilní pracovní dobu a důvod č. 8 na lepší mzdu. Celých 9 zaměstnanců by opustilo zaměstnání z důvodu lepší mzdy u jiného zaměstnavatele, což je velmi významné zjištění. Důvod č. 9 se táže na změnu zaměstnání z důvodu délky pracovní doby. Důvod č. 10 z důvodu příspěvku na dopravu u jiného zaměstnavatele, důvod č. 11 z důvodu zaměstnanecké půjčky, důvod č. 12 poukazu na sport či kulturu, důvod č. 13 vzdělávací kurzy, dů-



vod č. 14 podíl na zisku, důvod č. 15 firemní automobil (v případě obchodních zástupců) a důvod č. 16 služební telefon i pro soukromé účely.



Graf 24 – míra důležitosti jednotlivých důvodů pro změnu zaměstnání

#### 8.4 Vyhodnocení rozhovoru s jednatelem společnosti

Rozhovor, který byl proveden s jednatelem společnosti AGD PRINT je součástí přílohy P II. Zahrnuje celkem 8 otázek, které se týkají motivace a nástrojů odměňování zaměstnanců. První otázka se ptala, jaké formy hmotné a nehmotné motivace jednatel společnosti AGD PRINT využívá. Odpovědi na tuto otázku jsou blíže specifikovány v předešlé kapitole současného systému motivace. Druhá otázka se ptala, zda si jednatel myslí, že je současný systém motivace spravedlivý a účinný. Odpověď zněla „ne“. Třetí otázka se ptala, jaké další přístupy motivace by jednatel v budoucnu využil. Jednatel by chtěl realizovat JOB ROTATION, tedy obměnu na pracovních místech. Jde o to, že by byli zaměstnanci obchodního oddělení zařazeni do výrobního procesu, aby lépe poznali, jak se produkty vyrábějí a jaký je systém technologie výroby nebo jednotlivých materiálů. Tato obměna by zajistila lepší představu o výrobě, a to nejen na základě vysvětlení či subjektivního vypořádání, nýbrž na základě vlastního prožitku. Tito obchodní zástupci by pak mohli lépe komunikovat se stálými klienty i s novými zákazníky. Jednatel uvedl, že by také rád

využil JOB ENLARGEMENT (rozšiřování pracovní způsobilosti) pro dělnické pozice. Důvodem jsou stále se opakující činnosti ve výrobě. Na čtvrtou otázku „Jak byste zvýšil motivaci zaměstnanců“, odpověděl, že vidí pouze jediný způsob, jak toho dosáhnout – a sice zavést u dělníků úkolovou mzdu, u obchodníků podílové (provizní) mzdy a zainteresovat všechny zaměstnance na zisku, nikoli na tržbách, jak je tomu v současné době. Na pátou otázku, zda by byl CAFETERIA systém vhodný pro místní zaměstnance, odpověděl „ano“. Na šestou otázku „Jaké zaměstnanecké výhody byste rád v budoucnu poskytoval“ odpověděl, že by svým zaměstnancům za dobré pracovní výkony poskytl firemní dovolenou nebo účast na veletrhu vzdělávání. Sedmá otázka měla zjistit, jaké příležitosti a hrozby vidí jednatel společnosti AGD PRINT v systému motivace a nástrojů odměňování. Za největší příležitost považuje jednatel zavedení úkolové mzdy a zainteresovanost na zisku. Za největší hrozby považuje nedostatečnou komunikaci mezi ním a zaměstnanci, špatné vztahy na pracovišti a zmetkovitost výrobků, která je jejich následkem. Poslední otázka měla zjistit, co považuje jednatel společnosti AGD PRINT za největší problém systému motivace a nástrojů odměňování. Největším problémem je podle jeho slov to, že není odměňování vázáno na výkony, tudíž nepodněcuje zaměstnance k vyššímu výkonu.

## 8.5 SWOT analýza výsledků dotazníkového průzkumu

Z dotazníkového průzkumu, který byl zaměřen především na oblast motivace a nástrojů odměňování lze vyvodit určité závěry. Ty plynou z grafického znázornění jednotlivých odpovědí na otázky položené zaměstnancům v dotazníkovém šetření. Pro lepší přehlednost a pro zdůraznění oblastí, na které je třeba se zaměřit, je níže uvedena SWOT analýza, která zachycuje silné a slabé stránky společnosti, ale zároveň také jejich příležitosti a hrozby.

Silné stránky:

- Zájem zaměstnanců o spolupráci na zlepšení systému motivace
- Příjemné a dobře vybavené pracoviště
- Včasnost výplaty mezd
- Převážná spokojenost zaměstnanců v zaměstnání
- Dostatečná zpětná vazba od zaměstnavatele směrem k zaměstnancům
- Jasná představa zaměstnanců, jaké jsou jejich úkoly a cíle

## Slabé stránky:

- Společnost nevyužívá širší spektrum motivačních nástrojů, které by se lišily dle individuálních potřeb zaměstnanců
- Částečná motivace zaměstnanců
- Nejasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- Rozdělení pracovních pozic neodpovídá organizační struktuře
- Nedostatek zaměstnanců, kteří by byli vyučeni v oboru
- Špatný způsob zadávání úkolů od vedoucích pracovníků
- Nízká míra uznání pracovního výkonu od vedoucích pracovníků
- Nedostatečné poskytování dalšího odborného vzdělávání
- Špatná atmosféra při vedení lidí
- Nefungující kolektiv, hádky na pracovišti
- Nespravedlnost a neúčinnost systému motivace
- Nedostačující přístup zaměstnanců k informacím

## Příležitosti:

- Najmutí specialisty na řízení lidských zdrojů
- Zavedení efektivního způsobu řízení společnosti, určení kompetencí a odpovědnosti vedoucích pracovníků
- Prohlubování znalostí zaměstnanců, jejich častější proškolení
- Rozšiřování pracovní způsobilosti
- Obohacování práce
- Obměňování lidí na pracovních pozicích
- Zavedení úkolové mzdy
- Zavedení CAFETERIA systému
- Jasně rozdělení odpovědností a pravomocí
- Vylepšení vztahů na pracovišti – TEAMBUILDING

## Hrozby:

- Odchod kvalifikovaných zaměstnanců za vyšší mzdou
- Odchod zaměstnanců kvůli špatnému kolektivu
- Špatná kvalita výrobků z důvodu špatných vztahů na pracovišti
- Ztráta konkurenceschopnosti z důvodu neefektivního řízení

## **9 PROJEKT SYSTÉMU MOTIVACE**

### **9.1 Doporučení možných opatření pro zlepšení systému motivace ve společnosti AGD PRINT**

Na základě subjektivního pozorování zaměstnanců, dotazníkového průzkumu na téma „Motivace a nástroje odměňování zaměstnanců“, SWOT analýzy, která z dotazníkového šetření vyplynula, a rozhovoru s jednatelem společnosti, budou navržena opatření k celkovému zlepšení a rozvoji systému motivace zaměstnanců. Ze SWOT analýzy (viz předchozí kapitola) je zřejmé, že systém motivace má ve společnosti AGD PRINT více slabých stránek než silných. Tato slabá místa by měla být většinou odstraněna či napravena. V následující části práce nejprve shrnu priority pro následující období, následně je blíže popíši coby opatření k celkovému zlepšení a rozvoji systému motivace.

### **9.2 Priority pro následující období:**

1. Využít větší spektrum motivačních nástrojů, které se budou lišit dle individuálních potřeb zaměstnanců
2. Dostatečně motivovat zaměstnance
3. Vytvořit jasné vztahy podřízenosti a nadřízenosti
4. Rozdělit pracovní pozice tak, aby odpovídaly organizační struktuře
5. Zvýšit motivaci u vedoucích pracovníků a zajistit lepší způsob zadávání úkolů z jejich strany
6. Podporovat další odborné vzdělávání zaměstnanců a pravidelná školení
7. Zlepšit atmosféru při vedení lidí
8. Zlepšit zaměstnanecké vztahy na pracovišti
9. Podpořit přístup zaměstnanců k informacím
10. Podpořit lepší, spravedlivější a účinnější odměňování
11. Změnit odměňování zaměstnanců
12. Zavést podílové/provizní mzdy pro obchodní zástupce
13. Zavést kombinaci časové a úkolové mzdy pro zvýšení výkonnosti a motivace pracovníků na dělnických pozicích
14. Provést změny v oblasti zaměstnaneckých výhod
15. Provést změny v oblasti odměn a prémie

### 9.3 Opatření k celkovému zlepšení systému motivace

#### 9.3.1 Využití širšího spektra motivačních nástrojů, které by se lišily dle individuálních potřeb zaměstnanců

Jak vyplynulo z dotazníkového průzkumu a z interních zdrojů, firma AGD PRINT nevyužívá příliš široké spektrum motivačních nástrojů, které by se lišily dle individuálních potřeb jednotlivých pracovníků. Příčinou je pravděpodobně to, že ve firmě dosud nebyl proveden dotazníkový průzkum spokojenosti a společnost sama se motivací a potřebami svých zaměstnanců podrobněji nezabývala. Pokud však firma chce, aby se výkonnost zaměstnanců v podniku zvýšila, musí jejich aktuální potřeby sledovat neustále. Podle toho by pak měla měnit složení odměn. V opačném případě by totiž mohly odměny ztratit svůj efekt. Firma by tak přicházela o zbytečné náklady. K motivaci zaměstnanců používá AGD PRINT pouze odměny a prémie, které tvoří pohyblivou složku mzdy. Jedinými zaměstnaneckými výhodami jsou stravenky, příspěvek na důchodové připojištění pro všechny zaměstnance a příspěvek na životní pojištění pro výkonného ředitele. Někteří zaměstnanci, jak vyplynulo z dotazníkového průzkumu, přikládají stravenkám velkou důležitost, nicméně u některých ztrácí svůj motivační účinek. Vnímají je jako standard a samozřejmost. Na otázku, zda zaměstnance motivuje více hmotná či nehmotná odměna, odpovědělo 94 % pracovníků, že je to hmotná odměna. Z dotazníku vyplynulo, že ke zvýšení výkonnosti by zaměstnance nejvíce motivovala vyšší mzda. Nad tímto zjištěním je nutné se pozastavit, neboť, jak bylo zjištěno z interních zdrojů, pobírají místní zaměstnanci asi o 15 % vyšší mzdu než je tomu u konkurenčních firem. Znamená to, že si evidentně neuvědomují, že jsou přepláceni. Jak je známo, řídí se peněžitá odměna zákonem klesajícího mezního užítku. Z toho plyne, že dosáhne-li určité výše, nemotivuje už vůbec. Proto, chtějí-li si zaměstnanci vydělat více peněz, navrhuji firmě přehodnocení celého současného odměňování. Podle mého názoru by se měl zaměstnavatel pokusit motivovat zaměstnance i jinak než peněžní odměnou, a to pružnými zaměstnaneckými výhodami. Zaměstnanci společnosti AGD PRINT přikládají v současné době zaměstnaneckým výhodám malou váhu, ale je to pravděpodobně jen proto, že nemají dost možností výběru. Pobírají pouze 2 plošné zaměstnanecké výhody (stravenky a příspěvek na důchodové připojištění, na životní v případě manažera), a proto navrhuji, aby se tyto zaměstnanecké výhody rozšířily. Návrh na jejich rozšíření bude konkrétněji popsán v kapitole Opatření v oblasti odměňování zaměstnanců. Pokud se týká CAFETERIA systému, který byl popsán v teoretické části a byl

zahrnut v dotazníkovém průzkumu a rozhovoru, reagovali na něj zaměstnanci i jednatel velmi kladně. Obě strany by si jej přály zavést, neboť se domnívají, že by to zvýšilo motivaci k práci. Cafeteria systém zahrnuje široké spektrum zaměstnaneckých výhod a je v současné době velmi populární. Poté, co jsem přehodnotila situaci a zvážila, že firma nedisponuje dostatečnými finančními prostředky a má v současné době jen 17 zaměstnanců, domnívám se, že by nebylo zavedení CAFETERIA systému efektivní. CAFETERIA systém je administrativně velmi náročný, a to právě z důvodu množství voleb zaměstnaneckých výhod. Do budoucna, s přibývajícím počtem zaměstnanců, který společnost AGD PRINT plánuje, neboť se chce stát mezinárodní firmou, CAFETERIA systém doporučuji. Znamenalo by to rozšíření spektra motivačních nástrojů. Konkrétně doporučuji zavést v budoucnu outsourcing CAFETERIA systému. Tato forma umožňuje firmě pouze zakoupit licenci a platit měsíční paušální poplatek bez nutnosti zaměstnávat člověka, který by měl systém na starosti. Najmutí takového člověka by vyžadovalo náklady kolem 289 440 Kč ročně. Využití outsourcingové firmy pro nastavení a správu CAFETERIA systému by společnost AGD PRINT vyšla zhruba na 144 000 Kč ročně (konkrétně u společnosti Benefit Management s. r. o.). Pokud by firma volila interní aplikaci CAFETERIA systému, bylo by její pořízení nákladnější a složitější. Tuto verzi systému musí někdo spravovat a vytvořit poukázkový či on-line systém uvnitř firmy. Z toho důvodu by byly náklady podstatně vyšší. Celkové náklady interní aplikace CAFETERIA systému by tak činily zhruba 315 840 Kč ročně, kde je zahrnuto 289 440 Kč ročně na pracovníka zodpovědného za správu systému cafeterie (při jeho měsíční super hrubé mzdě 24 120 Kč), dále 12 000 Kč poplatek za počáteční licenci, 1200 Kč poplatek za čtvrtletní paušál (4800 Kč ročně). V případě, že by firma neměla v úmyslu najmout specialistu v řízení lidských zdrojů (správa cafeteria systému by byla součástí jeho práce), doporučuji upřednostnit outsourcing CAFETERIA systému.

### 9.3.2 Dostatečně motivovat zaměstnance

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že všichni pracovníci na THP pozicích, zejména obchodní zástupci, jsou motivováni jen částečně. Dle mého názoru a dle zjištění z pozorování těchto obchodních zástupců, je tomu tak proto, že pobírají časovou formu mzdy a nic je tak nemotivuje k vyšším výkonům a vyššímu počtu zakázek. Proto doporučuji firmě změnit odměňování těchto obchodních zástupců (jak je tomu i u konkurenčních firem), a to zavedením podílové provizní mzdy. Podílová provizní mzda je pro pozici obchodního zástupce specifická a funguje jako větší a silnější motivátor než mzda časová. Bližší vysvětlení za-

vedení podílové provizní mzdy bude popsáno v kapitole Opatření vedoucí ke změně odměňování pracovníků. Co se týká pracovníků na dělnických pozicích, 38,5 % odpovědělo, že je motivováno jen částečně. Doporučuji tedy společnosti AGD PRINT provádět rozsáhlejší hodnocení pracovníků, které bude probíhat jednou ročně a jeho náplní bude motivačně hodnotící pohovor s jednatelem společnosti. Při rozhovoru bude připraven formulář se strukturou témat, který bude cca týden před rozhovorem pracovníkům k dispozici, aby měli čas si dané témata promyslet. V rozhovoru budou mít zaměstnanci možnost vyjádřit své náměty, potřeby a také připomínky k odměňování, hodnocení atd. Jednatel společnosti se tak dozví, co se zaměstnancům v podniku líbí, co nelíbí, co by chtěli změnit atd. Tímto rozhovorem by motivace zaměstnanců nabyla daleko větší váhy, neboť by měli pocit, že i jejich hlas je ve firmě důležitý. Dále navrhuji firmě AGD PRINT využít:

**JOB ROTATION** – jedná se o obměňování lidí na pracovních místech. Toto obměňování by se týkalo zejména obchodních zástupců. Po 6 týdnů by pracovali v úseku výroby a poznali tak lépe způsob výroby produktů. Následně by mohli informovat zákazníky výrazně efektivněji. Přesně by to probíhalo tak, že v období dvou týdnů by šel do úseku výroby jeden obchodní zástupce. Dělo by se tak v čase od 7 hod. do 13 hod., čili v nejméně frekventovanější době, kdy se produkty vyrábějí. Od 13. hod by se vrátil na své místo v obchodním oddělení, kde by byl do 16 hod. a sjednával zakázky. Další týden by se totéž opakovalo se stejným obchodním zástupcem a třetí týden by šel do výroby druhý obchodní zástupce. Proces by se opakoval až do doby, než by se vyměnili všichni obchodní zástupci. Tento postup by přispěl k většímu povědomí zástupců o produktech a znalosti výroby. Výše popsaný postup výměn by společnost AGD PRINT téměř nic nestál, byl-li by zanechán současný systém odměňování, tedy forma časové mzdy.

**JOB ENLARGEMENT** – jedná se o zvyšování pracovní způsobilosti. Firmě AGD PRINT navrhuji rozšiřovat pracovní způsobilost zejména u dělníků. Namísto jedné pracovní operace by zvládli operace dvě či více, zejména při obsluhování strojů.

### **9.3.3 Vytvořit jasné vztahy podřízenosti a nadřízenosti**

Z dotazníkového průzkumu (zejména u otevřené otázky, kde měli respondenti ponechaný volný prostor pro odpověď v případě jejich nespokojenosti v práci) bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou nespokojeni také z důvodu nejasných vztahů podřízenosti a nadřízenosti. Velmi úzce to souvisí také z organizační strukturou, která nebyla jasně formulována, a byla vytvořena pouze k účelům této práce. Proto vzniká ve firmě nepřátelské prostředí a hádky

mezi zaměstnanci. Doporučuji tedy jednateli svolat všechny zaměstnance a definovat jednotlivé vztahy podřízenosti a nadřízenosti, aby nedocházelo k nedorozumění.

#### **9.3.4 Rozdělit pracovní pozice, které by odpovídaly organizační struktuře**

Rozdělení pracovních pozic, které by odpovídaly organizační struktuře, souvisí zejména s vedoucími v různých úsecích oddělení. Tito vedoucí jsou ve firmě chápáni jako „vedoucí“ co se týká odpovědnosti a pravomoci, avšak ve smlouvě jsou uvedeni jako dělníci. Doporučuji tedy společnosti AGD PRINT potvrdit vedoucí jednotlivých oddělení dle organizační struktury a uvést jejich pozici také ve smlouvě. Nerespektování vedoucích podřízenými a následné špatné zadávání úkolů a špatná zpětná vazba nutně vede k demotivaci.

#### **9.3.5 Zvýšení motivace u vedoucích pracovníků a podpora lepšího způsobu zadávání úkolů od vedoucích pracovníků**

Zvýšení motivace u vedoucích pracovníků by proběhlo jejich seřazením dle organizační struktury, čímž by jednotliví vedoucí získali i větší autoritu u svých podřízených. Co se týká těchto vedoucích pracovníků, navrhuji jednateli, aby s nimi každý týden pořádal schůzku a dával jim lepší zpětnou vazbu. Vedoucímu výroby, jak vyplynulo z názoru ostatních zaměstnanců, by měly být vytvořeny podmínky pro zvýšení kvalifikace. Právě tento vedoucí výroby není vyučen v oboru a dostatečná kvalifikace, odbornost a znalost mu chybí. Druhou variantou, ke které se spíše přikláním, je přerazení vedoucího výroby do úseku výroby a najmutí jiného, kvalifikovaného pracovníka, který bude mít zkušenosti s vedením lidí. Současný vedoucí výroby není adaptabilní osoba, neboť ve společnosti působí řadu let a ani po mnoha letech si častokrát sám neví rady s postupem. Tak vzniká při procesu výroby velký chaos a zpoždění zakázek. Také dělníci ve výrobě jsou tímto demotivováni, neboť je vede nekvalifikovaný vedoucí. Vedoucí výroby by měl být člověk, který zná celý proces produkce důkladněji, nikoli dělník ve výrobě. Dále doporučuji jednateli společnosti a výkonné ředitelce účast na motivačním semináři, který se uskuteční v Brně 10.6.2013–11.6.2013.

#### **9.3.6 Podpora dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců a pravidelná školení**

Jelikož společnost AGD PRINT používá k výrobě technologie typu sítotisk a digitální tisk, měla by své zaměstnance proškolovat a vzdělávat v oblasti těchto technologií. Navrhuji tedy provádět pravidelná školení, zejména pro pracovníky na sítotisku, digitálním tisku a



vedoucího výroby. Mohou se např. zúčastnit půldenního semináře, který organizuje Český sítotiskový svaz na veletrhu Reklama-Polygraf, který probíhá jedenkrát ročně (v měsíci březnu). Vstupné na jednoho člověka činí asi 300 Kč bez DPH (pokud by se však zaměstnanci stali členy svazu). Po zvážení jednatele společnosti by se tohoto semináře mohli zúčastnit i obchodní zástupci.

### **9.3.7 Vylepšení atmosféry při vedení lidí a způsob jednání vedoucích**

Vylepšení atmosféry při vedení lidí souvisí především s vedoucím výroby, který nemá u podřízených autoritu, nesprávně zadává úkoly atd. V dotazníkovém průzkumu měli respondenti hodnotit atmosféru při vedení lidí, způsob jednání vedoucích, tedy jakou důležitost pro ně má, a zároveň stupeň plnění těchto náležitostí zaměstnavatelem či vedoucím. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že pro zaměstnance je atmosféra při vedení lidí velmi důležitá, avšak není v dostatečné míře plněna zaměstnavatelem či vedoucím. Jednatel společnosti by se měl také podílet na vylepšení atmosféry při vedení lidí, zejména u vedoucího výroby. Doporučuji tedy atmosféru vylepšit, jelikož má špatný dopad také na vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci.

### **9.3.8 Vylepšení vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti**

Špatné vztahy na pracovišti jsou v současné době ve společnosti AGD PRINT velkým problémem. Vyplynulo to z dotazníkového průzkumu i ze subjektivního pozorování. Špatné vztahy panují zejména v úseku výroby, kde vznikají hádky. Z toho důvodu velmi klesá produktivita těchto pracovníků a zvyšuje se zmetkovitost výrobků. Vedoucí výroby má špatné vztahy s oddělením mechanické dílny a s oddělením sítotisku. Vylepšení těchto vztahů je velmi důležité, neboť by tito již poměrně zaučení a kvalifikovaní zaměstnanci mohli z firmy odejít. Práce na sítotisku je oborem, v němž se špatně hledají noví lidé, neboť je jich nedostatek. Samozřejmě, firma by mohla přijmout člověka, který v oboru vyučen není a následně ho zaučit. Trvalo by ale minimálně půl roku, než by se zaučení podařilo. V konečném důsledku je v současné době ve firmě pouze jeden zaměstnanec, který je vyučen v oboru. Ostatní nejsou vyučeni, byli pouze zaučení, což trvalo poměrně dlouho. V tomto oboru je stále co zdokonalovat, neboť technologie i zakázky se neustále mění. Pro zlepšení vztahů mezi zaměstnanci doporučuji společnosti AGD PRINT využít TEAM BUILDINGOVÝCH aktivit, které by posloužily k posílení týmové spolupráce, zvýšení motivace a produktivity. Při těchto aktivitách by se zaměstnanci lépe poznali díky společným zážitkům a zlepšila by se tak komunikace mezi nimi. Teambuildingové aktivity by

probíhaly dvakrát do roka, jednou v zimních a podruhé v letních měsících. I když jsou největší problémy a špatný kolektiv v úseku výroby, teambuildingu by se účastnili všichni zaměstnanci, aby se necítili odstrčeni. Touto formou by se sešli s jednatelem společnosti či s výkonnou ředitelkou a projednali by s nimi návrhy aktivit, které by pro ně byly zajímavé (jak z hlediska volného času, tak individuálních preferencí). Teambuilding by probíhal mimo pracovní dobu. Schválení možných návrhů by bylo na osobě pověřené teambuildingovým programem, na který by byl vymezen předem stanovený rozpočet. Jelikož ale firma nemá dostatek volných finančních prostředků, mohla by využít levnějších aktivit, jakými jsou např. bowling v centru města Zlína (zde by se se objednaly 4 dráhy, přičemž pronájem jedné dráhy by stál v po-čet v čase od 14–18 hod. 120 Kč/ hod, po 18 hod. by to bylo 140 Kč/hod. V pátek by byly ceny o něco vyšší – od 14–18 hod. 140 Kč, po 18 hod. 180 Kč (9evitka.cz, 2013). Pokud bychom vzali v potaz nejlevnější variantu, celkové náklady na bowling by společnost AGD PRINT vyšly na 480 Kč (pití a případně jídlo by si každý hradil sám). Další alternativou by mohl být výšlap do přírody, např. na maják. Pokud by však chtěla firma do těchto aktivit zainventovat, existuje mnoho agentur, které vytváří teambuildingové aktivity přímo šité na míru. Ty jsou ovšem poměrně nákladné, neboť nebývají realizovány v místě bydliště. Je tedy nutné zajistit dopravu a ubytování. V současnosti jsou mezi firmami velmi oblíbené, neboť mají na zaměstnance dobrý vliv. Doporučuji tedy navštívit např. stránky [www.z-agency.cz](http://www.z-agency.cz).

### **9.3.9 Podpora přístupu zaměstnancům k informacím**

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci kladou důraz na informace a přístup k nim, avšak z jejich pohledu toto zaměstnavatel neplní. Společnost by tedy měla dát i řádovým zaměstnancům přístup k informacím, které by je zajímaly. Zaměstnanci společnosti AGD PRINT mají dostatek informací pro vykonávání své práce a také ví, co se od nich v práci očekává, jaké jsou jejich úkoly a cíle. Přesto by je z určitého důvodu zajímaly informace, ke kterým nemají dostatečný přístup. Zvýšení jejich povědomí o celkovém dění v podniku by mohlo přispět k vyšší motivaci, výkonnosti a většímu zájmu na podniku jako celku.

### **9.3.10 Změna v odměňování všech zaměstnanců**

Jak z dotazníkového průzkumu vyplynulo, většina zaměstnanců se přiklání k tomu, že v současné době je odměňování ve společnosti AGD PRINT nespravedlivé a neúčinné. Je to dáno zejména tím, že zaměstnanci nemají přesný přehled o svých prémiech a odměnách,

kteří dostávají jako pohyblivou složku mzdy a nejsou dostatečně informováni o vazbě pracovního výkonu s odměnami. Pracovníci, kteří jsou de facto hodnoceni za stejnou práci, si myslí, že nejsou odměňováni spravedlivě, neboť nedostávají stejnou mzdu. To zapříčiňuje jejich demotivaci. Odměňování všech pracovníků je závislé na tržbách celého podniku a podle toho jsou jim vypláceny odměny a prémie. S tím, že je jejich odměňování závislé na tržbách, jsou srozuměni. Vědí, že pokud budou více produktivní, budou se mít lépe. Bohužel jejich zpětná vazba není dostatečná. Největším problémem je, že všichni zaměstnanci společnosti AGD PRINT pobírají časovou formu mzdy, tudíž je nic nevede k tomu, aby zvyšovali pracovní výkony. Ať udělají více nebo méně práce, vždy dostanou zapláceno. To je nevýhoda pro podnik, neboť podnikání není o tom, aby firma živila zaměstnance, kteří dostatečně neodvádí práci, jen proto, aby jim pomohla uživit jejich rodiny. Účelem podnikání je dosažení zisku a prosperity podniku. I když si mnozí zaměstnanci společnosti AGD PRINT myslí, že vést podnik je jednoduché, opak je pravdou. S vedením podniku je spojena řada starostí a spousta obětovaného času. Zaměstnanci si také neuvědomují, že kvůli jejich nevykonnosti se práce musí dodělavat i mimo pracovní dobu. Cílem zlepšení a celkové změny v odměňování je tuto špatnou situaci napravit, zvýšit výkonnost zaměstnanců a také obrátit i zisk podniku. Ke zvýšení obrátu by došlo právě díky změně odměňování u obchodních zástupců, kteří by místo časové mzdy dostávali podílovou provizní mzdu. Ta by je motivovala k získávání většího počtu zakázek. Koneckonců i v dotazníkovém průzkumu se většina těchto obchodních zástupců přiklonila k tomu názoru, že úkolová mzda by jejich pracovní výkon podněcovala více než mzda časová. Úkolová mzda se zavádí spíše u dělnických profesí, ale funguje de facto na stejném principu. Zaměstnanci jsou placeni za práci, kterou odvedou, nikoli za čas, který stráví v podniku. Pro obchodní zástupce tedy bude navržena podílová provizní mzda, neboť je pro tuto pozici běžnější. Z dotazníkového průzkumu dále vyplynulo, že dělnické profese by více motivovala úkolová mzda, která by vedla ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Zavedení úkolové mzdy by pro dělníky nebylo vůbec lehké. Pokud by pobírali pouze úkolovou mzdu, mohlo by dojít k tomu, že by při nedostatku zakázek neměli téměř žádnou výplatu. Tomuto se musí zamezit. Proto navrhuji spíše kombinaci časové a úkolové mzdy pro dělníky. Dostávali by časovou formu mzdy (v podobě minimální mzdy, která je zákonem stanovena) a k tomu pobídkovou složku úkolové mzdy, která by je vedla nejen k vyšším výkonům, ale také k úspoře materiálu a času. Úspora času je v případě firmy AGD PRINT velice důležitá, neboť náklady na provoz stro-

ju a elektřinu jsou opravdu velké. Dále by měly být přehodnoceny odměny, prémie a rozšíření zaměstnaneckých výhod, které vyplynuly z dotazníkového průzkumu.

#### Návrh celkové změny v odměňování:

##### 9.3.11 Seřazení pracovních pozic dle pořadí prací:

Seřazení pracovních pozic dle pořadí prací ukazuje tabulka č. 6, v níž jsou seřazeny jednotlivá pracovní místa od nejjednoduššího k nejsložitějšímu. K nim je přiřazena základní mzda pro každou skupinu zvlášť. V tabulce je počítáno s 40 hodinami za týden při 8 hodinové pracovní době a 168 odpracovanými hodinami za měsíc (čili 21 dní).

Tab. 6 – Seřazení pracovních pozic

| Skupina | Pracovní pozice                       | Hrubá mzda v Kč |
|---------|---------------------------------------|-----------------|
| I.      | Dělník                                | 8000 Kč         |
| II.     | Vedoucí oddělení<br>(sítotisk, dílna) | 9000 Kč         |
| III.    | Vedoucí výroby                        | 10 000 Kč       |
| IV.     | THP (obchodníci)                      | 11 000 Kč       |
| V.      | Výkonný ředitel                       | 12 000 Kč       |

Zdroj: autorka

##### 9.3.12 Zavedení systému sledování zakázek pro úkolovou mzdu

Zavedení systému sledování zakázek by bylo pro společnost AGD PRINT velkou příležitostí. Firmě by to umožnilo získat větší přehled o zakázkách, zejména pro výpočet pobídkové složky mzdy k základní mzdě. Jelikož by se základní mzda po zavedení tohoto systému u každého zaměstnance výrazně snížila, mohly by se ušetřené peníze investovat do nákupu tohoto systému. Doporučuji navštívit internetové stránky [www.acsline.cz](http://www.acsline.cz), kde firma ESTELAR s. r. o. vyrábí a dodává tento zakázkový systém. Ten zajišťuje sledování výrobních procesů a evidenci časů odpracovaných na zakázkách jednotlivými zaměstnanci. Systém je určen zejména pro zakázkové a sériové výrobní provozy jakéhokoliv oboru. Umožňuje také sledovat plnění zakázek, plánovat výrobní kapacity a aplikovat technologické postupy při opakovaných zakázkách. Elektronický zakázkový systém je velmi účinný.

ný nástroj pro kontrolu efektivity práce a odměňování pracovníků podle skutečně odvedené práce (ACSLINE.CZ, 2013).

Tab. 7 – Náklady na zavedení systému sledování zakázek

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Úprava informačního systému v režii firmy (vlastním zaměstnancem)</b> | 20 000 Kč         |
| <b>Náklady na zakoupení systému</b>                                      | 80 000<br>Kč/rok  |
| <b>Náklady na údržbu</b>   | 12 000<br>Kč/rok  |
| <b>Správa systému (najmutí kalkulanta)</b>                               | 300 000<br>Kč/rok |

Zdroj: autorka

### 9.3.13 Kombinace základní mzdy s úkolovou mzdou a podíl na zisku

Tato změna v odměňování by fungovala tak, že by všichni zaměstnanci dostali svou základní měsíční mzdu (dle jednotlivých skupin v tabulce č. 6). K této mzdě by dostali navíc úkolovou mzdu, která by se jim vypočítala díky zavedení systému sledování zakázek. Tento by umožnil přesné sledování výrobních procesů a evidenci časů, odpracovaných na zakázkách jednotlivými zaměstnanci. Změna v odměňování by však mohla fungovat také bez zavedení systému sledování zakázek, což by ovšem bylo velmi náročné na výpočet a kontrolu, zejména u výpočtu úkolové mzdy pro dělníky. Proto doporučuji již zmíněný systém sledování zakázek zakoupit a k tomu přijmout nového zaměstnance (kalkulanta), který by měl na starosti jeho správu. Jak by celková změna v odměňování fungovala, vysvětlím na následujícím modelovém příkladu.

#### **Zakázka za 100 000 Kč:**

Vycházela jsem z interních zdrojů firmy a na jejich základě vypracovala následující modelový příklad, který znázorňuje průměrné náklady na zakázku za 100 000 Kč a hrubý zisk. Dle tohoto modelového příkladu by se počítaly všechny zakázky za méně či více peněz s tím, že by se pouze snížila či zvýšila jednotlivá procenta ze získané zakázky pro obchodní zástupce a úkolové mzdy u dělnických profesí.

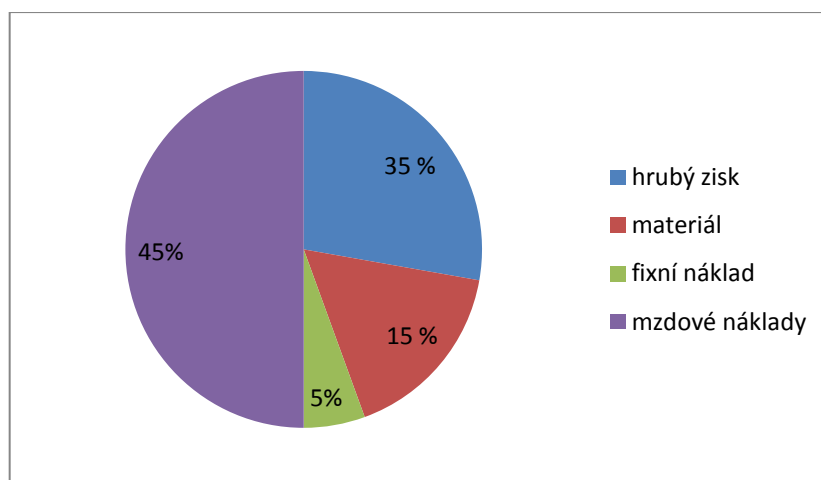
### Náklady na zakázku:

Po získání nové zakázky a jejího přijetí by nejprve obchodní zástupce, který by tuto zakázku získal, vypočítal jednotlivé náklady na ni. Po odečtení těchto nákladů a ponechání hrubého zisku pro firmu by se zbytek peněz spravedlivě rozdělil mezi zaměstnance. Tento proces by byl stejný u opakované zakázky i pravidelné zakázky. Je však nutno podotknout, že i náklady na stejnou zakázku za stejné množství peněz se mohou lišit, zejména z důvodů nákladu na materiál.

Výpočet nákladů:

Výpočet průměrných nákladů na zakázku za 100 000 Kč ukazuje následující graf č. 25, kde:

- Variabilní náklady (materiál) - činí 15 000 Kč
- Fixní náklady (topení, elektřina...) - činí 5 000 Kč
- Mzdové náklady - činí 45 000 Kč
- Hrubý zisk pro firmu - činí 35 000 Kč



Graf 25 – struktura nákladů na zakázku v hodnotě 100 000 Kč

### Rozdělení mzdových nákladů:

**45 000 Kč se rozdělí:** - 20 000 Kč na základní fixní platy zaměstnancům

- 25 000 Kč mezi jednotlivé úrovně pracovníků následovně:

**1) Odměna obchodnímu zástupci za získanou zakázku za 100 000 Kč**

Základní mzda + 15 % z 25 000 Kč (platí to stejně tak u opakované zakázky, zejména proto, aby měli obchodní zástupci motivaci udržovat stálé zákazníky).

**2) Odměna výrobnímu řediteli**

Základní mzda + fixní odměna v hodnotě 500 Kč za zakázku do 50 000 Kč, 1000 Kč za zakázku nad 50 000 Kč. V případě stotisícové zakázky je to 1 % z 25 000 Kč.

**3) Odměna vedoucímu výroby**

Základní mzda + 7,5 % z 25 000 Kč

**4) Odměna vedoucímu výrobních podkladů**

Základní mzda + 7,5 % z 25 000 Kč (v případě, že má zákazník vlastní podklady, odměna bude pouze 1 %)

**5) Příprava materiálu:**

Základní mzda + 1,5 % z 25 000 Kč (v případě ušetření materiálu a 0 % zmetkovitosti 6 % z 25 000 Kč)

**6) Odměna pracovníkům sítotisku, digitálního tisku, mechanické dílny, kontroly expedice**

Rozdělí se zbylých 61,5 % (pokud počítáme s tím, že by při přípravě materiálu byla 0 % zmetkovitost):

Vedoucí sítotisku: základní mzda + 7,5 % z 25 000 Kč

Dělníci: minimální základní mzda + 50 % z 25 000 Kč (těchto 50 % se rozdělí mezi dělníky na sítotisku, digitálního tisku, mechanické dílny dle systému řízení zakázek a toho na kolik se podíleli na dané zakázce)

Pracovník na expedici: minimální základní mzda + 4 % z 25 000 Kč

**Podíl na zisku**

Podíl na zisku bude zaměstnancům vyplácen jen v případě, že měsíční obrat společnosti přesáhne 1 mil. Kč

Tab. 8 – Podíl na zisku jednotlivých skupin zaměstnanců

| Podíl na zisku |                  |                |                         |                 |
|----------------|------------------|----------------|-------------------------|-----------------|
| 0,2 %          | 0,5 %            | 0,8 %          | 0,8 %                   | 1 %             |
| dělníci        | Vedoucí oddělení | Vedoucí výroby | THP (obchodní zástupci) | Výkonný ředitel |

Zdroj: autorka

### 9.3.14 Změny u odměn a prémie

Změny u odměn a prémie proběhnou zejména díky zavedení podílové provizní mzdy pro obchodní zástupce a kombinace základní mzdy s úkolovou mzdou pro dělnické profese. Nebudou se vyplácet žádné odměny a prémie, jak tomu bylo u současného systému odměňování. Namísto toho budou mít zaměstnanci podíl na zisku. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci přikládají odměnám a prémie největší důležitost. Zároveň ale také odpověděli, že zvýšení jejich mzdy by je vedlo ke zvýšení motivace a pracovního výkonu. Dle mého názoru hrály u zaměstnanců odměny a prémie velkou roli proto, že při současném systému neměli de facto jiný motivační faktor. Při zavedení nového systému motivace a zejména celkových změn v odměňování by ale měli větší možnost zvýšit svou mzdu, a to díky kombinaci základní a úkolové mzdy. To by zvýšilo jejich motivaci k práci i pracovní výkonnost. Za to by ještě byli odměněni podílem na zisku. Podíl na zisku patří do hmotné motivace, která je dle dotazníkového průzkumu pro všechny zaměstnance společnosti AGD PRINT důležitější než nehmotná motivace. Nakonec by změny u odměn a prémie byly výhodné jak pro firmu, tak i pro zaměstnance.

### 9.3.15 Změny u zaměstnanecích výhod

V současné době pobírají zaměstnanci společnosti AGD PRINT tyto plošné zaměstnanecí výhody:

- **Stravenky (příspěvek 50%)**
- **Příspěvek na důchodové pojištění**
- **Životní pojištění (částka 660 Kč, pouze v případě výkonného ředitele)**



Stravenky, které jsou zaměstnancům poskytovány, mají hodnotu 70 Kč, z čehož firma hra-  
dí polovinu (35 Kč). Zbytek částky si musejí zaměstnanci doplatit. Jak vyplynulo z dotaz-  
níkového průzkumu, zaměstnanci přikládají stravenkám a příspěvku na důchodové pojiště-  
ní největší důležitost oproti jiným zaměstnaneckým výhodám, které jim byly  
v dotazníkovém šetření představeny. Proto budou tyto zaměstnanecké výhody zaměstnan-  
cům ponechány nadále, bez ohledu na obrat firmy. Příspěvek na důchodové pojištění by  
byl nyní pro všechny zaměstnance 2 % ze základní mzdy. Tzn., že by se tento příspěvek  
oproti současnému stavu mírně navýšil a byl by pro všechny zaměstnance bez rozdílu stej-  
ný. Z dotazníkového průzkumu také vyplynulo, že kromě stravenek a důchodového pojiš-  
tění by zaměstnanci uvítali firemní či pracovní oblečení, služební telefon i k soukromým  
účelům, příspěvek na dopravu, týden placené dovolené navíc, zaměstnanecké půjčky a  
vzdělávací kurzy. Tyto výhody by stály firmu mnoho peněz navíc a byl by problém je za-  
platit. Na druhou stranu by zvýšily spokojenost pracovníků. Přikláním se proto  
k optimálnímu řešení rozšíření benefitů, které by však byly závislé na obratu firmy. Tím by  
také byla podpořena výkonnost zaměstnanců.

#### **Návrh rozšíření zaměstnaneckých výhod, závislé na obratu firmy:**

Jednotlivé zaměstnanecké výhody by zaměstnanci dostali vždy po zhodnocení celého  
roku. Na konci účetního období by se spočítaly obraty společnosti za 12 měsíců. Pokud by  
částka přesáhla 18 mil. Kč, dostávali by po celý následující rok zaměstnanecké výhody  
uvedené v podmínce a). Pokud by částka přesáhla 24 mil. Kč za rok, dostávali by zaměst-  
nanecké výhody uvedené v podmínce b). Pokud by však firma nedosáhla na žádnou  
z částek, dostávali by zaměstnanci jako doposud pouze stravenky a příspěvek na důchodo-  
vé pojištění.

##### **a) Obrat od 1,5 mil. Kč – 2 mil. Kč za měsíc**

- Příspěvek na firemní či pracovní oblečení (2 krát ročně v hodnotě 500 Kč)
- Služební telefon i pro soukromé účely (200 Kč/měsíc – 1 zaměstnanec)
- Příspěvek na dopravu (200 Kč/ měsíc – 1 zaměstnanec)

##### **b) Obrat nad 2 mil. Kč za měsíc**

- Týden dovolené navíc (průměrné náklady za všechny zaměstnance zhruba 70 000 Kč)
- Zaměstnanecké půjčky max. do 100 000 Kč, úrok 6 % p. a.
- Vzdělávací kurzy (8000 Kč/1 zaměstnanec) – jazykové, manažerské, obchodní, technické, přiřazení do jednotlivých kurzů dle specializace ve firmě
-

## 9.4 Cíl projektu zlepšení systému motivace zaměstnanců ve společnosti AGD PRINT

Hlavním cílem projektu je zlepšení systému motivace zaměstnanců ve společnosti AGD PRINT na základě navržených změn, které byly společnosti představeny. Všechny výše navržené změny povedou k vytvoření spravedlivého a účinného systému motivace, který tak pomůže zvýšit spokojenost zaměstnanců a zároveň je bude podněcovat k vyšším výkonům a produktivitě práce.

## 9.5 Nákladová analýza projektu

### A) Vypracování dotazníků motivace zaměstnanců

- Mzdové náklady (zpracování studentky v rámci DP) .....0 Kč

### B) Rozdání dotazníků zaměstnancům

- Mzdové náklady (zpracování studentky v rámci DP).....0 Kč
- Režijní náklady (tisk + papír).....100 Kč

### C) Vyplnění a navrácení dotazníků zaměstnanci

- Mzdové náklady ..... 0 Kč

### D) Vyhodnocení dat (zpracování výsledků)

- Mzdové náklady (zpracování studentky v rámci DP)..... 0 Kč

### E) Návrh a schválení změn současného systému motivace

- Mzdové náklady .....0 Kč

**F) Implementace opatření pro zlepšení systému motivace**

- Vysvětlení vztahů podřízenosti a nadřízenosti zaměstnancům.....1700 Kč
- Školení pro pracovníky sítotisku, digitálního tisku, vedoucí výroby 4 200 Kč
- Team building (bowling).....500 Kč

**G) Implementace celkové změny v odměňování jako součást systému motivace****Náklady na zavedení nového systému řízení zakázek**

- Úprava informačního systému.....20 000 Kč
- Zakoupení systému řízení zakázek.....60 000 Kč
- Vysvětlení funkce systému zaměstnancům.....1700 Kč
- Správa systému (najmutí kalkulantů) .....300 000 Kč/rok

**Celkový součet nákladů (A) + (B) + (C) + (D) + (E) + (F) + (G)**

- Součet nákladů.....388 200 Kč

**Sestavení nabídky nových benefitů**

- Informování o nových benefitech.....425 Kč
- Rozšířená nabídka benefitů (obrat 1,5 – 2 mil. Kč).....98 600 Kč/rok
- Rozšířená nabídka benefitů (obrat nad 2 mil. Kč).....206 000 Kč/rok
- Celkové náklady.....305 025 Kč

**Náklady CELKEM**

- Celkové náklady.....693 225 Kč

Z výše uvedené nákladové analýzy vyplývá, že celkové náklady pro projekt zlepšení systému motivace jsou 693 225 Kč. Mohlo by se zdát, že je to velká částka pro malou firmu, která chce zlepšit systém motivace. Je však důležité říci, že pokud by se změnilo odměňování zaměstnanců, došlo by ke zvýšení jejich motivace a následně i ročních obrátů společnosti. Implementace opatření v oblasti odměňování by firmu vyšla na 381 700 Kč. Jelikož ale první fáze změny odměňování spočívala ve snížení základní mzdy pracovníků z důvodu kombinace časové a úkolové mzdy, ušetřila by firma touto změnou ročně přes 1 mil. Kč na základních mzdách. V prvním měsíci zavedení celkových změn v odměňování zaměstnanců by ušetřila přes 100 000 na mzdách a mohla by tak zakoupit systém řízení zakázek, který je důležitý pro přesný výpočet jejich další pobídkové složky k základní mzdě. Největší položku nákladů v opatření odměňování tvoří 300 000 Kč/rok na mzdové náklady kalkulanta. Počítalo se zde s tím, že by kalkulant dostával průměrnou měsíční hrubou mzdu 18 657 Kč. Pokud tuto částku vynásobíme koeficientem 1,34, dostáváme částku 25 000 Kč (superhrubá mzda), tj. vypočítaný měsíční náklad pro firmu na jednoho kalkulanta. Dále je v nákladové analýze vypočítaná nová nabídka rozšířených benefitů. I když tyto benefity dostanou zaměstnanci pouze při měsíčním obrátu 1,5–2 mil. Kč a nad 2 mil. Kč, je nutno s nimi počítat jako s náklady navíc.

## 9.6 Časová analýza projektu

K implementaci projektu zlepšení systému motivace z hlediska času bylo využito časové analýzy síťového grafu pomocí metody CPM (Critical Path method – metoda kritické cesty). Tato metoda CPM charakterizuje činnosti projektu deterministickým způsobem, protože jsou doby činností projektu pevně dány a neuvažuje se o možnosti jejich změny.

Projekt pro zlepšení systému motivace byl rozčleněn do 10 činností označených písmeny velké abecedy. Dobu trvání jednotlivých činností (ve dnech) a jejich návaznosti udává tabulka č. 9. V tabulce můžeme vidět, že implementace celkových změn v odměňování byla rozčleněna do čtyř fází. Tento postup změn v odměňování byl zvolen proto, že není možné zavést opatření ve změnách v odměňování v jednom termínu. Dále jsou z tabulky zřejmé návaznosti činností a můžeme zde vidět, že implementace celkových změn v odměňování (činnost F) nemůže začít dřív, než skončí činnost E a D.

Výpočet kritické cesty byl vytvořen pomocí programu WinQSB, kde se nejprve musely zadat jednotlivé činnosti do zadávací tabulky (Tab. 10) a na základě této tabulky vzniklo řešení, které je zobrazeno v tabulce 11. Výsledná tabulka (Tab. 11) ukazuje, že všechny činnosti projektu leží na kritické cestě, viz. sloupec „On critical Path“. Kritickou cestu tedy v tomto případě představují činnosti:

A→B→C→D→E→F→G→H→I→J

Ve sloupci „Critical Path“ je také vidět, že není možné zpoždění ani u jedné z činností projektu. Kdyby však ke zpoždění došlo, zpozdil by se i konečný termín projektu, tedy 61 dnů. Dále je zřejmé, že se v průběhu této činnosti nepočítá s žádnými časovými rezervami, které jsou zobrazeny ve sloupci „Slack (LS-ES)“.

Následuje zobrazení uzlově ohodnoceného síťového grafu (Graf. 28), který byl sestrojen právě pomocí programu WinQSB. Z tohoto grafu je zřejmé, že doba kompletní implementace projektu potrvá 61 dnů.

Tab. 9 – Činnosti projektu zlepšení systému motivace

| Označení činnosti | Popis činnosti  | Doba trvání (tij) ve dnech | Bezprostředně předcházející činnost |
|-------------------|---|----------------------------|-------------------------------------|
| A                 | Vypracování dotazníků motivace a odměňování           | 7                          | -                                   |
| B                 | Rozdání dotazníků zaměstnancům                        | 1                          | A                                   |
| C                 | Vyplnění a odevzdání dotazníků zaměstnanci            | 3                          | B                                   |
| D                 | Vyhodnocení dat (zpracování výsledků)                 | 14                         | C                                   |
| E                 | Implementace a opatření pro zlepšení systému motivace | 5                          | D                                   |

|   |   |    |     |
|---|---|----|-----|
| F | Implementace celkových změn v odměňování jako součást změny systému motivace (1. fáze – seřazení pracovních pozic)                  | 1  | E,D |
| G | Implementace celkových změn v odměňování jako součást změny systému motivace (2. fáze – systém sledování zakázek)                   | 7  | F   |
| H | Implementace celkových změn v odměňování jako součást změny systému motivace (3. fáze – zavedení kombinace základní a úkolové mzdy) | 14 | G   |
| I | Implementace celkových změn v odměňování jako součást změny systému motivace (4. fáze – změny u odměn a prémie)                     | 4  | H   |
| J | Implementace celkových změn v odměňování jako součást změny systému motivace (5. fáze – změny v benefitech)                         | 5  | D   |

Zdroj: autorka

Tab. 10 – Zadávací tabulka v programu WinQSB

| Activity Number | Activity Name | Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',') | Normal Time |
|-----------------|---------------|--|-------------|
| 1               | A             |  | 7           |
| 2               | B             | A  | 1           |
| 3               | C             | B  | 3           |
| 4               | D             | C  | 14          |
| 5               | E             | D  | 5           |
| 6               | F             | E,D  | 1           |
| 7               | G             | F  | 7           |
| 8               | H             | G  | 14          |
| 9               | I             | I,H  | 4           |
| 10              | J             | I  | 5           |

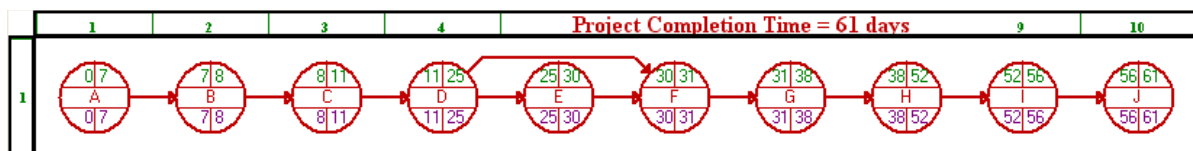
Zdroj: autorka

Tab. 11 – Výsledná tabulka: řešení získané pomocí programu WinQSB

| 04-11-2013<br>22:49:51 | Activity<br>Name | On Critical<br>Path | Activity<br>Time | Earliest<br>Start | Earliest<br>Finish | Latest<br>Start | Latest<br>Finish | Slack<br>(LS-ES) |
|------------------------|------------------|---------------------|------------------|-------------------|--------------------|-----------------|------------------|------------------|
| 1                      | A                | Yes                 | 7                | 0                 | 7                  | 0               | 7                | 0                |
| 2                      | B                | Yes                 | 1                | 7                 | 8                  | 7               | 8                | 0                |
| 3                      | C                | Yes                 | 3                | 8                 | 11                 | 8               | 11               | 0                |
| 4                      | D                | Yes                 | 14               | 11                | 25                 | 11              | 25               | 0                |
| 5                      | E                | Yes                 | 5                | 25                | 30                 | 25              | 30               | 0                |
| 6                      | F                | Yes                 | 1                | 30                | 31                 | 30              | 31               | 0                |
| 7                      | G                | Yes                 | 7                | 31                | 38                 | 31              | 38               | 0                |
| 8                      | H                | Yes                 | 14               | 38                | 52                 | 38              | 52               | 0                |
| 9                      | I                | Yes                 | 4                | 52                | 56                 | 52              | 56               | 0                |
| 10                     | J                | Yes                 | 5                | 56                | 61                 | 56              | 61               | 0                |
|                        | Project          | Completion          | Time             | =                 | 61                 | days            |                  |                  |
|                        | Number of        | Critical            | Path(s)          | =                 | 2                  |                 |                  |                  |

Zdroj: autorka

Graf 26 – Uzlově ohodnocený síťový graf



Zdroj: autorka

## 9.7 Analýza přínosů projektu

Nákladová a časová analýza byla provedena v předcházející části. Kromě těchto analýz je také nutné stanovit přínosy a rizika pro projekt. Je tedy důležité posoudit to, co přinese zavedení nového systému motivace do praxe.

### Přínosy pro projekt:

- Zvýšení motivace zaměstnanců
- Snížení nákladů a úspora času
- Úspora materiálu
- Spravedlnost v odměňování
- Vyšší výkonnost zaměstnanců
- Vyšší kvalita práce a výrobků
- Zvýšení ročních obrátů společnosti
- Zlepšení vztahů na pracovišti
- Zlepšení přístupu zaměstnanců k práci
- Zlepšení způsobu zadávání úkolů od vedoucích pracovníků
- Zlepšení povědomí zaměstnanců o vztazích podřízenosti a nadřízenosti

## 9.8 Analýza rizik projektu

V této podkapitole byla provedena analýza rizik. Je nutné si uvědomit, že projekt s sebou nepřináší jen výhody, ale také možná rizika, která by mohla s určitou pravděpodobností nastat. Je známo, že se lidé neradi přizpůsobují změnám a nemají rádi nové věci. Vyhodnotila jsem několik rizik, která ze samotného projektu vyplývají. V tabulce č. 12 můžeme vidět seznam rizik projektu, kterých je celkem 8. Byl k nim přiřazen stupeň rizika, čili výše a pravděpodobnost jeho výskytu. Stupeň rizika stejně jako pravděpodobnost rizika byly označeny hodnotami 1–3, přičemž ( 1 – nízké riziko, 2 – střední riziko, 3 – vysoké riziko), stejně tomu bylo u pravděpodobnosti výskytu rizika, kde (1 – nízká pravděpodobnost, 2 – střední pravděpodobnost, 3 – vysoká pravděpodobnost). Na základě těchto údajů byl také sestaven graf č. 29 pro lepší přehlednost.

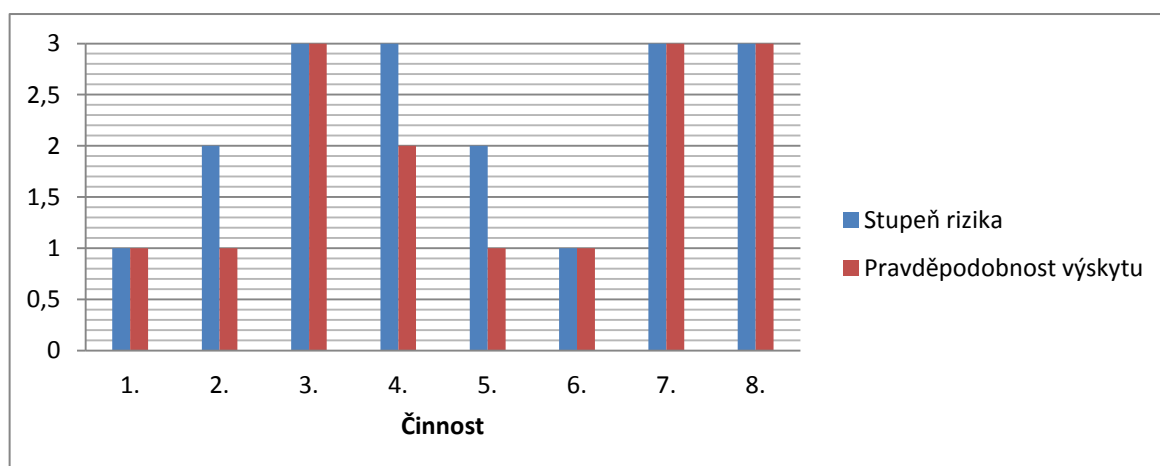
Tab. 12 – Analýza rizik

| Označení | Činnost  | Stupeň rizika | Pravděpodobnost výskytu |
|----------|--|---------------|-------------------------|
| 1.       | Překročení plánovaných nákladů   | 1             | 1                       |
| 2.       | Překročení času trvání projektu  | 2             | 1                       |
| 3.       | Odchod zaměstnanců z důvodu zavedení kombinace základní a úkolové mzdy | 3             | 3                       |
| 4.       | Nespokojenost zaměstnanců se změnami                                   | 3             | 2                       |
| 5.       | Špatná informovanost zaměstnanců o novém systému                       | 2             | 1                       |
| 6.       | Nárůst nákladů na rozšíření zaměstnaneckých výhod                      | 1             | 1                       |
| 7.       | Zhoršení týmové atmosféry  | 3             | 3                       |
| 8.       | Zhoršení pracovních vztahů mezi obchodními zástupci a dělníky          | 3             | 3                       |

Zdroj: autorka



V grafu č. 29 můžeme vidět, že největší rizika pro projekt jsou odchod zaměstnanců z důvodu zavedení kombinace časové a úkolové mzdy, dále zhoršení týmové atmosféry a zhoršení pracovních vztahů mezi obchodními zástupci a dělníky. Tato rizika a pravděpodobnost jejich výskytu jsou velké, proto je potřeba být na ně připraven s jakýmsi „rizikovým plánem“. Co se týká odchodu zaměstnanců z důvodu zavedení kombinace úkolové a časové mzdy, hrozí, že zaměstnanci by zcela nepochopili celkový smysl a důvod zavedení tohoto nového a lepšího systému a chtěli by z tohoto důvodu odejít. Nepochopili by zejména to, že se zavedením kombinace časové a úkolové mzdy by si vydělali podstatně více peněz. Na druhou stranu by toto bylo zajímavé zjištění pro firmu, neboť by se ukázal charakter jejich zaměstnanců. Toto riziko by se eliminovalo, pokud by se zaměstnancům vstřípilo do paměti, že nový systém odměňování je podstatně lepší a pochopili by tak jeho podstatu. Firma by se také mohla připravit na odchod některých zaměstnanců a už dopředu se poohlížet po nových a perspektivnějších lidech. Další dvě velká rizika, která spolu úzce souvisí, jsou zhoršení týmové atmosféry a zhoršení vztahů mezi obchodníky a dělníky. Při zavedení nového systému odměňování by mohla nastat situace, kterou de facto známe ze současného systému odměňování. Při neúspěchu obchodníků při získávání zakázek by mohlo dojít k rozporům mezi dělníky a těmito obchodníky. Dělníci by měli stanovenou pouze minimální mzdu danou zákonem a jejich pobídková složka mzdy by závisela na odpracované práci. Pokud by tato práce nebyla zajištěna, neměli by pak dostatek peněz. Tato situace nastala ve firmě koneckonců i v současné době.



Graf 27 – grafické zobrazení rizikové analýzy

## 10 ZÁVĚR

Hlavním úkolem této diplomové práce bylo provedení analýzy současného systému motivace ve společnosti AGD PRINT a představení projektu možných změn v rámci tohoto systému. Na základě výsledků analýzy byla navržena doporučení možných opatření pro zlepšení systému motivace, která byla východiskem pro projekt. Všechny navržené změny povedou k vytvoření spravedlivého a účinného systému motivace, který pomůže zvýšit spokojenost zaměstnanců a zároveň je bude podněcovat k vyšším výkonům a produktivitě práce.

Jako východisko pro praktickou část byly použity literární prameny od různých autorů a obecně známé teorie motivace, z nichž se mnohdy vychází také v praxi. Teorie motivace se tak staly východiskem pro vypracování dotazníkového šetření. V něm byly zohledněny zejména Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie a teorie spravedlnosti.

V praktické části byla nejprve představena společnost AGD PRINT a předloženy základní informace o ní, dalšími tématy byly historie, organizační struktura a výrobní program podniku. Ve firmě byla provedena analýza současného systému motivace, které obsahovala jeho popis i nástroje odměňování, které společnost využívá. Z analýzy současného systému motivace vyplynulo, že společnost nevyužívá příliš široké spektrum motivačních nástrojů. Na druhou stranu je jejím silným motivačním nástrojem příjemné a dobře vybavené pracoviště vysoko nad standardem v tomto odvětví průmyslu.

Nejsilnějším motivačním nástrojem firmy je však bezesporu odměňování. To je ve společnosti realizováno velmi jednoduchým způsobem. Všichni zaměstnanci pobírají základní časovou mzdu podle svého pracovního zařazení a pohyblivou složku mzdy, která se skládá z odměn, prémie a osobního ohodnocení. Vedle těchto forem odměňování nabízí firma zaměstnanecké benefity (stravenky a příspěvek na důchodové pojištění). Pro vytvoření lepšího systému motivace nestačí pouze analýza současného stavu, která byla zjištěna z interních zdrojů firmy. Proto bylo pro zaměstnance vytvořeno dotazníkové šetření, které mělo zjistit jejich motivaci, jejich potřeby a preference. Dotazníkové šetření bylo provedeno formou anonymních dotazníků a bylo zaměřeno na motivaci a nástroje odměňování. Dále byl také uskutečněn rozhovor s jednatelem společnosti, který obsahoval 8 otázek. Tyto otázky se týkaly systému motivace ve společnosti. Výsledky dotazníkového průzkumu ukázaly, že zaměstnanci preferují hmotnou motivaci a že vyšší mzda je pro ně téměř

jediným stimulem ke zvýšení výkonnosti. Ukázalo se, že většina zaměstnanců je motivována jen částečně. Na druhou stranu je téměř většina v zaměstnání spokojena. Bylo však zjištěno, že největším problémem v současném systému motivace společnosti AGD PRINT je nespravedlnost v odměňování zaměstnanců. Ta vede k jejich demotivaci k práci. Dalším problémem společnosti je, že zde nejsou jasně stanoveny odpovědnosti a pravomoci, což vede ke špatným vztahům na pracovišti. Na základě všech výsledků dotazníkového průzkumu a rozhovoru s jednatelem společnosti byla vytvořena SWOT analýza, která zdůrazňuje oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že má současný systém motivace více slabých než silných stránek. Tato slabá místa by měla být alespoň z větší části odstraněna nebo napravena.

Na základě slabých stránek i interních podkladů a rozhovoru s jednatelem byly pro následující období navrženy priority. Tyto priority byly postupně rozepsány do podoby doporučení možných opatření pro zlepšení systému motivace. Doporučení jsou následující: využít širšího spektra motivačních nástrojů, které by se lišily dle individuálních potřeb zaměstnanců, dostatečně motivovat zaměstnance, vytvořit jasné vztahy podřízenosti a nadřízenosti, rozdělit pracovní pozice, které by odpovídaly organizační struktuře, zvýšit motivaci vedoucích pracovníků, podpořit další odborné vzdělávání, vylepšit atmosféru při vedení lidí, vylepšit vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, podpořit přístupy zaměstnanců k informacím a nakonec změnit odměňování všech zaměstnanců, které by zvýšilo jejich motivaci a přispělo k vyšší výkonnosti a nakonec i spokojenosti. Takto by měli zaměstnanci možnost většího výdělku než dosud. Na základě těchto doporučení byl vytvořen projekt pro zlepšení celého systému motivace ve společnosti AGD PRINT, který byl podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Studentské práce

KOCOURKOVÁ, Magdaléna. *Analýza konkurence společnosti Agentura - D s.r.o.* Zlín, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati. Fakulta managementu a ekonomiky.

### Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. české vyd. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3001-1.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128.

GREGAR, Aleš, 2007. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. Vyd. 4. nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-551-0.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

NIERMEYER, Reiner, SEIFFERT, Manuel, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1223-7.

PORVAZNÍK, Ján, 2010. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava: Iris. ISBN 978-80-89256-48-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.

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

REJF, Libor, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04388-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 8024704056.

ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2., opr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2287-9.

#### Internetové zdroje

ACSLINE.CZ, 2013. *Internetové stránky firmy ESTELAR s.r.o.* On-line:

< <http://www.acsline.cz/cs/>>, ověřeno ke dni 5.4.2013.

9evitka.cz, 2013. *Internetové stránky firmy Restaurace 9evítka*. On-line:

< [http:// http://www.9evitka.cz/bowling/price](http://http://www.9evitka.cz/bowling/price)>, ověřeno ke dni 5.4.2013.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|     |  |
|-----|--|
| CPM | Critical path method – Metoda kritické cesty                       |
| DTP | Desktop publishing - tvorba tištěného dokumentu za pomoci počítače |
| IT  | Informační technologie   |
| PVC | Polyvinylchlorid   |
| THP | Technicko-hospodářský pracovník                                    |
| UV  | Ultrafialové záření  |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 – pohlaví respondentů.....  | 55 |
| Graf 2 – věk respondentů.....  | 56 |
| Graf 3 – rodinný stav respondentů.....                                       | 56 |
| Graf 4 – nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....                        | 57 |
| Graf 5 – pracovní zařazení respondentů .....                                 | 57 |
| Graf 6 – počet let v zaměstnání .....  | 58 |
| Graf 7 – hmotná a nehmotná motivace .....                                    | 59 |
| Graf 8 – hodnocení motivů k práci zaměstnanci .....                          | 60 |
| Graf 9 – význam motivačních faktorů .....                                    | 61 |
| Graf 10 – motivace zaměstnanců podle jednotlivých pozic .....                | 62 |
| Graf 11 – spokojenost zaměstnanců podle jednotlivých pozic.....              | 62 |
| Graf 12 – závislost motivace na mzdě podle zaměstnanců .....                 | 63 |
| Graf 13 – zpětná vazba mezi zaměstnanci a vedením z pohledu zaměstnanců..... | 64 |
| Graf 14 – kvalita komunikace při zadávání úkolů.....                         | 65 |
| Graf 15 – motivace pro výkon práce .....                                     | 66 |
| Graf 16 – spravedlnost odměňování podle zaměstnanců.....                     | 67 |
| Graf 17 – účinnost odměňování podle zaměstnanců .....                        | 67 |
| Graf 18 – preference úkolové mzdy .....                                      | 68 |
| Graf 19 – návaznost mzdy na normy .....                                      | 69 |
| Graf 20 – preferovaný typ mzdy podle pracovních pozic .....                  | 69 |
| Graf 21 – složky mzdy podle pracovních pozic .....                           | 70 |
| Graf 22 – míra důležitosti jednotlivých zaměstnaneckých výhod.....           | 71 |
| Graf 23 – preference zavedení cafeteria systému podle pracovních pozic.....  | 72 |
| Graf 24 – míra důležitosti jednotlivých důvodů pro změnu zaměstnání .....    | 73 |
| Graf 25 – struktura nákladů na zakázku v hodnotě 100 000 Kč.....             | 86 |
| Graf 28 – Uzlově ohodnocený síťový graf .....                                | 95 |
| Graf 29 – grafické zobrazení rizikové analýzy .....                          | 97 |

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1 – Metody hmotné a nehmotné motivace.....                         | 22 |
| Tab. 2 – Prvky systému motivace (nástroje motivace).....                | 31 |
| Tab. 3 – Model celkové odměny .....                                     | 33 |
| Tab. 4 – Organizační struktura společnosti AGD PRINT .....              | 47 |
| Tab. 5 – Metody hmotné a nehmotné motivace využívané v AGD PRINT.....   | 49 |
| Tab. 6 – Seřazení pracovních pozic .....                                | 84 |
| Tab. 7 – Náklady na zavedení systému sledování zakázek .....            | 85 |
| Tab. 8 – Podíl na zisku jednotlivých skupin zaměstnanců .....           | 88 |
| Tab. 9 – Činnosti projektu zlepšení systému motivace .....              | 93 |
| Tab. 10 – Zadávací tabulka v programu WinQSB.....                       | 94 |
| Tab. 11 – Výsledná tabulka: řešení získané pomocí programu WinQSB ..... | 95 |
| Tab. 12 – Analýza rizik.....  | 96 |



## SEZNAM PŘÍLOH

|  |     |
|--|-----|
| Příloha P I Dotazník.....                                | 106 |
| Příloha P II Rozhovor s jednatelem firmy AGD PRINT ..... | 113 |

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

### DOTAZNÍK K DIPLOMOVÉ PRÁCI PRO ZAMĚSTNANCE AGD PRINT

Vážení a milí zaměstnanci společnosti AGD PRINT s.r.o.,

touto cestou se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na systém motivace zaměstnanců v této společnosti. Výsledky z dotazníkového průzkumu budou použity výhradně jako zdroj dat mé diplomové práce, jejíž hlavním předmětem je analyzovat současný systém motivace a na základě této analýzy navrhnout nový systém motivace. Vyplněním následujícího dotazníku můžete pomoci přispět k vytvoření nového a efektivnějšího systému motivace v této společnosti.

Prosím Vás o vyplnění a navrácení těchto dotazníků **nejpozději do pondělí 25.2.2013**. Dotazníky jsou zcela anonymní. Pokud Vám bude cokoli nejasné, neváhejte mě kontaktovat osobně či na telefonním čísle 736 525 507. Děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

S pozdravem

Bc. Magdaléna Kocourková

---

#### I. Obecné údaje

Zaškrtněte správnou odpověď.

Pohlaví                     žena                     muž

Věk                     18-26                     27-35  
                           36-44                     45-53                     54-62

Rodinný stav

svobodný/a                     ženatý/vdaná  
 rozvedený/á                     vdovec/vdova

Nejvyšší dosažené vzdělání

- |                          |                  |                          |               |
|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | základní         | <input type="checkbox"/> | středoškolské |
| <input type="checkbox"/> | vyučen/a v oboru | <input type="checkbox"/> | vysokoškolské |

Pracovní zařazení

- |                          |        |                          |                      |                          |                  |
|--------------------------|--------|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | dělník | <input type="checkbox"/> | manažer/vedení firmy | <input type="checkbox"/> | THP <sup>1</sup> |
|--------------------------|--------|--------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|

Délka zaměstnání ve společnosti

- |                          |            |                          |               |
|--------------------------|------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | do 1 roku  | <input type="checkbox"/> | 1 – 5 let     |
| <input type="checkbox"/> | 6 – 10 let | <input type="checkbox"/> | 11 a více let |

## II. Motivace a nástroje odměňování

1. Je pro vás důležitější hmotná nebo nehmotná motivace?

- |                          |                 |                          |                   |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|
| <input type="checkbox"/> | hmotná motivace | <input type="checkbox"/> | nehmotná motivace |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|

---

<sup>1</sup> THP – technicko-hospodářský pracovník. Např. administrativní práce, obchodní zástupce atd.



3. Který motivační faktor z níže uvedených je pro vás nejdůležitější? Vyberte právě jeden.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> odměny a prémie     | <input type="checkbox"/> pochvala                          |
| <input type="checkbox"/> zvýšení kvalifikace | <input type="checkbox"/> zaměstnanecké výhody <sup>2</sup> |

4. Do jaké míry jste ve vašem zaměstnání motivováni?

- dostatečně     nedostatečně     částečně     vůbec

5. Jste v současné době v zaměstnání spokojen/a?

- ano     ne     nevím

Pokud nejste spokojeni, uveďte z jakého důvodu:

.....

.....

.....

.....

6. Myslíte si, že zvýšení vaší mzdy, by vedlo ke zvýšení vaší motivace a tedy i ke zvýšení pracovního výkonu?

- ano     ne     nevím

7. Zpětnou vazbu (tj. jak nadřízený hodnotí mou práci) považuji za:

- dostatečnou     nedostatečnou

8. Víte přesně co se od vás v práci očekává, jaké jsou vaše úkoly a cíle?

- ano     spíše ano     spíše ne

---

<sup>2</sup> Jedná se např. o stravenky, příspěvek na bydlení, sport atd.

ne  nevím

9. Co je pro vás největší motivací pro vykonávání současného zaměstnání? Zaškrtněte právě jednu možnost.

- Zabezpečení rodiny  Udržení životní úrovně  
 Zajištění stálého příjmu peněz  Nedaří se mi najít jinou práci  
 Seberealizace

10. Myslíte si, že odměňování ve společnosti AGD PRINT je spravedlivé?

- ano  spíše ano  spíše ne  
 ne  nevím

11. Myslíte si, že odměňování ve společnosti AGD PRINT je účinné?

- ano  spíše ano  spíše ne  
 ne  nevím

12. Myslíte si, že úkolová mzda (pracovník je placen určitou částku za každou odvedenou jednotku práce) podněcuje vyšší výkon zaměstnance než mzda za odpracovaný čas?

- ano  spíše ano  spíše ne  
 ne  nevím

13. Měla by být podle vás mzda přímo vázána na plnění výkonových norem?

- ano  spíše ano  spíše ne  
 ne  nevím

14. Jaká forma mzdy podporuje vaše pracovní úsilí či výkon nejvíce?

- časová  úkolová

15. Jakou formu mzdy pobíráte?

- časová       úkolová

16. Jaké jsou další složky vaší mzdy?

- odměny, prémie       osobní ohodnocení  
 stravné       žádné

17. V následující tabulce zaškrtněte jak je pro vás jednotlivá zaměstnanecká výhoda důležitá:

| Zaměstnanecké výhody  | velmi důležitě | spíše důležitě | spíše nedůležité | nedůležité |
|---|----------------|----------------|------------------|------------|
| stravenky   |                |                |                  |            |
| příspěvek na důchodové pojištění                            |                |                |                  |            |
| příspěvek na zájezdy, rekreace, sport                       |                |                |                  |            |
| firemní či pracovní oblečení a obuv                         |                |                |                  |            |
| firemní produkty za zvýhodněnou cenu                        |                |                |                  |            |
| služební telefon  |                |                |                  |            |
| pružná pracovní doba  |                |                |                  |            |
| den volna   |                |                |                  |            |
| příspěvek na dopravu  |                |                |                  |            |
| provize za získanou zakázku (netýká se obchodních zástupců) |                |                |                  |            |
| zaměstnanecké půjčky  |                |                |                  |            |
| firemní automobil (týká se pouze obchodních zástupců)       |                |                |                  |            |
| vzdělávací kurzy  |                |                |                  |            |

18. Kterou z výhod uvedených v předchozí tabulce dostáváte, vypište:

19. Uvítali byste ve firmě tzv. CAFETERIA systém (systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec má možnost výběru zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj nejvýhodnější, a to v rozsahu předem stanoveného rozpočtu)?

- ano       ne       nevím

20. V následující tabulce zaškrtněte, který z následujících důvodů a do jaké míry by vás vedl ke změně současného zaměstnání za jiné:

| <b>Důvody</b>                               | <b>ano, jen kvůli této věci bych zaměstnání změnil/a</b> | <b>ano, kvůli této věci bych zaměstnání změnil/a, ale musel/a bych mít ještě jiný důvod</b> | <b>ne, tato věc mi nepřípadá podstatná pro změnu zaměstnání</b> |
|---|--|---|---|
| práce sama - její obsah, zajímavější práce  |  |   |   |
| jistota zaměstnání                          |  |   |   |
| dobré vztahy na pracovišti                  |  |   |   |
| uznání nadřízeného                          |  |   |   |
| jednání s podřízenými                       |  |   |   |
| pochvala nadřízeného                        |  |   |   |
| flexibilní pracovní doba                    |  |   |   |
| lepší mzda                                  |  |   |   |
| délka pracovní doby                         |  |   |   |
| příspěvek na dopravu                        |  |   |   |
| zaměstnanecké půjčky                        |  |   |   |
| poukaz na sport, kulturu, společenské akce  |  |   |   |
| vzdělávací kurzy                            |  |   |   |
| podíl na zisku                              |  |   |   |
| firemní automobil (pouze obchodní zástupci) |  |   |   |
| služební telefon                            |  |   |   |



**PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S JEDNATELEM FIRMY AGD PRINT**

Otázky:

- 1) Jaké formy hmotné a nehmotné motivace využíváte?
- 2) Myslíte si, že současný systém motivace ve společnosti je spravedlivý a účinný?
- 3) Jaké další přístupy motivace byste v budoucnu využil?
- 4) Jak byste zvýšil motivaci zaměstnanců?
- 5) Byl by podle vás vhodný CAFETERIA systém pro vaše zaměstnance?
- 6) Jaké zaměstnanecké výhody byste rád v budoucnu využíval?
- 7) Jaké příležitosti a hrozby vidíte v současném systému motivace firmy a nástrojů odměňování?
- 8) Co považujete za největší problém u současného systému motivace?