

Projekt zvýšení pracovní spokojenosti ve společnosti Marlin s.r.o.

Bc. Barbora Mikulková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora MIKULKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení pracovní spokojenosti ve společnosti Marlin s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Podrobně zpracujte teoretické poznatky pro řešení tématu pracovní spokojenosti ve společnosti Marlin s.r.o.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Marlin s.r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a definujte oblasti, ve kterých je třeba navrhnout změnu.
- Zpracujte projekt zvýšení pracovní spokojenosti.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost a rizika spojená s realizací.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
[3] NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
[4] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Aspi Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 31.3.2010



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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-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 vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

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

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Má diplomová práce na téma: „Projekt zvýšení pracovní spokojenosti ve společnosti MARLIN s.r.o.“, se zabývá problematikou spojenosti zaměstnanců v pracovním procesu a jejich další motivace.

Cílem práce je navržení motivačního systému pro tuto společnost. V teoretické části je kladen důraz na motivaci, na to jak působí na lidi a co je důležité pro lepší výkonnost a loajálnost všech zaměstnanců ve společnosti. V analytické části zjišťuji současný stav a situaci spokojenosti zaměstnanců ve firmě a na základě výsledků navrhuji zlepšení a nastolení motivačního systému. Závěrečná a tedy projektová část obsahuje praktické metody, které povedou ke zlepšení motivace pracovníků a tedy i úspěšnému rozvoji společnosti.

Klíčová slova: motiv, motivace pracovníků, zdroje motivace, MARLIN s.r.o., analýza motivačního systému, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

My master's thesis "The project for increasing of job satisfaction in company Marlin Ltd." is focused on problems of workers contentment in their daily operative procedures and their further motivation.

The goal of this thesis is to propose an motivational system for this company. The theoretical part is accentuated on motivation, on how people work and what is important for better performance and loyalty of all employees in the company. In the second analytical part I investigate the contemporary conditions there and situation of employee satisfaction in the company. According to outcomes I suggest improvements and establishment of that motivational system. The final part of my thesis contains practical methods which can lead to improvement of workers motivation and therefore the successful development of this company.

Keywords: motive, motivation of employees, sources of motivation, MARLIN s.r.o., analyse of motivations system, employee benefits

Ráda bych tímto poděkovala panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za jeho rady a připomínky při psaní mé diplomové práci. Jeho pomoc mi byla velkým přínosem.

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

„Zaměstnanci mají být seznámeni s popisem práce, zaměstnavatel s popisem motivace pracovníků.“

Jonas Ridderstrale

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY	12
1.1 ZAMĚŘENÍ A PŘEDMĚT PRÁCE	12
1.2 CÍLE PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 ČLOVĚK A PRÁCE	14
2.2 OBSAH A CHARAKTER PRÁCE	14
2.3 MOTIVACE, STIMULACE	15
2.3.1 Motivace, motiv	15
2.3.2 Stimulace, stimul	17
2.4 ZDROJE MOTIVACE	18
2.5 PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKON	19
2.5.1 Pracovní spokojenost	25
2.5.2 Faktory pracovní spokojenosti	27
2.5.3 Faktory pracovní nespokojenosti	28
2.6 MOTIVAČNÍ SYSTÉM	28
2.7 SOUHRN TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	29
2.8 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 ANALYTICKÁ ČÁST	33
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	33
3.1.1 Profil společnosti	33
3.1.2 Vývoj společnosti	33
3.1.3 Předmět podnikání	34
3.2 METODIKA VÝZKUMU	35
3.2.1 Přípravná fáze získávání dat – dotazníkové šetření	36
3.2.2 Sběr dat	37
3.2.3 Zpracování dat	37
3.2.4 Vyhodnocení a interpretace	37
3.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU, PREZENTACE A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	37
3.3.1 Základní údaje o respondentech	37
3.3.2 Dotazníkové otázky – jejich prezentace a interpretace	40
3.3.3 Výsledky analýzy současného stavu	46
4 PROJEKTOVÁ ČÁST	48

4.1	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	48
4.2	NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	50
4.2.1	Navržené nástroje motivačního systému:	50
4.3	HARMONOGRAM REALIZACE NAVRŽENÝCH METOD.....	55
4.4	ČASOVÁ NÁROČNOST REALIZOVANÝCH METOD.....	56
4.5	FINANČNÍ NÁROČNOST	59
4.6	PŘÍNOSY A RIZIKA	68
4.6.1	Přínosy.....	68
4.6.2	Rizika	68
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM PŘÍLOH	75

ÚVOD

Největší díl podnikatelských subjektů v ČR jsou malé a střední podniky. A hlavním problémem těchto firem je často nízká produktivita práce a ta bývá způsobena špatnou motivací zaměstnanců.

Proto jsem si téma pracovní spokojenost zaměstnanců pro svoji diplomovou práci vybrala. Myslím, že jsou to velmi důležité informace pro společnost, a nejen pro vysoce postavený management. Jednou ze základů dobrého fungování podniku je výkonný a vůči společnosti loajální zaměstnanec.

Uvědomujeme si, že lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším, co společnost vlastní. A že k úspěšnosti nestačí jen investovat do nových strojů, výzkumu nebo technologií, ale také je potřeba se dostatečně věnovat se svým zaměstnancům. Spokojení zaměstnanci jsou totiž jedním z hlavních předpokladů pro rozvoj a úspěch firmy. Jednotlivé společnosti se tedy musí snažit udržet své kvalifikované zaměstnance.

A vše se odráží i ve vývoji personálních prací. Už to nejsou jen služby, ale stávají se jádrem řízení u mnoha společností. V současnosti se každá společnost snaží dosáhnout co nejnižší fluktuace svých zaměstnanců, a jsou stále lepší, novější a vhodnější způsoby, jak toho dosáhnout. Takže je potřeba znát důvody, které vede určité zaměstnance, aby u svých zaměstnavatelů zůstávali déle. Těchto důvodů je samozřejmě spousta, ale jedním z nich je pracovní spokojenost.

Pro provedení výzkumu jsem si vybrala společnost MARLIN s.r.o., pro kterou sama pracuji jako ekonomický pracovník a pracovník agentury práce, svou firmu i firemní kulturu tedy velmi dobře znám a i osobní kontakt s ostatními pracovníky mi bude přínosem. Vše je pro mě velkou výhodou. Při psaní své diplomové práce bych se ráda zaměřila na konkrétní nespokojenosti našich zaměstnanců.

Zároveň se pokusím na základě těchto informací navrhnout možná opatření, která by mohla vést ke zmírnění nebo odstranění zjištěné nespokojenosti. V případě nespokojenosti zaměstnanců může docházet k situacím, kdy mohou na pracovištích vznikat konflikty, zaměstnanci nemusí podávat dostačující výkony a může dojít i k odchodu ze zaměstnání.

Samozřejmě bych ráda své výsledky a návrhy předala vedení společnosti jako důležitou informaci a námět pro změny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA PROBLEMATIKY

Předmětem práce je projekt spokojenosti zaměstnanců společnosti MARLIN s.r.o. se zaměřením na motivaci.

1.1 Zaměření a předmět práce

Předmětem mé práce je problematika spokojenosti a motivace zaměstnanců, což pokládám za důležité téma v oblasti řízení, je potřeba zabývat se potenciálem lidského kapitálu. Každý zaměstnavatel si moc dobře uvědomuje, co ve svém zaměstnanci má, že se nejedná o stroj, ale že jsme lidé velmi různorodí. A je velmi nelehké uspokojit tak všechny zaměstnance.

Mým hlavním cílem je předložit vedení společnosti MARLIN s.r.o. návrhy konkrétních opatření, která by vedla ke zvýšení pracovní spokojenosti s těmito faktory: obsah práce, odměňování, podpora osobního růstu, vztahy na pracovišti a pracovní podmínky, či snížení pracovní nespokojenosti zaměstnanců této společnosti a jejich motivace. Prostřednictvím dotazníkového šetření budu zjišťovat celkovou úroveň spokojenosti a dále úroveň informovanosti, vzdělávání, motivace, sociálního programu, pracovních vztahů, komunikace, pracovních a platových podmínek.

Má diplomová práce se skládá z několika částí, v úvodu jsou uvedena metodologická východiska, konkrétně předmět, metodika a cíle práce, která byla ve výzkumu použita.

Na základě získaných informací z odborné literatury je zpracována první teoretická část, kde jsou uvedeny poznatky související s vybranými teoriemi a dle kterých jsem si vytvořila předpoklady pro zkoumání pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Společnost, ve které jsem výzkum realizovala, představím v praktické části. Uvedu základní charakteristiky společnosti, budu se z části zabývat i její historií, současným motivačním systémem, organizační strukturou a jejím postavením na trhu. Informace byly čerpány především s podnikové dokumentace, která mi bylo zpřístupněna vedením personálního oddělení, a internetu.

Dále pak zpracuji a vyhodnotím své dotazníky, prezentuji výsledky a pro zjištěné nedostatky a nesrovnalosti v rámci pracovní spokojenosti zaměstnanců uvedu užitečná opatření pro zlepšení situace společnosti.

1.2 Cíle práce

- shrnout základní teoretická východiska a identifikovat základní faktory pracovní spokojenosti, které jsou dále v práci zkoumány
- dále provést analýzu pracovní spokojenosti ve společnosti MARLIN s.r.o. pomocí dotazníkového šetření, s cílem identifikovat faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti
- analýza a interpretace výsledků ověřované spokojenosti zaměstnanců
- a na základě výsledků empirického šetření navrhnout opatření, která by vedla k odstranění nebo eliminaci faktorů negativně ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců, a vedla tedy ke zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Člověk a práce

Práce je lidská činnost, která je zdrojem materiálních a kulturních hodnot společnosti. Významným článkem pracovního procesu jsou proto pracovníci. Jejich práci lze chápat jako vědomé jednání směřující k uspokojení potřeb. V tomto smyslu představuje podstatnou část způsobu života člověka. Ve své práci lidé účelově vynakládají úsilí a uplatňují v ní své znalosti a dovednosti. Člověk svou prací vytváří materiální i nehmotné hodnoty a současně jejím prostřednictvím dále rozvíjí své schopnosti, zájmy, postoje, názory, ale také charakterové vlastnosti.

V současnosti existuje celá řada profesí, které kladou na své nositele, pracovníky, nejrůznější nároky. Zaměstnavatelé tak musí odpovědně řešit objektivní vztah člověka a práce, v němž je nejprve třeba vymezit konkrétní nároky jednotlivých pracovních činností na pracovníky a následně odpovědně vybrat pracovníky, kteří těmto nárokům svými předpoklady odpovídají. V této souvislosti se hovoří o pracovní způsobilosti, kvalifikaci a případně kompetenci pracovníků.

[2]

Pracovní činnost je zpravidla činností cílevědomou, činností, která člověku umožňuje přetvářet prostředí, ve kterém žije, měnit podmínky vlastní existence a vytvářet nové společenské hodnoty. Pracovní činnosti je současně významným faktorem vývoje osobnosti člověka.

[13]

2.2 Obsah a charakter práce

Nakonečný uvádí, že pracovní spokojenost obvykle roste při vykonávání práce, která je pro člověka zajímavá a má pro ni potřebné předpoklady. Obsah a charakter práce ovlivňuje pracovní spokojenost. Je známo, že pracovníci jsou spokojenější v těch profesích, které jemu jako pracovníkovi dávají větší možnost seberealizace, jakéhokoliv tvůrčího uplatnění a sebeprosazení. A samozřejmě méně spokojeni bývají lidé ve stereotypu.

[11]

Vztah charakteru a obsahu práce ke spokojenosti je velmi složitý. Je to vztah do kterého se promítají problémy související s daným zaměstnáním, náročností, uplatněním, typem prováděné práce atd. V současnosti dochází k zvyšování nároků na člověka v zaměstnání a tak je potřeba neustále se přizpůsobovat a vzdělávat.

2.3 Motivace, stimulace

Na pracovní spokojenost velmi blízce navazuje motivace a stimulace zaměstnanců, především o motivaci a vztahům ke spokojenosti se míním seznámit v následujícím textu.

2.3.1 Motivace, motiv

Motivace lidské činnosti je jednou ze součástí osobnosti člověka. Je to vlastně aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem příslušné pracovní role.

V současnosti je motivaci pracovníků věnováno stále více pozornosti, protože pro úspěšnou společnost tvořící úspěšnou práci jsou podkladem spokojení zaměstnanci. Samozřejmě i proto se většina firem věnuje vytváření vhodných stimulačních prostředků, které zvýší výkonnost pracovníka.

Pojem motivace pochází latinského slova „movere“ – hýbati se, pohybovati se. Obecně je označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

[2, str. 23]

Motiv je důvod pro to, abychom něco dělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Významným rysem motivace je působnost ve třech rovinách:

- **směru** – co se nějaká osoba pokouší dělat, každá činnost jedince zaměřuje určitým směrem, chci x nechci,
- **úsilí** (intenzity) – s jakou pílí se o to pokouší, více či méně energie, odstupňování dle síly motivace
- **vytrvalost** (stálosti) – jak dlouho se o to pokouší, překonávání bariér, míra schopnosti jedince při uskutečňování motivované činnosti

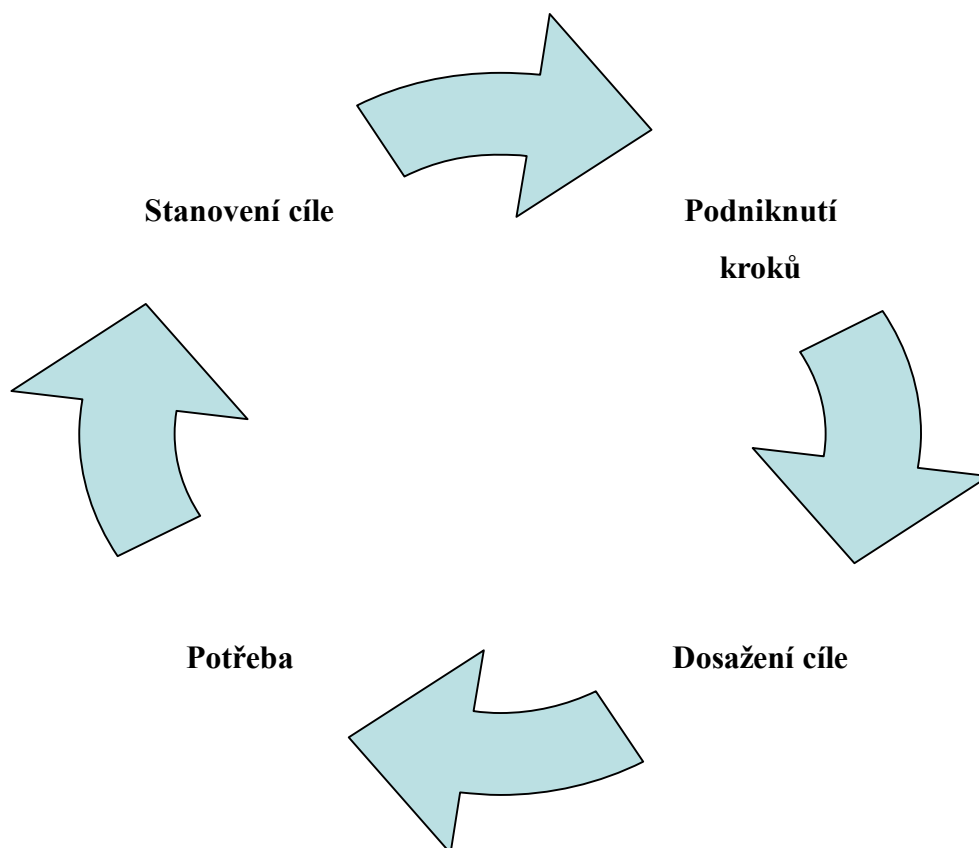
[1, str. 219; 2, str. 241]

V odborné literatuře najdeme spoustu definic motivace, já však uvádím jen několik nejčastějších příkladů.

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků.

[8, str.54]

Existuje několik odlišných definic popisující motivaci, obsahují však stejné rysy. Které si můžeme znázornit na následujícím nejznámějším modelu motivace.



Obr. 1. Diagram motivačního cyklu [vlastní zpracování]

Kde:

Potřeba – motivace je iniciována vědomým a mimovolným zjištěným neuspokojených potřeb, potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout.

Stanovení cíle – následně jsou stanoveny cíle, které mají tyto potřeby uspokojit, a tedy nás k cíli dovedou

Podniknutí kroků – tedy realizace zvolených postupů

Dosažení cíle – když je cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, je velmi pravděpodobné, že se objeví další podobná potřeba a chování se tedy bude opakovat. Pokud však cíle dosaženo není je méně pravděpodobné, že se tyto kroky budou v budoucnu ještě opakovat.

Pak tedy můžeme motivy rozdělit do skupin:

- motivy aktivní, které podněcují pracovní výkon – např. motiv úspěchu
 - motivy podporující vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních (příjemné pracovní prostředí)
 - a motivy potlačující pracovní činnost odvádí pracovníka od pracovní činnosti (pití kafe, bavení se s kolegy)
- [10]

Můžeme říci, že nejčastějším prostředkem způsobu motivace je finanční odměna, kterou si zasloužíme za dobře odvedenou práci.

Také pracovní činnost je činností motivovanou. Aby člověk usiloval o zvládnutí svých pracovních úkolů, musí k tomu být motivován. Ze začátku se zdá každý zaměstnanec motivován, ale tento pocit brzy pomine a proto úkolem vedení je zabránit svým zaměstnancům, aby ztratili svou motivaci.

2.3.2 Stimulace, stimul

Od pojmů motivace a motiv, je potřeba odlišit pojem stimulace a stimul.

Motivace jsou vnitřní procesy, které nasměrovávají člověka k určitému chování a dávají mu smysl. Stimulaci rozumíme takové působení, v jehož důsledku dochází k určitým změnám

jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

[2, str.289, 18]

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji činností jiného člověka. Často je toto ovlivňování vědomé, záměrné, které se snaží o změnu psychických procesů a zejména změnu motivace jedince.

Stimulem je pak jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka.

Při této problematice je třeba zdůraznit, že impulsem může být v podstatě cokoliv, ale pouze může. Nemusí! Zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží především na motivačním profilu každého člověka.

[18]

2.4 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivace vytvářejí, které zakládají určité tendence a orientace lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí. Skutečnosti podílející se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada.

[2]

K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály

Kde **potřeby** jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je i skutečnost, že tak označujeme vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším živočichům.

Primární potřeby – biologické, fyziologické – takové, které jsou spojené s funkcí lidského těla, tedy vzduch, potrava a tekutiny.

Sekundární potřeby – sociální, společenské – jejichž existence je spojena s člověkem jako tvorem sociálním, společenským a kulturním, tedy třeba láska.

Návyky můžeme charakterizovat jako opakované, fixované způsoby činnosti člověka v dané situaci. Je to vlastně naučený vzorec chování. Návyky mohou být výsledkem výchovy, ale mohou vzniknout také sebeutvářecími aktivitami každého člověka.

Zájem definujeme jako specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů. Které jej v daném směru aktivizují, navíc s určitým opakováním. Tento zdroj se odlišuje od druhých tendencí vyjadřujících zaměřenost osobnost, svou soustředěností na určitý předmět myšlenek a úmyslů osobnosti a je spojen se snahou blíže se seznámit s předmětem hlouběji do něho proniknout a nepouštět ze zřetele.

[2]

Jedním z nejznámějších výčtů zájmů je Stavělův výčet zájmového zaměření (1944), který mezi zájmy zahrnuje zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, výtvarné a sportovní. Každý má různé zájmy a různě dlouho u nich vydrží.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli. Člověk se neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí. Tato hodnocení pak u každého jedince představuje hodnotový systém, hierarchii hodnot.

[2, str. 244]

2.5 Pracovní motivace a výkon

Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojený s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a jí odpovídající pracovní role.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům.

[2, str. 262]

Je jasné, že úroveň výkonu není dána jen motivací, ale celou řadou jiných motivů, které se podílejí na dosažení požadovaného výkonu a pak i výsledku. Motivace spolu se schopnostmi a vnějšími podmínkami tvoří tři základní skupiny subjektivních osobnostních determinant výkonu člověka. Lze zapsat vzorcem $V = f(M \times S \times P)$, kde V je úroveň výkonu (dimenze kvality a kvantity), M je úroveň motivace, S je úroveň schopností (vědomostí, znalostí a dovedností) a P jsou právě vnější možnosti (technické vybavení).

[13, str. 81]

Dle Růžičky motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, což znamená zaměřování jeho aktivity ve směru stanovenému úkolu.

[14, str.24]

V pracovním procesu je důležitým dlouhodobý výkon. Je potřeba, aby v dlouhodobém měřítku zaměstnanci dosahovali optimálního pracovního výkonu. Z toho důvodu je velmi důležitou částí práce manažerů **stimulace**. Motivaci k práci stimulují rovněž dobré pracovní podmínky, výhodnější je však situace, kdy se člověk cítí uspokojen a naplněn samotným obsahem práce. Mezi pracovní podmínky, jež mají vliv na pracovní spokojenost, patří zejména: možnost pracovního postupu, finanční ocenění, kvalita manažera a jeho činnosti, vlastnosti a jednání spolupracovníků, styl organizace práce a řízení v podniku, fyzické podmínky práce, péče o zaměstnance.

[2, str.280]

Pracovní výkon závisí na:

- motivaci člověka
- vnitřních podmínkách člověka – schopnostech a dovednostech člověka (jeho kvalifikačních předpokladech)

- vnějších podmínkách, za kterých je práce vykonávána

[5]

Jak již uvádí Bedrnová – Nový a kol., jedním z klíčových přístupů vedoucích k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace je **tvorba práce z hlediska jejího obsahu**, jež může nabývat **forem**:

- **zvyšování pestrosti, různorodosti práce** – požadavek širšího spektra schopností a dovedností pro vykonávání dané pracovní činnosti
- **důraz na celistvost pracovních úkolů** – pracovní činnost získává charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu
- **zvyšování významu pracovního úkolu** – pracovní činnost nabývá na svém významu a užítku pro druhé uvnitř i vně podniku
- **zvyšování autonomie pracovního jednání** – posílení nezávislosti pracovníka jak v obsahové, tak v časoprostorové dimenzi
- **posilování zpětné vazby** – zvýšení množství informací, které jedinec dostává o výsledcích vlastní práce

[11, str. 13]

Tyto formy tvorby obsahu práce nacházejí svůj výraz i v konkrétních **organizačních přístupech**, z nichž k nejčastějším patří:

- **plánovité střídání pracovních míst** (rotace práce) – umožňuje pracovníkům střídat pracoviště, která jsou z hlediska strukturní skladby činností vzájemně podobná, ale ve svém celku vytvářejí větší rozmanitost a pestrost práce
- **rozšiřování obsahu práce** (\leftrightarrow) – růst počtu kvalitativně stejnorodých pracovních operací, jež pracovník vykonává v rámci vlastní pracovní činnosti
- **obohacování obsahu práce** (\updownarrow) – rozšíření rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka
- **poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám** – tvorba menších pracovních skupin, které spolu se skupinovými úkoly dostávají přidělenou určitou míru rozhodovacích a

kontrolních pravomocí. Kromě vyšší pracovní samostatnosti přebírá skupina odpovědnost za vlastní existenci a činnost, stává se z ní sebeřídící skupina

Pracovní výkon tedy není ovšem určován jen motivací pracujícího subjektu a motivátory, ale je ovlivňován i takovými činiteli jako jsou různé pracovní schopnosti a zkušenosti, emoční a fyzické stavy pracovníka a i vnějšími pracovními podmínkami, jako jsou organizační a technologická úroveň podniku, materiálu a jiné.

[11, str. 13]

Pracovní podmínky – představují soubor činitelů, které působí na pracovníka i na ostatní součásti pracovního procesu a ovlivňují jeho průběh a výsledky. Vnitřně je můžeme členit na podmínky:

- technicko-technologické, které zahrnují technickou úroveň pracovních prostředků, charakteristiky a vlastnosti pracovních předmětů (surovin a materiálů) a používané technologické postupy,
- organizační, k nimž patří především právní a organizační normy a předpisy, formy dělby a kooperace práce, způsoby organizace a obsluhy pracovišť, organizace pracovní doby a pracovní režimy a formy normování a odměňování práce,
- sociální, mezi které řadíme formální a neformální vztahy v pracovní skupině, podnikovou kulturu, používané prostředky a techniky vedení lidí, formy udržování pracovní kázně, rozvíjení iniciativy a participace na stanovování a dosahování pracovních cílů,
- zdravotně-hygienické, které zahrnují míru fyzické a psychické pracovní zátěže, fyzikální podmínky pracovního prostředí, bezpečnostní a hygienické podmínky a sociální služby, které podnik zajišťuje pro pracovníky.

[12, str. 165]

Pracovní motivace jak již je jednou zmíněno se projevuje ve vztahu člověka k práci. Motivace určuje, jaké místo zaujímá práce v životě a prožívání člověka. Vztah člověka k práci vyjadřuje jeho **pracovní spokojenost**.

Dle Urbana se opírá účinný systém motivace zaměstnance o dva základní nástroje:

- **pracovní prostředí** podporující motivaci zaměstnance

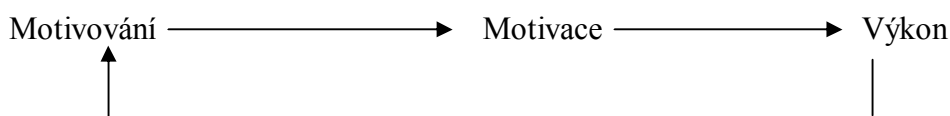
- **systém odměn**, kterým chápeme soubor pravidel umožňující zaměstnanci získat odměnu za dosažení určitého cíle

[17, str. 93]

Řízení pracovní motivace zaměstnanců každé společnosti můžeme nazývat motivování: „motivovat někoho, znamená působit na něho s cílem změnit jeho jednání.“ Jinak řečeno: „motivovat znamená působit zvenčí určitými podněty na vnitřní motivační struktury toho subjektu, u něhož chceme dosáhnout změn chování – v našem případě pracovního chování.

Obecný závěr tedy je, že pracovní výkon jedince závisí na souhře subjektivních (motivace a schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. Dobrý výkon je tudíž spojen s optimální úrovní motivace, příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace nepřináší dobrý výkon.

[11, str. 13 a 111]



Obr. 2. Motivace [11, str. 13]

Rozlišujeme dvě skupiny motivů k práci nebo-li dva typy pracovní motivace. První skupinou je motivace vnitřní (intrinsická), kterou rozumíme takové motivy, které jsou uspokojovány samotnou prací. Druhou skupinou je motivace vnější (extrinsická) a to, pokud je motivace uspokojována důsledky či podmínkami práce.

[2]

Příklady nejvýznamnějších motivů k práci dle Bedrnové a Nového v následující tabulce.

Tab. 1 . Motivory k práci [vlastní zpracování]

MOTIVY INTRINSICKÉ	MOTIVY EXTRINSICKÉ
Potřeba činnosti celkově	Potřeba peněz
Potřeba kontaktu s druhými lidmi	Potřeba jistoty
Potřeba výkonu	Potřeba potvrzení vlastní důležitosti

Touha po moci	Potřeba sociálního kontaktu
Potřeba seberealizace a smyslu života	Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu

Nekonečný ve své knize uvádí dva typy stejně jako Provasník a Komárková. A také uvádí motivaci jako motivaci ke splnění pracovních povinností, jako motivaci pracovníka na pracovišti.

[11, str.122]

Pracovní motivaci významně ovlivňuje aspirační úroveň pracovníka, což je osobnostně příznačná výše nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. individuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě stanovuje a jež mohou být vysoké, nízké či žádné, snadno či obtížně dosažitelné.

[2]

Aspirační úroveň lze považovat za osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi potřebou dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu, k němuž může dojít v zásadě třemi způsoby:

- a) volbou vyššího stupně obtížnosti cíle či úkolu s nadějí na dosažení většího úspěchu
- b) volbou nižšího stupně obtížnosti cíle či úkolu se záměrem vyhnout se neúspěchu
- c) volbou středního stupně obtížnosti cíle či úkolu, jehož dosažení či zvládnutí se subjektivně jeví jako možné a výsledný efekt jako snadno předpověditelný

[2, str.258]

Je třeba si tedy uvědomit, že motivace hraje důležitou roli nejen při pracovních povinnostech, ale již při vstupu zaměstnance do zaměstnání. Každý z nás má důvod, aby do dané společnosti nastoupil a vyvíjel aktivity v rámci společnosti. Nesprávné vstupní motivace tak

může zanechat negativní stopu na celkovém působení ve společnosti. A dobře motivován musí být i manažer, aby dokázal přirozeně a správným směrem motivovat své podřízené.

2.5.1 Pracovní spokojenost

Tento termín se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Dle Provazníka a Komárkové nabývá několika významů:

1. Kritérium hodnocení personální politiky organizace – jde o předpoklad, že čím více se firma o své zaměstnance stará, tím jsou spokojenější
2. Podmínka efektivního využívání pracovního potenciálu zaměstnanců – tady je spokojenost hnací síla, že pracovník dělá smysluplnou práci
3. Překážka pracovního výkonu – nízká úroveň nároků jedince

[13, str. 138]

Tab. 2. Různá pojetí obsahu pracovní spokojenosti [13].

	1. význam	2. význam	3. význam
pracovní spokojenost	subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance organizace	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
vztah k	pracovním podmínkám pracovníka	prožitku aktivního naplnění pracovníka	pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
co to znamená?	úroveň péče o zaměstnance	mobilizace pracovních sil <i>Čím víc se snažám, tím víc mě to baví.</i>	demobilizace pracovních sil <i>Mně to stačí, tak co bych se snažil.</i>

Pracovní postoje se potýkají se širokým okruhem problémů souvisejících s pracovním zařazením daného pracovníka v organizaci.

Můžeme je následovně rozdělit:

- Postoje k organizaci
- Postoje k nadřízeným
- Postoje k pracovní skupině
- Postoje k práci a jejím pracovním podmínkám

- Postoje k mimopracovním podmínkám

[13]

Na pracovní spokojenost se můžeme dívat jako na kritérium hodnocení personální politiky podniku, nebo jako na podmínku efektivního využívání pracovní síly nebo jako na spokojenost samotného zaměstnance se sebe samým. První způsob chápání pracovní spokojenosti popisuje stav, druhý je hnací silou a třetí brzdou nebo překážkou dobrého pracovního výkonu.

V pracovní spokojenosti se odráží spokojenost zaměstnance s prací, pracovní pozicí, pracovními podmínkami, prostředím, kolektivem atd. Pokud hovoříme o pracovní spokojenosti jako o hnací síle, můžeme zde najít spojitost s psychologií a sociologií. Tyto obory z hnací síly považují motivaci. Čím větší spokojenost, tím se podnik o své zaměstnance lépe stará.

[13]

Z tohoto pohledu je nutné rozlišovat dva druhy spokojenosti:

- uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění
- sebeuspokojení, ve smyslu „mě to stačí“ – tato spokojenost je pak překážkou dobrého pracovního výkonu

Pracovní spokojenost nelze jednoznačně definovat. Zahrnuje v podstatě všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení a k profesi, k pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí, k pracovišti a podniku, k pracovnímu kolektivu.

[14, str.111]

Pan Kollárik však dle skutečnosti rozlišuje spokojenost na dva druhy a to na spokojenost v práci s spokojenost s prací. Spokojenost v práci, je strašně velký pojem, od osobních požadavků až po hodnoty činitelů na pracovišti. A z části v sobě obsahuje i spokojenost s prací.

[6]

Pak také autor definuje jiné znaky:

- stálost – je definována stálostí spokojenosti, vlivem různých proměnných se může spokojenost měnit, i když výzkumy dokazují, že pro každého člověka existuje určitá rovina spokojenosti
- intenzita – pohybuje se od maximální spokojenosti až po maximální nespokojenost
- povaha závislé a nezávislé proměnné – spokojenost je významným činitelem v oblasti psychiky pracovníka, protože vyjadřuje vztah člověka v okolí, a tedy ji lze chápat jakou proměnnou, jelikož závisí na jednotlivých faktorech.
- Vázanost na jednotlivce nebo sociální jev – práce je součástí psychického života každého jedince, ale také součástí života společnosti, přičemž základem jevu je postavení spokojenosti v hodnotách a cílech společnosti

[6, str. 14]

Pracovní spokojenosti jako sociální jev vyjadřuje složitý vztah pracovníků a pracovních týmů k různým aspektům jejich působení v organizaci. Charakter a obsah pracovní činnosti determinuje postavení pracovníka v organizaci i ve společnosti, pomocí práce získává prostředky pro uspokojení různých potřeb. A tyto skutečnosti výrazně působí na psychiku člověka a tím ovlivňují jeho chování.

2.5.2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost se pokládá za souhrnný postoj, na formování kterého se účastní částečné postoje k jednotlivým aspektům, znakům práce. Jde o složitý jev, který v sobě zahrnuje a spojuje objektivní faktory – pracovní podmínky.

[17]

Významnými vnitřními faktory pracovní spokojenosti – tzv. **motivátory** jsou:

- pracovní úspěch,
- uznání,
- charakter vykonané práce,

- pracovní zodpovědnost,
- možnost rozvoje

Tyto faktory ovlivňují úroveň spokojenosti pracovníka, avšak každá skutečnost jinou měrou. Faktory pracovní spokojenosti lze rozdělit na vnitřní a vnější. Z hlediska společnosti je výhodnější zkoumat ty vnější – ty totiž může lépe ovlivňovat a využít.

[17]

2.5.3 Faktory pracovní nespokojenosti

Plná spokojenost všech zaměstnanců zpravidla není dosažitelná. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit. Výzkumy dokazují, že značná část je podmíněna působením čtyř faktorů, jejichž ovlivnění je většinou v moci manažera:

- 1) Manažerský styl – častým zdrojem nespokojenosti jsou různé formy manažerského sociálního selhání, jako projevy nedůvěry, poskytování neúplných informací, neřešení konfliktů a stížností atd.
- 2) Výběr zaměstnanců – špatný výběr, při kterém se nedaří identifikovat konfliktní, nepřizpůsobivé a nespolupracující osoby
- 3) Vymezení pracovních pozic – často zbytečné vytváření nadměrně specializovaných pozic
- 4) Neobjektivnost v hodnocení – hlavní zdroj pracovní nespokojenosti je problematika odměňování, nedostatečná vazba mezi odměňováním na výkonnost a skutečné nároky

[17,s tr. 100]

2.6 Motivační systém

Není nikde dáno ani určeno, jak má motivační systém vypadat. Je na každé společnosti či firmě, jak si nastaví priority a hodnoty pro své zaměstnance. Jde vlastně o řešení řízení

v oblasti lidských zdrojů, které má dopomoci k ovlivnění a stimulování výkonů pracovníků ve firmě.

[4, 9]

Motivační systém je potřeba vytvářet, tak aby vyhovoval aktuálním podmínkám ve firmě, a tedy i reálným možnostem majitele nebo manažera. A poukazuje se tím na finanční situaci hlavně v menších firmách.

V těchto menších firmách jde především o zjištění zájmů svých pracovníků, zda mají chuť pracovat, dále se rozvíjet či vzdělávat a velmi důležitá je i loajalita zaměstnanců vůči firmě. Měl by se zaměřit na konkrétní potřeby pracovníků a podle nich správně motivovat. Rozvoj schopností lidského potenciálu ve společnosti a jejich vlastní zapojení do procesu je pak tou nejlepší zárukou pro úspěšné fungování a plnění cílů společnosti.

[4, 7]

2.7 Souhrn teoretických východisek

Zaměstnavatel se musí vyvarovat situaci, kdy jsou jeho pracovníci nespokojeni, protože je to velké mínus pro firmu. Nejedná se jen o zvyšování nákladů na nové zaměstnance, ale také o nestálost současného týmu, špatný psychický vliv na ostatní pracovníky v dané situaci, a jde i o pracovní vztahy uvnitř společnosti, krizové situace a nedostatečná komunikace v kolektivu nebo špatné jméno v okolí.

V dnešní době je důležité snažit se motivovat své zaměstnance k vyšším výkonům. Je totiž víc jak možné, že v době možností a v dané ekonomické situaci půjde každý pracovník ke konkurenci, kde může být motivační systém na vyšší úrovni. A toho se musí zaměstnavatel vyvarovat, pokud o své podřízené stojí a váží si jich, je potřeba si je udržet. Všichni přece chceme být v zaměstnání spokojeni a pokud jsme dobře odměněni odvedeme i dobrý výkon.

Při sestavování nových motivačních programů můžeme vycházet z více typů studií, buď se zaměřit na lidskou psychiku, nebo na výkon na pracovišti či motivy pracovníka samotného, ale také se zaměřovat na vliv pracovního prostředí na výkon jednotlivce nebo týmové práce.

Je tedy důležité znát potřeby svých zaměstnanců, jejich představy a vědět co na ně platí. Pokud použijeme správný typ motivace budou všichni spokojeni, v opačném případě však

může dojít k demotivaci a tím k dalšímu snížení výkonů zaměstnanců a ochoty dále pracovat.

Cílem motivačních systémů ve všech firmách, a i nejdůležitějším článkem rovnice je zvýšená loajalita zaměstnanců k firmě.

Závěrem můžu jen podotknout, že pokud jsme dobře motivováni, máme správný systém, kontrolu a chuť, ať už individuálně na určité typy podřízených nebo na týmy hromadně, na naší práci je to znát, a produktivita je vyšší. Pak společnost může být s pracovním výkonem spokojená.

2.8 Pracovní hypotézy

Hypotézy, z nichž se model skládá, jsou předpokládané projevy skutečnosti, které představují odhad podob sledovaných jevů. Hypotézu lze chápat jako vědecké tvrzení, které vychází z určité kompletní teorie a obsahuje vyjádření nového poznání, které musí být do určité míry tou danou teorií a dotazníkovým šetřením zdůvodnitelné. Tyto hypotézy by měly být propojeny v konceptu zkoumané skutečnosti.

[16]

Po prostudování a seznámení se s odbornou literaturou v teoretické části mé diplomové práce, bylo potřeba stanovit hypotézy. Tyto předpoklady budou zjišťovány ve firmě MARLIN s.r.o. na základě průzkumu pomocí vytvořených dotazníků .

Hypotézy:

- očekávám u pracovníků spíše spokojenost s charakterem vykonávané práce, tedy s její rozmanitostí a obsahem
- pracovníci budou spokojeni s přístupem a informovaností v podniku ze strany nadřízeného
- problematickou částí se projeví oblast prémiového hodnocení - prémie a benefitů, budou nespokojeni s jejich nedostatkem
- pro zaměstnance by jedním z nejdůležitějších motivačních stimulů bylo 5 týdnů dovolené v roce

Prostřednictvím svého průzkumu hypotézy potvrdím nebo zamítnu. V případě nespokojenosti se pokusím navrhnout určitá řešení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Představení společnosti

3.1.1 Profil společnosti

Obchodní jméno:	<i>MARLIN s.r.o.</i>
Právní forma:	<i>Společnost s ručením omezeným</i>
Sídlo firmy:	<i>Studentské náměstí 1531, 686 01 Uh. Hradiště</i>

MARLIN, s.r.o., centrum celoživotního vzdělávání, působí na trhu vzdělávání dospělých od roku 1994. Hlavní náplní činnosti je vývoj a realizace rekvalifikačních a poradenských kurzů a dalších vzdělávacích programů vytvářených na zakázku dle zadání jednotlivých partnerů. Další činnosti je vzdělávání, jak v soukromém, tak firemním i státním sektoru. Kromě projektové činnosti, nabízí společnosti i poradenské služby a služby agentury práce, pro lepší přehled nabídky pracovníků a ulehčení nalezení zaměstnání.

Sídlo společnosti je v Uherském Hradišti, pro přehled přiložena organizační struktura, příloha P I. Společnost disponuje dalšími provozovny ve Zlíně, Kroměříži, Vsetíně, Valašském Meziříčí, Uherském Brodě, Břeclavi, Hodoníně, Pardubicích, Chrudimi, Svitavách a v Ústí nad Orlicí. Viz. příloha P II: struktura provozoven.

3.1.2 Vývoj společnosti

Stručný popis toho jak se společnost od svého založení roku 1994 rozvíjela:

1994 – založena společnost MARLIN B&V s.r.o. se sídlem v Uh. Hradišti

2000 – založena pobočka ve Zlíně

2001 – vytvořeno autorizované tréninkové centrum firmy Autodesk (ATC)

2002 – otevřena pobočka ve Vsetíně

2003 – akreditace ECDL testování od České společnosti pro kybernetiku a informatiku

2004 – otevření pobočky v Kroměříži

2005 – otevření pobočky v Novém Jičíně, Prostějově, Břeclavi, Uh. Brodě a Jihlavě

2006 – otevření poboček ve Val. Meziříčí a Hodoníně

- recertifikace řízení jakosti ISO 9001:2000

2007 – založení provozoven v Pardubickém kraji – Ústí nad Orlicí, Chrudim, Svitavy, Pardubice, zrušena pobočka v Jihlavě, povolení k vytvoření agentury práce pro zprostředkování zaměstnání

2008 – uzavření pobočky v Prostějově, Novém Jičíně

2009 – otevření pobočky v Brně, Znojmě, Pelhřimově a Olomouci

MARLIN, s.r.o. je držitelem:

- Akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR 115 rekvalifikačních programů
- Akreditace Ministerstva práce a sociálních věcí pro realizaci re/kvalifikačních kurzů dle zákona o sociálních službách č. 108/2006
- Certifikátu o akreditaci testovacího střediska pro ECDL testování
- Pověření Ministerstva práce a sociálních věcí pro činnost Centra bilanční diagnostiky
- Členem Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR a jeho zástupcem pro Zlínský kraj

3.1.3 Předmět podnikání

Těžiště činnosti spočívá v nabídce a realizaci vzdělávacích a poradenských produktů a to v několika možných úrovních.

Spolupracuje s úřady práce, realizuje rekvalifikační kurzy a poradenské programy pro uchazeče a zájemce o zaměstnání – pro krátkodobě, i dlouhodobě nezaměstnané.

Zabývá se tvorbou a realizací široké nabídky vzdělávacích a rekvalifikačních kurzů určených pro laickou i odbornou veřejnost v různých oblastech (sociální služby, výpočetní technika, ekonomické oblasti, jazykové vzdělávání, profesní vzdělávání, atd.).

Třetí neméně důležitou oblastí aktivit je firemní vzdělávání čerpající jednak z nabídky společnosti a také vytvářené na klíč, dle specifické poptávky a potřeb klientů.

Do projektové činnosti firma aktivně vstoupila již v prvním programovém období 2004/2008 tvorbou a realizací vlastních grantových projektů. Tyto projekty byly připraveny pro oblast řešení problematiky zaměstnání ohrožených cílových skupin uchazečů o zaměstnání – dlouhodobě nezaměstnaných, osob se zdravotním postižením, osob nad 50 let věku, absolventů, matek s dětmi.

Vzhledem k realizovaným projektům má MARLIN nejen řadu teoretických znalostí, ale především praktických zkušeností s přípravou a realizací projektů financovaných ze strukturálních fondů EU. Zná zásady řízení a administrace projektů, zásady publicity, používání loga a vlajky EU, podmínky uznatelnosti či neuznatelnosti nákladů a archivace účetních dokladů.

Společnost je dostatečně vybavena jak z hlediska odborného lektorského týmu, zkušených odborných pracovníků vzdělávání, tak z hlediska materiálního zajištění, technického zabezpečení a kvalitních výukových prostor ve všech svých provozovnách.

[22, 23, 24]

3.2 Metodika výzkumu

Pro zjištění pracovní spokojenosti jsem se zabývala studiem a analýzou literárních pramenů i podnikové dokumentace, dále také dotazníkovým šetřením a mým dalším úkolem bylo statistické utřídění, vyhodnocení a interpretace výsledků výzkumu.

Studium a analýza literatury byla mým základním kamenem při mé práci. Zaměřila jsem se na literaturu vztahující se k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Na základě těchto zjištěných poznatků vznikla má teoretická část a i praktická se o ně z části opírá. Zdroje literatury jsou uvedeny na konci mé práce. Další potřebné informace jsem získala z podnikové dokumentace, internetu a z několika rozhovorů ať už s vedoucími pracovníky či mými kolegy.

Také je třeba zmínit mé vlastní zkušenosti ve společnosti, kde jsem měla možnost osobně vidět pracovní podmínky a po spoustě neformálních rozhovorech na téma pracovní spokojenosti si utvořit vlastní obrázek o chodu společnosti.

3.2.1 Přípravná fáze získávání dat – dotazníkové šetření

Zpracování praktické části mé diplomové práce, kde se jednalo o analýzu pracovní spokojenosti ve společnosti MARLIN s.r.o., bylo založeno především na datech získaných pomocí **dotazníkového šetření**, viz. příloha P III - Dotazník.

Písemné dotazování je jeden z nejnámějších a nejvíce používaných nástrojů pro získávání informací pomocí odpovědi respondentů. Výhodou těchto dotazníků je jejich anonymita, což zajistí velkou otevřenost, dostatek času na odpověď a upřímnost a také nízké náklady.

Dotazník byl tedy hlavním prostředkem pro získávání primárních dat pro analýzu spokojenosti zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl navrhován co nejkompaktněji, aby zahrnul co nejvíce vlivů a činitelů. Obsahoval 39 různých otázek, které byly jak uzavřené tak otevřené charakteru.

V rámci přípravné fáze dotazníkového šetření byly napřed stanoveny kategorie otázek, na něž budou respondenti tázáni. Následně byla určena podoba těchto otázek (otázky uzavřené, otevřené či polootevřené) a jejich konkrétní znění.

Úvodem budou respondenti seznámeni s důvodem, proč jej vyplňovat a jakým způsobem se vrhnout do práce.

První část byla zaměřena na charakter práce, na její rozmanitost a důležitost pro zaměstnance samotného (otázky č. 1 – 6 a č. 10 - tabulka kladeného důrazu), kde jedna byla otevřená pro možnost rozepsání se návrhů zaměstnanců a další dvě otázky se týkaly pracovní doby.

Otázky č. 11 – 15 se týkaly kolektivu a organizaci ve společnosti, otázky č. 16 – 21 vztahu k nadřízenému.

Také jsem zahrnula do dotazníku tři otázky týkající se vzdělávání, z toho jedna otevřená.

Předposlední část byla věnována motivaci samotné, jednalo se o spokojenost s motivačními stimuly a sociálním výhodám ve společnosti.

Závěrem 4 informativní otázky, které sloužily ke zjištění základních údajů o respondentovi, týkaly se pohlaví, věku a vzdělání..

3.2.2 Sběr dat

Dotazníky byly prostřednictvím e-mailu rozeslány všem zaměstnancům společnosti, nejen v mateřské společnosti v Uherském Hradišti, ale do všech poboček po celé ČR. Doba určená pro vyplňování a navracení dotazníků byla stanovena na 14 dní.

Pro zachování jejich anonymity bylo zaměstnancům umožněno odevzdat vytištěné dotazníky do připraveného boxu. Druhou možností bylo navrácení dotazníku mailem.

3.2.3 Zpracování dat

Vracené dotazníky prošly v první fázi kontrolou úplnosti a správnosti zpracování. Ty, které však nesplnily kritérium úplnosti, nebo jejichž znění respondenti pozměnili byly vyřazeny. Odpovědi z dotazníků vyplněných správně a úplně byly následně převedeny do elektronické podoby. K jejich zpracování bylo využito programu Microsoft Office Excel a grafických obrázků.

3.2.4 Vyhodnocení a interpretace

Dotazníky byly vyhodnocovány nejen podle počtu odpovědí na jednotlivé otázky, ale také podle – kategorie pracovníka, pohlaví, věku a vzdělání.

Veškeré výsledky bylo pro přehlednost vloženy do tabulek a převedeny do grafů. Každá část dotazníků byla samostatně interpretována. Nejvíce jsem se zaměřovala na otázky, které se týkaly mých hypotéz, na základě nichž budu navrhovat řešení a nové postupy v motivaci zaměstnanců společnosti MARLIN s.r.o.

3.3 Analýza současného stavu, prezentace a interpretace výsledků

3.3.1 Základní údaje o respondentech

Sběr dat proběhl ve společnosti v období od 15.2. do 10.3.2010. Ve firmě bylo rozdáno celkem 85 dotazníků a to na všech pobočkách. Z toho 68 jich bylo vyplněno správným způsobem a bylo možné je použít k další analýze. Mým cílem bylo získat aspoň 50% dobře

odevzdaných dotazníků, což se v konečné fázi podařilo. Tato návratnost je zachycena v níže uvedené tabulce.

Tab. 3. Návratnost dotazníků [vlastní zpracování]

	Rozdaných dotazníků	Vrácených dotazníků	Dotazníky splňující všechna kritéria	Návratnost
Počet	85	81	68	80%

S většinou lidí jsem nebyla v přímém kontaktu, tudíž instrukce elektronickou podobou, pro některé nebyly dostačující. Celkový počet zaměstnanců společnosti je 98, z toho 13 žen je v současné situaci na mateřské dovolené. Tohoto šetření se ve společnosti MARLIN s.r.o. pro rok 2009 aktivně zúčastnilo 69 % všech zaměstnanců. Základní údaje o dotazovaných, jsou v níže uvedených tabulkách.

Tab. 4. Počty odevzdaných dotazníků [vlastní zpracování],

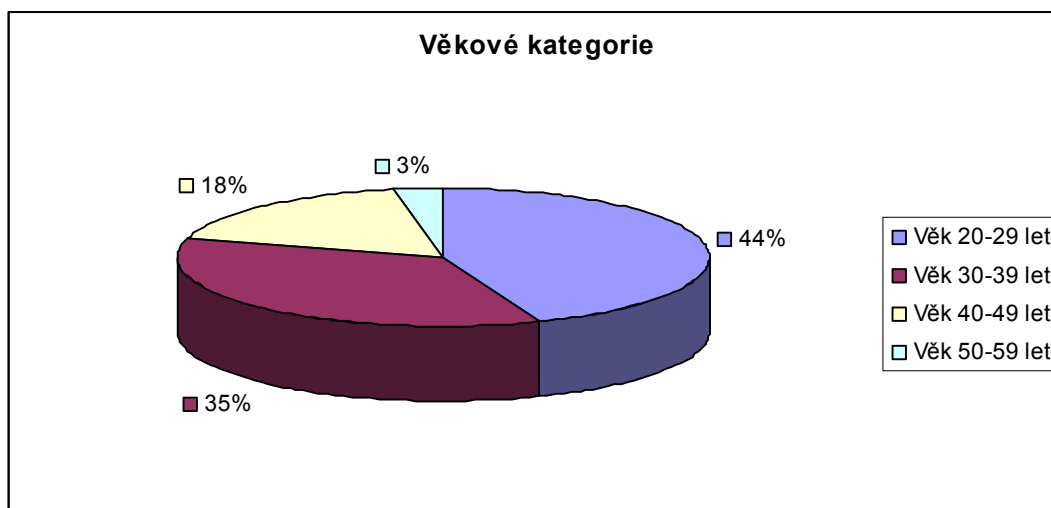
Pobočka	Žen	Mužů
Uherské Hradiště	13	10
Uherský Brod	2	0
Zlín	5	1
Kroměříž	3	0
Vsetín	3	2
Valašské Meziříčí	1	1
Brno	4	1
Břeclav	2	0
Hodonín	2	1
Znojmo	1	0
Pardubice	3	1
Ústí nad Orlicí	3	1
Svitavy	3	0
Chrudim	2	1
Pelhřimov	1	0
Olomouc	1	0
Celkem	49	19

Můj soubor respondentů tvořilo 49 žen a 19 mužů. Ve všech provozovnách převažují procentuálně ženy. Co se týče věkových skupin, bylo nejvíce zaměstnanců zastoupeno ve sku-

pině 20 – 29 let a 30- 39 let. Tudíž jak již jsem výše zmiňovala, firma se snaží zaměstnávat a dávat šanci převážně mladým lidem, po dosažení nejvyššího vzdělání. Pomáhá jim se zapracovat, získat praxi a něco v životě dokázat.

Tab. 5. Věková kategorie [vlastní zpracování]

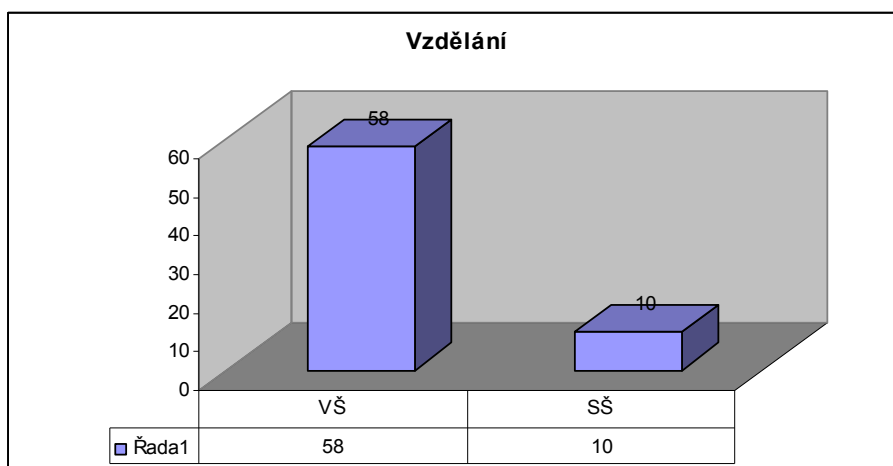
Kategorie	Počet
Věk 20-29 let	30
Věk 30-39 let	24
Věk 40-49 let	12
Věk 50-59 let	2



Obr. 3. Věková kategorie [vlastní zpracování]

Poslední z grafů týkajících se identifikačních údajů je dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti MARLIN s.r.o. Firma se zabývá dalším vzděláváním lidí, rekvalifikacemi a poradenskou činností jiným osobám. Pro tuto práci samotnou je potřeba dosáhnout určitého vzdělání, ať už spojeného s praxí nebo bez ní. Jak na ekonomickém oddělení mají pracovníci určitý typ vzdělání, tak je tomu na organizačním středisku a poradenských kancelářích ostatních poboček a minimálně vysokoškolské vzdělání je potřeba v projektovém týmu. Takže když se podíváme na demonstrační graf kategorie vzdělání, je jasné, že převahu bude mít vysokoškolské, kde je větší průprava, odbornost a rozmanitost potřebné kvalifikace, na

keré si majitel společnosti zakládá. V dnešní době se snaží studovat každý, který má možnosti a vědomosti, které chce dále rozvíjet.



Obr.4. Dosažené vzdělání [vlastní zpracování]

3.3.2 Dotazníkové otázky – jejich prezentace a interpretace

Dotazník byl rozdělen do 5 menších okruhů, každý se týkal jedné dílčí části související s pracovním procesem: práce komplexně, kolektiv a organizace kolem nás, vztah k nadřízenému, vzdělání a motivace. Respondenti vybírali z pěti stále se opakujících odpovědí: rozhodně ano, docela ano, nevím, docela ne a rozhodně ne.

Dle odpovědí byla nejdůležitější první část, kdy se zaměstnanci měli vyjádřit ke spokojenosti s prací, její rozmanitostí a zajímavostí. Většina dotázaných, tedy 83% je se svou konkrétní prací spokojeno. Což je pro společnost zásadní. Zaměstnanci dělají takovou práci, která je baví a je pro ně přínosná. Takže lze říci, že obsah a charakter práce zaměstnance uspokojuje a nemají potřebu přecházet na jiné pozice.

Na otázku, zda respondenti využívají svého vzdělání, schopností a vědomostí se můžu jen opakovat v interpretaci týkající se vzdělávání. Do této společnosti jsou dle výsledků dotazníků vybíráni lidé kvalifikovaní a vzděláním odpovídající svým pozicím. 33% dotázaných odpovědělo na otázku č. 2, že jejich vědomosti rozhodně odpovídají jejich pracovní pozici a 56% se rozhodlo pro odpověď docela ano, kdy jejich vzdělání odpovídá tomu, že dělají práci v oboru.

Co se týče technických pomůcek a výpočetní techniky opět se zaměstnanci shodují ve většině případech s kladnou odezvou. Více jak 67% dotázaných je spokojeno se svým technickým vybavením. Ať se to týká jednotlivých osobních počítačů, či společných technicko-administrativních prostor, jako je kopírována, skartována, archiv a sklad technických a administrativních pomůcek.

Otázka č. 8 a 9 se týkala pracovní doby. Většině respondentů vyhovuje její délka a jsou s ní spokojeni. Ale víc jak polovina, tedy 66% by bylo pro dřívější příchody a odchody do zaměstnání. Pracovní doba je určena od 7.45 do 16:15, což někteří považují za nevhodné vůči dopravě do a ze zaměstnání. Je třeba navrhnout daná opatření pro pružnou pracovní dobu s danými intervaly.

Význam jednotlivých faktorů důležitosti, tak jak byly uvedeny ve vyplněných dotaznících, nám zobrazuje následující tabulka. Kde je určeno pořadí daných kategorií. Ze sedmi mnou vybraných kategorií je pro zaměstnance nejvíce důležité odměňování.

Tab. 6. Důraz faktorů spokojenosti [vlastní zpracování]

Důraz:	Velký	spíše velký	Spíše malý	Malý	
Práce a její obsah	33	24	11	0	68
Kolektiv a nadřízený	11	32	11	14	68
Pracovní doba	2	12	42	12	68
fyzické podmínky práce	23	22	12	11	68
možnosti rozvoje	11	26	28	3	68
odměňování a hodnocení	39	21	8	0	68
Péče o zaměstnance	19	30	15	4	68
Celkem	138	167	127	44	476
důležitost v %	29	35	27	9	100

Zaměstnanci také kladou velký důraz na práci jako celek, kde vyjádřili vysokou spokojenost, což jsem předpokládala. Pro každého je jednou z nejvýznamnějších složek, ta odměňovací. A je to tedy i klíčovou oblastí motivace, kdy budou zaměstnanci spokojeni. Není pro ně v zaměstnání až tak důležitá pracovní doba a možnost rozvoje, pokud jsou se svou pozicí spokojeni, což jsme si potvrdili, již v první části analýzy.

Důležitým dílkem v úspěšnosti společnosti je týmová práce a sdílení informací navzájem. Z výsledků další části dotazníku a to kolektiv a organizace je zřejmé, že tohoto cíle dosahuje společnost úspěšně. Všechny odpovědi jsou velmi vyrovnané. 72% dotazovaných uvedlo, že je jejich kolektiv přátelský a dokáží si navzájem pomáhat, avšak z celkového počtu jen 34% si o sobě myslí, že je v kolektivu oblíbeno. Z čehož vyplývá, že se pocitově ve společnosti cítí dobře vůči okolí, ale jejich sebevědomí jim neumožňuje mít pocit oblíbenosti samo se sebou. Jen zhruba 7% je typem uzavřeným a se svým okolím velmi málo komunikuje.

Většina dotázaných asi 58% se dokáže se svými kolegy pobavit i mimo pracovní záležitosti, vyřešit osobní spor, popřípadě si nechat v různých věcech poradit. Což je v dané situaci důležitým faktorem pro spokojenost v pracovním prostředí. Lze tedy konstatovat, že vztahy ve firmě jsou dobré, nedochází k žádným vážným konfliktům.

Ovšem na poslední otázku této části týkající se budoucnosti a vizí společnosti, jsem spíše skeptická. Více jak 44% odpovědělo na tuto otázku nevím a jen asi 23% zná cíle společnosti. Ti ostatní si buď nejsou jistí nebo se o budoucnost firmy nijak moc nezajímají.

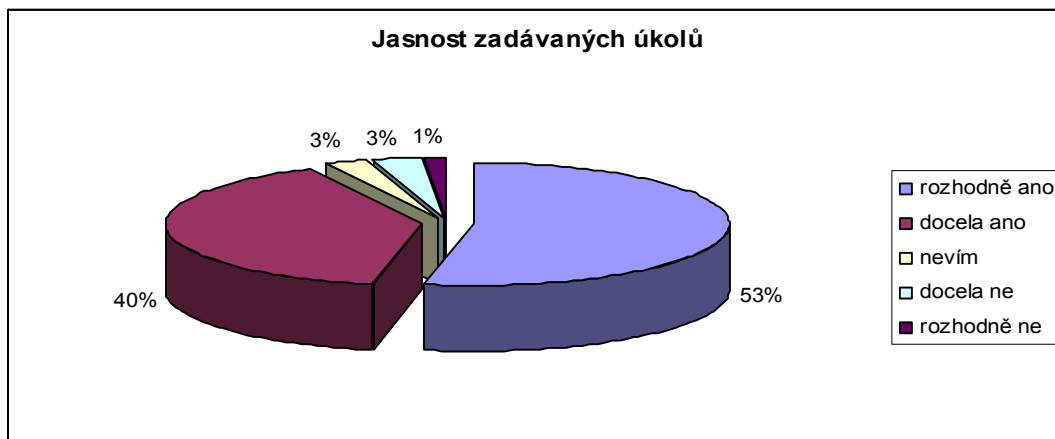
Poměrně vysoká byla celková spokojenost ve vztazích s nadřízeným, 48% hodnotilo komunikaci jako velmi dobrou, 39% jako dobrou. Nadřízený vyhovuje odborným znalostem daného oddělení a ve většině případech je ochoten naslouchat a vyjít svým podřízeným vstříc. Přímý nadřízený tedy vyvíjí zájem o problémy svým pracovníkům.

Jen asi 9% dotázaných se svým nadřízeným spokojeno není, ale jelikož bylo šetření aplikováno na všech pobočkách současně a nelze určit, zda se procentuálně vyrovnává jen jedné pobočce, je to bráno celoplošně, tudíž v této fázi nelze říci, zda je některý z vedoucích pracovníků více jak podprůměrný a nekomunikativní vůči svému okolí.

Tab. 7. Otázka č.19 – úkoly od nadřízených [vlastní zpracování]

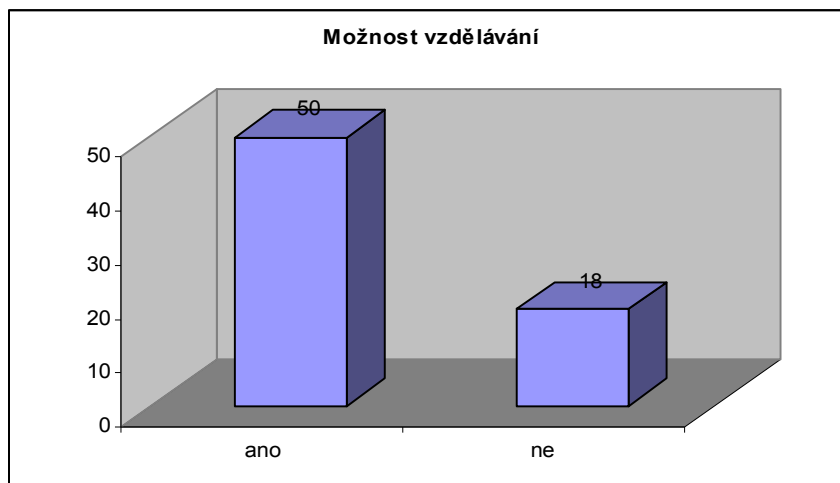
Úkoly od nadřízených jsou zadávány jasně a srozumitelně?	
	Počet
rozhodně ano	36
Docela ano	27
Nevím	2

Docela ne	2
rozhodně ne	1
Celkem	68



Obr. 5. Procentuální demonstrace jasnosti úkolů [vlastní zpracování]

Další část mého dotazníku se zaměřila na vzdělávání v rámci pracovní doby, či zvyšování kvalifikace v zaměstnání. Zda nadřízený pomáhá v seberozvoji byly výsledky sporné, 52% k 48%. Tudíž těžko říci, zda je tento systém podceňován. Každý ze zaměstnanců má možnost se dále vzdělávat, navštěvovat školu či kurzy a školení v pracovní době. Většina kurzů je realizována společností a probíhá v prostorách učeben přímo na pracovišti. 74% zná možnosti vzdělávání a absolvování kurzů, zbylému množství procent bych se přiklonila k důvodu nevědomosti či nezájmu dále se zdokonalovat. Kvalita těchto poskytovaných služeb je na vysoké úrovni, společnost zaměstnává kvalifikované lektory, kteří jsou určeny podmínkami realizovaných projektů či veřejných zakázek.



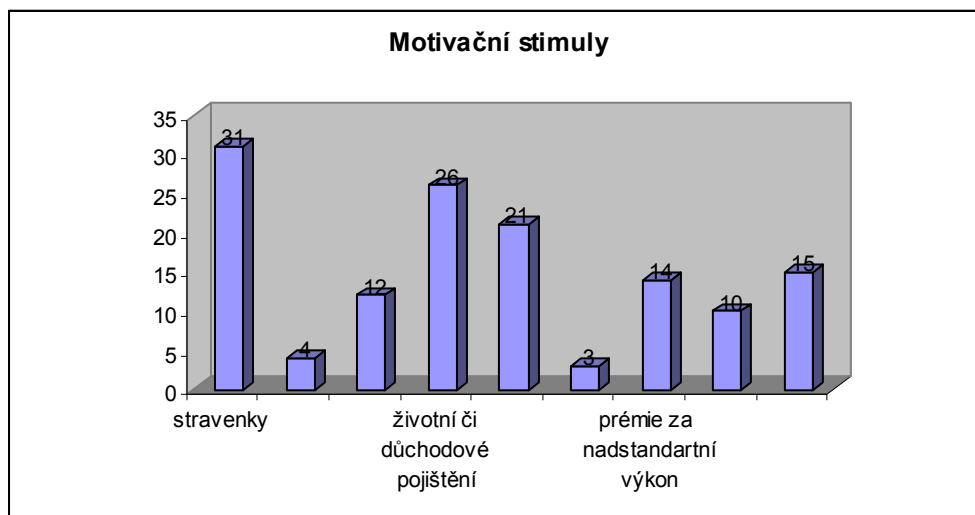
Obr. 6. Možnost vzdělávání [vlastní zpracování]

Poslední část mé analýzy se zaměřuje na motivaci samotnou. S vyšší mzdou je spokojena zhruba polovina zaměstnanců, 42%. A jen asi 29% z nich ve své mzdě vidí i prémiové složky či odměny, takže je v této společnosti nepravidelné. Tudíž je jen velmi malá spokojenost v rámci odměňování a hodnocení, složka odměn je velmi omezená. Hodnoty by v této části měly být vyrovnané, pokud by respondenti s benefity od zaměstnavatele byli spokojeni. Přece výše mzdy nutí pracovníka k lepším výkonům. A tím, že zaměstnanci nejsou spokojeni, se tento poznatek se odráží na kvalitě jejich práce.

Se zaměřením na celkové hodnocení se péče o zaměstnance pohybovala na měřítku hodnot velmi nízko. V této oblasti jsou zaměstnanci nespokojeni s objemem nabízených benefitů. A samozřejmě by si jich přáli více. Na dotaz č. 29, který z vypsáních stimulů by je přimělo k vyšším výkonům, se nejčastější odpovědi točily kolem stravenek.

Tab. 8. Nejčastější motivační stimuly [vlastní zpracování]

Stravenky	31
Pochvala	4
Vzdělávání	12
Životní či důchodové pojištění	26
dovolená navíc	21
Cena pro nejlepšího zaměstnance	3
Prémie za nadstandardní výkon	14
Odměny za inovace	10
Pružná pracovní doba	15



Obr. 7. Nejčastější motivační stimuly [vlastní zpracování]

Bohužel tato oblast byla ve firmě v rámci šetření velmi omezena a nyní se to ve spokojenosti odráží. Péče o zaměstnance není nejdůležitějším faktorem, ale je pro společnost významná, a v momentální situaci je tato otázka na hranici. Systém odměn je potřeba vymezit, aby zaměstnanci věděli, kdy je očekávat a kdy ne. Co se týče pochvaly, ta je součástí diskuze mezi nadřízeným a podřízeným a podle výsledků analýzy, tato komunikace funguje.

Šetření se ukázalo podmíněné i v otázce č.31, kde byla 100% odpověď ne, protože v loňské krizové situaci byly stravenky všem zaměstnancům bez výjimky odejmuty a situace se zatím nezměnila.

Na otázku č.32, zda by společnost měla poskytovat tzv. sick days. Odpovědělo 78% ano. Za daných okolností, kdy první tři dny pracovní neschopnosti nejsou hrazeny, např. v době chřipkových epidemií je člověk nejvíce nemocen a práce neschopen v prvních dnech nemoci, by tuto možnost zaměstnanci uvítali a po 2-3 dnech se vrátili opět do práce bez snížení jejich měsíčních platů.

Pro pátý týden dovolené bylo 35% dotázaných. Lidé to považují za nadstandard, který jim chybí a uvítali by jej. V otázce týkající se služebního telefonu, bohužel není brán jako zase tak velký benefit, považuje ho za nadstandard jen asi 18% dotázaných. Jen málo ze zaměstnanců využívá tento telefon k soukromým hovorům (většina, má svůj soukromý telefon), a to i za cenu snížené sazby za hovor. Tento telefon berou jako technické vybavení a spíše jako pomůcku k práci.

Tab. 9. Přehled četností benefitů dle pořadí [vlastní zpracování]

vstup do plaveckého bazénu	68
vitamíny + výrobky z lékárny	53
Příspěvek na dovolenou	49
sleva na masáže	43
vstup do fitnes centra	32
sleva do kosmet. Salonu	24
lístky na koncert	17
permanentka do solária	13

3.3.3 Výsledky analýzy současného stavu

Na základě analýzy je možné říci, že pracovní spokojenost ve firmě je na dobré úrovni. Za problematickou část považují složku odměňování, rozdělování a možnosti benefitů. Respondenty byla tato část hodnocena jako nejdůležitější v jejich důležitosti ke vztahu k práci jako takové a výsledné otázky dosahovaly nízkých hodnot. Svou mzdu nepovažující za dostačující za vykonanou práci a stále očekávají prémiovou složku nebo jakýkoli jiný typ motivace, který je nakopne pracovat dále a lépe.

Po analýze si můžu určit slabé a silné stránky této společnosti.

Pozitiva – silné stránky společnosti:

- Zaměstnanci jsou loajální a jejich práce je baví
- Zaměstnanci mají snahu dále se vzdělávat, pokud jim to firma umožní
- Mezi zaměstnanci panuje přátelská nálada, dokáží pracovat v týmu a pomáhat si
- Majitel je ochoten více motivovat své zaměstnance

Negativa – slabé stránky společnosti:

- Zaměstnanci jsou málo chváleni a oceněny za dobře vykonanou práci
- Nedostatek benefitů – motivačních nástrojů
- Není určen správný ani pravidelný systém pro odměňování

4 PROJEKTOVÁ ČÁST

I přestože z analýzy vyplývá, že spokojenost zaměstnanců je na vyšší úrovni ve všech částech dotazníku mimo poslední. Existuje tedy možnost určitého zlepšení a tím pádem i dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců a lepších výkonů. V mém případě patří mezi hlavní problémy odměňování za dobře vykonanou práci a nedostatek sociálních stimulů.

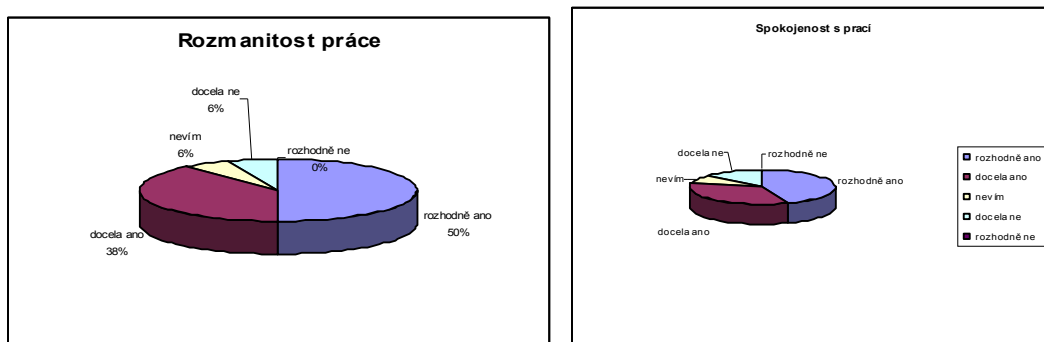
4.1 Ověření hypotéz

Výsledky mého šetření prokázaly, že velké procento všech zaměstnanců není spokojeno s odměňováním a motivací pracovníků, a mzda je pro ně v osobním životě velmi důležitá.

Hypotéza č.1:

Očekávám u pracovníků spíše spokojenost s charakterem vykonávané práce, tedy s její rozmanitostí a obsahem.

Tuto hypotézu se mi podařilo prokázat. Většina zaměstnanců je spokojená se svým zaměstnáním, jejich charakter práce odpovídá výši a oboru, který studovali. Práce je pro ně zajímavá a rozmanitá. Základní informace o typu práce získala většina z nich při studiích, ale neustále se učí novým věcem a získávají nové a komplexnější vědomosti z praxe.



Obr. 8. a 9. Prokázání hypotézy č. 1 [vlastní zpracování]

Hypotéza č.2:

Pracovníci budou spokojeni s přístupem a informovaností v podniku ze strany nadřízeného.

Tuto hypotézu mám také potvrzenou. 48% respondentů vnímá svého přímého nadřízeného jako člověka s výbornými znalostmi v oboru, 39% s velmi dobrými. Je tedy zřejmé, že nadřízení jsou schopni vést své podřízené a vnímají jejich problémy popřípadě dokáží řešit nersrovnalosti a konflikty. Tito vedoucí se dále vzdělávají, absolvují různá školení, např. měkké dovednosti – která se zabývá týmovou spoluprací i motivací.

Hypotéza č.3:

Problematickou částí se projeví oblast prémiového hodnocení - prémie a benefitů, budou nespokojeni s jejich nedostatkem.

Dostávám se k první hypotéze, která se slučuje s nespokojeností ve společnosti. Myslím si, že spousta zaměstnanců chápe rozdělování a spíše nerozdělování jako nespravedlivé, ve srovnání s jimi vykonanou prací. Všichni se snaží pracovat sebevědomě a plnit své úkoly, ke spokojenosti ostatních, ale nejsou nijak motivováni a jejich zájem může ochabnout. V této firmě je velký nedostatek jakýchkoliv benefitů. Prémiová složka se objevuje velmi zřídka, a stále se čeká na období, kdy práce přibude, rozjedou se projekty a firemní vzdělávání, pak budou finance. Otázku je, zda majitel tyto finance použije na motivaci svých zaměstnanců? V opačném případě o ně může totiž přijít. Lidé si budou hledat místa lépe ceněna.

Hypotéza č.4:

Pro zaměstnance by jedním z nejdůležitějších motivačních stimulů bylo 5 týdnů dovolené v roce.

Tato hypotéza se mi nepodařila prokázat. Zaměstnanci mají více zájem o stravenky a příspěvek na životní či důchodové pojištění jako motivační stimuly. Na stravenky byli zvyklí a tento bonus jim bohužel stále i po dlouhé odmlce chybí. A ve formě benefitů by nejraději

uvítali volné vstupy do plaveckého bazénu nebo možnost koupě vitamínů a jiných výrobků z lékárny, jak vidno každý se snaží udělat co nejvíce pro své zdraví.

4.2 Návrh motivačního systému

Veškeré zjištěné poznatky z předchozí kapitoly vedou ke zlepšení či tvorbě motivačního systému. Silné a slabé stránky společnosti vypsané závěrem kapitoly mi dopomůžou lépe navrhovat metody motivace.

Co se týká odměňování považují svou mzdu za dostačující. Ale schází jim motivační stimuly, podněty k tomu pracovat lépe a ochotněji.

Ne každý zaměstnanec bude mít zájem o určitou výhodu. A tak bych navrhovala mimo stravenky, které jsou přínosem pro všechny, možnost výběru z těchto sociálních požitků a možností. Všechny motivační nástroje jsou zařazeny dle četností vybraných respondentů, od nejvyšší po méně zmiňované.

4.2.1 Navržené nástroje motivačního systému:

1. Stravenky – GastroPass nebo tzv. podnikové stravování

Je to nejoblíbenější benefit zaměstnanců. Více jak 90% firem tuto možnost poskytuje. Ušetří se až 48 % v porovnání se mzdou. Uspořené prostředky může společnost využít pro další rozvoj. Legislativa týkající se stravenek umožňuje zaměstnavatelům do svých nákladů započítat 55 % hodnoty stravenky. Tato částka byla od 1.1.2010 zvýšena na 51,10 Kč (původně 50,40 Kč) na jednu stravenku. Nejvýhodnější nominální hodnota činí 92,- Kč. Zaměstnanci ve firmách mívají zpravidla nárok na jednu stravenku za plně odpracovaný den v měsíci. Jednalo by se o stravenku ve výši 60 Kč. Klasicky dle českých stanov jsou hrazeny z 55%

zaměstnavatelem (33 Kč na jednu stravenku) a zbylých 45% se strhává zaměstnanci ze mzdy (27 Kč na jednu stravenku). Tímto typem motivačního nástroje by nebyl nijak ztrátový, o snížení základu by pak byla placena nižší daň.

Nebo možnost druhé varianty pro pracovníky pobočky v Uherském Hradišti, a to stravování v protější budově Stravovacího a ubytovacího zařízení, kde se stravují i místní studenti a kantoři. Stravování je pro pracovníky důležitým zdrojem energie, bez jídla je jasný i nižší výkon a špatná koncentrace. A v dnešní době už není stravování jen o tom splnit povinnost ze strany zaměstnavatele.

Ceny ve stravovacím zařízení jsou v rozmezí od 55 Kč do 90 Kč, je v místě pracoviště, zaměstnanci se nebudou mít důvod nikde zdržovat a odbíhat z práce kvůli zajištění jídla. Je zde možnost výběru menu zhruba asi z 9 hotových a minutkových jídel. Po dohodě vedení, by byla možnost přispívat např. 30 Kč na denní stravování pro zaměstnance na pobočce. Např. v případě stravného na cestách je ze zákona povinen zaměstnavatel proplácet 61 Kč po absolvování 5 hodinové cesty, z toho plyne, že 30 Kč by byla částka přijatelná a v porovnání i podstatně nižší.

2. Životní a penzijní připojištění

Zajímavým peněžním benefitem by se mohl stát příspěvek na životní nebo penzijní připojištění, který spadá do peněžních forem odměňování a který je pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmu. Stále více firem tuto formu motivačního benefitu svým zaměstnancům poskytuje. Pro zaměstnavatele jsou oba tyto příspěvky ke mzdě výhodnější než kdyby dávali svým zaměstnancům vyšší peněžité prémie. A jsou daňově uznatelným nákladem bez ohledu na jejich výši.

Tento příspěvek se řídí § č. 24 odst. 2 písm.j) bod 5 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, příspěvek na soukromé životní pojištění. Tento příjem (ze strany zaměstnance) je až do výše 24.000 korun za rok osvobozen od daně z příjmů i odvodů na sociální a zdravotní pojištění. A pro zaměstnance rovněž platí využít snížení jejich daňového základu až do výše 12.000 Kč ročně.

Toto pojištění je pro zaměstnance v životě důležité, poskytuje jim totiž finanční pomoc. Vidina čím dále pozdějšího odchodu do důchodu a s předpokladem minimální podpory od státu, je potřeba zabezpečit se na seniorský věk.

Důležitost se týká také životního pojištění, které poskytuje finanční výpomoc, v situaci úmrtí člena v rodině nebo vzniku částečného či plného invalidního důchodu zapříčiněného úrazem v zaměstnání je pro zaměstnance nebo zbylé členy rodiny každá koruna dobrá.

Tyto sociální požitky by motivovalo k práci více jak 19% a je to druhý nejvíce žádaný stimulum, podle analýzy.

Je tu tedy možnost tímto nástrojem motivovat jen tu část zaměstnanců, která by měli zájem a toto pojištění mělo založeno. Náklady by nebyly tak vysoké, v případě rozdělení jen na určité pracovníky. Je zde varianta i výběru zaměstnanců dle loajality a výkonu v pracovním procesu.

3. Týden dovolené navíc

Tento rok přinesl zaměstnavatelům i zaměstnancům celou řadu nových změn, např. ve výplatě nemocenských dávek i dávkách samotných. Nemocenská dávka od ČSSZ náleží zaměstnancům až od 15. dne nemoci. Do této doby bude zaměstnanec zabezpečen náhradou mzdy od zaměstnavatele, tato náhrada mzdy bude vyplácena z finančních prostředků zaměstnavatele, a je tedy oprávněn kontrolovat, zda nedochází k jejich zneužívání.

Proto tedy pro zaměstnance s celoroční nulovou absencí navrhuji týden dovolené navíc do dalšího kalendářního roku. Společnost si uvědomuje jeho absenci, kterou je v daných situacích obtížné nahradit. Tím, že onemocní, jejich práce stojí, kupí se a málokdy je jiný zaměstnanec, který nemá času navíc, aby za jiného zaskakoval. Po návratu maroda, pak může nakumulovaná práce přivádět dotyčného do stresu a tím sníženého výkonu práce, a popřípadě se to odvíjí i na ušlém zisku. Tím můžou kompenzovat své díky. A můžeme to zohlednit i věkem.

Pro zaměstnance nad 40 let věku

- při nulové absenci během 365 dní aktuálního kalendářního roku, navržení dalších 5dnů dovolené na rok následující

Pro mladé ambiciózní zaměstnance do 31 let věku, následně po 2 – 5 letech odpracovaných u firmy, se toto množství dnů dovolené může navýšit také

- při nulové absenci po dobu jednoho roku, při odpracovaných 2 let u společnosti, navržení 3 dnů dovolené navíc na následující rok
- při nulové absenci po dobu jednoho roku, při odpracování více jak 5 let u společnosti, navržení 5 dnů dovolené navíc na následující rok

4. Ocenění pracovníka měsíce, popřípadě roku

Ve firmě není zvykem pravidelně hodnotit své zaměstnance. Častěji jsou káráni, když nastane krizová situace nebo dotyčný zavíní chybu. Co se týče slovní pochvaly, je o ní slyšet zřídka. A pro pracovníka může být motivující pochvala před ostatními kolegy, ať už jen slovní. Jeho ego naroste a motivuje jej k lepším výkonům a možnosti další pochvaly.

Navrhuji tedy pro pracovníky na každé pobočce takový menší bodový systém v určování výkonnosti, popřípadě inovací každého jednotlivce. Pak na konci měsíce/čtvrtletí na každé pobočce, a na konci roku za celou firmu určit nejlepšího zaměstnance. Toto ocenění může být odměněno např. zábavným diplomem a menší odměnou formou kávy nebo květiny pro dámy. Avšak ocenění roku bych už brala trochu vážněji pro jednoho zaměstnance z celé firmy formou víkendového pobytu na horách nebo v lázních pro dvě osoby. Pro všechny to bude zpestření a jakési to nakopnutí do práce. Každého z výherců by oslovil přímo majitel společnosti, například na společných firemních akcích nebo na poradě vedení, kde by byl dotyčný nejlepší pracovník pozván a oceněn.

Od tohoto hodnocení by se mohly odvíjet další kroky jako nabídka vzdělávání a dalšího kariérního postupu.

5. Vzdělávání a možnost kariérního postupu

Velmi důležité je v období krize vzdělávání. Je nutné však zaměstnance s touto možností seznámit. Vysvětlit jim přínosy a výhody dalšího vzdělávání. Pro každou profesi ve firmě určeny nebo vymezeny různá školení, ať už konaná na pobočce nebo mimo ni. A po absolvování více užitečných kurzů s konečným osvědčením i možnost kariérního postupu či zvýšená základu hrubé mzdy a tím by zaměstnanci byli motivováni ke zdokonalování sami sebe. Spousta těchto lidí si neuvědomuje, že čím více toho umí a absolvují, je jejich cena na trhu vyšší.

Mezi častěji vzdělávané bych tuto podporu směřovala k ekonomickým pracovníkům – účetní + mzdová účetní. Z důvody změny zákonů, novějších legislativ a různých novinek jak v mzdovém tak účetním systému. Z odborné literatury a internetu, pokud k nim není přístup se to tito pracovníci tak jednoduše jako na školení nedozví.

Dále k informačním technikům a lektorům v tomto oboru. Kde je také spousta novinek v softwarech a aktualizacích s tím spojených.

V případě čerpání z prostředků z Evropských sociálních fondů, je třeba na toto téma zpracovat projekt, ale s tím je konkrétně tato firma velmi dobře seznámena. Je to její práce.

6. Poukazy na aktivity RelaxPass

Můžeme si být jistí, že ne každý využije tohoto benefitu. Ne každý zaměstnanec rád sportuje, a už vůbec ne každý na to má čas. Proto navrhuji možnost odběru poukázek RelaxPass, které nabízejí široké spektrum využití. Tyto poukázky bývají akceptovány v kinech, divadlech, fitness centrech, solárních studiích i masážních a kosmetických salonech.

Takže ať si zaměstnanec vybral v kolonce benefitů mého dotazníků, kteroukoliv z vybraných možností a měl obavy z toho, že firmou by mohla být navržena jen jedna z variant. Může plesat při zjištění že díky těmto poukázkám si sám může vybrat, kterou formu odpočinku a jak často ji bude využívat.

Tyto poukázky by bylo vhodné předávat zaměstnancům např. jako vánoční dárek na konci kalendářního roku a to v hodnotě 1000 Kč na osobu.

7. Mobilní telefon

Používání služebního mobilního telefonu k soukromým účelům. Tuto možnost by v rámci ušetření každý pracovník v jiných společnostech nebral určitě jako samozřejmost a i já to tedy považuji za nadstandard. Je například třeba limitovat výši měsíčního poplatku. Tím, že společnost MARLIN s.r.o. je majitelem vysokého počtu SIM karet, každý zaměstnanec firmy má svůj přístroj a u společnosti, se kterou má firma smlouvu, je bonusem každé dva roky nový telefon za bezkonkurenční ceny, čehož také využívá.

Pak je tedy výhodou pro zaměstnance používat jen jeden telefon místo soukromého a služebního. Dle pracovní pozice má každý zaměstnanec jiný typ tarifu. Tuto paušální sazbu bych navrhovala dále platit zaměstnavatelem, jedná se o poplatek za uživatele, který by firma platila v opačné situaci tak i tak. A díky nastavené službě je výhodou téměř bezplatná mobilní komunikace mezi všemi zaměstnanci a na všechny další hovory je již poskytována sleva až 20% při podmínkách provolání určité částky za měsíc, kterou společnost převážnou část roku splňuje. Soukromé hovory by bylo možné evidovat do tabulky vytvořené v MS Excel, každým zaměstnancem, a jednou za měsíc proplácet zaměstnavateli nazpět. Samozřejmě za výhodnou cenu oproti běžným tarifům, a dále až o 20% levněji, kde tato obchodní sleva poskytována nebývá a bez navýšení o DPH.

4.3 Harmonogram realizace navržených metod

Tyto návrhy motivačních metod a opatření bude třeba zavádět postupně, a časem zjišťovat zda se v praxi osvědčí, zaměstnanci budou spokojeni a jejich výkon bude kvalitnější a tím se zvýší i produktivita společnosti. Závěrem budou tedy spokojeny obě strany, jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel.

Zavedení jednotlivých kroků bych aplikovala následovně v tomto pořadí:

- stravenky
- mobilní telefon
- týden dovolené navíc
- ocenění pracovníka měsíce
- vzdělávání
- poukazy RelaxPass
- penzijní nebo životní pojištění

4.4 Časová náročnost realizovaných metod

Časový plán tohoto projektu se bude dělit na několik částí, každá část se zabývá určitým stimulem, a jeho zavedením v daném termínu. U všech navržených motivačních stimulů není potřeba rozjíždět zkušební fáze. Jedná se o velmi často používané nástroje a může od nich být upuštěno v případě nedostatku finančních prostředků téměř kdykoliv.

Může však dojít k vyhodnocení po ročním rozjezdu a dále může dojít k určitým změnám popřípadě úpravám ze strany majitele.

Po celkovém upravení motivačních metod a nastavení tohoto systému, zavedení směrnic, podle kterých se motivace bude řídit, je třeba dále tyto činnosti kontrolovat kompetentní osobou. Je potřeba určit zodpovědnou osobu za každou část.

Stravenky

Nejdůležitější a nejvíce žádaný stimul. Proto navrhuji nejbližší možný termín, tedy od 1.7.2010.

Objednávací systém je pro mzdovou účetní jednoduchý a není potřeba se na něj nijak dlouhodobě připravovat, objedná se větší množství, které se pak vykompenzuje množstvím

v dalším měsíci. Zaměstnanci by dostávali stravenky zpětně ve stejném počtu jako odpracované dny v předchozím měsíci v den obdržení výplatní pásky.

Zodpovědnou osobou za vedení stravenek bude mzdová účetní.

Mobilní telefon

Dle nabídky, domluvy a zájmu jednotlivých zaměstnanců vždy od následujícího zúčtovacího období, z důvodu přehlednosti. Bude potřeba vytvořit přehled a seznam zaměstnanců s touto potřebou, pomocí tabulkového programu MS Excel, bude to nejpřehlednější s možností používání různých vzorců a tabulek. Vždy po skončení účetního období daného měsíce, po zaslání faktury a podrobného výpisu bude nutné zasílat nejlépe elektronickou podobou jednotlivý výpis každého čísla jeho majiteli. Majitelem pak budou uvedena v pravdivost čísla používána jako soukromé hovory.

Zodpovědnou osobou bude vybrán ekonomický pracovník, který bude hlídat a kontrolovat jak fakturaci, tak přehled u zaměstnanců používající služební mobilní telefon k soukromým účelům.

Týden dovolené navíc

Po plně odpracovaném roce s nulovou absencí z důvodu pracovní neschopnosti, s počátkem od 1.6.2010 do 31.5.2011, bude se tedy jednat o období 2010/2011. Tato dovolená by byla pak management navržena v rámci letních období, kdy i chod společnosti je prázdninami z části omezen.

Zodpovědnou osobou a také kontrolní osobou bude mzdová účetní.

Ocenění pracovníků

Co se týče pracovníka měsíce/čtvrtletí na každé pobočce, popřípadě více menších poboček dohromady, bude vždy na vedoucím pracovníkovi, který určí pravidla pobočky a termíny.

Pro nejlepšího, či nejvýkonnějšího, záleží z jakého hlediska na to budou vedoucí pracovníci pohlížet bych navrhovala termín od 1.1. 2011. Předání ceny bych pak ponechala na Vánoční období, kdy takový menší dar výherce firemní soutěže velmi potěší.

Zodpovědnou osobou na pobočkách bude vždy vedoucí pracovník. Pro ocenění pracovníka roku navrhuji manažerku centrální pobočky v Uh. Hradišti.

Vzdělávání

Při rozběhu nových kurzů začátkem školního roku 2010/2011. Bude záležet na zájmu jak pracovníků, tak výběru vhodných kandidátů vedoucími pracovníky. Není možné, aby se do jednoho kurzu přihlásila většina zaměstnanců daného oddělení, v práci by pak vznikaly prostoje a nebylo by to efektivní. Bude třeba vytvořit nabídku kurzů a školení pro zaměstnance a při větším zájmu vytvořit určitý harmonogram.

Zodpovědnou osobou a osobou, která bude rozhodovat o nabídce a výběru zaměstnanců na školení a kurzy by měl být vždy vedoucí pracovník každého oddělení.

RelaxPass

Jednalo by se o poukázky na rok 2011 – jako Vánoční prémii k 20.12.2010. Opět dle návrhů vedoucích pracovníků.

Zodpovědnou osobou – vedoucí pracovníci. O konečném návrhu počtu a nominální hodnoty RelaxPassu v konečném důsledku rozhodne o poskytnutí těchto bonusů majitel společnosti.

Penzijní a životní pojištění

Tento příspěvek by se zaměstnancům začal nabízet začátkem roku 2011, dle finanční situace.

Výše poskytnutého příspěvku by byla rozdílná dle výše pracovního ohodnocení a kvality výkonu maximálně však do výše 24.000 Kč za kalendářní rok. Většinou by se příspěvek pohyboval kolem 2% z hrubé mzdy. Tento příspěvek bude poskytnut po uzavření Dohody o poskytnutém příspěvku na životní resp. penzijní pojištění, které jsou přílohou P IV mé diplomové práce.

4.5 Finanční náročnost

Náklady budou pro společnost ze začátku vyšší, ale díky správné motivace bude odměnou vysoký výkon a celková vyšší efektivnost společnosti.

Stravenky

Modelová tabulka nám ukáže rozdíl v poskytování peněžitých odměn zaměstnanci nebo stravenek. A ušetření vzniklých nákladů zaměstnavateli.

Berme v úvahu průměrnou hrubou mzdu 19 500 Kč a navrženou výši stravenky v nominální hodnotě 60 Kč, kde 55% hradí zaměstnavatel a zbylých 45% zaměstnanec. Tedy částky 33 Kč od zaměstnavatele a 27 Kč sám zaměstnanec.

Tab.10. Rozdíl užítku zaměstnance [vlastní zpracování]

	Hrubá mzda	Mzda + stravenky	Mzda + peněžní odměna
Odpracované dny		20	
Nominální hodnota stravenky		60	
stravenek (55%) / Hodnota finanční odměny		660 Kč	660 Kč
Hrubá mzda	19 500 Kč	19 500 Kč	20 160 Kč
SP 6,5 %	1 268 Kč	1 268 Kč	1 310 Kč
ZP 4,5 %	878 Kč	878 Kč	907 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4 875 Kč	4 875 Kč	5 040 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 755 Kč	1 755 Kč	1 814 Kč
Základ daně	26 130 Kč	26 130 Kč	27 014 Kč
Zálohová daň	3 920 Kč	3 920 Kč	4 052 Kč
Sleva na dani na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	15 504 Kč	16 164 Kč	15 961 Kč
Užitek zaměstnance		660 Kč	457 Kč

Počet pracovních dnů 20, tedy zhruba jeden pracovní měsíc. Počet zaměstnanců společnosti je v současné době 97, z toho 12 žen je na mateřské dovolené, berme tedy v úvahu 85 lidí.

Z tabulky je zřejmé, že pro zaměstnance by bylo výhodnější dostávat odměnu formou stravenky, i jejich čistá mzda bude vyšší než při peněžité prémiové složce. V případě peněžní prémie se totiž zvyšuje základ a naskakují vyšší odvody.

Měsíční náklady na 85 zaměstnanců:

Př.

Měsíc - červen 2010: 22 pracovních dnů

Počet zaměstnanců – 85

Nominální hodnota 1 ks stravenky – 60 Kč

55 % hradí zaměstnavatel tj. 55% z 60 Kč = 33 Kč

45% hradí zaměstnanec tj. 45% z 60 Kč = 27 Kč

Měsíční náklady na 1 zaměstnance při plné pracovní schopnosti:

22 dnů x 33 Kč = 726 Kč

Měsíční náklady na 85 zaměstnanců při plné pracovní schopnosti:

85 x 726 Kč = **61 710 Kč**

Ze zákona může zaměstnavatel o celou tuto částku ponížít základ daně.

Tab.11. Výše daňových nákladů na 1 zaměstnance [vlastní zpracování]

	Mzda	Mzda + stravenky	Mzda + peněžní odměna
Odpracované dny		20	
Nominální hodnota stravenky		60	
stravenek (55%) / Hodnota finanční odměny		660 Kč	660 Kč
Hrubá mzda	19 500 Kč	19 500 Kč	20 160 Kč
SP 6,5 %	1 268 Kč	1 268 Kč	1 310 Kč
ZP 4,5 %	878 Kč	878 Kč	907 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4 875 Kč	4 875 Kč	5 040 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 755 Kč	1 755 Kč	1 814 Kč
Základ daně	26 130 Kč	26 130 Kč	27 014 Kč
Zálohová daň	3 920 Kč	3 920 Kč	4 052 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	15 506 Kč	16 164 Kč	15 961 Kč
Daňové náklady na jednoho zaměstnance		660 Kč	1 087 Kč

Opět je z tabulky viditelné, že poskytování stravenek jako benefitu namísto peněžité odměny je z daňového hlediska i pro zaměstnavatele výhodnější. V mém předloženém modelu se jedná až o téměř ½ nižší náklady na jednoho zaměstnance při průměrné mzdě 19 500 Kč.

V celkovém součtu, připočtu 85 zaměstnanců jsou daňové náklady zaměstnavatele při peněžité odměně $85 \times 1087 \text{ Kč} = 92\,395 \text{ Kč}$ a při odměňování stravenkami v nominální hodnotě 60 Kč s počtem všech odpracovaných dní předchozího měsíce $85 \times 660 \text{ Kč} = 56\,100 \text{ Kč}$.

Rozdíl je tedy markantní $92\,395 - 56\,100 = 36\,295 \text{ Kč}$. Firma by zavedením stravenek a bez pravidelné peněžní prémie ušetřila **36 295 Kč**.

Mobilní telefon

Průměrná provolaná částka jednoho zaměstnance se pohybuje kolem 550 Kč za jeden kalendářní měsíc.

Příklad:

Tab.12. Přehled vyúčtování jednoho telefonního čísla [vlastní zpracování]

Telefonní číslo: 420774298052

Služba	Produktová řada	Počet celkem	Celkové trvání (s)	Cena bez DPH (Kč)	Účtováno bez DPH (Kč)
Z mobilu - Do mobilní sítě Vodafonu	Národní volání	22	5277	276,73	118,11
Z mobilu – Internet	Používání služeb	1	594	15,85	15,85
Z mobilu - Ostatní národní mobilní sítě	Národní volání	29	12314	630,89	414,73
Z mobilu - Ostatní národní pevné sítě	Národní volání	2	29	5,60	2,80
Z mobilu - Přesměrování hovoru do hlasové schránky	Národní volání	1	4	0,00	0,00
Z mobilu - SMS do národních sítí	SMS	12	0	12,00	5,00
Z mobilu - SMS do národních sítí	SMS	21	0	21,00	19,00
Z mobilu - SMS do zahraničí	SMS	1	0	1,00	10,00
Z mobilu - Vnitřní volání do mobilní sítě	Vnitřní volání	23	10959	0,00	0,00
Celkem za tel číslo			29177	963,07	585,49

Pokud se zaměstnanec rozhodne pro používání služebního telefonu k soukromým účelům, dle tabulky ušetří na hovorech někdy až 40% z cenu daného tarifu. Tato sleva se pohybuje v rozmezí od 20 % do 40 % celkové částky bez DPH. V rámci této slevy a dostatečně vysokého počátečního tarifu – kreditu si zaměstnanci mezi sebou volají téměř za nulovou částku.

Předposlední sloupec názorně ukazuje provolanou částku bez DPH a poslední sloupeček částku bez DPH po uplatnění slevy. Z těchto hovorů, může být až ¼ soukromých. Zaměstnanec ušetří za hovory a zaměstnavateli je uhrazen částečný příspěvek na fakturační částku. Tedy čím více má firma provoláno minut a čím více uplatňuje telefonních čísel v rámci společnosti, tím je poskytována vyšší sleva. Takže nejen, že zaměstnanci poskytnou možnost levného volání, ale díky tomuto volání, je větší pravděpodobnost poskytnuté slevy pro uživatele a tudíž levnější volání pro všechny uživatele této sítě.

Ocenění pracovníka měsíce

Tab.13. Finanční náklady na čtvrtletí [vlastní zpracování]

Pobočky		Ceny	Náklady
Zlínský kraj	Uh. Hradiště + Uh. Brod	káva/ květina	50 - 70 Kč
	Zlín	káva/ květina	50 - 70 Kč
Moravskoslezský kraj	Kroměříž + Olomouc	káva/ květina	50 - 70 Kč
	Vsetín + Valašské Meziříčí	káva/ květina	50 - 70 Kč
Jihomoravský kraj	Břeclav + Hodonín+ Znojmo	káva/ květina	50 - 70 Kč
	Brno	káva/ květina	50 - 70 Kč
Pardubický kraj	Chrudim	káva/ květina	50 - 70 Kč
	Svitavy	káva/ květina	50 - 70 Kč
	Pardubice	káva/ květina	50 - 70 Kč
	Ústí n. Orlicí	káva/ květina	50 - 70 Kč
Celkem			500-700 Kč

Pokud by se zaměstnavatel schválil tento návrh náklady na čtvrtletní hodnocení by se pohybovalo v rozmezí 500 – 700 Kč za všechny pobočky.

V přepočtu na celý rok:

$$4 \times 500 - 700 \text{ Kč} = 2000 - \mathbf{2800 \text{ Kč}}$$

Co se týče nákladů na ocenění pro zaměstnance roku, navrhovala bych pobyt v lázních Luhačovice nebo 2 víkendové noci v Nízkých Tatrách.

Nabídková cena:

Lázně Luhačovice – Hotel Vega

Víkendový pobyt pro dvě osoby se pohybuje v ceně **4.330 Kč**, který zahrnuje: 2x ubytování, 2x welcome drink, 2x polopenze, bazén po celou dobu pobytu, whirlpool pro dva, 1x sauna pro dva, 1x masáž pro obě osoby, 2x rašelinový zábal, zapůjčení županu a pantoflí.



Obr. 10. Hotel Vega - Luhačovice [19]

Nízké Tatry – Hotel Junior Jasná

Pobyt pro dvě osoby na dvě noci (pátek – neděle) v hlavní lyžařské sezóně: 999Kč na osobu na jednu noc => 2 x 2 x 999 Kč = **3996 Kč**. Cena zahrnuje polopenzi, neomezený vstup do bazénu, saunu, fitness, místní poplatek a komplexní a zákonné pojištění. Samozřejmě cena nezahrnuje skipass, který si již zaměstnanci budou muset koupit sami. Ale v případě příjemného prostředí hotelu je možné se lyžování vyhnout a jen relaxovat.



Obr. 11. Hotel Junior Jasná - Nízké Tatry [20]

Vzdělávání

Při použití této metody motivace zaměstnavatel vynaloží minimální náklady. Veškeré školení i kurzy, které by svým zaměstnancům nabídl, budou probíhat přímo v prostorách společnosti, která je samo sebou vzdělávací agenturou. A jsou připravovány pro širokou veřejnost. Tyto náklady už jsou předem vyčísleny a rozpočítány mezi kurzisty, tak aby se vyplatilo tento kurz rozjíždět. Zná již počet účastníků, místo výuky, má zajištěny lektory a veškerý studijní materiál. Firma by přišla jen o jeden poplatek účastníka za kurz, který se pohybuje v různých částkách, podle toho o jaký kurz se jedná – účetní, který by byl vhodný pro ekonomické pracovníky, počítačový kurz pro zdokonalení, vhodný pro všechny pracovníky firmy atd.

Dále by firma přišla o čas zaměstnance strávený mimo své pracoviště. Ale nakumulovanou práci by si každý zaměstnanec musel dodělat, popřípadě se zajistit tak, aby vše zvládl i v době zkrácené o absolvování kurzu.

Poukazy RelaxPass

Nominální hodnoty poukazů: většinou 50 Kč, 100 Kč a 200 Kč

Platnost těchto poukazů je dva roky. Návrh poukázky ve výši nominální hodnoty 1000 Kč pro jednoho zaměstnance jako Vánoční dárek.

Výše úspory je stejná jako u použití stravenek. Tento bonus je opět daňově osvobozen. Úspora je zde 35% v porovnání se mzdou.

Celkové náklady na tyto poukazy jsou $1000 \text{ Kč} \times 85 \text{ zaměstnanců} = 85\,000 \text{ Kč}$ jednorázovou formou objednání. Při návrhu peněžní prémie ve výši 1000 Kč pro 85 zaměstnanců jsou daňové náklady při hrubé mzdě 18 000 Kč 1 945 Kč na jednoho zaměstnance.

Penzijní nebo životní pojištění

Z celé částky příspěvku od zaměstnavatele není povinen zaměstnanec odvádět sociální ani zdravotní pojištění. Na modelové tabulce přehled daňové úspory pro rok 2010 se sazbou daně z příjmů 19%.

Tab.14. Daňová úspora pro rok 2010 na jednoho zaměstnance [vlastní zpracování]

Výše měsíčního příspěvku	Výše příspěvku za rok 2010	rok 2010 (19% sazba)
300 Kč	3 600 Kč	684 Kč
500 Kč	6 000 Kč	1 140 Kč
1 000 Kč	12 000 Kč	2 280 Kč
1 500 Kč	18 000 Kč	3 420 Kč
2 000 Kč	24 000 Kč	4 560 Kč

Při poskytování příspěvku ve výši 300 Kč a 500 Kč na jednoho zaměstnance. Samozřejmě může dojít i k navýšení tohoto příspěvku, ale mé modelové výpočtu dávají přednost nižší sumě vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců.

Př. Výše příspěvku 300 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance

- ⇒ $85 \times 300 \text{ Kč} = 25\,500 \text{ Kč}$ měsíčně pro 85 zaměstnanců
- ⇒ $12 \times 25\,500 \text{ Kč} = 306\,000 \text{ Kč}$ ročně na příspěvek pro 85 zaměstnanců
- ⇒ $19\% \text{ z } 306\,000 \text{ Kč} = \mathbf{58\,140 \text{ Kč} - daňová úspora pro rok 2010}$

Př. Výše příspěvku 500 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance

- ⇒ $85 \times 500 \text{ Kč} = 42\,500 \text{ Kč}$ měsíčně pro 85 zaměstnanců
- ⇒ $12 \times 42\,500 \text{ Kč} = 510\,000 \text{ Kč}$ ročně na příspěvek pro 85 zaměstnanců
- ⇒ $19\% \text{ z } 510\,000 \text{ Kč} = \mathbf{96\,900 \text{ Kč} - daňová úspora pro rok 2010}$

Navýšení hrubé mzdy nebo příspěvek na pojištění? Lehká odpověď na otázku:

Zaměstnanec má měsíční hrubou mzdu 15 000 Kč a žádá o navýšení o 1000 Kč nebo o příspěvek na životní pojištění, protože myslí do budoucna.

Tab.15. Měsíční náklady na jednoho zaměstnance [vlastní zpracování]

	Navýšení hrubé mzdy	Příspěvek na pojištění
hrubá mzda	1 000 Kč	1 000 Kč
čistá mzda	680 Kč	1 000 Kč
Pojištění:		
zdravotní 9%	90 Kč	0 Kč
sociální 25%	250 Kč	0 Kč
Náklady	1 340 Kč	1 000 Kč

1340 Kč, zaokrouhloeno na 1400Kč, z toho 15% daň 210 Kč

1000 Kč, z toho 4,5 % a 6,5 % 110 Kč == 1000 Kč – 210 – 110 = **680 Kč**

Tab.16. Roční náklady na jednoho zaměstnance [vlastní zpracování]

	Navýšení hrubé mzdy	Příspěvek na pojištění
Měsíční náklady	1 340 Kč	1 000 Kč
Roční náklady na jednoho zaměstnance	16 080 Kč	12 000 Kč
Roční náklady na 85 zaměstnanců	1 366 800 Kč	1 020 000 Kč

V případě, že se tedy rozhodneme pro příspěvek na životní popřípadě penzijní pojištění zaměstnanců místo navýšení hrubé mzdy o danou částku, ušetříme ročně 4080 Kč na každého zaměstnance, kterému jej poskytne.

4.6 Přínosy a rizika

4.6.1 Přínosy

Projekt odpovídá podmínkám ve kterých se situace nachází. Ale je důležité jej neustále kontrolovat a upravovat dle potřeb.

Přínosy motivačního systému bude velmi jednoduché srovnat po prvním roce realizace, kdy srovnáme současný stav se stavem předcházejícího roku. Navrhuji po prvním roce nastavení těchto motivačních pravidel udělat opět dotazníkové šetření se stávajícími zaměstnanci a výsledky porovnat s výsledky mé původní analýzy. V této části kontroly uvidíme největší rozdíly.

Motivační systém má jako hlavní úkol využít silných stránek společnosti. Tyto stránky dále rozvíjet a předcházet problémům, které by v případě nespokojenosti mohly nastat. Takže největším přínosem pro společnost je výkonnější práce spokojených zaměstnanců a dále také nízká fluktuace.

Všechny metody jsou navrženy, aby vyhovovaly finančním podmínkám manažera a i časovému harmonogramu a pracovnímu nasazení každého zaměstnance.

Nově nastavený systém bonusů a benefitů může zvýšit efektivnost pracovních úkonů, snahu zaměstnanců se více zapojovat do pracovního procesu s větším nadšením a chutí. A v konečné fázi snížit i nemocnost pracovníků.

Veškeré mnou navržené nástroje mají za nejvyšší cíl zvýšit motivaci zaměstnanců společnosti MARLIN s.r.o. a tím zvýšit výkon a prosperitu této firmy.

4.6.2 Rizika

Během zavádění nového systému je třeba zajistit a informovat všechny zaměstnance ve firmě. K větším rizikům může dojít v případě vysoké fluktuace, která se však v nejbližší době

ve společnosti nepředpokládá. V opačné situaci by bylo velmi nevýhodné stále všechny seznamovat s novým stavem, popřípadě změnami. Nedošlo by ke splnění požadavků na daný typ motivačního stimulu.

Důležitá je také finanční stránka. Ale v tomto projektu jsou navrhovány většinou ty druhy nástrojů, od kterých lze a jednoduše na určitý čas odstoupit a při zlepšení situace opět nastolit stejný systém.

Rizika mohou nastat i díky změně politické a finanční situaci ve státě, bohužel ten nelze v rámci možností společnosti nijak ovlivnit.

Také může dojít ke špatné komunikaci nebo neshodám se zodpovědnými pracovníky. V tom případě však bude potřeba vybrat schopné a školené zaměstnance, a hlavně loajální vůči firmě. Je potřeba stále vše kontrolovat, aby veškeré činnosti běžely jak mají. Protože jejich slovo a práce bude hlavním měřítkem pro rozhodování a výběr dotyčných pracovníků.

Pokud by ani po roce nedošlo k žádnému efektu, bude třeba metody upravit, popřípadě pozměnit a nebo navrhnout úplně jiné. Změny potřeb všech zaměstnanců se během období mohou měnit a tak je potřeba upravovat vše dle aktuálních potřeb.

ZÁVĚR

Předmětem mé diplomové práce bylo zjistit výši pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti MARLIN s.r.o.. A na základě zjištěných poznatků navrhnout řešení, které by společnosti dopomohlo spokojenost a pak také výkonnost zvýšit, k identifikování nedostatků a jejich konkrétního řešení.

Moje analýza dokázala, že pracovníci jsou se svou prací spokojeni a celkově je jejich spokojenost na vysoké úrovni. I přesto však existují místa pro zlepšení a tyto náměty byly managementu předloženy pro zlepšení.

Z výsledku šetření vyplynulo, že nejproblémovější oblastí bylo motivování k lepším výkonům, odměňování a nabídka vhodného benefitu. Jak bylo zmíněno z tabulky důležitosti bohužel zrovna tento faktor poukazoval, že pro zaměstnance je to jedna z nejdůležitějších složek, takže je třeba se na ni zaměřit. Nejvíce nespokojení byly zaměstnanci s pravidelností a spravedlností rozdělování zaměstnaneckých benefitů. Tyto zjištěné nedostatky neovlivňují jen samotnou spokojenost zaměstnanců, ale rovněž firmu jako celek. Zvláště společnost jako je MARLIN s.r.o. kde s klienty jedná její zaměstnanci, by měla mít snahu o zvýšení jejich spokojenosti v zaměstnání. Spokojení a motivování zaměstnanci jsou vždy výkonnější. V opačném případě a při velkém měřítku problémů riskuje majitel ztrátu svých kvalitních zaměstnanců a tím i možnou ztrátu dobrých klientů.

Těmto problémovým faktorům bylo navrženo několik doporučení. 7 nových motivačních nástrojů, ať už peněžních či nepeněžních. Všechna tato doporučení je možné aplikovat v praxi a jejich zavedení povede k vyšší pracovní spokojenosti. Vše je však na managementu společnosti a až po určitém čase se ukáže, zda jsou v praxi samotné účinné.

Při tvorbě těchto návrhů jsem se snažila vycházet ze silných a slabých stránek společnosti a konkrétní situace ve společnosti, aby mé návrhy byly co nejlépe realizovatelné a samozřejmě odpovídali podmínkám a možnostem společnosti.

Věřím, že veškeré mé úsilí bylo správným směrem a že společnost provedeny ty správné kroky k vyšší efektivnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] DONNELLY, J. H. jr. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 str., ISBN 80-7169-422-3.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FORSYTH, P.: *Jak motivovat lidi*, Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.
- [6] KOLLÁRIK, T.: *Spokojenost v práci*. Bratislava: 1986. ISBN
- [7] KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- [8] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.: *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství HH, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- [10] MISKELL, J.R., MISKELL, V.: *Pracovní motivace*. Praha: GRADA Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.
- [11] NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- [12] NOVÝ, I., SURÝNEK, A.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-247-0384-X.

- [13] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: Motivace pracovního jednání. 2. přepracované vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [14] RŮŽIČKA, J.: Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE 1995. ISBN 80-7079-626-X.
- [15] STÝBLO, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [16] SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-203-5.
- [17] URBAN, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Aspi Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Internetové zdroje

- [18] Wikipedia.org – stimulace [online]. 2010. Dostupné z: <http://en.wikipedia.org>
- [19] Hotelvega.cz – víkendové pobyty [online] 2010. Dostupné z: <http://hotelvega.cz>
- [20] ckpressburg.cz – víkendové pobyty [online] 2010.
Dostupné z: <http://ckpressburg.cz>

Právní normy

- [21] Zákon č. 586/1992 Sb. – o dani z příjmů

Interní zdroje

- [22] Směrnice řízení společnosti MARLIN s.r.o.
- [23] Cíle jakosti pro rok 2009 společnosti MARLIN s.r.o.
- [24] ISO Společnosti Marlin OR 01/06

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Diagram motivačního cyklu [vlastní zpracování].....	16
Obr. 2. Motivace [11, str. 13].....	23
Obr. 3. Věková kategorie [vlastní zpracování].....	38
Obr. 4. Dosažené vzdělání [vlastní zpracování].....	39
Obr. 5. Procentuální demonstrace jasnosti úkolů [vlastní zpracování].....	42
Obr. 6. Možnost vzdělání [vlastní zpracování].....	43
Obr. 7. Nejčastější motivační stimuly [vlastní zpracování].....	44
Obr. 8. Prokázání hypotézy č. 1 [vlastní zpracování].....	47
Obr. 9. Prokázání hypotézy č.1 [vlastní zpracování].....	47
Obr.10. Hotel Vega - Luhačovice [19].....	63
Obr.11. Hotel Junior Jasná – Nízké Tatry [20].....	63

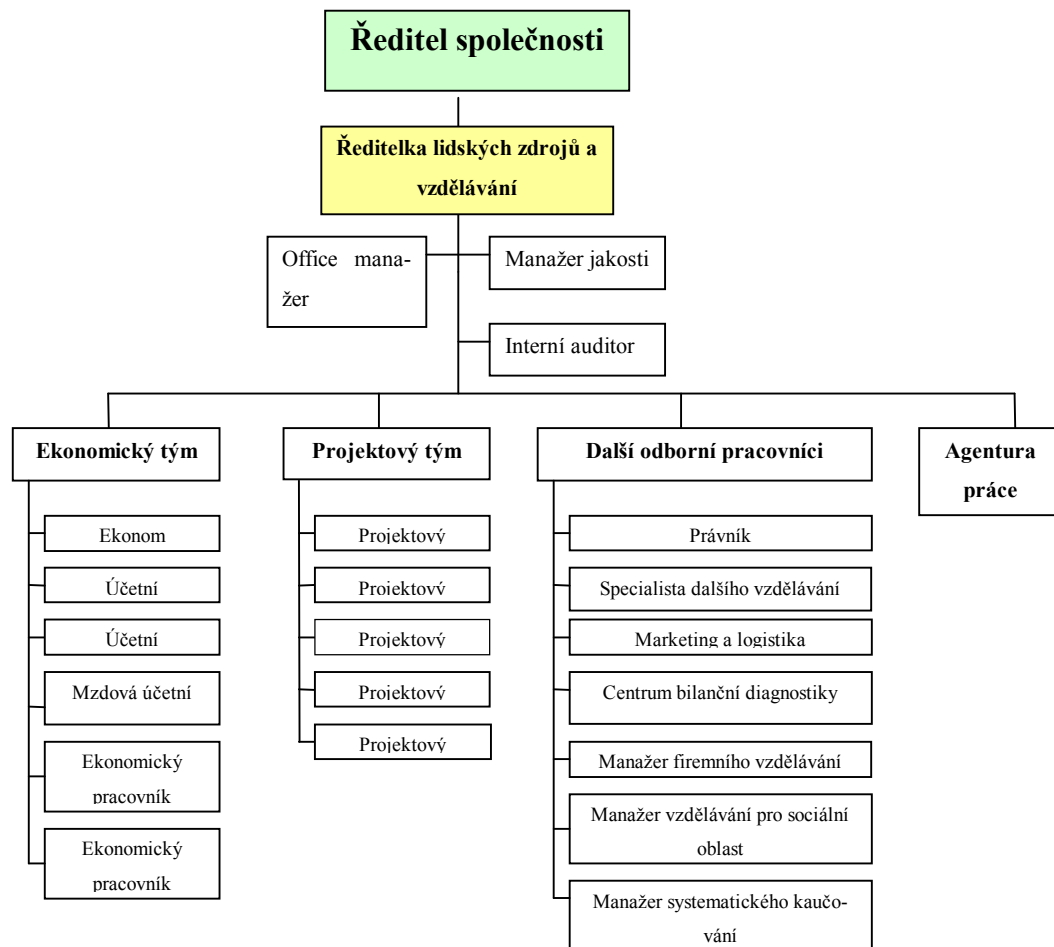
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Motivy k práci [vlastní zpracování].....	23
Tab. 2. Různá pojetí obsahu pracovní spokojenosti [13].....	25
Tab. 3. návratnost dotazníků [vlastní zpracování].....	37
Tab. 4. Počty odevzdaných dotazníků [vlastní zpracování].....	37
Tab. 5 Věková kategorie [vlastní zpracování].....	38
Tab. 6. Důraz faktorů spokojenosti [vlastní zpracování].....	40
Tab. 7. Otázka č.19 – úkoly od nadřízených [vlastní zpracování].....	42
Tab. 8. Nejčastější motivační stimuly [vlastní zpracování].....	43
Tab. 9. Přehled četností benefitů dle pořadí[vlastní zpracování].....	45
Tab.10. Rozdíl užítku zaměstnance [vlastní zpracování].....	58
Tab.11. Výše daňových nákladů na jednoho zaměstnance[vlastní zpracování].....	60
Tab.12. Přehledy vyúčtování jedno telefonního čísla [vlastní zpracování].....	61
Tab.13. Finanční náklady na čtvrtletí [vlastní zpracování].....	62
Tab.14. Daňová úspora pro rok 2010 na 1 zaměstnance [vlastní zpracování].....	65
Tab.15. Měsíční náklady na jednoho zaměstnance [vlastní zpracování].....	66
Tab.16. Roční náklady na jednoho zaměstnance [vlastní zpracování].....	66

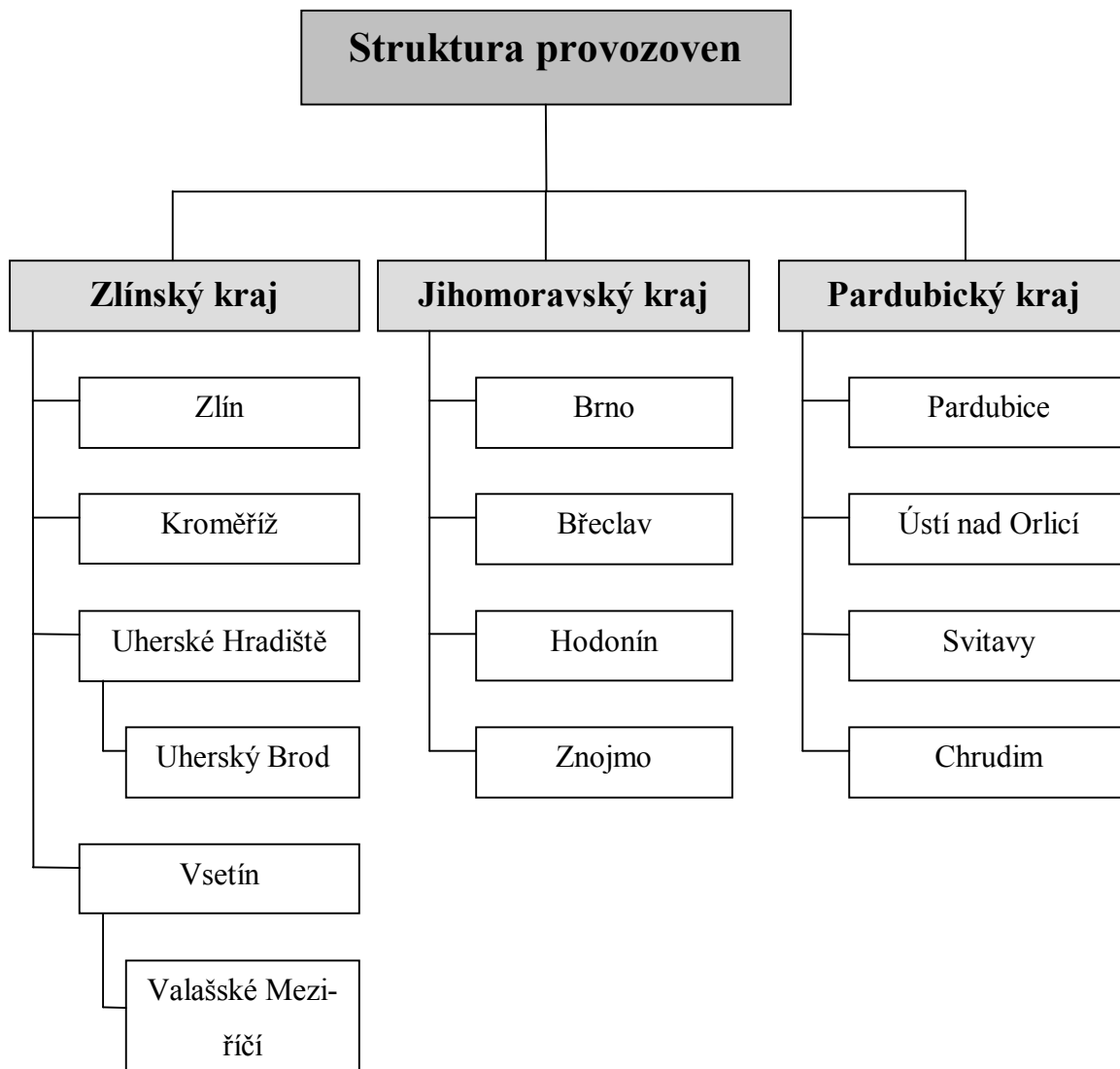
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura
- P II Struktura provozoven
- P III Dotazník
- P IV Dohoda o poskytnutí příspěvku na životní pojištění

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA P II: STRUKTURA PROVOZOVEN



PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Dotazník

Vážená paní, vážený pane, vážení zaměstnanci, milí kolegové,
ráda bych Vás touto formou požádala o zodpovězení následujících otázek a vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na pracovní spokojenost a motivaci Vás zaměstnanců ve firmě MARLIN s.r.o.

Jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně Fakulty managementu a ekonomiky, a je to v rámci mé diplomové práce, kterou zpracovávám v našem podniku.

Žádám Vás o pravdivé vyplnění, abych získala co nejobjektivnější informace, které následně statisticky zpracuji a vyhodnotím. Podniku předáme jen souhrnné údaje.

Dotazník je anonymní.

Věřím a doufám, že výsledky mého šetření budou inspirovat náš podnik k učinění daných opatření, která by vedla k Vaší vyšší spokojenosti se společností MARLIN s.r.o.

Děkuji Vám všem za Vaší ochotu a účast při následujícím vyplňování.

Bc. Barbora Mikulková

Zaznačte prosím vždy jen jednu správnou odpověď.

PRÁCE

1. Jste spokojen/a s prací kterou vykonáváte?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

2. Můžete ve své profesi využít všechny své znalosti, schopnosti a dovednosti?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

3. Vaše práce je rozmanitá a zajímavá?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

4. Je pro Vás důležité, že je Vaše práce důležitá v kontextu činnosti celé firmy?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

5. Kdyby jste si mohl/a vybrat znovu, dělal/a by jste jinou práci než tuto?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

6. Vaše práce Vás baví, chodíte do ní rád/a a těšíte se?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

7. Jste spokojeni s technickými pomůckami a výpočetní technologií, kterou máte k dispozici?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

8. Vyhovuje Vám 8hodinová pracovní doba?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

9. Byl/a by jste pro dřívější nástup a odchod ze zaměstnání?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

10. Jaký kladete důraz na:

V této tabulce prosím označte dané kategorie dle toho jak jsou pro Vás důležité.

	velký	Spíše velký	spíše malý	Malý
Práce a její obsah				
kolektiv a nadřízený				
Pracovní doba				
fyzické podmínky práce				
možnosti rozvoje				
odměňování a hodnocení				
péče o zaměstnance				

KOLEKTIV A ORGANIZACE

11. Jaký je Váš kolektiv pracovníků?

- a) přátelský, cítím se dobře b) málo otevřený, necítím se dobře
c) spíše více skupinek d) uzavřený, nekomunikuji skoro s nikým

12. Lidé se kterými pracuji, jsou ochotní si navzájem pomáhat?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

13. Se svými kolegy probíráte jen pracovní záležitosti?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

14. Myslíte, že jste v kolektivu oblíben/a?

- a) ano b) ne c) nevím

15. Myslíte si, že většina zaměstnanců zná vizi společnosti a její hlavní cíle?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím
d) docela ne e) rozhodně ne

VZTAH K NADŘÍZENÉMU

16. Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a nadřízenými?

- a) velmi dobrá b) dobrá c) uspokojivá

17. Má Váš nadřízený dobré odborné znalosti?

- a) rozhodně ano b) docela ano c) nevím

d) docela ne

e) rozhodně ne

18. Je Váš nadřízený ochoten Vám naslouchat a pochopit důvody při nesplnění úkolu?

a) rozhodně ano

b) docela ano

c) nevím

d) docela ne

e) rozhodně ne

19. Úkoly od nadřízených jsou zadávány jasně a srozumitelně?

a) rozhodně ano

b) docela ano

c) nevím

d) docela ne

e) rozhodně ne

20. Informuje nadřízený své zaměstnance o dění ve firmě?

a) rozhodně ano

b) docela ano

c) nevím

d) docela ne

e) rozhodně ne

21. Co by jste změnil/a nebo zlepšil/a pro lepší vztahy na pracovišti?

.....

VZDĚLÁNÍ

22. Pomáhá Vám nadřízený k seberealizaci a seberozvoji?

a) ano

b) ne

c) nevím

23. Máte možnost účastnit se odborných kurzů a školení?

a) ano

b) ne

24. Jakou konkrétní oblast vzdělávání by jste uvítal/a?

.....

MOTIVACE

25. Odpovídá Vaše platové ohodnocení vykonávané práci?

- | | | |
|-----------------|----------------|----------|
| a) rozhodně ano | b) docela ano | c) nevím |
| d) docela ne | e) rozhodně ne | |

26. Býváte za svou dobře vykonanou práci pochválen/a?

- | | | |
|-----------------|----------------|----------|
| a) rozhodně ano | b) docela ano | c) nevím |
| d) docela ne | e) rozhodně ne | |

27. Dostáváte za Váš výkon prémie nebo bonus?

- | | |
|--------|-------|
| a) ano | b) ne |
|--------|-------|

28. Motivuje Vás zaměstnavatel k vyšším výkonům nějakými sociálními požitky?

- | | |
|--------|-------|
| a) ano | b) ne |
|--------|-------|

29. Vyberte dva motivační stimuly, které by Vás vedly ke zvýšení pracovního výkonu?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| a) stravenky | f) cena nejlepšího pracovníka |
| b) pochvala | g) prémie za nadstandardní výkon |
| c) vzdělávání | h) odměny za inovace |
| d) životní a důchodové pojištění | i) pružná pracovní doba |
| e) dovolená navíc | |

30. Myslíte si, že je proces odměňování ve Vaší firmě spravedlivý?

a) ano

b) ne

c) nevím

31. Dostáváte příspěvek na stravování?

a) ano

b) ne

32. Myslíte si, že by měla firma zaměstnanci poskytovat „sick days“ (dny placeného volna, bez udání důvodu, při náhlé nemoci)?

a) ano

b) ne

33. Byl/a by jste pro 5.týden dovolené?

a) ano

b) ne

34. Souhlasil/a by jste s některým z těchto sociálních výhod? (zaškrtněte min.3)

a) vstup do fitnes centra

b) permanentka do solária

c) lístky na koncert

d) vstup do plaveckého bazénu

e) kosmetický salon

f) masáže

g) vitamíny + výrobky v lékárnách

h) příspěvek na dovolenou

35. Berete služební mobilní telefon jako benefit od společnosti?

a) rozhodně ano

b) docela ano

c) nevím

d) docela ne

e) rozhodně ne

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

36. Pohlaví:

a) žena

b) muž

37. Věk:

a) 20 – 29 let

b) 30 – 39 let

c) 40 – 49 let

b) 50 -59 let

38. Nejvyšší dosažené vzdělání:

a) středoškolské

b) vyšší střední

c) VŠ

39. Zaměstnán ve firmě:

a) méně než 1 rok

b) 1- 5 let

c) 6–15 let

Děkuji za Váš čas.

PŘÍLOHA P IV: DOHODA O POSKYTNUTÍ PŘÍSPĚVKU NA ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ

VZOR



Dohoda o poskytnutí příspěvku na životní pojištění

kteřou v souladu s interní směrnici č. 2009 / 02, dnešního dne, měsíce a roku uzavřeli:

Společnost: MARLIN, s.r.o.
se sídlem: Uherské Hradiště, Studentské náměstí 1531, PSČ 686 01
v zastoupení: Mgr. Dušanem Bellovičem, jednatelem
IČ: 607 33 306
DIČ: CZ60733306
zapsaná v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka č. 17611

(dále jen "zaměstnavatel")

a

Zaměstnanec:
bydliště:
dat.nar.:

(dále jen "zaměstnanec")

t a k t o :

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci jednorázový příspěvek ve výši,- Kč
na jeho soukromé životní pojištění
uzavřené s
číslo pojistné smlouvy

V Uherském Hradišti, dne

zaměstnavatel

zaměstnanec