

**Projekt zlepšení motivačního systému
zaměstnanců obchodního oddělení firmy
Graspo CZ, a. s.**

Bc. Petra Vinklárková

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. Petra VINKLÁRKOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení motivačního systému zaměstnanců
obchodního oddělení firmy Graspo CZ, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti motivace zaměstnanců jako součást personálního řízení firmy.

II. Praktická část

- S využitím firemních informací proveďte analýzu současného systému motivace zaměstnanců obchodního oddělení firmy Graspo CZ, a. s.
- Navrhněte projekt zlepšení motivačního systému zaměstnanců obchodního oddělení firmy Graspo CZ, a. s.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-168-0.
- [3] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. 2. upr. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 878-80-7261-168-3.
- [5] LEWTHWAITE, J. Začínám řídit lidi: poprvé manažerem. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1724-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
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 26. 4. 2010

Křikla'chora'

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, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či 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 jim 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 okolnosti 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

Předložená diplomová práce je zaměřena na návržení účinného systému zaměstnaneckých výhod pro motivaci členů obchodního oddělení akciové společnosti Grasp CZ. Teoretická část je věnována náhledu na personální management a jeho složky. Výklad obsahuje pojednání o motivaci a stimulech, vybraných teoriích motivace a motivačních systémech. Praktická část obsahuje dotazníkové šetření společně s definováním předpokladů, a z jejich vyhodnocení vyplývajících problematických oblastí, jež jsou podkladem pro sestavení samotného projektu. V projektu jsou sestaveny cíle, v souladu s nimiž je vytvořen systém zaměstnaneckých výhod. Ten je poté podroben nákladové, rizikové a časové analýze. Na závěr je uvedeno shrnutí přínosů pro akciovou společnost Grasp CZ, které vyplývají ze sestavení projektu.

Klíčová slova: Motivační systém, benefit, daňová uznatelnost, časový fond, fluktuace zaměstnanců

ABSTRACT

The submitted diploma thesis is aimed at composing an effective employee benefits system, in order to motivate members of sales department in Grasp CZ company. The theoretical part presents an outlook on personal management and its components. The explication encompasses an essay about motivation and stimulus, selected motivation theories and motivation systems. The analytical part deals with questionnaire survey together with hypotheses definition and problematic areas, consequential from the questionnaire analysis. These problematic areas are an underlying asset for project composition. The project incorporates the goals of motivation system. Furthermore the motivation system is constructed in cohesion with these goals and its employee benefits are put through a cost, risk and time analysis. There is given a summary of all contributions and benefits for Grasp CZ company that stem from the diploma project composition in the end of the thesis.

Keywords: Motivation system, benefit, tax recognition, time fund, employee fluctuation

Tímto bych ráda vyjádřila poděkování Ing. Petře Kressové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za čas poskytnutý ke konzultacím, odbornému vedení a za cenné metodologické rady a připomínky, které mi umožnily tuto práci zpracovat. Dále panu Ing. Pavlu Krystkovi, finančnímu řediteli firmy Grasp CZ, a. s., jemuž patří dík za umožnění pravidelných rozhovorů, sdílení firemních informací a za poskytnutí výpomoci při tvorbě motivačního systému.

„Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musí motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.“

P. J. Meyer

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	13
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	14
1.3 PRÁCE V ŽIVOTĚ ČLOVĚKA	16
2 MOTIVACE A STIMULACE	17
2.1 MOTIVACE A POTŘEBY	17
2.2 TYPY MOTIVACE.....	19
2.3 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE	19
2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	20
2.3.2 Herzbergovy motivační a hygienické faktory	21
2.3.3 Alderferova ERG teorie	22
2.3.4 McGregorova teorie X a Y	23
2.4 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY A JEJICH VÝZNAM PRO MOTIVACI	23
2.4.1 Hmotná odměna	24
2.4.2 Obsah práce	25
2.4.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení	26
2.4.4 Atmosféra pracovní skupiny	26
2.4.5 Pracovní podmínky a režim práce	27
2.4.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem	27
2.4.7 Delegování	27
2.4.8 Zpětná vazba	28
2.4.9 Informovanost	28
2.4.10 Potřeba jistoty.....	29
2.4.11 Externí stimulační faktory	29
2.4.12 Oblasti aplikace stimulačních prostředků	29
2.5 STIMULAČNÍ POSTUPY	30
2.5.1 Finanční stimulace	30
2.5.2 Nefinanční stimulace.....	33
2.5.3 Systém zaměstnaneckých výhod.....	33
3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM	36
3.1 SKUTEČNOSTI ZAHRNUTÉ V MOTIVAČNÍM PROGRAMU	36
3.2 POSTUP PŘI TVORBĚ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	37
4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GRASPO CZ, A. S.	41
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOST	41
5.1.1 Historie společnosti	42

5.1.2	Současnost společnosti.....	42
5.1.3	Organizační struktura firmy Graspo CZ, a. s.	42
5.1.4	SWOT analýza firmy Graspo CZ, a. s.	43
6	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI GRASPO CZ, A. S.	46
6.1	CÍLE ANALÝZY	46
6.2	POUŽITÉ METODY V ANALÝZE	46
6.2.1	Rozbor vnitropodnikových dokumentů.....	47
6.2.2	Pozorování.....	47
6.2.3	Dotazníkové šetření.....	47
6.2.4	Rozhovory	49
6.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ Z POUŽITÝCH METOD ŠETŘENÍ	49
6.3.1	Vnitropodnikové materiály	49
6.3.2	Pozorování.....	51
6.3.3	Rozhovory	52
6.3.4	Dotazníkové šetření.....	53
6.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	70
7	PROJEKT	74
7.1	CÍLE PROJEKTU.....	74
7.2	ZHODNOCENÍ MOŽNOSTI CAFETERIA SYSTÉMU	76
7.2.1	Silné stránky cafeteria systému.....	77
7.2.2	Slabé stránky cafeteria systému	77
7.3	POSTUP PŘI ROZHODOVÁNÍ O SESTAVENÍ PROJEKTU	78
7.4	NÁVRH PROJEKTU PRO ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ PODROBENÝ NÁKLADOVÉ ANALÝZE	79
7.4.1	Penzijní připojištění	81
7.4.2	Kurzy a školení	87
7.4.3	Rekreace poskytnutá v nepeněžní formě.....	90
7.5	SHRNUTÍ NAVRHOVANÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	94
7.6	ČASOVÁ ANALÝZA NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	95
7.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	102
7.7.1	Výčet rizik a jejich závažnost	102
7.7.2	Popis kategorií rizik a návrhy na jejich redukci.....	103
7.8	PŘÍNOSY PROJEKTU	105
	ZÁVĚR.....	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM TABULEK.....	118
	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Globalizace a liberalizace způsobila, že se dynamika změn a rozvoje tržního prostředí neustále zvyšuje. Proto je pro firmy stále větší výzva čelit konkurenci, inovovat své výrobky, přizpůsobovat metody řízení konkrétním podmínkám a zejména nastavit celkové směřování firmy k dlouhodobému a stálému růstu a rozvoji. Přestože je tato dynamizace a modernizace celkového podnikání v České republice stále více patrná, je s podivem, kolik firem zanedbává nebo často úplně opomíjí nejdůležitější složku kapitálu, a to své zaměstnance. Přitom jsou to právě zaměstnanci, jejich znalostní fond, zkušenosti, spokojenost a motivace, které jsou rozhodujícími faktory úspěchu firem ve velmi ostrých podmínkách globalizovaných trhů. Jednou ze složek, která je velmi podstatná vzhledem k fungování a rozvoji firmy, se budu zabývat v rámci této diplomové práce.

Důvodem zvolení daného tématu je mimo jiné můj velký zájem o personalistiku jako takovou. Ráda bych v budoucnu pracovala v tomto oboru. Motivační systém je podle mého názoru komplexem, jenž by měl sladovat cíle, které od svých zaměstnanců firma požaduje, společně s potřebami, jež zaměstnanci mají ve vztahu k pracovnímu místu i jejich volnému času. Měl by zároveň optimálně využívat daňové podmínky v zemi a působit jako částečný či úplný řešitel problémových oblastí v daném útvaru, úseku a v celém podnikovém prostředí (komunikace, konflikty, spolupráce, vztah nadřízený-podřízený, atd.).

Základní cíl diplomové práce je vyhovět požadavkům vedení firmy Grasp CZ, a. s. na vylepšení stávajícího motivačního systému. Základem k tomuto má být implementace zaměstnaneckých výhod k nynějšímu, téměř čistě mzdovému ohodnocení. Daný projekt má být nákladově únosný, specifikovaný na konkrétní produkty a šitý na míru problémovým oblastem v obchodním oddělení akciové společnosti Grasp CZ.

V teoretické části se zaměřím na pojednání o personálním managementu a jeho úlohách. Dále zmíním základní pojmy z oblasti motivace a stimulace, uvedu vybrané, nejvýznamnější teorie o motivaci. Dále jsou postihnuty stimulační prostředky a jejich význam pro motivaci. Zároveň se zaměřím na motivační systém, na jeho potřebné prvky a zmíním se i o cafeteria systému.

Praktická část bude téměř celá věnována dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci obchodního oddělení akciové společnosti Grasp CZ a vlastnímu empirickému průzkumu. Úvod bude patřit představení zkoumané společnosti a stanovení předpokladů společně

s výběrovým souborem. Na počátku analýzy budu hodnotit stávající systém základních a dodatkových forem mzdy, jeho přednosti a nedostatky. Dále také uvedu metody, jež budou v analytické části použity.

Výstupem praktické části bude také stanovení problematických oblastí. Na ty bude zaměřena pozornost v projektové části diplomové práce. Na závěr bude celé dotazníkové šetření shrnuto a předpoklady porovnány s empirickým pozorováním.

Projekt bude věnován návrhu motivačního systému pro akciovou společnost Graspo CZ. Její úvod bude patřit stanovení cílů jak v rámci projektu jako celku, tak i v rámci motivačního systému samotného.

Na samém konci diplomové práce budou shrnuty přínosy předkládaného projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

1.1 Řízení lidských zdrojů

Cílem teoretické části je zpracovat literární rešerši z oblasti motivace zaměstnanců jako součást personálního řízení firmy. Především se zaměřím na oblast personálního managementu a jeho úkolů. Cílem je také vytvoření celistvého pohledu na pojmy z oblasti motivace, které s daným námětem úzce souvisí. Záměr této části je celkově ucelit teoretické poznatky z daného tématu, týkající se zlepšení motivačního systému zaměstnanců obchodního oddělení firmy Graspo CZ, a. s.

Personální práci nazýváme všechny činnosti ve firmě, které jsou spojené se zaměstnanci. Patří sem proto mnoho aktivit od plánování potřeby pracovníků, jejich přijetí, hodnocení, odměňování, vzdělávání, vztahů na pracovišti, péče o zaměstnance, informačního systému, až po samotné propouštění zaměstnanců. [16, 18]

Personální práci ve firmě obvykle vykonává personalista nebo personální útvar, ale je také součástí náplně práce všech vedoucích pracovníků, jež plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným pracovníkům. [16, 24]

V moderně řízeném podniku je personální řízení vnímáno jako významný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku v podmínkách globálního a liberálního trendu. Dobrá úroveň personálního řízení může vést k tomu, že hospodářské výsledky mohou být v jednom podniku výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoliv oba podniky mají k dispozici stejné možnosti, tedy stejné množství práce, kapitálu i vybavení stroji a technikou. Personální řízení směřuje k tomu, aby byl lidský kapitál podniku výkonný a snaží se o to zvyšováním produktivity práce, tj. zlepšováním využití pracovních sil, rozvojem pracovních schopností pracovníků a působením na přístup pracovníků k práci. [11]

Pojmy řízení lidských zdrojů a lidské zdroje nahradily pojem personální řízení ve smyslu označení procesů týkající se řízení lidí v organizacích. Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Jsou to lidé, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Podle mého názoru jsou lidé velkým bohatstvím, tedy aktivem organizace a konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohat-

ství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje. [22]

Nová teorie řízení je rozvíjena jako věda o dynamice velkých zdrojů lidské energie. Základ rozvoje podniku je v **lidské energii**, která může být bržděna, může jí být plýtváno, ale může být také usměrňována, akumulována a kultivována k cílům a hodnotám podniku. [12]

V malé firmě se řízením lidských zdrojů zabývá sám majitel či manažer firmy, který zabezpečuje všechny řídicí činnosti. V oblasti personalistiky se snaží plnit především povinnosti zaměstnavatele vyplývající z pracovněprávní legislativy a dalších předpisů. Personální práce většinou vykonává nahodile a pomocí levných, snadno dostupných metod. Je to dáno jednak již zmíněným omezeným přístupem k finančním zdrojům, ale také tím, že manažer musí zvládat mnoho činností a už mu nezbývá čas pro řešení těch méně urgentních. [9, 16]

Naopak ve velkých firmách má řízení lidských zdrojů na starosti většinou personální útvar spolu se středním managementem. Jejich cílem je zajistit, aby byla organizace schopna za pomoci lidí úspěšně plnit své vytýčené cíle. [11]

1.2 Úloha personálního útvaru

Personální plánování má klíčové postavení ve vyspělých organizacích. Je východiskem kvalifikovaného rozhodování vrcholového managementu, protože poskytuje významné údaje na koncipované směřování organizace a umožňuje aktivně reagovat na cíle, resp. případné problémy, které musí organizace řešit. [15]

Ve větších organizacích je zpravidla užitečné nahlížet na personální útvar jako na poskytovatele třech druhů podpory [8]:

- Specifické služby
- Rady
- Koordinace

To znamená, že personální útvar může rozhodovat o přijímání pracovníků do pozic, nebo na druhé straně může pouze radit operativním manažerům ohledně přijímacích procesů. Vztah mezi personálním oddělením a operativními manažery je pro firmu velmi důležitý.

Personální útvar by měl účinně koordinovat tyto manažery tak, aby nezasahoval přímo do jejich kompetencí. [8]

Personální útvar se specializuje na záležitosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci. Může se zaměřit buď jen na některé, nebo na všechny oblasti řízení lidských zdrojů. A to na oblasti týkající se [4]:

- **plánování zaměstnanců** – plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění;
- **získávání a výběr zaměstnanců** – určení způsobu a metod pokrytí potřeb zaměstnanců, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru zaměstnanců;
- **hodnocení pracovníků** – pro potřeby personálního rozvoje firmy i plánování osobního rozvoje pracovníků;
- **hodnocení práce a popis pracovních míst;**
- **odměňování** – tvorba nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů;
- **firemní systémy vzdělávání** – plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace;
- **kolektivní vyjednávání** – jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovních agend;
- **sociální péče** – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura, apod.;
- **personální informační systém** – pro potřeby firmy i externích orgánů, personální administrativy. [4]

Obecnou úlohou personálního útvaru je pomoci organizaci při dosahování vytýčených cílů tím, že jí poskytne veškeré informace, rady a podporu o všem, co se týká jejích zaměstnanců a zajistí produktivitu práce na konkurenceschopné úrovni. [4, 17]

Cílem je zajistit, aby management jednal efektivně ve všem, co je spjato se zaměstnáváním a rozvojem lidí. Další klíčovou úlohou je tvorba prostředí a podmínek, které lidem umožní, aby co možná nejlépe využívali všechny své schopnosti a potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užítku. Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a nelze jej vidět jako samostatnou část. [4, 17]

Výsledkem stojícím na konci dlouhého řetězce činností personálního útvaru by měl vždy být spokojený zaměstnanec, motivovaný pro podání maximálního výkonu, optimální množství takovýchto zaměstnanců a dosažení vytýčených cílů. [4, 17]

1.3 Práce v životě člověka

Práce je účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby získala peníze a vydělala si na živobytí. Není to ale pouze jediný důvod. Lidé pracují také proto, aby uspokojili další potřeby, které jim práce přináší. A to je např. uspokojení, že dělají něco užitečného, pocit úspěchu, prestiže, uznání, rozvíjení svého nadání a možnost zařadit se do společnosti. [25]

Při vykonávání určité práce má člověk snahu tuto práci vykonávat cílevědomě a usiluje o zvládnutí určitého úkolu jen tehdy, je-li k této práci přiměřeně motivován.

Funkcí práce pro člověka je [25]:

- zabezpečení prostředků na stravu;
- strukturování času;
- pravidelná sociální interakce;
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života;
- zdroj osobního statutu, identity;
- zdroj aktivity.

V další kapitole se zaměřím na motivaci a stimulaci zaměstnanců, na ucelení jednotlivých pojmů týkajících se motivace a vybraných motivačních teorií. Nejdůležitější částí je výčet stimulačních prostředků, volba motivačních postupů a jejich význam pro motivaci.

2 MOTIVACE A STIMULACE

Termín motivace je v současné době jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. [5]

Motivace je to, co vybízí lidi jednat nebo chovat se tak, jak jednají nebo se chovají. Když sledujeme lidi, chovající se určitým způsobem, ptáme se: „Jaké jsou jejich motivy?“ Chceme-li, aby něco udělali, ptáme se: „Jak je můžeme motivovat?“ a „Jakým způsobem je můžeme stimulovat?“ [3]

Mezi motivací a stimulací je patrný rozdíl. Motivace je určitý složitý soubor činitelů, které představují tzv. hnací síly činnosti člověka samotného a ovlivňují jeho jednání. Stimulací spíše rozumíme použití určitého prostředku, kterým disponuje podnik nebo jiný subjekt s cílem navodit v zaměstnanci určitý zájem nebo snahu – tedy ovlivnit jeho vnitřní motivaci. [5]

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. [4]

2.1 Motivace a potřeby

Pro další výklad pojmu motivace a vzniku motivovaného chování je potřebné vymezit vztah mezi **čtyřmi pojmy**: hodnota, potřeba, motiv a stimul. Tyto pojmy definuje psychologie a teorie motivace takto [3]:

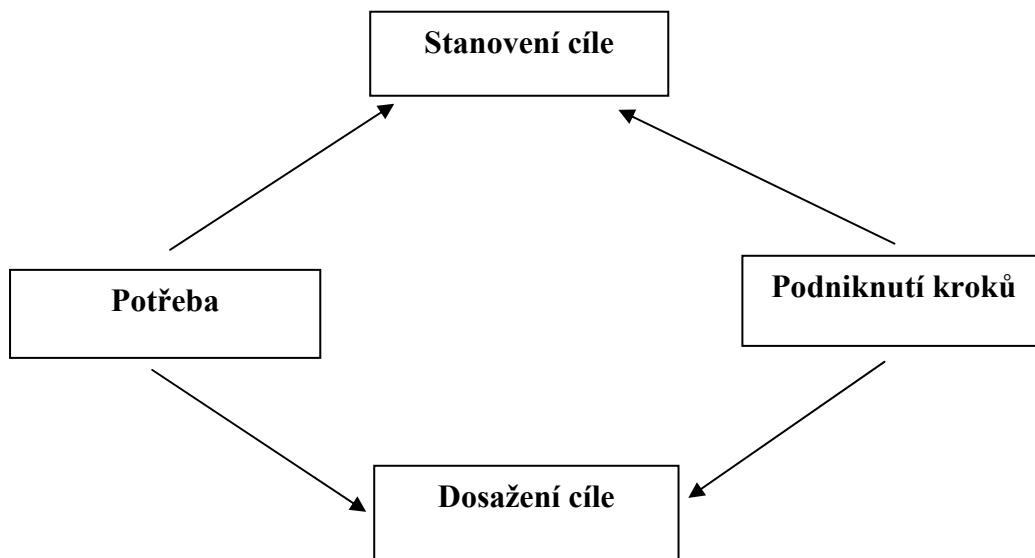
- **hodnota**: „to, co odpovídá nějaké potřebě člověka, co potřebuje“; [3, s. 127]
- **potřeba**: „prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, k čemu má hodnotící vztah“; [3, s. 127]
- **motiv**: „vnitřní pohnutka, příčina chování člověka, která určuje směr a intenzitu jeho chování“; [3, s. 127]

- **stimul:** „vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost“. [3, s. 127]

Motivace začíná potřebami, které existují u nás všech. Jestliže tyto potřeby nejsou uspokojeny, stanovíme si cíle, vědomě nebo podvědomě a jednáme tak, abychom tohoto cíle úspěšně dosáhli. [3]

Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme. [6]

Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek Obr. 1.



Obr. 1. Proces motivace [4, s. 160]

Tento model naznačuje, že motivace je iniciována vědomím nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojují tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Jestliže není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku. [4]

2.2 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé stimulováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. [4]

Podle Herzberga [4], existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – „faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.“ [4, s. 161]
- **Vnější motivace** – „to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.“ [4, s. 161]

Externí motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Interní motivátory, jenž se týkají „kvality pracovního života“, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv nucené mu zvnějšku. [4]

2.3 Vybrané teorie motivace

Motivace nemá komplexní způsob, kterým bychom ji mohli zkoumat. Proces motivace je tedy založen na řadě teorií motivace.

Nejvlivnějšími teoriemi jsou [4, 13]:

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah**, které se zaměřují na obsah motivace tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje

hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také jsou známé jako teorie potřeb. Autory těchto teorií byli Maslow a Herzberg.

- **Teorie zaměřené na proces**, které jsou zaměřené na psychologické procesy ovlivňující motivaci v souvislosti s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. [4, 13]

2.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání, až k potřebám seberealizace, což je nejvyšší ze všech potřeb. [6, 11]

Podle Maslowa tedy rozpoznáváme následující výčet potřeb [11]:

- **fyziologické**: potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu;
- **jistoty a bezpečí**: potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb;
- **sociální**: potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny;
- **uznání**: potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: 1. touha po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě. 2. touha po reputaci nebo postavení, uznání a ocenění;
- **seberealizace**: potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, o čem člověk věří, že je schopen se stát. [11]

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak koncentrována na uspokojení této vyšší potřeby, což můžeme nazvat jako tzv. **princip prepotence uspokojování potřeb**. [6, 11]



Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb zaměřená na pracovní oblast [31]

2.3.2 Herzbergovy motivační a hygienické faktory

Herzberg (1957) vypracoval na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení účetních a techniků tzv. dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissfaktorů (faktorů hygieny). Herzberg vychází z toho, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin – jedna skupina, tedy skupina satisfaktorů, se soustředí podle potřeby osobního růstu a druhá skupina, tedy skupina dissfaktorů, je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyššímu pracovnímu výkonu, od uspokojení této druhé skupiny potřeb lze očekávat jen prevenci nespokojenosti a špatného pracovního výkonu. [5, 11]

Jak uvedl ve své knize Forsyth [10, s. 17], mezi **hygienické faktory** patří:

- politika a administrativní procesy společnosti;
- dohled;
- pracovní podmínky;
- plat;
- vztahy s kolegy;

- osobní život (a vliv práce na něj) ;
- společenský status;
- jistota.

Všechno jsou to vnější faktory, jež mají na jedince určitý dopad (faktory prostředí), jestliže v těchto oblastech nejsou žádné problémy, je po motivační stránce všechno v pořádku. Jestliže zde však problémy jsou, vzniká vážné nebezpečí, že převládající motivační pocity budou oslabeny. [10]

Dále podle Forsytha [10, s. 18], mezi **motivační faktory** patří:

- dosažení cíle;
- uznání;
- práce sama o sobě;
- odpovědnost;
- postup;
- růst.

Všechny tyto faktory, ať jsou pozitivní nebo negativní, vycházejí z hlubin lidské povahy a nabízejí vedoucím pracovníkům při zajišťování dobrého výkonu lidí ty nejlepší možnosti. [10]

2.3.3 Alderferova ERG teorie

Tato teorie navazuje na Maslowovu teorii, avšak redukuje úrovně potřeb pouze na 3 a to: [11]

- **potřeby existenční (E)**, které odráží potřebu týkající se výměny energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na zajištění si určitých materiálních předmětů (hlad a žízeň, plat a zaměstnanecké výhody); [11]
- **potřeby vztahové (R)**, které přiznávají to, že lidé se chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou těchto potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti; [11]

- **potřeby růstové (G)**, se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplnoval své představy a stával se tím, čím se může stát. [11]

2.3.4 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y reflektuje existenci protikladných představ o člověku – pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu. První typ představy - **typ X** – ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci. Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni. [2]

Protikladný typ představy – **typ Y** – naopak předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek a člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost. Pro tento typ člověka je podstatnější pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod., než např. finanční odměny. [2]

Na základě převažujícího typu představy o člověku – pracovníkovi má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat. [2]

2.4 Stimulační prostředky a jejich význam pro motivaci

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a to, že účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ve vztahu ke svému příjemci. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověka, tj. na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. [5]

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše co organizace může svému zaměstnanci nabídnout. [1, 5]

Následující výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné. [5]

- hmotná odměna;
- obsah práce;

- povzbuzování – neformální hodnocení;
- atmosféra pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikace s prací, profesí a podnikem;
- externí stimulační faktory. [5]

2.4.1 Hmotná odměna

Bývá považována za hlavní stimulační prostředek zejména proto, že poskytuje existenční zdroje, důležité pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik, a tím pracovníka stimulovat hlouběji a účinněji. [5, 10]

Příkladem specifické hmotné odměny může být přidělení služebního automobilu, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod. Dále to mohou být příspěvky na oblečení, kulturu, sport či dopravu. V těchto případech sice existuje objektivní hodnota hmotných odměn, ale také často mnohem významnější hodnota subjektivní, podle toho jak ji vnímá příjemce. Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje víc než peníze. [5, 10, 13]

Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost [5]:

- nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu. Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem;
- pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký;
- výše odměn vyjadřuje postavení zaměstnance, a to nejenom ve vnitřní hierarchii podniku, ale také ve vztahu k sousedům, přátelům a dalším skupinám ve společnosti;
- předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují (odměna musí být spravedlivá). [5]

2.4.2 Obsah práce

Je jedním z dalších významných faktorů stimulace. V motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně. Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří [5]:

- **apel na tvořivé myšlení** – práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat vlastní nápady;
 - **apel na samostatnost, autonomii** – v práci vystupuje člověk samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat;
 - **apel na koncepční myšlení** – práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti;
 - **apel na systematické myšlení** – promítnutí si všech požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků;
 - **apel hrdosti na práci** – práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty;
 - **apel hrdosti na vlastní schopnosti** – práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality – dovednosti, schopnosti, znalosti;
 - **apel na prestiž** – práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivním“ ;
 - **apel na seberozvoj** – práce v oboru, který se rychle rozvíjí, vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly;
 - **apel sebekontroly** – v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost své jednání rychle korigovat;
 - **apel moci** – práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi;
 - **apel společenský** – práce umožňuje práci s lidmi a množství lidsky kvalitních vztahů.
- [5]

2.4.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Je to významný nástroj v rukou řídicích pracovníků, jehož prostřednictvím pomáhají svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. [5, 6]

V rovině racionální jde o zpětnou vazbu, kde manažer dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. [5, 6]

V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace a ochota pracovat. [1]

Formalizované hodnocení má však také význam. Na jedné straně vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků podniku. [5]

Celkově lze říci, že výrazné stimulační účinky mají všechny akty a aktivity managementu podniku, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro organizaci a vyjadřují jim uznání za práci, kterou jí odevzdávají. [5]

2.4.4 Atmosféra pracovní skupiny

Patří mezi důležité sociální faktory. Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, které se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí. Přesto však může řídicí pracovník působit a ovlivňovat dění ve skupině. [2]

V prvé řadě působí na dění ve skupině svou formální i neformální autoritou, snadněji ovlivňuje pracovníky pokud je vytvořen vztah důvěry.

V rámci skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Z výsledků porovnání v dobré pracovní skupině tím člověk posílí své sebevědomí, pokud je výsledek porovnání pozitivní. Špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně. Stává se, že dobrý výkon jednotlivce se posuzuje v rámci skupiny negativně a může vznikat nepřátelství. [5, 26]

Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcující motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Tento druh soupeřivosti podněcuje soudržnost skupiny. Může však někdy v rámci organizace přerůst do soupeření. [5, 26]

2.4.5 Pracovní podmínky a režim práce

Je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: **primárně** se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu (v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody), **druhotně** se zlepšuje vztah mezi podnikem a pracovníky, protože péči o pracovní podmínky dává management organizace svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky působí vždy destimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké. [5, 26] Proto tedy shledávám dobré pracovní podmínky za podnět, jenž je pro zaměstnance velmi motivující.

2.4.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako součást svého života. Úspěchy, jichž v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení.

Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s organizací vyjadřuje ztotožnění pracovníka s ní. Je charakterizováno přijetím cílů organizace. [5]

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům. [5]

2.4.7 Delegování

Je důležité, aby se pracovníci rozvíjeli a byli schopni zvládat náročnější úkoly, které by jinak musel vykonávat vedoucí sám. Delegování přináší nesporné výhody [5, 17]:

- **úspora času** – je dána tím, že vedoucí se zbaví mnohých činností, které doposud vykonával sám, a nyní je předá svým podřízeným;

- **změna obsahu práce** – vedoucí se zbavuje méně důležitých aktivit a podřízenému se tak obohacuje pracovní náplň o nové činnosti a úkoly;
- **rozvoj kompetencí pracovníků** – každý pracovník, který dostává náročnější úkol, se na tomto úkolu učí novým, složitějším věcem a rozvíjejí se jeho kompetence;
- **testování pracovníků** – delegování prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do odpovědnější funkce;
- **motivování pracovníků** – zadávání obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků. Usilují o lepší výsledky, aby ukázali, že zvládnou více než doposud a že mají perspektivu pro další postup a vývoj v rámci společnosti. [5, 17]

2.4.8 Zpětná vazba

Zpětná vazba (nebo stejně tak její relativní nedostatek) napomáhá motivaci. Buď lidi povzbudí nebo soustředí jejich mysl na to, co se musí vykonat. Zpětná vazba se poskytuje zřídka nebo dokonce vůbec z těchto důvodů [1, 5]:

- lidem nemusíme říkat, jak si organizace i oni stojí, protože to už dobře vědí;
- když lidem řekneme, že vše probíhá dobře, přestanou se tolik namáhat;
- když naopak lidem řekneme, že věci neprobíhají tak, jak by měly, jsou z toho nešťastní a mohou začít dělat problémy;
- postrádáme k tomu potřebné schopnosti nebo čas;

Můj názor je ten, že zpětná vazba je důležitým stimulačním podnětem a opravdu ve spoustě podnicích podnětem nepoužívaným. Velmi často se stává (hlavně ve velkých firmách), že lidé, zejména na nižších pozicích, jsou mnohdy bráni jako stroj (s čímž jsem se také sama v praxi setkala) a zpětné vazby se jim dostává velmi zřídka.

Aby byla zpětná vazba účinná, musí být přesná, nefalšovaná, štedrá, spontánní a pravdivá. A nesmí být protekcionářská, nadřazená, chabá, nepřející, a blahosklonná. [1]

2.4.9 Informovanost

Důležitým stimulem je informování pracovníků v maximální možné míře (o tom, co mají dělat; jak důležité je to, co mají dělat; jak jsou na nich závislí jiní lidé). Zaměstnanci po-

třebují vědět, co se od nich očekává a jaký dopad na jejich práci má to, co se děje uvnitř podniku. [2]

2.4.10 Potřeba jistoty

Někteří zaměstnanci jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít dlouhodobě jisté. Takoví zaměstnanci se často řídí předpisy a neradi dávají určité věci v sázku. [5]

2.4.11 Externí stimulační faktory

Jde o celkový image organizace, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Image firmy je komunikační nástroj, jenž říká okolnímu světu, kdo jako firma jste nebo kým být chcete. Jaká bude image podniku, to je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou hlavně v jeho rukách. [5, 30]

Z vnějšku působí stimulačně také makroekonomická situace. Z tohoto hlediska se střídají období vzrůstu pracovního nadšení s obdobími apatie a skepse. Jak se dá předpokládat, tak očekávání ekonomického růstu je stimuluje a očekávání stagnace a recese se považuje za demotivující. [5]

Politická situace je dalším faktorem, který má svůj vliv. Do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního, nikoli jen pracovního, okolí. [5]

2.4.12 Oblasti aplikace stimulačních prostředků

Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání má být ovlivněna. Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti [1, 5]:

- **pracovní výkon** – zaměřuje se zejména na kvalitu, kvantitu a rovnoměrnost pracovního výkonu;
- **tvořivost** – vede k novým nápadům, myšlenkám a nápaditým cílům;
- **seberozvoj** – podněcuje se zejména rozšiřování kvalifikace, dovedností a znalostí a jejich kvalita;

- **spolupráci** – podporuje kooperaci ve skupině, rozvíjí vztahy mezi lidmi, solidaritu a soudržnost;
- **odpovědnost** – za vlastní jednání, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty apod. [1, 5]

2.5 Stimulační postupy

Něco z toho, co je potřeba pro motivaci udělat, můžeme dokázat prostřednictvím formálních stimulačních postupů. Tento pojem zahrnuje vše od výročních prémie až po platbu provizí nebo podporování soutěživosti různými cenami ve formě zboží nebo darů.

Formální stimulační postupy mohou skutečně sehrát významnou úlohu v oblasti motivace, ale vždy je musíme považovat pouze za část celku. Tyto stimuly nemůžeme brát jako konečné řešení problémů související s motivací zaměstnanců, ale využít i dalších možností jako je např. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a komunikace s nimi. [10]

2.5.1 Finanční stimulační

Odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývá často považována za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Problém finančních stimulů je příbuzný problému platu: člověk je rychle začne považovat za danou věc a jejich motivační síla tím upadá. Peníze jsou však na druhou stranu dobrý motivační prostředek a záleží jen na tom, jak jich využijeme. Zaměstnanci jsou pomocí nich odměňováni podle toho, jak dobře vykonávají svoji práci. Umožňují tak dosáhnout mzdovou diferenciací při práci stejné hodnoty, vykonávané různými zaměstnanci v závislosti od dalších, dodatečně zvolených kritérií. [6, 10, 15]

V zásadě rozdělujeme mzdové formy podle způsobu jejich použití na dvě skupiny. [4, 12, 15]:

- **Základní mzdové formy** – Používají se samostatně, tvoří základ odměny zaměstnance a patří k nim [4, 12, 15,]:
 - **časová mzda** - Při časové mzdě je pro určitou časovou jednotku vyplácen mzdový tarif. Pro administrativní práce je uplatněn měsíční plat, pro dělnické profese je zpravidla časovou jednotkou hodina. Časová mzda se vztahuje ke skutečně odpracované době a nezávisí na pracovním výkonu.

- **úkolová mzda** - Je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové mzdy. Tato forma mzdy je používána při odměňování pracovních úkolů, kde převažuje zájem na množství odvedené práce. Je vhodná pro odměňování prací dělnických. [4, 12, 15,]
 - **podílová neboli provizní mzda** - Je určena procentem na hodnotově vyjádřených výsledcích práce – např. tržba, výnos, obrat apod. Používá se u těch pracovních činností, jejichž výsledek je přímo ovlivněn pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit přesný pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Podílová mzda se využívá pro odměňování obchodních činností, ve službách apod. [4, 12, 15,]
 - **mzda za očekávaný výsledek práce** – Smluvní mzda je typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky. Jde o dohodnutou mzdu za úkol, který se zaměstnanec zavazuje splnit za určité období v dohodnutém množství a kvalitě. Předpokladem uplatnění smluvních mezd je důkladné plánování, vypracování přesných pracovních postupů, norem spotřeby práce, jako i možnost přesně stanovit očekávaný výsledek a kontrolovat jejich plnění. [4, 12, 15]
- **Doplňkové mzdové formy** – Cílem využívání mzdových forem je zvýšit celkový stimulační účinek mzdového systému prostřednictvím odměňování výkonu anebo zásluh. Doplnkové mzdové formy tvoří základ pohyblivé složky mzdy a jejich vhodné využívání vytváří pro podnik široký prostor na ovlivnění účinnosti svého mzdového systému. [15]

Mezi doplňkové mzdové formy patří [12, 15] :

- **prémie** – Prémie představují dodatečné mzdové zvýhodnění vázané na dosažení určitých výsledků závislých od zaměstnance. Prémie bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Používají se dva druhy prémie:
periodicky se opakující prémie za určité období v závislosti na odvedeném výkonu, kritéria jsou dána předem a bývají stanovena v tzv. prémiovém řádu,
jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) je poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu apod. Bo-

nus může mít peněžní i nepeněžní formu a je to spíše individuální forma. [12, 15]

- **odměny** – Jde o jednorázové mzdové zvýhodnění, vyplácené jako příspěvek při určité příležitosti a nebo jako odměna za mimořádné pracovní výsledky. V porovnání s prémie má výjimečný charakter a bývá vyplácena dodatečně. Patří sem výkonnostní odměny, stabilizační a věrnostní odměny a mimořádné odměny. [12, 15]
- **osobní ohodnocení** – Úlohou této mzdové formy je ohodnotit především dlouhodobější pracovní výsledky zaměstnance, zpravidla bývá určeno procentem základního platu a bývá přiznáváno periodicky na základě formálního hodnocení pracovníků jako individuální mzdová forma. [12, 15]
- **podíly na výsledcích hospodaření** – Nejčastěji je používán podíl na zisku, procento podílu na zisku může být pro všechny pracovníky stejné nebo může být diferencováno podle různých kritérií (význam pracovního místa, seniorita, individuální výkonnost apod.). [12, 15]
- **programy snižování nákladů** – Tato forma zohledňuje potřebu přímého vlivu pracovního úsilí pracovníka na hospodářském výsledku organizace, je stanoven program na snižování nákladů specifikovaný pro jednotlivá pracoviště a na dosahovaných úsporách v oblasti snižování nákladů je stanovena zainteresovanost pracovníků nebo pracovních skupin. [12]
- **odměňování zlepšovacích návrhů** – Je to specifická forma zainteresovanosti, zaměřená na podporu iniciativy pracovníků zlepšovat nejrůznější oblasti práce podniku. Podmínky pro odměňování jsou zpravidla stanoveny formou účasti na přínosu, které realizované zlepšení přineslo. [12]
- **zaměstnanecké akcie** – podnik může nabídnout zaměstnancům akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v podniku, ne úrovni platu, eventuelně podle dalších kritérií. Jedná se o formu vytváření dlouhodobého vztahu mezi zaměstnancem a podnikem. [12]
- **povinné a nepovinné příplatky** – Příplatky ke mzdám mohou být povinné nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání, případně je zaměstnavatel dobrovolně poskytuje svým

zaměstnancům. Mezi *povinné příplatky* patří např. příplatek za práci přes čas, příplatek za práci v noci, příplatek za práci ve svátek, apod. Mezi *nepovinné příplatky* patří např. příplatky na dopravu, oděv, ubytování apod. [12, 15]

2.5.2 Nefinanční stimulace

Jiné postupy mohou být rovněž založeny na principu pravidelných stimulačních plateb, avšak s tím rozdílem, že jsou propláceny jinak než peněžní formou. Dobře známou a podle všeho vysoce hodnocenou možností jsou cesty, ale můžeme sem zařadit i všechny možné druhy zboží. Někdy se sahá po běžných věcech, jindy zase přijdou na řadu novinky.

Patří sem také neformální – tj. spontánní – odměny a formy uznání, které může s minimálním úsilím a plánováním použít každý manažer. Neformální odměny jsou nejen efektivnější, ale mají navíc sklon být levnější. [1, 10, 19]

K významným faktorům pracovní motivace patří taktéž rozsah osobní odpovědnosti, smysluplnost a různorodost práce, fyzické pracovní podmínky, dostatečné množství času a informací, nezbytných ke kvalitnímu vykonávání práce, vztahy k nadřízeným, kolegům a celková společenská atmosféra na pracovišti, pracovní jistota, pracovní doba, převažující manažerský styl, celkový způsob a směr, kterým je firma řízena, kvalita práce ve firmě, příležitost k postupu, celková pověst a image firmy a další. [23]

2.5.3 Systém zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Lidé nepracují jen kvůli mzdě nebo platu. Obvykle je k dispozici celý systém odměn, které by měly být spojeny především s motivačními záměry. Smysl tohoto systému je dvojitý, přičemž obě stránky se navzájem překrývají: Zaprvé je jeho účelem přilákat ty nejlevnější kandidáty a zajistit úspěšný nábor a jejich výběr. Druhým účelem systému je udržet lidi v místě a vést je k tomu, aby zachovali organizaci věrnost a budovali její dobrou image. [10]

Složky tohoto systému jsou početné a různorodé a patří mezi ně následující [10, 15]:

- **Penzijní systémy** – jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.

- **Osobní jistoty** – výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny (nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění).
- **Finanční výpomoc** – půjčky, pomoc při stěhování, sleva na zboží a služby podniku.
- **Osobní potřeby** – dovolená na zotavenou, péče o děti, finanční poradenství, rekreační zařízení apod.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – velmi často využívaná výhoda u obchodních zástupců.
- **Jiné výhody** – zvyšují životní úroveň pracovníků, např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony apod. [10, 15]

Mezi nejčastěji nabízené **zaměstnanecké výhody** ve firmách jsou stravování zaměstnanců, důchodové pojištění, podnikové půjčky, dětská rekreace, dárcovství krve, sportovní aktivity, kulturní aktivity, bydlení, sleva na firemní výrobky, podpora v nemocnici, vzdělání, půjčování podnikového vybavení, poradenská činnost, ošatné, dodatečná podniková dovolená, 13. a 14. plat a zaměstnanecké akcie. [7]

Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. **cafeteria system**). Pracovník má možnost si vybrat takové zaměstnanecké výhody nebo jejich soubor, který je pro něj právě nejzajímavější. **Cafeteria system** je nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. [17]

Výhodou cafeteria systému je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury. Benefity jsou také nástrojem ke zvyšování pracovní motivace a potenciálu zaměstnanců, navíc podporují dlouhodobé zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince. Někteří zaměstnavatelé právem chápou benefity jako nástroj ke snižování fluktuace a nákladů, které s sebou tento jev nese. Vhodná nabídka zaměstnaneckých odměn může významně dodat zaměstnavateli na atraktivitě a podpořit jeho konkurenceschopnost na poli trhu práce. Z finančního hlediska lze říci, že díky nepeněžní formě plnění můžeme chápat vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů jako výraznou výhodu oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem této výhodnosti je možnost daňového uplatnění benefitu na straně firmy a nebo jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. [27, 28]

Mezi **nevýhody** cafeteria systému patří větší administrativní náročnost. Pracovníci nemusejí vždy správně rozpoznat své aktuální a perspektivní potřeby, mnohdy si vyberou nevhodně a protože nelze měnit výběr tak často, ale spíše jen při hromadné akci v určitých intervalech ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti. Obvykle neobviňují sebe, ale neochotu organizace ke změně. [17]

Zřídka kdy firmy využívají všechny z výše zmíněných stimulačních postupů a prostředků, ale zaměří se jen na určitý výčet, který považují za vhodný pro sebe a zaměstnance své firmy. Důležité však je, aby veškeré zvolené stimulační postupy a prostředky, pro zvýšení motivace svých zaměstnanců, měla firma ucelené a zakomponované ve svém motivačním programu. O motivačním programu samotném pojednává následující kapitola.

3 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Motivační program úzce souvisí s personálním řízením podniku. Je nutné ho srozumitelně formulovat a zveřejnit, přitom je možno postupovat různým způsobem, kdy často bývá vyjádřen v brožuře. Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis. Je podřízen úsilí o prosperitu podniku, to znamená, že podmínky, které u pracovníků stimulují výkonnost, tvořivost a spokojenost jsou shodné s podmínkami, jež zajišťují rozvoj podniku. [12]

V motivačním systému se přitom vychází z poznatků o povaze pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Při koncipování motivačního programu podniku nejde jen o nakládání s peněžními odměnami, ale také o reflektování zájmů a potřeb pracovníků jako osobností. Motivační program musí být sestavován pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje vnitropodnikové komunikace, vytváření pracovních vztahů a podobně. [11]

3.1 Skutečnosti zahrnuté v motivačním programu

Sestavování motivačního systému je individuální pro každou firmu. Každý podnik si styl svého motivačního programu upraví podle potřeb svých i zaměstnanců.

Inspirací může být například toto desatero [11]:

- vytvářejte pozitivní motivační pole (cíle, strategie, informace);
- zajistěte měření individuálního a skupinového výkonu;
- zajistěte vazbu odměny na individuální a skupinový výkon;
- stanovte požadovanou normu výkonu;
- výkon hodnot'te pravidelně (den, týden, měsíc, rok) ;
- zaveď'te soutěž mezi jednotlivci a skupinami;
- nízký výkon ihned projednejte a odstraňte příčiny;
- pomozte zaostávajícím;

- buďte nekompromisní vůči zaměstnancům, kteří dlouhodobě nedosahují požadované úrovně výkonů, rozlučte se s nimi. [11]

Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají vliv na fungování podniku, na pracovní motivaci a výkonnosti jeho zaměstnanců. Jsou to zejména následující skutečnosti [14, 17]:

- **Vymezení ekonomického a společenského postavení organizace** – toto vymezení zdůrazňuje ekonomický, technický a společenský profil organizace, její tradice, poslání, cíle. Významná je věcná prezentace dosahovaných výsledků a rovněž informace o úloze organizace v rámci regionu i celé společnosti. [14, 17]
- **Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v organizaci** – tato oblast zahrnuje základní koncepci i konkrétní postupy při výběru, přijímání, umísťování a propouštění pracovníků. Velmi významné je stanovení požadavku na přípravu pracovníka pro pracovní zařazení během odborné průpravy a také během počátečního období pracovního zařazení. [14, 17]
- **Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků** – tato oblast zahrnuje pracovní režim, odměňování, hodnocení pracovníků, vytváření příznivých podmínek a pracovních postupů, zajišťující bezpečnost a ochranu zdraví při práci. [14, 17]
- **Zajišťování připravenosti pracovníků zvládat změny** – zahrnuje postupy spojené s přípravou, uskutečňováním a hodnocením změn. [14]:
- **Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče organizace o pracovníky** – zahrnuje účast organizace na tvorbě a uspořádání sociálně ekonomického zázemí. [14]
- **Vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a organizací.** [14]

3.2 Postup při tvorbě motivačního systému

Pro správný postup při tvorbě motivačního systému je dobré vědět, jaké potřeby a motivy má každý zaměstnanec. Malá firma má výhodu oproti velkým podnikatelským subjektům, protože obvykle zaměstnává malý počet zaměstnanců. Manažer své zaměstnance zná a ví o jejich potřebách. Ve velkých firmách se tyto potřeby musí více zkoumat. [16]

Existuje velká škála metod průzkumů, které mají za úkol zjistit motivovanost pracovníků. Většina z nich předpokládá, že tato činnost bude prováděna kvalifikovaným odborníkem,

zpravidla psychologem nebo specialistou na metody managementu, a to zejména u inspirace výsledků a navržení opatření a dalších postupů při tvorbě motivačního systému. [9]

Při tvorbě motivačního systému se může manažer opřít o motivační teorie a použít jednodušší metody pro zvýšení motivace svých pracovníků např. formou dotazníkových průzkumů, jehož vyhodnocení může použít jako základ pro návrh opatření ke zlepšení stavu. Další možnost je využití metod osvědčených u velkých firem, které zaměstnávají pro tuto činnost odborníky a mají možnost studia motivačních metod. [9, 16]

Samotný postup při tvorbě motivačního programu je možné rozčlenit do následujících základních etap [20, 21]:

1. **Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti.** Tuto situaci je možno řešit formou dotazníku, osobních pohovorů a analýz úrovně motivace k práci v jednání zaměstnanců a jejich vyhodnocení. [20, 21]
2. **Charakteristika motivačního klimatu v organizaci.** Tato charakteristika vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitropodnikové klima v oblasti mezilidských vtaů a vztahů k podniku. [20, 21]
3. **Stanovení cílů motivačního programu.** Důležité je určení stavů a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců, které je žádoucí dosáhnout jako předpokladů splnění cílů organizace. [20, 21]
4. **Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců.** Jsou to nástroje, opatření a postupy, které jsou stanoveny s cílem zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu pracovníků. Nejedná se jen o opatření v oblasti působení hmotných podnětů, jako je odměňování nebo zaměstnanecké výhody, ale celkové zkvalitnění řízení všech personálních činností. [20, 21]
5. **Zpracování motivačního systému jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časové rozvržení, finanční náročnosti a odpovědnosti za jeho realizaci.** [20, 21]
6. **Zabezpečení kontroly realizace motivačního systému.** Kontrola je velmi důležitá a má za úkol objektivně zvážít účinnost použitých prostředků a podle potřeby uskutečnit kroky k úpravě systému. [20, 21]

4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Oblast řízení lidských zdrojů se v dnešní době čím dál více stává jádrem a jednou z nejdůležitějších oblastí řízení firmy. Lidé nejsou bráni jako stroje, ale jako určitá přidaná hodnota podniku, do které se vyplatí investovat. U malých firem má řízení lidských zdrojů na starost většinou sám majitel firmy, ale u středních a větších podniků je v rukou personálního útvaru.

Práce v životě člověka je jedním z nejdůležitějších aspektů. Lidé většinou nepracují pouze pro peníze, ale také proto, aby uspokojili své ostatní potřeby jako je např. seberealizace, pocit uznání, jistoty, bezpečí a sounáležitosti.

Potřeby lidí jsou velmi různorodé, proto by se firma měla snažit tyto potřeby zjistit a uspokojit takovým způsobem, který je vhodný pro obě strany (jak pro firmu, tak i pro její zaměstnance). Firma má k dispozici širokou škálu stimulačních postupů, kterými může těmto potřebám vyhovět. Má možnost využít jak finanční, nefinanční stimulační, tak zavedení zaměstnaneckých výhod neboli benefitů.

Součástí stimulační a následné motivace zaměstnanců nejsou jen výše zmíněné možnosti, ale také důležité oblasti jako jsou např. také systém hodnocení pracovníků, komunikace s nimi, existence zpětné vazby, pracovní prostředí, samotný předmět práce, atmosféra na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jejich profesní růst. Tento výčet považují taktéž za velmi významný.

Je velmi důležité, aby měla firma zvolený motivační systém ucelený a zabudovaný ve svém vlastním motivačním programu, který by měl být sestavován pro různé skupiny pracovníků. Velmi podstatné je to, aby zaměstnanci byli s programem řádně seznámeni. Sestavování motivačního systému je individuální pro každou firmu. Každý podnik si styl svého motivačního programu upraví podle potřeb svých i zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GRASPO CZ, A. S.



Obr. 3. Logo firmy GraspO CZ, a. s. [37]

5.1 Základní informace o společnost

Název společnosti: GraspO CZ, a. s.

Sídlo firmy: Pod Šternberkem 324,763 02 Zlín

Počet zaměstnanců: 241

Oblast podnikání: Polygrafická výroba a knihařské zpracování

Vize firmy: Kvalita, spolehlivost, flexibilita a úplný servis nás doprovází na cestě do společnosti nejvýznamnějších evropských tiskáren. Naším hlavním cílem je spokojený zákazník.

Základní jmění: 100 mil. Kč

Obrat v roce 2008: 379 mil. Kč

Web: www.graspO.com

IČO: 25586092

DIČ: CZ25586092

Obchodní zastoupení

PRAHA: K Libuši 819/44, 148 00 Praha 4

BRATISLAVA: Račanská 109/c, 831 02 Bratislava

ČERVENÝ KOSTELEK: ul. M. Burdychových 256, 549 41 Červený Kostelec

DEUTSCHLAND: Bahnhofstraße 23, 675 96 Dittelsheim/Hessloch

5.1.1 Historie společnosti

Kořeny historie firmy Grasp CZ, a. s. spadají do doby prvorepublikové, doby Baťova Zlína, kdy tento úspěšný podnikatel dával v našem kraji vzniknout celé řadě závodů podporujících a rozšiřujících jeho podnikání.

Historie firmy zahrnuje bývalé tiskárny Grafia (ty měly absolutně dominantní postavení v oblasti), Moravské tiskařské závody až po dnešní Grasp CZ. Toto jméno společnost používá od roku 1997. Její podnikové aktivity byly od prvopočátku spojeny s provozováním tiskárny, která byla svým charakterem zaměřená na tisk náročných plnobarevných publikací, katalogů, letáků, prospektů, skládaček, dětských knih a cizojazyčných knih. [36]

5.1.2 Současnost společnosti

Společnost Grasp CZ, a. s. s 241 zaměstnanci nabízí svým zákazníkům komplexní polygrafickou výrobu a knihařské zpracování. V současné době vyrábí a tiskne letáky, časopisy, katalogy, knihy, kalendáře a diáře. Společnost nabízí komplexní servis od příjmu a úpravy dat přes tisk, dokončující zpracování, balení až po včasnou dopravu na místo určení. Základem výroby jsou moderní technologie, kvalifikovaný personál, špičková kvalita a velmi krátké dodací lhůty. Zároveň společnost nezapomíná na zodpovědný přístup k životnímu prostředí. Firma se už řadu let aktivně účastní knižních veletrhů ve Frankfurtu, Moskvě, Londýně, Varšavě a v Praze. Grasp CZ a. s. také spolupracuje se zavedenými nakladatelstvími a reklamními agenturami vybraných států celé Evropy. Mezi její největší a nejvýznamnější tuzemské firemní zákazníky patří např. nakladatelství Albatros, Olympia, Grada, Computer Press, Fraus. Také tiskne katalogy, knihy či magazíny pro známé české společnosti jako např. Quelle, Tescoma. Současná spolupráce probíhala také s firmami Avon, Slovar, Livngstone. Firma Grasp CZ, a. s. patří také k významným exportérům české polygrafie. Velké množství zakázek je vytvářeno pro německý trh a dále také pro trhy v Rusku, Rakousku a Slovensku. [36]

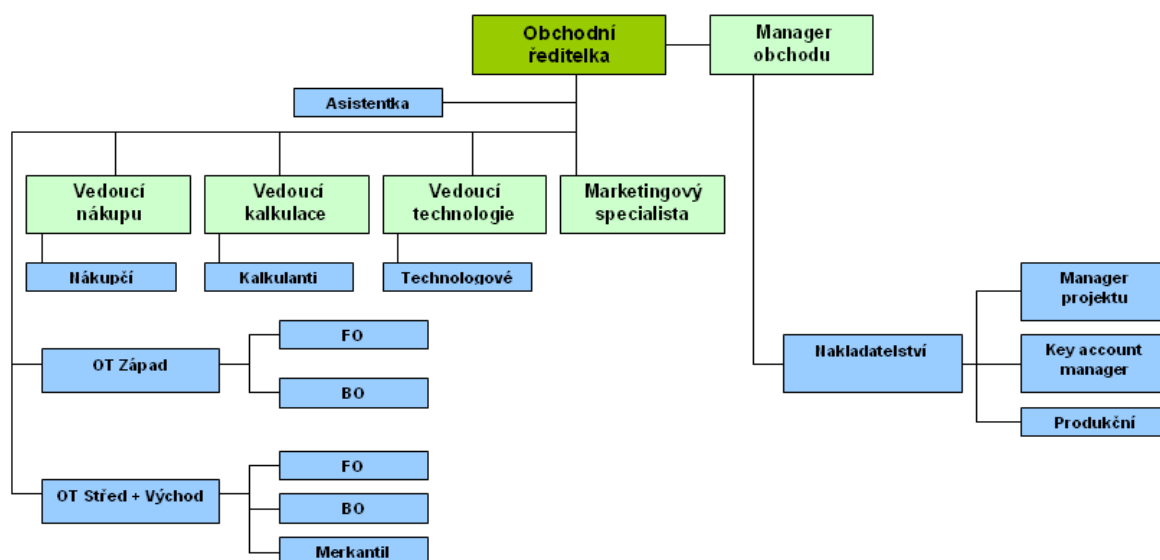
5.1.3 Organizační struktura firmy Grasp CZ, a. s.

Společnost Grasp CZ, a. s. se skládá z obchodního, výrobního a ekonomického úseku. Tyto úseky jsou dále rozděleny na jednotlivá oddělení. Konkrétní organizační strukturu firmy můžete vidět v příloze P I.

Organizační struktura obchodního oddělení firmy Graspo CZ, a. s.

Organizační strukturu samotného obchodního oddělení můžete vidět na následujícím obrázku. Vložila jsem ji do diplomové práce z důvodu posuzování motivačního systému pouze v rámci tohoto útvaru. Zkratky FO a BO znamenají Front office a Back office – tedy subúvary. Pracovníci Front office mají v popisu práce jednání s klienty, prezentaci společnosti, tvorbu smluvní dokumentace atd. Back office oproti tomu nepřichází do kontaktu se zákazníkem. Spravuje administrativní agendu včetně smluv s jednotlivými zákazníky atd. OT Západ a OT Střed a Východ jsou zkratky pro obchodní teritoria, čili exportní odbytiště firmy.

Personalistiku má na celopodnikové úrovni v kompetenci mzdová účetní.



Obr. 4 Organizační struktura obchodního oddělení firmy Graspo CZ, a. s. [39]

Žádné bližší informace, týkající se firmy Graspo CZ, a. s. mi firmou poskytnuty nebyly.

5.1.4 SWOT analýza firmy Graspo CZ, a. s.

SWOT analýzu jsem vypracovala na základě interních materiálů firmy, ekonomické situace firmy i celkové hospodářské situace v regionu, republice i ve světě. Tato analýza dále vychází z osobních pohovorů se zaměstnanci na různých pozicích, a také z vlastních zkušeností získaných z půlročního brigádního působení v této firmě. Ve firmě jsem měla možnost působit na pozici jak dělnické, tak i administrativní výpomoc v personálním oddělení. Tato analýza přiblíží postavení společnosti na trhu.

Silné stránky

- **Široký výrobní sortiment** (zejména všechny druhy tištěných publikací, dále jsou to letáky, diáře, plakáty, kalendáře, ale také pohlednice, svatební oznámení apod.).
- **Úroveň a kvalifikace zaměstnanců** (jsou děleni na management, TH pracovníky a dělníky; zaměstnanci obchodního oddělení musí být vybaveni minimálně jedním světovým jazykem).
- **Spolupráce ze zahraničím** (export tvoří více než 45 % objemu produkce společnosti, přičemž nejvýznamnějším zahraničním zákazníkem je Německo).
- **Kvalita výrobků** (firma Grasp CZ a. s. se v roce 2007 stala držitelem certifikátu managementu jakosti ISO 9001:2000, ISO 14001:2004. Společnost také získala jako jedna z prvních tiskáren certifikát FSC a certifikát ISO 12647-2, kterým deklaruje dodržování normou stanovené hodnoty pro výrobní postupy).
- **Efektivní propagace firmy** (společnost využívá pro své zviditelnění zejména sponzoringu, a to zejména různých sportovních a charitativních akcích apod.; další možností propagace, kterou firma využívá jsou webové stránky. Na jejich nové podobě se právě pracuje a účastnění veletrhů u nás i ve světě).
- **Využívání inovací** (společnost je vybavena nejnovějšími tiskařskými stroji v ČR jako jsou např. vyřezávací lasery a grafické počítače).

Slabé stránky

- **Vnitropodniková komunikace a organizace** (podle mého názoru největší slabou stránkou firmy je vnitropodniková komunikace, která je spojena s rozdělením kompetencí a organizací práce).
- **Pracovní prostředí** (což se tedy týká především zaměstnanců na dělnických pozicích, kteří pracují v příliš prašném a hlučeném prostředí s nedostatečnou vybaveností pracovišť).
- **Špatné motivační prostředí** (značná diference hodnocení pracovníků, kteří mají podobnou pracovní náplň, zejména v řídicích pozicích a chybějící benefity pro zvýšení motivace zaměstnanců)

- **Nedůsledné zjišťování spokojenosti odběratelů** (což je především způsobeno tím, že je firma především zaměřena na export do různých zemí, kde není dostatečně zjišťována spokojenost zahraničních odběratelů).

Příležitosti

- **Vývoj nových technologií** (věda a technika jde stále dopředu, proto i tato společnost by měla jít s dobou a využívat stále novější technologie, které umožňují inovace stávajících výrobků. Ty napomohou firmě získat lepší postavení na trhu českém i zahraničním)
- **Obtížný vstup firem do odvětví** (vstup nové firmy do toho odvětví je velmi finančně náročný, proto v tomto shledávám velkou příležitost firmy na trhu).
- **Špatná přístupnost firmy** (město Zlín je dopravně špatně přístupné, což snižuje konkurenceschopnost z důvodů vysokých logistických nákladů). Plánovaná dálnice kolem Zlína by měla zlepšit dopravní dostupnost firmy.

Hrozby

- **Konkurence** (zejména konkurence zahraniční, která by mohla nabídnout kvalitnější výrobky za nižší ceny nebo kratší dodací lhůty a možnost vstupu konkurentů do odvětví).
- **Migrace kvalifikované pracovní síly** (možnost přechodu zaměstnanců do konkurenčních českých či zahraničních firem)
- **Nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce** (hlavně na pozicích tiskařů)
- **Hospodářská krize**

6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI GRASPO CZ, A. S.

6.1 Cíle analýzy

Cílem analýzy je zjistit současný stav motivačního systému akciové společnosti Grasp CZ a odhalit přednosti a nedostatky tohoto systému. Zjištění příčin těchto nedostatků dopomůže najít oblasti pro možná zlepšení stávajícího řešení motivace zaměstnanců obchodního oddělení. Zjištěné informace mi budou nápomocné při tvorbě takových opatření a doporučení, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců obchodního oddělení společnosti Grasp CZ, a. s.

Jedním z cílů analýzy je také potvrzení, respektive vyvrácení mnou stanovených předpokladů před samotným šetřením, které vyplynuly z mé vlastní působnosti a pozorování situace ve firmě.

Stanovení předpokladů:

1. Mezi zaměstnanci obchodního oddělení dochází k častějším konfliktům na pracovišti.
2. Zaměstnanci obchodního oddělení nejsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování.
3. Zaměstnanci obchodního oddělení jsou spokojeni s pracovním prostředím.
4. Zaměstnanci obchodního oddělení nemají k dispozici téměř žádné zaměstnanecké výhody.

6.2 Použité metody v analýze

V diplomové práci jsem chtěla zapojit co nejvíce možných metod pro získání dostatečného množství relevantních informací, týkajících se spokojenosti a motivace zaměstnanců obchodního oddělení společnosti Grasp CZ, a. s.

Tyto získané podklady budou dále zpracovány do podoby grafů, tabulek, poznámek a některé podrobeny určitým statistickým metodám. Takto vyhodnocené informace mi poslouží jako základ pro vypracování vhodného motivačního systému pro společnost Grasp CZ, a. s.

Základním krokem pro vypracování projektu je zjištění současného stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců obchodního oddělení. Pro získání těchto informací jsem využila různých metod sběru dat a to zejména:

6.2.1 Rozbor vnitropodnikových dokumentů

Bylo mi umožněno nahlédnout do organizačních směrnic, schémat i tabulek, týkajících se ohodnocení zaměstnanců. To mi pomohlo vytvořit si obraz o firmě z hlediska organizačního i z hlediska kompetencí a utváření mezd jednotlivých zaměstnanců. Všechny tyto vnitropodnikové dokumenty jsem však nemohla plně uvést v přílohách (pouze celkovou organizační strukturu v příloze P I a mzdový motivační systém v příloze P II), jelikož si to firma Grasp CZ, a. s. nepřála.

6.2.2 Pozorování

Za velkou výhodou považuji to, že jsem ve firmě měla možnost působit brigádně po dobu šesti měsíců. Z toho 4 měsíce na pozici dělnické a 2 měsíce na pozici administrativní výpomoci v personálním oddělení, čímž jsem získala možnost pozorovat dění ve společnosti jako celku, tak i dění v úseku personálního oddělení. Mé působení ve firmě probíhalo od dubna do září roku 2009. Tyto vlastní zkušenosti mi velmi usnadnily práci při použití metody dotazníkového šetření, poněvadž jsem měla větší představu o zaměření položených otázek, a také při samotné tvorbě návrhu projektu pro řešení dané problematiky.

6.2.3 Dotazníkové šetření

Jako další metodu pro získávání potřebných informací jsem zvolila dotazníkové šetření, kde jsem měla možnost ověřit poznatky získané pozorováním. Dotazník jsem sestavila tak, abych zjistil potřebné informace ohledně spokojenosti a motivace zaměstnanců **pouze obchodního oddělení** a byl sestaven po konzultaci se samotným vedením firmy. Je to z důvodu přání společnosti, která mě požádala, abych řešila motivační systém v omezeném rámci. Toto oddělení a jeho zaměstnanci mají za úkol získávat a uzavírat nové zakázky, připravovat podklady a smlouvy se zákazníky, komunikovat s nimi a hlavně vyhledávat nové obchodní partnery pro firmu, což zvyšuje poptávku po jejích produktech a posléze i profitabilitu. V obchodním oddělení je **26 zaměstnanců**, pracujících na různých pozicích jako jsou: Front office, Back office, kalkulant, key account manager, manager obchodu,

technolog, asistentka, vedoucí merkantilu, vedoucí nákupu, vedoucí kalkulace, vedoucí nakladatelství, vedoucí technologie.

Po zhotovení dotazníku byly tyto materiály předány na vyplnění všem **26ti zaměstnancům** obchodního oddělení. Při tomto kroku jsem byla plně podporována vedením firmy (konkrétně tedy finančním ředitelem), které mělo zájem o 100% návratnost dotazníků z důvodu relevantnosti průzkumu.

Na základě menšího počtu zaměstnanců v obchodním oddělení a zachování anonymity respondentů byly vynechány identifikační otázky jako je pohlaví, věk, vzdělání apod. Tyto údaje jsem také považovala za nepotřebné pro vytvoření vlastního návrhu na zlepšení motivačního systému. **Dotazník** obsahuje celkem **29 otázek** zaměřených na zjištění postojů zaměstnanců týkajících se spokojenosti a motivace. Otázky jsem se snažila zkompletovat tak, aby byly jasné a jednoznačné. Malý počet respondentů mi také dovolil zpracovat do dotazníku větší počet otázek. Konkrétní podoba dotazníku je zobrazen v příloze P III.

Dotazníky byly poskytnuty v tištěné formě a jejich návratnost byla 100% (tedy všech 26 zaměstnanců), což bylo zapříčiněno hlavně z důvodu podpory na straně vedení a kladného postoje ke změně motivačního systému, ale také přijetím dotazníkového šetření zaměstnanci, kteří změnu ve způsobu motivace uvítají.

V dotazníku byly zvoleny převážně otázky uzavřené, které dotazovaní mohli doplnit o své názory a postoje. Tyto otázky byly nejčastěji tvořeny hodnotící škálou (velmi spokojen, spíše spokojen, nespokojen, velmi nespokojen). Dále byly zvoleny otázky, ve kterých měli respondenti možnost výběru z několika nabízených možností spolu s možností vlastního doplnění. Celý vzorek 26ti respondentů odpovědělo na všechny otázky zpracované v dotazníkovém šetření. Na otázky uzavřené odpověděli všichni z dotazovaných. Pokud respondenti vybrali odpověď s nespokojeností v určité oblasti, měli možnost vyjádřit se, co jejich nespokojenost způsobuje. Tuto možnost nevyužili všichni, ale pokud tak učinili, odpovědi byly často téměř totožné a velmi mi pomohly při následné tvorbě vlastního návrhu.

Pro **vyhodnocení jednotlivých otázek** v dotazníku jsem zvolila grafické znázornění prostřednictvím programu Microsoft Excel, který názorně ukazuje výsledky šetření. Hodnoty jsou uvedeny v procentech, tedy v relativní četnosti. U některých otázek byly použity základní statistické metody jako je aritmetický průměr, modus či medián.

S použitím dotazníkového šetření jsem nadměru spokojena. Respondenti, tedy zaměstnanci obchodního oddělení, vyplnili dotazníky bez jakéhokoliv problému a co je pro mě největším přínosem, snažili se i o slovní vysvětlení své nevole k určitým nedostatkům.

6.2.4 Rozhovory

Jedna z výhod, pro přesnější navržení projektové části pro mne byla možnost osobního kontaktu s některými zaměstnanci obchodního oddělení a taktéž s vedením společnosti Graspo CZ, a. s. Během tvorby diplomové práce mi byly poskytnuty velmi užitečné informace při rozhovorech s finančním ředitelem a personalistkou společnosti.

Následné rozhovory s některými zaměstnanci obchodního oddělení mi byly po vyhodnocení dotazníkového šetření taktéž velkým přínosem. Tyto rozhovory probíhaly se dvěma zaměstnanci na pozici Front office a manager obchodu. Rozhovory trvaly zhruba půl hodiny a byly vedeny neformálně. Zjištěné informace touto metodou mi pomohly dotvořit si náhled na problémové oblasti v motivačním systému firmy.

6.3 Analytická zjištění z použitých metod šetření

Po aplikaci všech zvolených metod, jež jsem použila pro zjištění situace ve firmě a pro seznámení se s potřebami a přáními zaměstnanců daného oddělení jsem dospěla k následujícím zjištěním:

6.3.1 Vnitropodnikové materiály

Prostřednictvím vnitropodnikových materiálů jsem dospěla k pochopení přesné organizační struktury obchodního oddělení (uvedené v kapitole 5.1.3), jeho chodu a ujasnila jsem si náplň práce zaměstnanců na jednotlivých pozicích ve firmě (tyto materiály mi nebyly poskytnuty ke zveřejnění).

Po prostudováním vnitropodnikových materiálů, týkajících se motivačního systému zaměstnanců, jsem dospěla k následujícím zjištěním:

Stávající motivační systém společnosti Graspo CZ, a. s. není nijak složitý. Firma zejména využívá **mzdového motivačního systému**. Mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky. Jak lze vidět v tabulce mzdové motivace v příloze P II, finanční ohodnocení je rozdílné podle pozice, kterou daný zaměstnanec vykonává. Pohyblivá složka mzdy se skládá z ko-

lektivní, individuální a mimořádné odměny a srážky, kde každá z pozic má nárok na jinou procentuelní hodnotu těchto odměn. Z analýzy také vyplývá, že stávající mzdový motivační systém má své klady a zápory.

Mezi jeho **silné stránky** bych uvedla:

- **Motivace zaměstnanců z hlediska jejich podílu na tržbách ze získaných zakázek** – pracovníci obchodního útvaru mají určenou pohyblivou složku mzdy, která jim zřetelně a jasně ukazuje přímou úměru z hlediska výnosů z jimi získaných zakázek a poskytnutou mzdou. Tím je přímočaře motivuje k vyšší produktivitě.
- **Snadná administrativa stávajícího ohodnocení** – nastavený systém klade velmi malou náročnost na účetnictví a evidenci, než některé druhy zaměstnaneckých výhod (například bodové systémy, apod.). Jednoduchý je i výpočet částky, vyplývající z procentuelního podílu pracovníků obchodního útvaru na tržbách.

Mezi **slabé stránky** stávajícího mzdového motivačního systému bych uvedla:

- **Platba příspěvku na sociální a zdravotní zabezpečení (finanční náročnost)** – jelikož se fixní i pohyblivá složka poskytované mzdy řadí mezi hrubé platby podléhající příspěvkům na sociální a zdravotní pojištění, jedná se o finančně náročnější systém než v případě daňově uznatelných benefitů. Proto poskytnuté zaměstnanecké výhody dávají zaměstnanci plnou jmenovitou hodnotu benefitu a zaměstnavateli (pokud z něj neodvádí soc. a zdrav. pojištění) snižují nákladovost z titulu daňové uznatelnosti.
- **Jednorozměrný motivační efekt v případě zvýšení mzdy** – zvýšení platu má rozhodně nemalý vliv na stimulaci zaměstnaneckých výkonů, nicméně má také určité slabiny. Není zacílen na týmovou spolupráci, neřeší komunikační problémy na pracovišti, nevraživost mezi spolupracovníky, nestimuluje zaměstnance k relaxačním či sportovním aktivitám, nepřispívá k jejich znalostnímu a profesnímu růstu, atd.
- **Velký prostor pro další druhy motivace, které mohou zvýšit výkonnost i spokojenost zákazníků** – jednostranné zaměření motivačního systému dává velký prostor pro další druhy stimulů, které mohou mít, v případě jejich implementace, o to vyšší efekt a přidanou hodnotu.
- **Značná fluktuace i v dobách finanční krize** – velkou slabinou, která se společně s dalšími faktory projevuje v obchodním útvaru firmy Graspo CZ, a. s., je velká náchylnost k fluktuaci. Je to částečně způsobeno krátkodobým efektem jednostranně finančního ohodnocení. Z hlediska stimulačního nic nenutí zaměstnance

k dlouhodobější vazbě k firmě (navíc je pozice obchodníka velmi náročná na čas, výkonnost i psychiku). Porovnáním platů zjistí pracovník, že konkurenční podnik nabízí stejnou částku, ale lepší stimuly, například v penzijním připojištění. Nic jej nenutí zůstat a dá výpověď. Toto bude mnou navrhnutý motivační systém účinně řešit.

Ze **zprávy nezávislého auditora** o ověření účetní závěrky z roku 2008 jsem získala informace, týkající se výsledků hospodaření za běžnou činnost, který činil v roce 2008 - 397 000 Kč.

Z interních materiálů jsem zjistila taktéž následující informace, týkající se fluktuace zaměstnanců v obchodním oddělení.

Tab. 1. Fluktuace zaměstnanců obchodního oddělení 07 – 09 [vlastní zpracování]

Fluktuace zaměstnanců obchodního oddělení	Absolutní číslo	Percentuelní vyjádření
2007	6	23,08 %
2008	5	19,23 %
2009	5	19,23 %
Cíl pro rok 2010 v rámci projektového návrhu	2	7,7 %

Tabulka Tab. 1 ukazuje fluktuaci zaměstnanců obchodního oddělení v průběhu minulých tří let. Čísla zahrnují pouze ty zaměstnance, kteří dobrovolně vypověděli pracovní smlouvu. Vidíme, že v roce 2007, kdy byla situace na trhu práce velmi příznivá (ve čtvrtém čtvrtletí 2007 klesla nezaměstnanost v České republice na desetileté minimum 4,9 procenta) byla fluktuace na 23,08 %, což je poměrně vysoké číslo. Vlivem nadcházející krize se toto číslo zmenšilo v roce 2008 na 19,23 % a taktéž v roce 2009 (tedy na 5 zaměstnanců).

6.3.2 Pozorování

Jak jsem uvedla v kapitole 6.2.2, měla jsem možnost působit brigádně ve firmě po dobu šesti měsíců. V průběhu této doby jsem se seznámila s podnikovou kulturou a chodem podniku po globální stránce. Seznámila jsem se jak se stylem řízením, tak se způsobem komunikace mezi zaměstnanci a vedením (způsob komunikace mezi zaměstnanci a vedením bude uveden v následující podkapitole 6.3.3). Výrobní sortiment a určité výrobní postupy jsou mi taktéž známy. Tato metoda mi byla nápomocna hlavně k tomu, že jsem si mohla ujasnit oblasti, na které se zaměřím v konkrétním dotazníkovém šetření. Dále mi pomohla k utvoření si celkového náhledu na fungování firmy.

Mezi konkrétní důležitá zjištění z pozorování bych uvedla zejména častou komunikaci vedení se zaměstnanci obchodního oddělení prostřednictvím porad, nevraživost mezi obchodním oddělením a oddělením výroby, častější konflikty na pracovišti a vyšší fluktuace v tomto oddělení.

6.3.3 Rozhovory

Této možnosti jsem se snažila využívat v celém průběhu tvorby mé diplomové práce. Neformální rozhovory mi pomohly ucelit získané informace a dotvořit si tak pohled na danou problematiku.

Stávající motivační systém zaměstnanců obchodního oddělení mi byl také přiblížen při rozhovorech s finančním ředitelem a personalistkou společnosti. Z těchto rozhovorů vyplývá, že:

Vyjma čistě mzdového motivačního systému pořádá firma pro své zaměstnance každoročně **vánoční večírek** a v průběhu června **dětský den s fotbalem a grilováním** pro všechny zaměstnance společnosti. Společnost také poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na **stravování ve firemní jídelně**. Menu se skládá ze 4 obědů, kdy výběr v Menu 1 stojí 65 Kč (cena pro zaměstnance 30,90 Kč, firma doplácí 34,10 Kč). Menu 2, 3, 4 a večeře stojí 60 Kč (cena pro zaměstnance 29,75 Kč, firma doplácí 30,25 Kč). **Žádné jiné zaměstnanecké výhody firma svým zaměstnancům neposkytuje.**

Co se týká **komunikace** zaměstnanců s nadřízenými a vedením firmy probíhá ve společnosti následovně:

- jednou měsíčně je porada vedení, na kterou jsou pozváni vybraní obchodníci k prezentaci svých výsledků, obchodních cest a veletrhů;
- jednou měsíčně probíhá porada obchodního oddělení pod vedením obchodní ředitelky, řeší se kontraktace, tržby, zákazníci a celkový chod oddělení
- zaměstnanci jsou o novinkách informováni průběžně a také na těchto poradách.

Po neformálních **rozhovorech** se **dvěma zaměstnanci obchodního oddělení** mi byly objasněny např. příčiny zvýšené fluktuace zaměstnanců obchodního oddělení. Jako nejčastější důvody byly uvedeny:

- nedostatečná jazyková vybavenost;

- neschopnost vykonávat danou práci;

Dále důvody, vyvolávající konflikty na pracovišti:

- nepřátelsky soutěživá atmosféra (jiné platové ohodnocení pozic);
- přepracovanost, tlak na osobu.

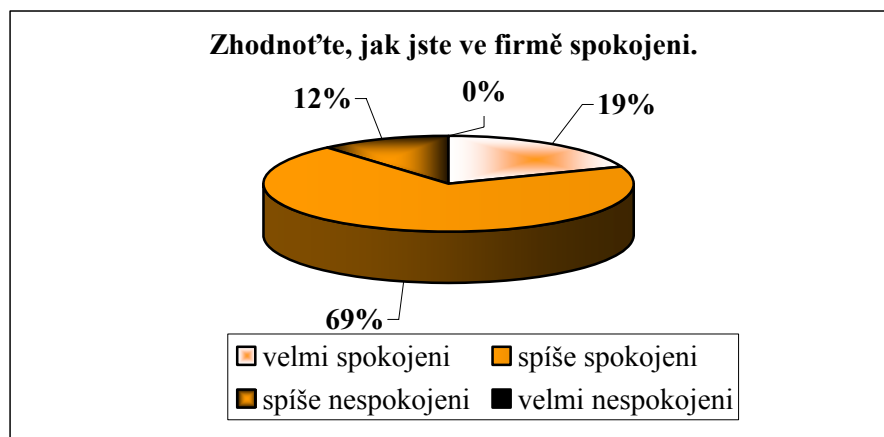
Z rozhovorů také vyplynulo, že hlavním důvodem nespokojenosti části zaměstnanců je nevole vůči finančnímu ohodnocení. Avšak na řešení této problematiky nejsem kompetentní a firma má systém tohoto ohodnocení pevně stanovený.

6.3.4 Dotazníkové šetření

Prostřednictvím dotazníkového šetření mi bylo umožněno zmapovat konkrétní postoje, názory a přání zaměstnanců obchodního oddělení. Díky tomuto šetření jsem měla také možnost potvrdit či vyvrátit mnou stanovené předpoklady před započítáním dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v kapitole 6.1. Získání základních informací touto cestou je vcelku rychlé.

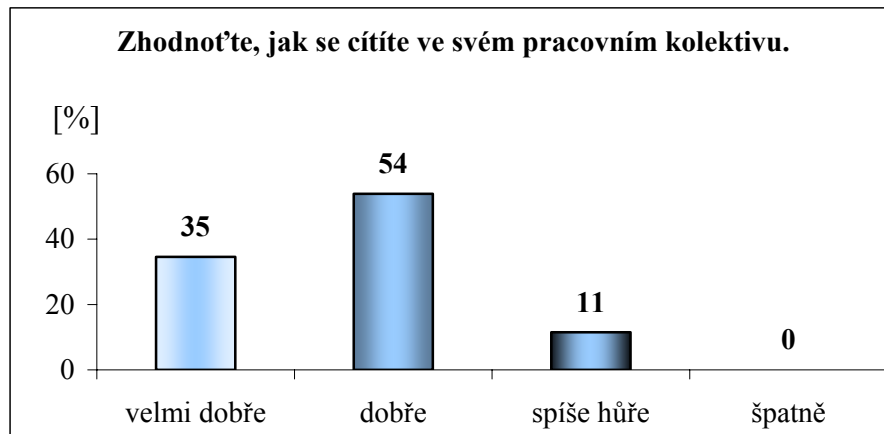
Zjištění z dotazníkového šetření jsou vyobrazena v následujících grafech.

Otázka č. 1: Zhodnoťte, jak jste ve firmě spokojeni.



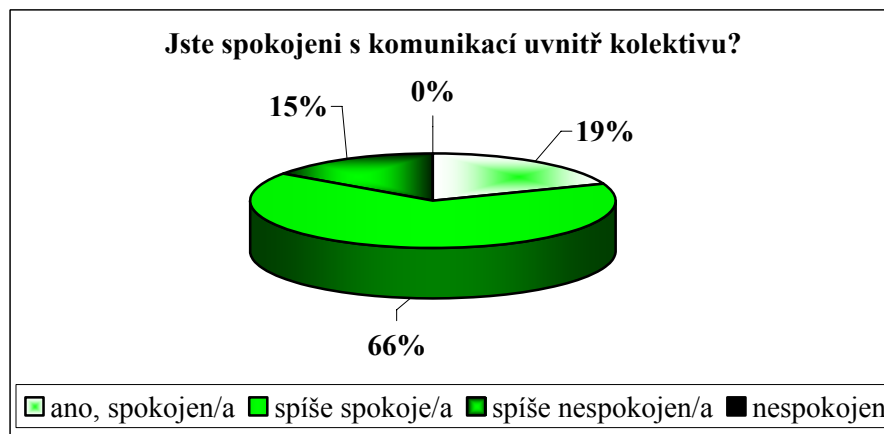
Obr. 5. Spokojenosti zaměstnanců ve firmě [vlastní zpracování]

Z celkového počtu 26ti respondentů je ve firmě spokojeno celých 88 %. Z toho 19 % je spokojeno velmi a 69 % je spíše spokojeno, což shledávám jako výsledek velmi dobrý. Pouze 12 % zaměstnanců se cítí být ve firmě spíše nespokojeni a pozitivní je, že velmi nespokojen není ze zaměstnanců obchodního oddělení nikdo.

Otázka č. 2: Zhodnoťte, jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu.

Obr. 6. Spokojenost v pracovním kolektivu [vlastní zpracování]

35 % zaměstnanců se cítí ve svém kolektivu velmi dobře a 54 % se cítí ve svém kolektivu dobře. Pouhých 11 % dotazovaných uvedlo, že se ve svém pracovním kolektivu cítí spíše hůře. Ani jeden zaměstnanec bohužel neuvedl zdůvodnění, přestože jim byla dána možnost ho uvést. Z výsledků dotazníkového šetření to může být způsobeno častějšími konflikty na pracovišti. Špatně se ve svém kolektivu necítí ani jeden ze zaměstnanců.

Otázka č. 3: Jste spokojeni s komunikací uvnitř kolektivu?

Obr. 7. Spokojenost s komunikací uvnitř kolektivu [vlastní zpracování]

Jak z šetření vyplývá, 19 % respondentů je s komunikací uvnitř kolektivu spokojeno a 66 % je spokojeno spíše. 15 % je spíše nespokojeno a jako důvod uvedli:

- prosazování vlastních zájmů (3 x);
- nepříjemné chování lidí (2 x);

- sdělování věcí na poslední chvíli (1 x);
- kastovnictví (1 x).

Otázka č. 4: Ohodnoťte prosím svého přímého nadřízeného.

Hodnocení přímého nadřízeného mělo probíhat ve stylu školního ohodnocení. Tedy stupnicí 1 – 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší). V tabulce jsou hodnocená kritéria seřazena od nejlepšího po nejhorší, na základě provedeného aritmetického průměru prostého. Přímí vedoucí zaměstnanců si nejlépe stojí v oblasti předávání informací a příkazů a umění vést lidi. Nejhorše potom dopadají v oblastech hodnocení a komunikaci se zaměstnanci. V dotazníku se objevilo i slovní hodnocení nadřízeného:

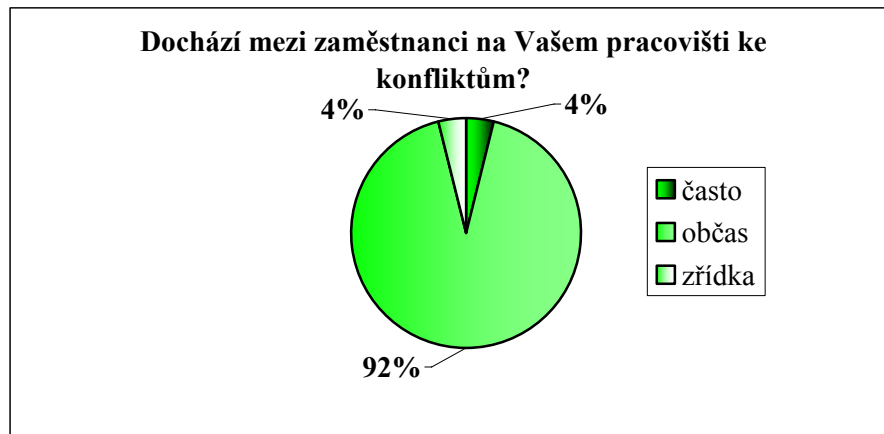
- hrubý, hlučný (1 x);
- nelidský, nespravedlivý (1 x).

Tab. 2. Hodnocení přímého nadřízeného [vlastní zpracování]

Hodnotící kritéria	ar. prům. prostý	modus	medián
předávání informací a příkazů	1,50	1	1
umění vést lidi	1,54	1	1
odborná způsobilost	1,62	1	1,5
lidský přístup	2,42	2	2
dovednost dobře zadávat a rozdělovat práci	2,73	3	3
komunikace se zaměstnanci	2,96	3	3
umění dobře a spravedlivě ohodnotit Vaši práci	3,35	4	3

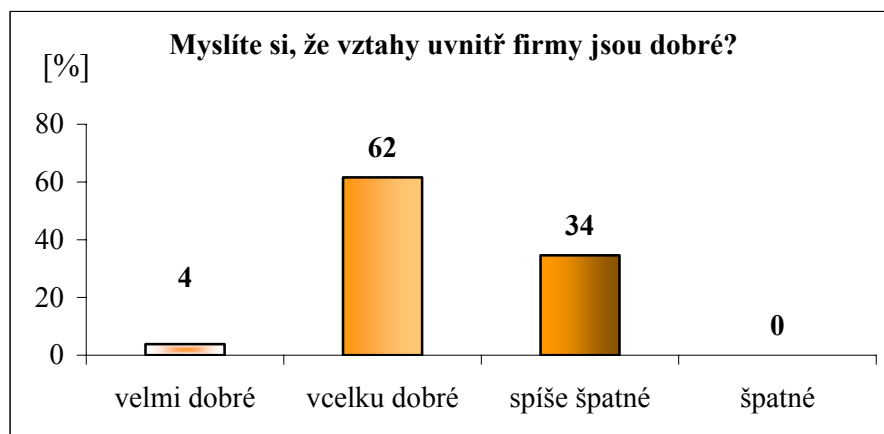
Výše uvedená tabulka Tab. 2 popisuje i statistické veličiny jako je modus a medián. Modus nám ukazuje, která známka byla respondenty u jednotlivých hodnotících kritérií zvolena nejčastěji, přičemž medián ukazuje hodnotu, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejné poloviny.

Můj názor je ten, že zaměstnanci převádějí nespokojenost s tabulkovým ohodnocením na svého vedoucího. Není mi však známo jaký má vliv na provizní část mzdy. Je zřejmé, že není příliš dobře hodnocena komunikace se zaměstnanci, což se projevuje i v zadávání a rozdělování práce (někteří zaměstnanci budou pravděpodobně více protěžováni).

Otázka č. 5: Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?*Obr. 8. Konflikty na pracovišti [vlastní zpracování]*

Téměř všichni zaměstnanci odpověděli, že na jejich pracovišti dochází ke konfliktům. 92 % dotazovaných odpovědělo, že ke konfliktům na jejich pracovišti dochází občas, 4 % uvedla, že ke konfliktům dochází často a 4 % zaměstnanců vybrala možnost zřídka. Při této otázce byly respondenti velmi sdílní a snažili se objasnit příčiny konfliktů:

- **často**: naschvály (1 x);
- **občas**: vážnoucí komunikace (3 x), prosazování vlastních zájmů (2 x), vybití vzteku (2 x), problémy se zakázkou (1x), předbíhání mezi zakázkami (1 x), přepracovanost (1 x), nepochopení vzájemných potřeb (1 x), nevyjasněné kompetence(1 x), zaujatost (1 x), neochota (1 x);
- **zřídka**: nedostatečná komunikace s ostatními odděleními (1 x).

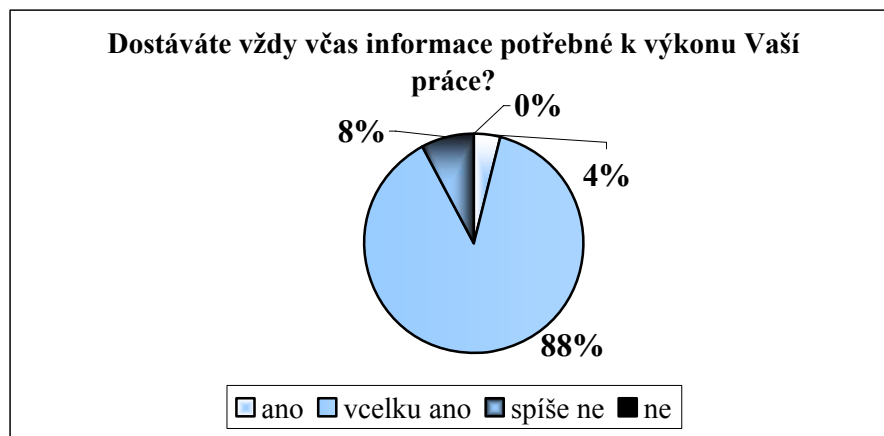
Otázka č. 6: Myslíte si, že vztahy uvnitř firmy jsou dobré?*Obr. 9. Vztahy ve firmě [vlastní zpracování]*

Více než polovina dotazovaných považuje vztahy uvnitř firmy za dobré. Pouze 4 % dotazovaných považuje vztahy uvnitř firmy za velmi dobré, 61 % je hodnotí za vcelku dobré. Ale také 35 % posuzuje vztahy uvnitř firmy jako spíše špatné. Jako hlavní důvody špatných vztahů ve firmě respondenti uvedli:

- komunikace (2 x);
- vlastní zájmy (2 x);
- závist (2 x);
- fluktuace zaměstnanců (2 x);
- boj obchodní oddělení versus výrobní oddělení (1 x);
- řevnivost (1 x);
- svádění viny (1 x).

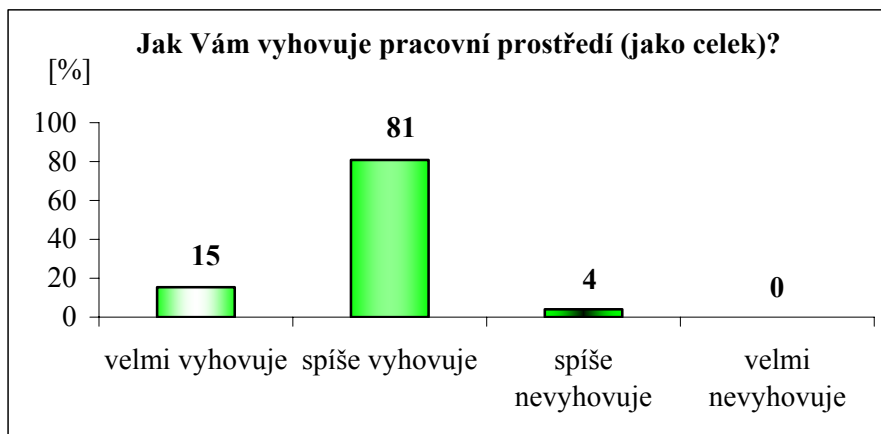
Opět je zde potvrzen problém s komunikací, která byla v otázce č. 4 vztažena k odpovědnému vedoucímu. Dle mého názoru mohou být vlastní zájmy, závist a svádění viny důkazem rozdílného ohodnocení v rámci motivačního systému.

Otázka č. 7: Dostáváte vždy včas informace potřebné k výkonu Vaší práce?



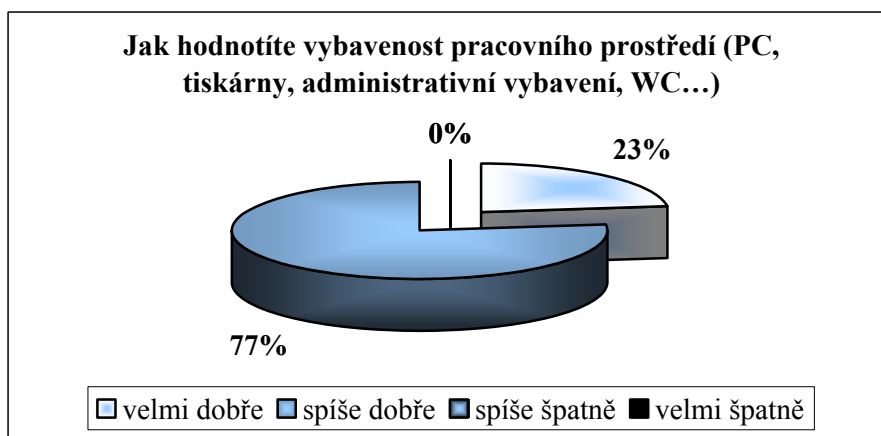
Obr. 10. Potřebné informace k práci [vlastní zpracování]

4 % respondentů uvedla, že dostává potřebné informace k výkonu své práce včas, 88 % odpovědělo, že vcelku ano, pouze 8 % dotazovaných spíše nedostává potřebné informace včas. Možnost ne, nezvolil ani jeden z dotazovaných, což považují za velmi pozitivní výsledek.

Otázka č. 8: Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí (jako celek)?

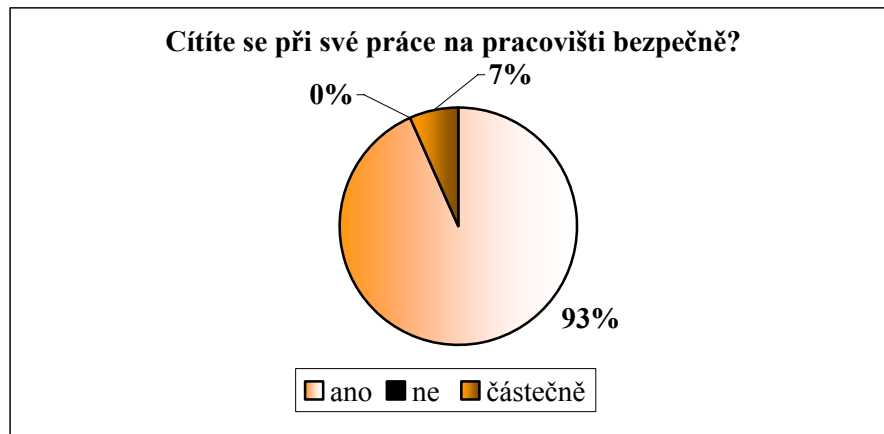
Obr. 11. Pracovní prostředí [vlastní zpracování]

Většině zaměstnanců pracovní prostředí vyhovuje. 15ti % pracovní prostředí vyhovuje velmi, 81 % zvolilo možnost spíše vyhovuje, pouze 4 % spíše nevyhovuje. Nikdo z dotazovaných nevedl důvod nespokojenosti. Tato otázka (spolu s následující) potvrzuje také mnou stanovený předpoklad, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím.

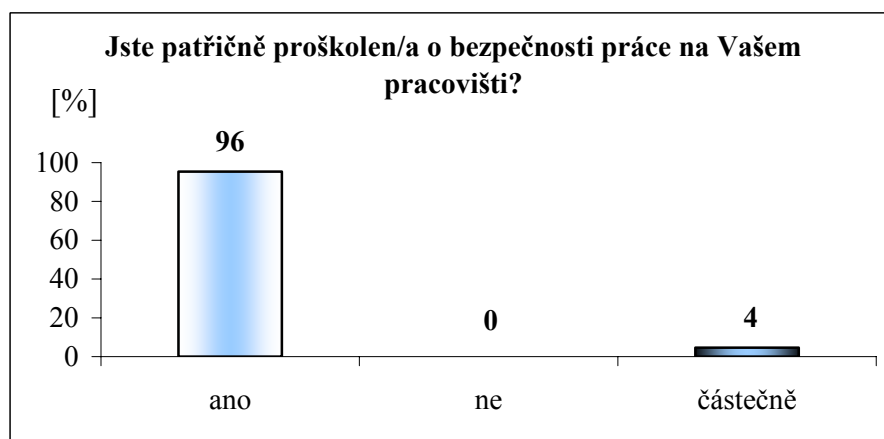
Otázka č. 9: Jak hodnotíte vybavenost pracovního prostředí (PC, tiskárny, administrativní vybavení, WC, ...)?

Obr. 12. Vybavenost pracovního prostředí [vlastní zpracování]

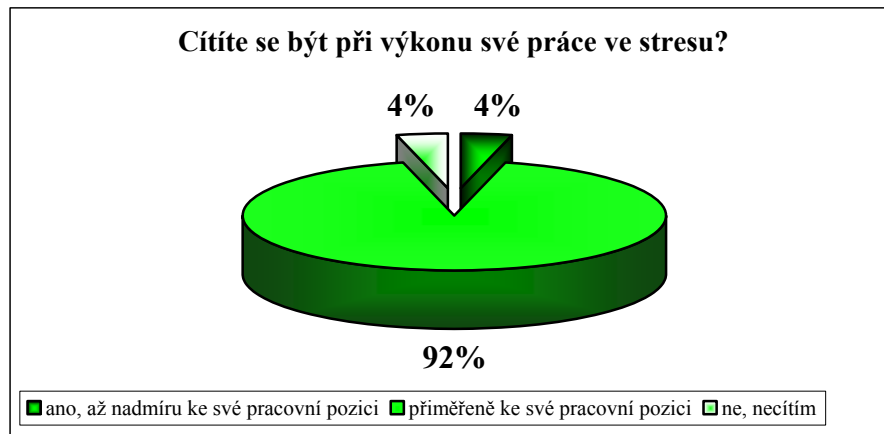
Co se týče vybavenosti pracovního prostředí je opět většina dotazovaných spokojena. 23 % hodnotí vybavenost pracovního prostředí velmi dobře, 77 % hodnotí pracovní prostředí spíše dobře. Negativní odpovědi nebyly v této otázce zvoleny vůbec.

Otázka č. 10: Cítíte se při své práci na pracovišti bezpečně?*Obr. 13. Bezpečnost při práci [vlastní zpracování]*

93 % zaměstnanců se cítí při výkonu své práce bezpečně, 7 % se cítí bezpečně pouze částečně. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že se cítí být na svém pracovišti nějakým způsobem ohrožen.

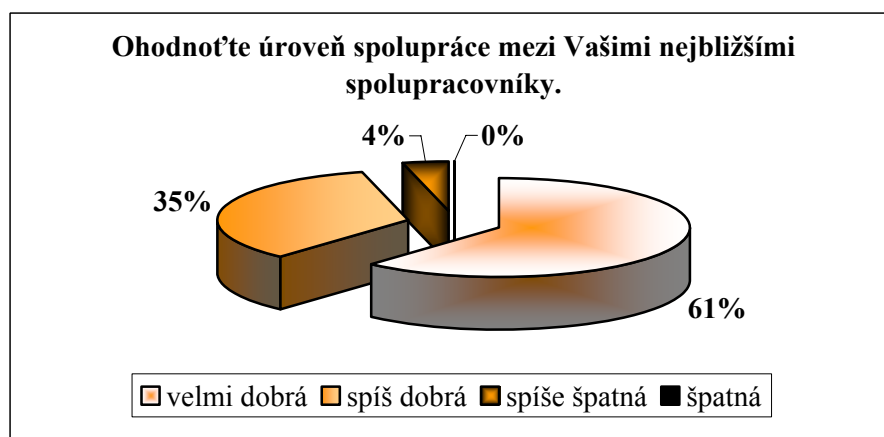
Otázka č. 11: Jste patřičně proškolen/a o bezpečnosti práce na Vašem pracovišti?*Obr. 14. Proškolení o bezpečnosti práce [vlastní zpracování]*

96 % dotazovaných odpovědělo, že jsou patřičně proškoleni o bezpečnosti práce na svém pracovišti. Pouze 4 % odpovědělo, že je proškolen pouze částečně. Tento fakt může být způsoben opomenutím řádného školení ze strany vedení, což mi bylo vedením vyvráceno. Proto odpověď částečně, kterou zvolil jeden člověk nepovažuji za příliš vypovídající. Možnost ne opět ne zvolil nikdo z dotazovaných. Z otázky č. 10 a 11 tedy usuzuji, že proškolení o bezpečnosti na pracovišti je firmou dostatečně zajištěno.

Otázka č. 12: Cítíte se být při výkonu své práce ve stresu?*Obr. 15. Stres při výkonu práce [vlastní zpracování]*

92 % respondentů se cítí být ve stresu přiměřeně ke své pracovní pozici, 4 % se cítí být ve stresu až nad míru ke své pracovní pozici a 4 % se necítí být ve stresu. 4 % z celkového počtu dotazovaných odpovídají pouze jednomu člověku.

Tento výsledek považuji za velmi pozitivní. Téměř žádná pozice se neobejde bez určitých stresových situací, ale téměř nikdo neodpověděl, že se cítí být ve stresu až nad míru své pracovní pozici. Proto stres na pracovišti nepovažuji za závažnější problém.

Otázka č. 13: Ohodnoťte úroveň spolupráce mezi Vašimi nejbližšími spolupracovníky.*Obr. 16. Úroveň spolupráce mezi nejbližšími spolupracovníky [vlastní zpracování]*

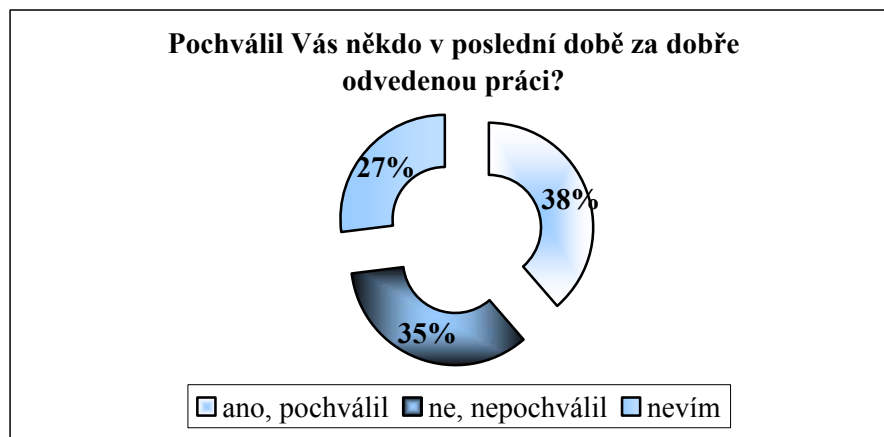
61 % zaměstnanců obchodního oddělení hodnotí spolupráci mezi nejbližšími spolupracovníky velmi dobře, 35 % ji hodnotí spíše dobře, pouhé 4 % zvolila možnost, že spolupráce

je spíše špatná. Jako důvod špatné spolupráce někteří uvedli (pozn.: ohodnocení uvedli i někteří, kteří zvolili možnost spíše dobrá):

- závist, soutěživost (2 x);
- komunikace (1 x), laxní přístup k práci (1 x);
- lidé si neplní své povinnosti (1 x).

V otázce se opět objevuje závist a soutěživost, což je dle mého názoru zase spojeno s různým mzdovým ohodnocením jednotlivých subútvárů a častějšími konflikty na pracovišti. Jak lze vidět z výčtu, znovu je uvedena komunikace, která je průvodní odpovědí u více otázek.

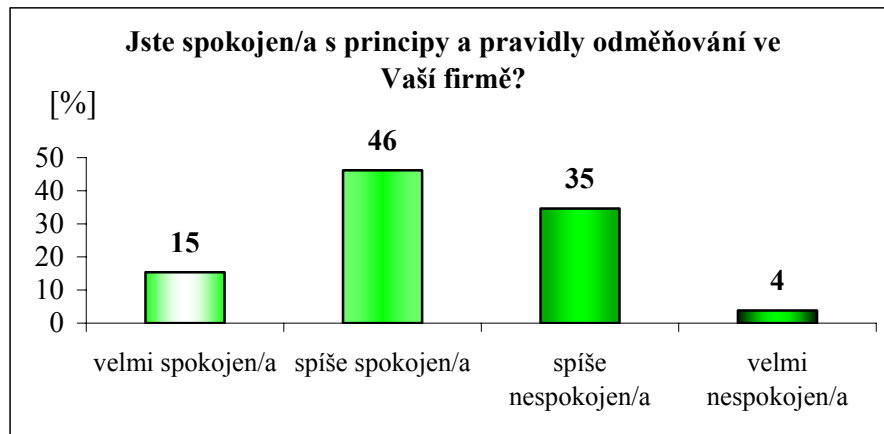
Otázka č. 14: Pochválil Vás někdo v poslední době za dobře odvedenou práci?



Obr. 17. Pochvala za dobře odvedenou práci [vlastní zpracování]

38 % dotazovaných bylo v poslední době pochváleno za dobře odvedenou práci. 35 % uvedlo, že pochváleno nebylo. 27 % odpovědělo, že neví zda byli v poslední době pochváleni. Z tohoto usuzuji, že lidé buď vyplňovali dotazník bez delšího přemýšlení o této otázce nebo nedovedli přesněji určit čas, kdy byli pochváleni (zda to bylo v poslední době).

Otázka č. 15: Jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování ve Vaší firmě?

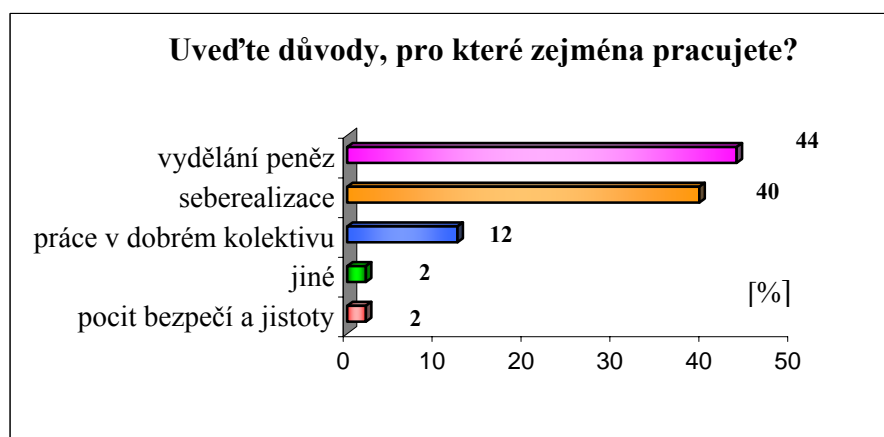


Obr. 18. Spokojenost s odměňováním a ohodnocením [vlastní zpracování]

46 % dotazovaných je spíše spokojeno s principy a postupy odměňování a hodnocení ve firmě. 15 % uvedlo, že je velmi spokojeno, ale také velké množství respondentů, a to 35 % zvolilo, že s těmito principy a pravidly jsou spíše nespokojeni. 4 % jsou velmi nespokojeni. Jako vysvětlení své nespokojenosti někteří zaměstnanci uvedli:

- **spíše nespokojen**: plat je nízký v porovnání s náplní práce (3 x), neobjektivní hodnocení (2 x);
- **velmi nespokojen**: nedostatečně ohodnocený za svou práci (1 x).

Otázka č. 16: Uveďte důvody, pro které zejména pracujete?



Obr. 19. Motivy práce [vlastní zpracování]

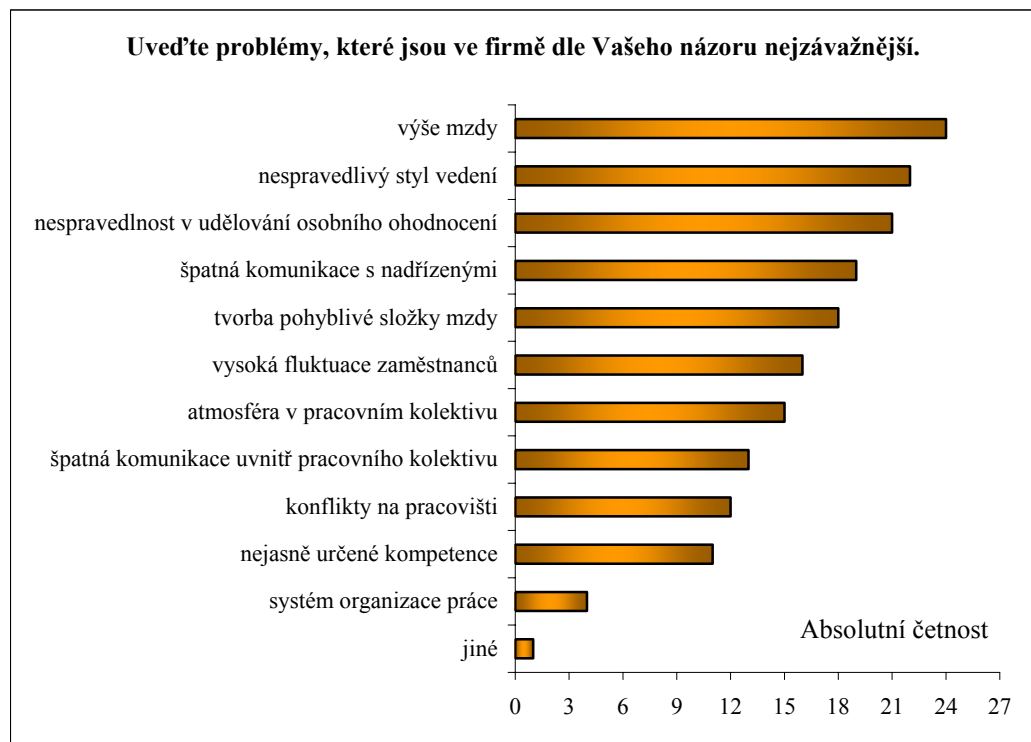
V této otázce měli respondenti možnost vybrat dvě odpovědi. Jak se dalo předpokládat 44 % dotazovaných pracuje zejména z důvodu vydělání peněz, 40 % z odpovědí patřilo

seberealizaci, 12 % zmínilo, že pracuje kvůli dobrému kolektivu a po 2 % pracují pro pocit bezpečí a z jiného důvodu, kde jeden dotazovaný uvedl:

- přežití (1 x)

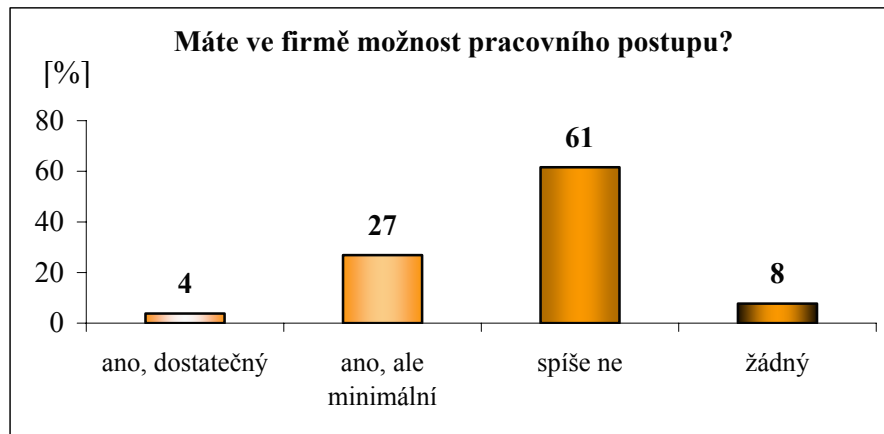
Otázka č. 17: Uved'te problémy, které jsou ve firmě dle Vašeho názoru nejzávažnější?

Zde měli respondenti možnost výběru libovolného množství odpovědí. Z grafu na Obr. 20 můžete vyčíst pořadí podle toho, kolikrát byla možnost zvolena. První místo znamená, že tento problém byl zmíněn nejčastěji.



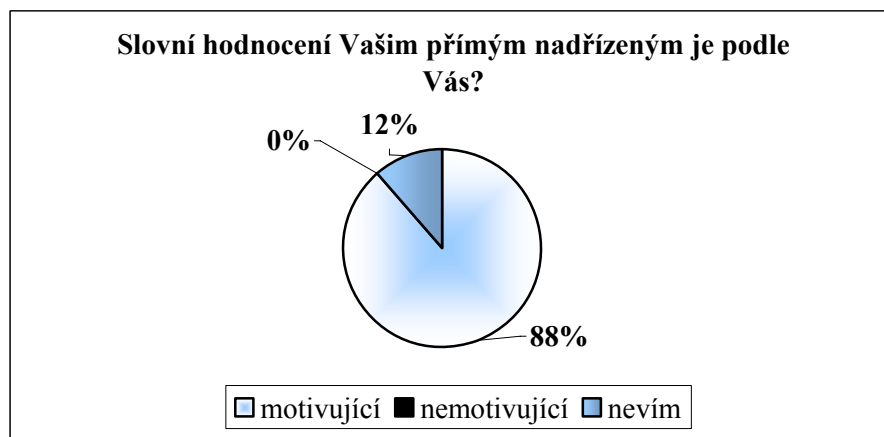
Obr. 20. Problémové oblasti ve firmě [vlastní zpracování]

Podle mého očekávání byla nejčastější odpovědí u této otázky výše mzdy. Odpověď zvolilo celkem 24 z 26ti dotazovaných, přičemž nespokojenost s tvorbou pohyblivé složky byla zmíněna 18ti respondenty. Z toho vyplývá, že finanční ohodnocení respondenti považují za jednu z nejproblémovějších oblastí. Navrhovala bych revidovat spravedlnost ohodnocení z hlediska výše fixní mzdy a provizí jednotlivých subútvárů. Zároveň by bylo třeba zaměřit se na vedení obchodního útvaru, a to z hlediska komunikace i hodnocení zaměstnanců.

Otázka č. 18: Máte ve firmě možnost pracovního postupu?

Obr. 21. Možnost pracovního postupu [vlastní zpracování]

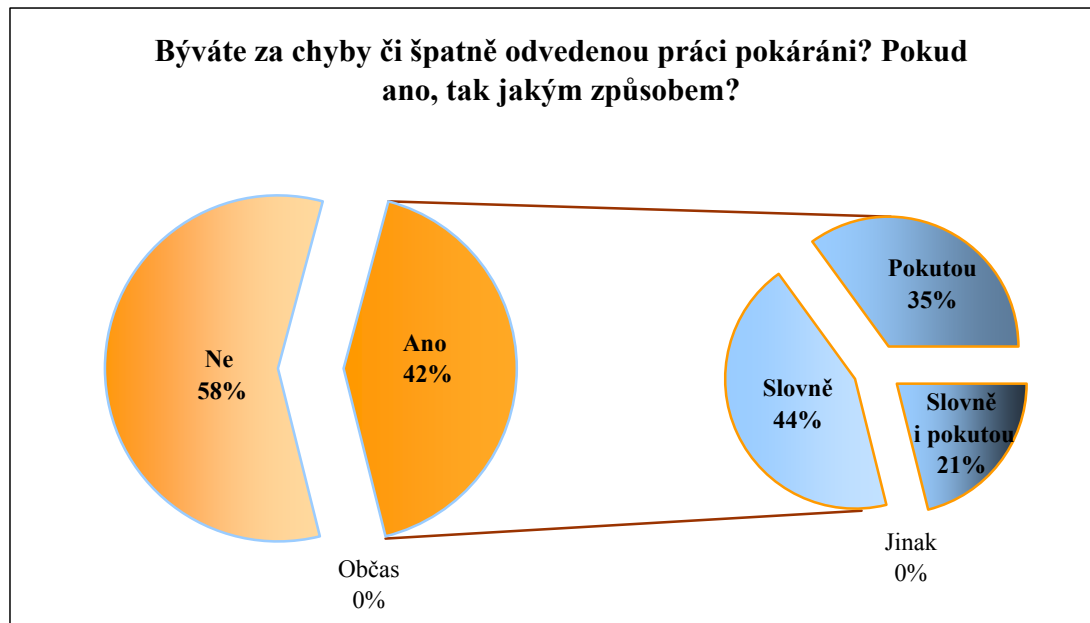
Z šetření vyplývá, že 62 % dotazovaných spíše nemá možnost pracovního postupu. 27 % má možnost pracovního postupu, ale pouze minimální. Pouhá 4 % dotazovaných má možnost dostatečného pracovního postupu a 8 % nemá možnost žádného pracovního postupu.

Otázka č. 19: Slovní hodnocení Vaším přímým nadřízeným je podle Vás?

Obr. 22. Slovní hodnocení přímým nadřízeným [vlastní zpracování]

Celých 88 % dotazovaných považuje slovní hodnocení svým přímým nadřízeným za motivující, 12 % neví a ani jeden z dotazovaných nepovažuje slovní hodnocení za nemotivující.

Otázka č. 20 + 21: Býváte za chyby či špatně odvedenou práci pokáráni? Pokud ano, tak jakým způsobem?

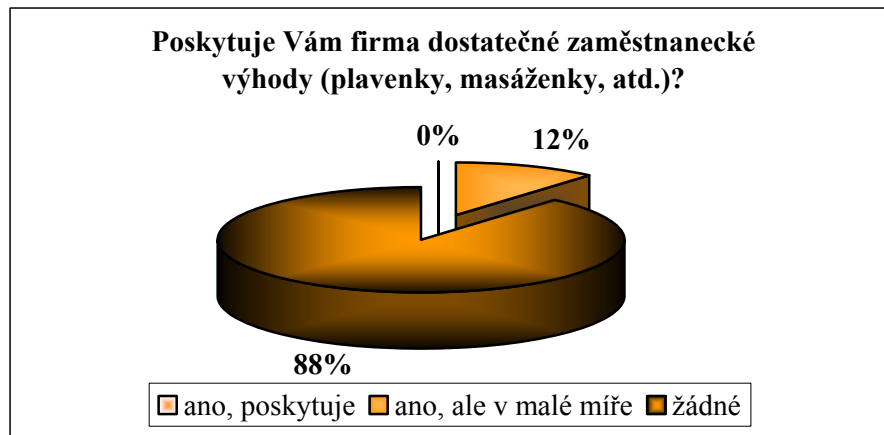


Obr. 23. Pokárání za špatně odvedenou práci [vlastní zpracování]

Jak lze vyčíst z grafu na Obr. 23, 58 % dotazovaných uvedlo, že bývají za chyby či špatně odvedenou práci pokáráni. 42 % respondentů bývá za své chyby a špatně odvedou práci pokáráno. 44 % z těch, co odpověděli na otázku kladně, zvolilo, že bývají pokáráni za své chyby pouze slovně, 35 % je pokáráno pokutou a 21 % zvolilo možnost jak slovně tak i pokutou. Žádný z dotazovaných není pokárán žádným jiným způsobem.

Z mého pohledu se jeví téměř stejný poměr mezi odpověďmi ano a ne jako důkaz nerovného hodnocení zaměstnanců ze strany vedení obchodního oddělení. Zároveň je velká disproporce mezi formami potrestání, což potvrzuje předchozí domněnku.

Otázka č. 22: Poskytuje Vám firma dostatečné zaměstnanecké výhody (plavanky, masáže, atd.)?



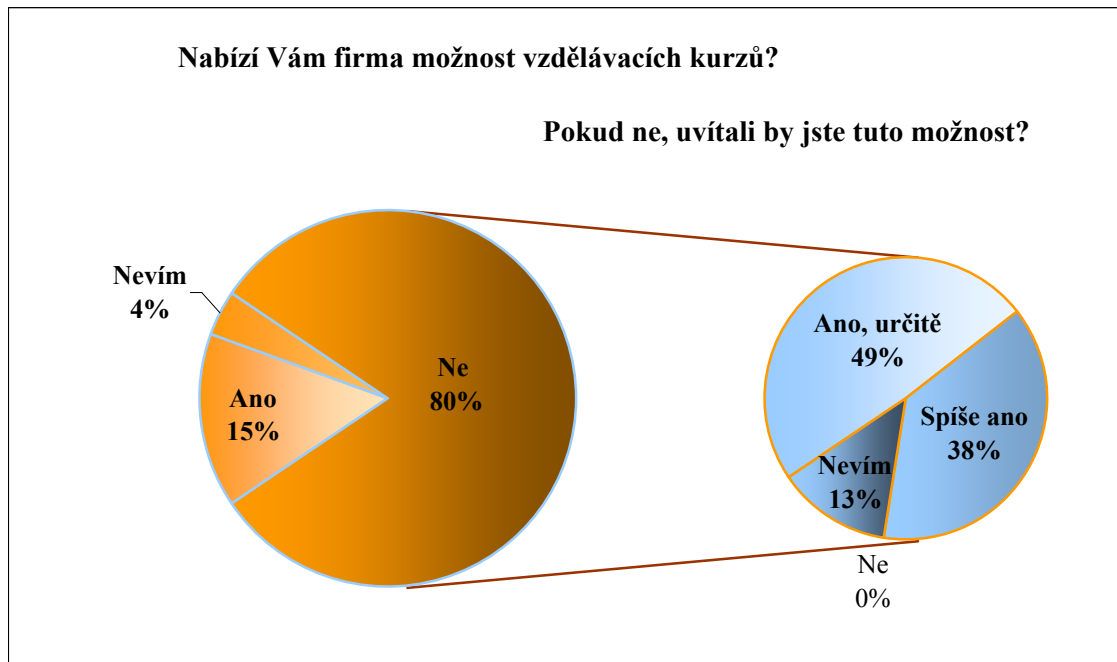
Obr. 24. Zaměstnanecké výhody [vlastní zpracování]

Jak z šetření vyplývá, 88 % dotazovaných odpovědělo, že jim firma neposkytuje dostatečné zaměstnanecké výhody. Pouhých 12 % odpovědělo, že poskytované jsou, ale pouze v malé míře. Zde si myslím, že zaměstnanci měli na mysli příspěvek na stravování ve firmní jídelně. Žádný ze zaměstnanců ne zvolil možnost, že mu firma poskytuje dostatečné zaměstnanecké výhody.

Příčiny naprostého nedostatku zaměstnaneckých výhod ve společnosti Graspo CZ, a. s. spatřuji v tom, že se vedení firmy spoléhá na motivaci v rámci provizních odměn. V tomto vidím slabinu motivačního systému, kterou se budu snažit řešit v projektu. Zároveň je však třeba vzít v úvahu finanční náročnost zavedení benefitů do motivačního systému. Nelze zaměstnancům poskytnout přemrštěnou výši zaměstnaneckých výhod.

Otázka č. 23 + 24: Nabízí Vám firma možnost různých vzdělávacích kurzů? Pokud ne, uvítali by jste tuto možnost?

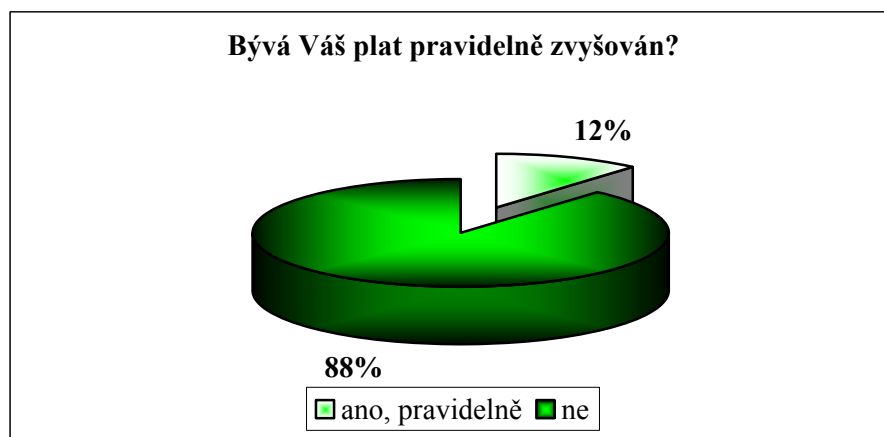
81 % respondentů odpovědělo, že jim firma neposkytuje možnost různých vzdělávacích kurzů, 4 % z dotazovaných zvolilo, že jim tuto možnost firma poskytuje. 15 % zaměstnanců neví, zda takovou možnost mají. Po konzultaci s vedením firmy mi byly tyto neshody v otázce č. 23 objasněny. Firma poskytuje možnost některých vzdělávacích kurzů pouze individuálně. Ale podle mého názoru většina zaměstnanců o této možnosti neví.



Obr. 25. Vzdělávací kurzy [vlastní zpracování]

49 % z těch, co odpověděli na předchozí otázku záporně, by určitě uvítali možnost různých vzdělávacích kurzů. 38 % z nich uvedlo, že spíše ano a 13 % neví, jestli by tuto možnost uvítalo. Možnost ne ne zvolil nikdo z dotazovaných. Zaměstnanci tedy k eventualitě různých vzdělávacích kurzů mají kladný postoj.

Otázka č. 25: Bývá Váš plat pravidelně zvyšován?

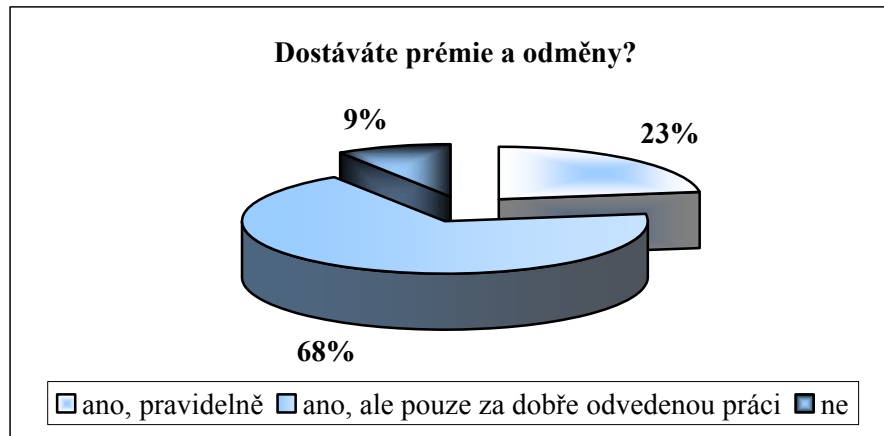


Obr. 26. Zvyšování platu [vlastní zpracování]

88 % respondentů nebývá plat pravidelně zvyšován, pouze 12 % respondentů odpovědělo, že jejich plat bývá zvyšován pravidelně. V tomto případě mysleli zaměstnanci, kteří odpověděli kladně, zvyšování mezd v rámci jejich valorizace. To byl zřejmě také důvod, proč

menšina odpověděla na tuto otázku kladně. Z mého působení ve firmě si nejsem vědoma jiného důvodu pravidelného zvyšování mezd.

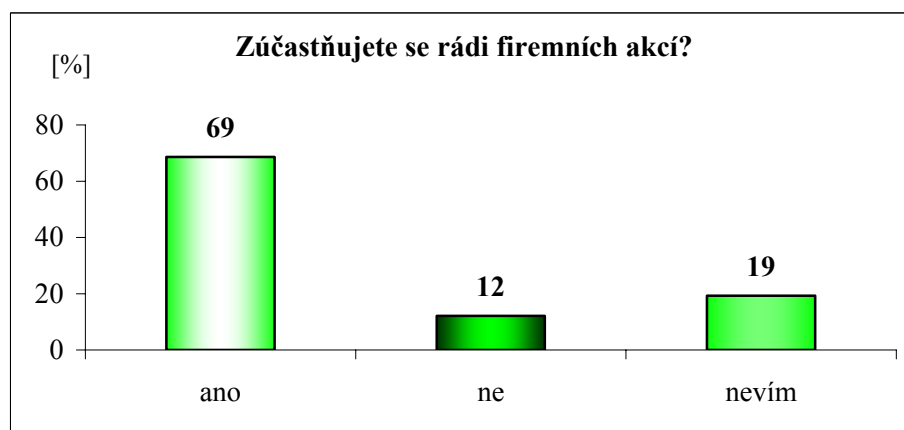
Otázka č. 26: Dostáváte prémie a odměny?



Obr. 27. Prémie a odměny [vlastní zpracování]

68 % ze zaměstnanců obchodního oddělení dostává odměny pouze za dobře odvedenou práci, 23 % dostává odměny a prémie pravidelně a 9 % je nedostává vůbec. To, na co mají zaměstnanci nárok a jakým způsobem je utvářena pohyblivá složka mzdy, je popsáno ve finančním motivačním systému firmy v příloze P II. Dle mého názoru by se měly dostávat odměny pouze za dobře odvedenou práci, nikoliv pravidelně

Otázka č. 27: Zúčastňujete se rádi firemních akcí?



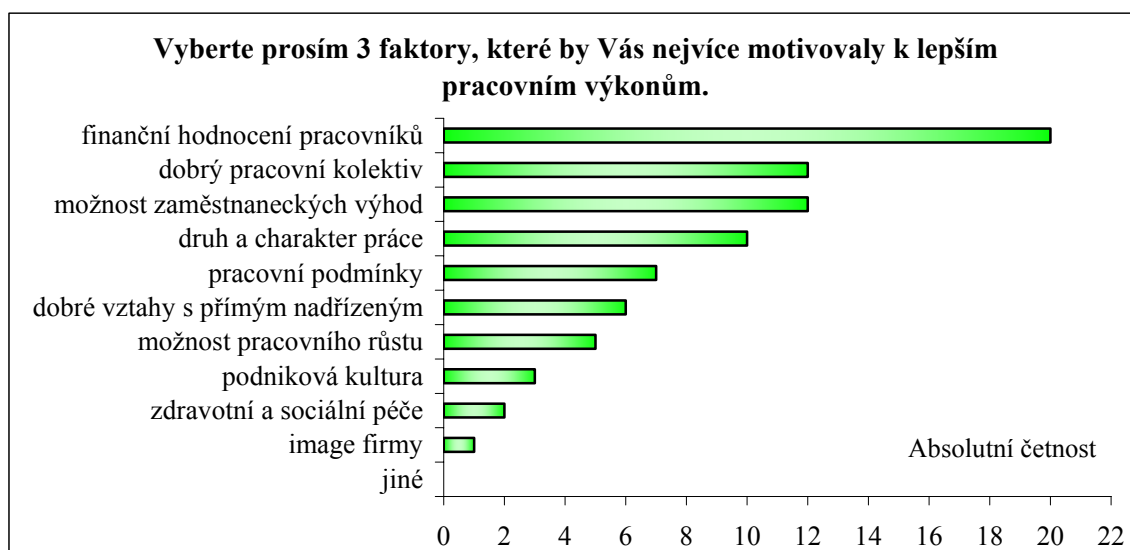
Obr. 28. Firemní akce [vlastní zpracování]

69 % respondentů se rádo účastní firemních akcí, 12 % odpovědělo, že se firemních akcí neúčastní rádi a 19 % neví.

Otázka č. 28: Vyberte prosím 3 faktory, které by Vás nejvíce motivovaly k lepším pracovním výkonům?

Opět můžete z grafu na obrázku Obr. 29 vyčíst pořadí zmiňovaných faktorů, které zaměstnanec motivuje k lepším pracovním výkonům a absolutní četnost jednotlivých odpovědí. Faktory na prvních místech byly zmiňovány nejčastěji a jsou seřazeny podle míry četnosti.

Nejvíce zmiňovaným faktorem se podle mého očekávání stalo finanční hodnocení pracovníků s absolutní četností 20. O druhé a třetí místo se dělí existence zaměstnaneckých výhod a dobrý pracovní kolektiv s absolutní četností odpovědí 12. Co pro zaměstnanec není téměř vůbec motivující je image firmy a její podniková kultura, což dle mého názoru vede k tomu, že zaměstnanec sám není ochotný přispívat k budování dobrého jména podniku.



Obr. 29. Faktory motivující k lepším výkonům [vlastní zpracování]

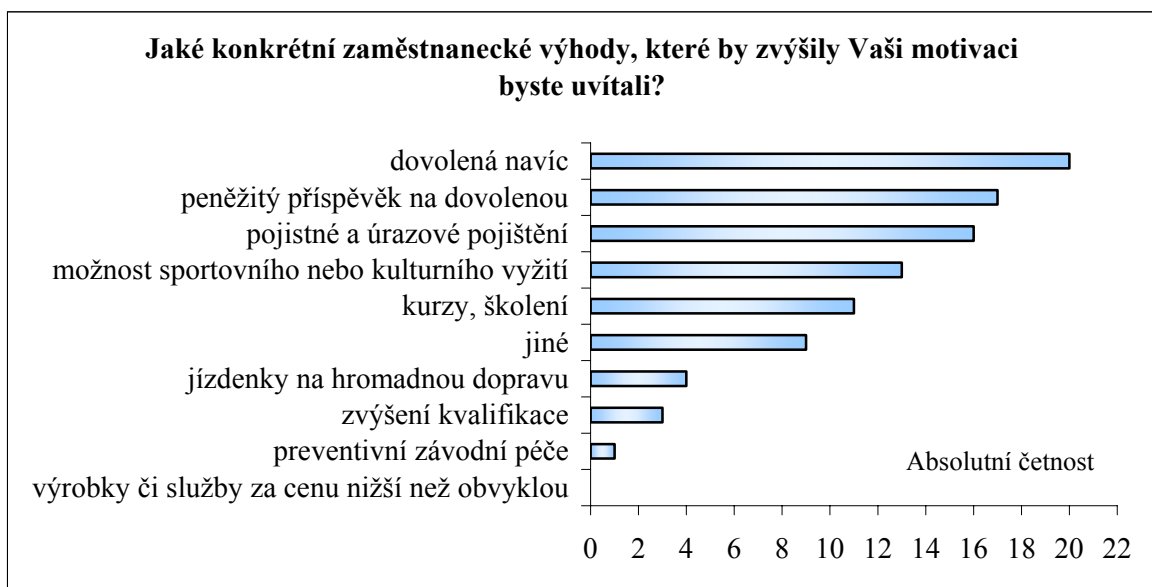
Otázka č. 29: Jaké konkrétní zaměstnanecké výhody, které by zvýšily Vaši motivaci, byste uvítali?

Zde měli zaměstnanci možnost zvolit libovolný počet odpovědí. Graf na obrázku Obr. 30 názorně ukazuje pořadí nejvíce zmiňovaných zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci obchodního oddělení uvítali ke zvýšení své motivace. Jako jiné zaměstnanecké výhody, které nebyly uvedeny ve výčtu, uvedli zaměstnanci tyto:

- zlepšení kvality obědů (3 x);
- výlety, zájezdy (2 x);
- možnost výběru mezi dotovanými obědy ve firmě a stravenkami (1 x);

- teambuildingové akce (1 x);
- sick day (1 x);
- věrnostní odměny (1 x).

S výší 20ti odpovědí je na prvním místě dovolená navíc a na místě druhém s absolutní četností 17 peněžitý příspěvek na dovolenou s minimálním rozdílem oproti možnosti pojistného a úrazového pojištění. O výrobky či služby za cenu nižší než obvyklou neměli zaměstnanci zájem vůbec, jako i o preventivní závodní péči, která byla zmíněna v dotazníku pouze jednou. Z možností, které si dotazovaní zvolili sami, by se o společné místo dělila zvýšená kvalifikace se zlepšením obědů a za nimi by následovaly výlety a zájezdy.



Obr. 30. Zaměstnanecké výhody zvyšující motivaci [vlastní zpracování]

6.4 Shrnutí analytických poznatků

Z provedené analýzy vyplývá, že firma Graspo CZ, a. s. dopadla nejlépe v oblasti spokojenosti s pracovním prostředím a bezpečností práce na pracovišti. Velmi pozitivní výsledek také shledávám v tom, že i přes všechny problémy se cítí většina zaměstnanců ve firmě spokojena. Plus bych také dala častým poradám zaměstnanců s vedením společnosti. Z analýzy je viditelné, že firma se také snaží o stmelení všech zaměstnanců firmy tím, že pro ně pořádá každoročně vánoční večírek a v červnu dětský den s fotbalem a zaměstnanci se těchto akcí rádi účastní.

Na druhé straně nejsou zaměstnanci z velké většiny spokojeni s finanční stránkou ohodnocení, což se dalo očekávat. V motivačním systému je viditelná absence zaměstnaneckých výhod a jak analýza ukazuje, většina zaměstnanců by tyto benefity uvítala. Do problémových oblastí také spadají konflikty na pracovišti a dosti vysoká fluktuace obchodního oddělení. Komunikaci uvnitř kolektivu bych na základě provedené analýzy hodnotila jako průměrnou.

Současné řešení motivace zaměstnanců je značně jednostranné a založené téměř pouze na bázi finančních odměn za vykonanou práci. Zaměstnanci obchodního oddělení jsou velmi důležitou devízou každého podniku, jelikož mají obrovský vliv na poptávku po produktech firmy. Proto je na místě, aby byli vedeni k dlouhodobému pozitivnímu vztahu k firmě a k potřebě rozvíjet své schopnosti a znalosti v oboru. Každý zaměstnanec obchodního útvaru je pro firmu nesmírně cenný lidský zdroj. A to z toho důvodu, že například na rozdíl od výrobních útvarů podniku si vybudovávají nejen zkušenostní fond v dané pozici, ale také si s sebou nesou a „tvoří“ síť zákazníků a jiných důležitých kontaktů. Ty jsou pro firmu velmi cenným nehmotným aktivem, které spolu s profesním růstem těchto zaměstnanců značně získává na hodnotě. Myslím si, že mnoho firem nevnímá tento aspekt buď vůbec, nebo velmi nedostatečně.

Informace získané z analýzy mi zásadně přispěly k odhalení problémových oblastí motivace zaměstnanců obchodního oddělení, na které se zaměřím dále v projektové části. **Problémové oblasti**, které jsem si zvolila pro svůj návrh jsou:

- **komunikační problémy uvnitř kolektivu**, které mají, dle mého šetření původ v tom, že v pracovním kolektivu panuje škodlivá soutěživost. Tato soutěživost je způsobena zejména tím, že každá pozice je ohodnocena jinou pohyblivou složkou mzdy, což způsobuje závist mezi pracovníky. A jak ukázal průzkum, na pracovišti se objevuje velké množství konfliktů, které jsou podle zaměstnanců způsobeny zejména prosazováním vlastních zájmů, vážnoucí komunikací, nepochopením vzájemných potřeb a vybíjením vzteku.
- **značná fluktuace zaměstnanců**, která je způsobena tím, že zaměstnanci zjistí, že na danou pozici nemají vlohly nebo dostatečné jazykové vybavení. Dále také nedostatkem benefitů ve firmě, neposkytováním různých vzdělávacích kurzů a také nemožností profesního růstu.

V projektové části se budu věnovat pouze zaměstnaneckým výhodám. Zasahování do finančního hodnocení zaměstnanců si vedení firmy nepřálo.

Výstupem analytické části je také následné potvrzení či vyvrácení předem stanovených předpokladů. K mému překvapení byly všechny předpoklady potvrzeny. Co mě z výsledků průzkumu dále překvapilo bylo to, že většina dotazovaných touží po zvýšení mzdy, ale v otázce týkající se spokojenosti s pravidly a principy odměňování je spokojeno více než 60 %. Z toho tedy usuzuji, že zvýšení platu by motivaci zaměstnanců až tak nepodpořilo, poněvadž by došlo k efektu, že by zaměstnanci toužili po zvyšování platu stále. Motivace by byla zvýšena pouze v krátkodobém horizontu. Taktéž z tohoto důvodu se v projektové části zaměřím spíše na implementaci zaměstnaneckých výhod do motivačního systému obchodního oddělení.

Výstupem analýzy je také následné **potvrzení či vyvrácení předem stanovených předpokladů**:

1. Mezi zaměstnanci obchodního oddělení dochází k častějším konfliktům na pracovišti.

Z mého pozorování a také z následného dotazníkového šetření a rozhovorů **potvrzují** tento předpoklad. Oblast považuji za jednu z nejproblémovějších a také u ní byli zaměstnanci nejvíce ochotni vyjádřit konkrétní příčiny, což ukazuje otázka č. 5 v dotazníku, kde jsou také uvedeny nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti.

2. Zaměstnanci obchodního oddělení nejsou spokojeni s výší svého platu.

Jak výsledky šetření ukázaly, většina zaměstnanců není spokojená s výší svého platu. Cítí se být za svou práci nedostatečně ohodnoceni a výši platu zvolili jako hlavní důvod toho, proč pracují. A to i přes skutečnost, že většina uvedla, že je ve firmě spokojena. Jak se dalo předpokládat i tento předpoklad je **potvrzen**.

3. Zaměstnanci obchodního oddělení jsou spokojeni s pracovním prostředím.

Jak lze vidět z otázek č. 8 a 9, zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím, které jim firma nabízí. Z mého pozorování mohu říci, že pracovní prostředí je k výkonu této práce opravdu dostačující. Tento předpoklad opět **potvrzují**.

4. Zaměstnanci obchodního oddělení nemají k dispozici téměř žádné zaměstnanecké výhody.

Jak z analýzy jasně vyplývá, zaměstnanci opravdu nemají k dispozici téměř žádné zaměstnanecké výhody, což je podle mého názoru velmi demotivující. A jak výsledky ukazují, zaměstnanci by určité benefity velmi uvítali a podle mého názoru by ovlivnily pozitivně problémové oblasti. Proto se budu také na tento problém ve vlastním projektu zaměřovat. Předpoklad je tedy také **potvrzen**.

7 PROJEKT

V projektu budu navrhovat zlepšení motivačního systému pro zaměstnance obchodního oddělení společnosti Grasp CZ, a. s.

Nejprve si vytyčím cíle mého projektu. Nejdůležitější částí je popis navrhovaného systému a zdůvodnění výběru konkrétních zaměstnaneckých výhod. Dále uvedu kompetenční tabulku, která nastíní odpovědnost za plnění určitých částí projektu. Tento projekt podrobím nákladové, časové a rizikové analýze.

7.1 Cíle projektu

Cílem, projektu je navrhnout takový systém motivace zaměstnanců obchodního oddělení firmy Grasp CZ, a. s., který:

- 1. Zavádí zaměstnanecké výhody** – podstata spočívá v samotném zavedení nefinanční části motivačního systému společnosti Grasp CZ, a. s. Problém čistě mzdového ohodnocení spočívá v nemožnosti podchycení určitých faktorů. Tento cíl má zvýšit spokojenost zaměstnanců, která povede k dlouhodobé loajalitě, růstu zaměstnanců, vyšší týmové spolupráci a celkovému zlepšení komunikace v útvaru. Určilo mi ho samotné vedení akciové společnosti Grasp CZ. Zavedení zaměstnaneckých výhod je základním cílem.
- 2. Účinnější pokrytí zaměstnaneckých potřeb** – neexistence zaměstnaneckých výhod znamená také to, že nejsou dostatečně pokryty potřeby pracovníků obchodního oddělení konkrétními benefity. Proto se budu zaměřovat také na tuto oblast.
- 3. Rozvíjí znalostní bázi pracovníků** – jedním z příčin nespokojenosti zaměstnanců a tlaku spojeném s vykonáváním jejich práce, jsou značné nároky na jazykové a komunikační schopnosti. Proto si projekt klade za cíl postihnout i tuto oblast.
- 4. Sníží značnou fluktuaci zaměstnanců v obchodním oddělení** – navrhovaný motivační systém by měl redukovat časté střídání zaměstnanců v obchodním oddělení prostřednictvím zvolených zaměstnaneckých výhod. Ty by měly zabezpečit větší motivaci k dlouhodobější vazbě zaměstnanců k firmě Grasp CZ, a. s. Toho akciová společnost docílí skrze růst zkušeností s pozicí, a tím i sítě kontaktů na zákazníky firmy (tato oblast souvisí i s udržováním vztahů s důležitými odběrateli), pocitu sounáležitosti a lojality k firmě. V určitém smyslu lze hovořit o tom, že vysoká fluktuace zaměstnanců v obchodním oddělení Grasp CZ, a. s. neumožňuje profi-

tovat z investice do lidských zdrojů na daných pozicích. Rozvoj a růst zaměstnanců, při vhodně nastaveném motivačním systému s podporou nefinančních benefitů, toto umožní. Mým cílem je snížit roční fluktuaci v obchodním oddělení akciové společnosti Grasp CZ alespoň cca o 8 % (tabulka fluktuace je uvedena v kapitole 6.3.1).

- 5. Omezí škodlivou soutěživost uvnitř obchodního oddělení** – finanční motivace, která byla popsána blíže v analýze, způsobuje velké disproporce mezi ohodnocením zaměstnanců obchodního oddělení na různých pozicích. Tento fakt zapříčiňuje značnou demotivaci některých obchodníků a škodlivou konkurenci uvnitř týmu, který by měl generovat přidanou hodnotu i ze vzájemné spolupráce. A jelikož akciové společnosti Grasp CZ chybí nefinanční část motivačního systému, mohly by benefity, které nejsou v peněžní formě a zakládají se na podpoře soudržnosti, dobrých vztahů uvnitř obchodního oddělení a teambuildingu, přispět k znovuoobnovení kýženého synergického efektu. Tato soutěživost je také jedním z faktorů, který přispívá ke značné fluktuaci zaměstnanců-obchodníků. Proto se budu snažit navrhnout skupinu nefinančních benefitů tak, aby umožňovala eliminovat, respektive redukovat škodlivé účinky tohoto problému uvnitř obchodního oddělení firmy Grasp CZ, a. s.

Cíle číslo 4. a 5. považuji za primární a budu jim v následných projektových rozborech věnovat nejvíce pozornosti.

Aby byl projekt optimálně a efektivně zpracován a výše uvedené cíle dosaženy, bude třeba splnit následující podmínky:

- **Patřičné zohlednění požadavků vedení firmy** – při konzultaci s řídicími osobami firmy Grasp CZ, a. s. mi byly sděleny určité podmínky, kterými bych se měla řídit (např. nezveřejňovat určité dokumenty). Hlavní z nich byla koncentrace na stránku zaměstnaneckých výhod a nezasahování do pevné a pohyblivé mzdové složky v systému odměňování. Proto se budu snažit na tyto požadavky firmy brát ve své diplomové práci maximální ohled.
- **Respektovat názory a připomínky zaměstnanců** – projekt budu navrhovat na základě výstupů analytických zjištění. Budu brát ohled na to, aby byl motivační systém v souladu s pocíťovaným nedostatkem zaměstnanců obchodního oddělení akciové společnosti Grasp a vedl k jejich vyšší spokojenosti se zaměstnáním.

- **Zohlednit obtížnou tržní situaci vzhledem ke světové finanční krizi** – jelikož je ve většině zemí světa, včetně České republiky, stav ekonomiky velmi špatný, mnoho firem postrádá prostředky na investice, a to nejen do lidských zdrojů. Situace, kdy se hospodářský cyklus zdaleka neodrazil ode dna, není pro zaměstnance z hlediska ohodnocování jejich výkonů příliš příznivá. Kolaps světových trhů způsobil vlnu narůstající nezaměstnanosti a donutil mnoho firem nejen k masovému propouštění, ale také ke snížení mezd a s tím i benefitů. Proto by měl navrhovaný motivační systém být v součinnosti s cílem finanční únosnosti daných opatření. Zvláště pak výrobní podniky, jako je Grasp CZ, a. s. mají tendenci volné peněžní prostředky investovat spíše do výroby než do rozvoje lidských zdrojů. Proto budu brát v potaz limitované množství finančních prostředků na tuto oblast a budu se snažit konstruovat mé doporučení s co **nejnižší možnou investiční náročností**.
- **Konkretizovat navrhované varianty** – navrhnout co nejpřesnější varianty zaměstnaneckých výhod, které budou pro firmu optimální vzhledem k poměru náklady/užitek. Relevanci a kvalitu mého výběru budu v projektové části obhajovat konkrétními podmínkami zaměstnaneckých výhod, jejich daňovou účinností, celkovou nákladovostí, lokalizací a užítkem pro samotné zaměstnance.

Motivační systém tedy navrhnu tak, aby byl v co největší kohezi s cíli, které by měl ve vztahu k obchodnímu oddělení firmy Grasp CZ, a. s. splňovat. Vychází jak z konkrétních podmínek uvnitř posuzovaného obchodního oddělení tak i ze současné, nelehké hospodářské situace. Cíle byly zvoleny na základě vlastního průzkumu podmínek uvnitř analyzované společnosti i externího prostředí (trhu práce, finančních trhů, atd.).

7.2 Zhodnocení možnosti Cafeteria systému

Pokud shrnu mé myšlenky při analyzování situace a sestavování náčrtu projektové části, uvažovala jsem nad myšlenkou implementace cafeteria systému. V následující kapitole shrnu proč jsem tuto ideu nakonec zamítla.

Cafeteria systém bezesporu představuje velmi moderní a nadstandardní řešení motivační politiky podniku. Má mnoho výhod, jež jsou uvedeny v teoretické části v kapitole 2.5.3. Jedná se o poměrně komplexní řešení, které by jistě vedlo k dosažení některých mnou stanovených cílů pro efektivní motivační systém akciové společnosti Grasp CZ. Jednalo by se o široké pokrytí poptávky po motivačních benefitech, které lidé požadovali

v dotazníkovém šetření, zaměstnavatel i zaměstnanec by neodváděli sociální a zdravotní pojištění. Na druhou stranu by se v rámci mé diplomové práce, dle mého názoru, jednalo o dosti alibistické řešení.

7.2.1 Silné stránky cafeteria systému

- **Plošné pokrytí potřeb zaměstnanců** – cafeteria s jeho nabídkou volitelných benefitů pokrývá pomocí jednoduchého systému široké spektrum poptávky po zaměstnaneckých výhodách. Zároveň mají pracovníci pocit zadostiučinění, že si vlastně mohou vybírat svůj benefit sami.
- **Nulové sociální a zdravotní pojištění pro zaměstnance i zaměstnavatele** – jedná se o odvodově nenáročnou variantu benefitů z hlediska uznatelnosti daňové i pojistné. Tímto zaměstnavatel ušetří značné finanční prostředky a zaměstnanec ve výsledku dostane vyšší hodnotu než v případě stejné částky poskytnuté ve formě hrubé mzdy.

7.2.2 Slabé stránky cafeteria systému

- **Značná administrativní a evidenční náročnost** – atribut širokého spektra benefitů v rámci cafeteria systém je na úkor značné administrativní a evidenční náročnosti tohoto typu motivačního systému. Velké množství voleb zaměstnaneckých výhod znamená obtížnější evidenci. Pokud firma tento systém outsourcuje, je zapotřebí instalace externí softwarové aplikace, která stojí firmu prostředky navíc. Při volbě interní evidence a správy je nutno zavést cafeteria systém z hlediska organizačního (kdo jej bude kontinuálně spravovat) i aplikačního (vytvořit poukázkový, či on-line systém uvnitř firmy).
- **Neefektivnost v rámci zlepšení komunikace a vztahů na pracovišti** – cafeteria buď neobsahuje, nebo nemá vhodně nastavené benefity tak, aby napomáhaly k eliminaci nevraživosti a škodlivé soutěživosti na pracovišti. Zároveň nepřispívá k týmové spolupráci, která je nutná pro optimální fungování obchodního útvaru firmy. Abych uvedla příklad, benefity v cafeteria systému jsou nastaveny příliš „samotářsky“. Mají velký rozptyl, který nenutí zaměstnance ke vzájemné interakci v méně stresovém prostředí jako je pracoviště. Kurzy i pobyty jsou individuálně volitelné. Je třeba zohlednit i tuto část zmíněné slabé stránky.

- **Tendence k odklonu od detailní analýzy** – cafeteria systém představuje relativně jednoduchou možnost, jak se vyhnout odpovědnosti z důkladnějšího rozboru situace uvnitř i vně firmy. **Dává příležitost k tomu, aby se analytik a projektový navrhovatel vyhnul preciznějšímu a náročnějšímu zkoumání.** Navíc je lehce obhajitelný. Podle mého názoru je však třeba analyzovat motivační systém firmy velmi důkladně a z více úhlů.

Jak jsem již uvedla, cafeteria představuje robustní řešení, které pokrývá širokou škálu potřeb zaměstnanců. Grasp CZ, a. s. však svojí velikostí patří dle kritérií, určených Evropskou komisí mezi střední podniky.

„Střední podnikatel zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent 43 milionů EUR nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 milionů EUR.“ [33]

Proč jsem zde uvedla právě tuto definici? Z mého pohledu je zavedení cafeteria systému pro obchodní oddělení s 26 pracovníky pro firmu Grasp CZ, a. s. příliš neefektivní. Kdybych v rámci mé diplomové práce řešila možnost celoplošného zavedení tohoto motivačního systému, stále by se jednalo o problémovou záležitost. Ovšem při posuzování varianty pouze v rámci obchodního oddělení se tato eventualita nejeví jako optimální. Při neexistenci personálního oddělení by se nabízela možnost outsourcingu cafeteria systému. Pro ten je potom nutná instalace externí aplikace, což by bylo pro tento podnik nákladově značně neefektivní. Opět, musíme navíc brát na vědomí, že je zavedení nového motivačního systému posuzováno pouze v rámci obchodního oddělení.

Dle mého názoru by cafeteria systém neřešil komplexně cíle motivačního systému, jež jsem nastínila v předchozí části diplomové práce. Zejména pak problémy v komunikaci a týmové spolupráci obchodního oddělení. Proto tedy nedoporučuji akciové společnosti Grasp CZ, zavedení této varianty do motivačního systému pro zaměstnance jejího obchodního oddělení.

7.3 Postup při rozhodování o sestavení projektu

V této části se zaměřím na konkrétní výběr nefinančních benefitů, které dle mého názoru přispějí k větší výkonnosti a efektivitě ve zkoumaném obchodním oddělení a zároveň lepší komunikaci a týmovou spolupráci na pracovišti. Benefity byly zvoleny tak, aby byly

v co nejvyšší kohezi s definovanými cíli motivačního systému a také vycházely z výsledků analýzy.

Nejdříve bych chtěla zmínit důležitý bod, a to finanční stránku společnosti Graspó CZ, a. s. Jelikož za poslední 3 roky měla firma záporný běžný výsledek hospodaření, jeví na první pohled posuzování daňových aspektů nefinančních stimulů navrhovaného motivačního systému irelevantní (při ztrátě podniku nelze uplatnit daňově uznatelné náklady). Zde je několik argumentů, které podporují relevanci daňového aspektu zaměstnaneckých výhod a nákladové analýzy, kterou budu konstruovat v další části diplomové práce:

- **Běžný výsledek hospodaření** akciové společnosti byl v roce 2008 cca -400 000 Kč (dle zprávy auditora, která mi byla poskytnuta). To znamená, že ztrátu se v průběhu finanční krize daří držet velmi nízko.
- Pro nastartování běhu firmy směrem k vysokému růstu bude obchodní oddělení hrát klíčovou roli. Právě tito zaměstnanci mají totiž sílu obnovit poptávku a zajistit společnosti zakázky potřebné pro další rozvoj. Proto jejich znalosti, zkušenosti a motivace jsou velmi důležité faktory k celkovému úspěchu Graspó CZ, a. s. na trhu.
- Zavedení mnou navrhovaného motivačního systému není krátkodobá záležitost. Jedná se o investici, která má jistou dobu náběhu a její účinnost se projeví až v dlouhodobějším horizontu.
- I v případě, že firma bude nadále ve ztrátě má můj návrh potenciál k redukci, či eliminaci problémů a zlepšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců obchodního oddělení. Zdůrazňuji, že akciová společnost Graspó CZ by měla návrh chápat jako investici do extrémně důležité složky svého lidského kapitálu, která případné ztráty může eliminovat a transformovat je do profitů.

Zde je výčet zvolených druhů zaměstnaneckých výhod, které podrobím nákladové analýze v rámci implementace do motivačního systému akciové společnosti Graspó CZ.

7.4 Návrh projektu pro zlepšení motivace zaměstnanců podrobený nákladové analýze

Tato část bude věnována konkrétnímu návrhu a rozboru nákladů, které s sebou nově navrhovaný motivační systém ponese. Bude zahrnovat dva typy nákladů, které jsem si definovala, a to jednorázové a periodické náklady. Zároveň bude vycházet z konkrétních variant, které jsem pro každý stimul navrhla.

Než bude samotná analýza započata, uvedla jsem metodiku, dle které budu porovnávat daňový aspekt zvolených stimulů. Níže jsou uvedené důvody zvolení těchto benefitů.

Vysvětlení metodiky posuzování účinnosti zaměstnaneckých výhod na bázi daňových efektů

V této diplomové práci jsem se rozhodla znázornit efekt zaměstnaneckých výhod v největším možném konkrétnu a přesnosti. To znamená, že ke kvalitativnímu posuzování přidávám i kvantitativní rozbor nákladů s následující metodikou. Upozorňuji, že vyjádření daňového efektu u zaměstnance má určitý faktor nepřesnosti, jelikož nelze relevantně posoudit slevy na dani u každého jednotlivého zaměstnance (přesnější analýza by byla časově velmi náročná a obtížně proveditelná). Metodika zahrnuje následující postup:

- Porovnávat se bude hodnota stimulu a navýšení hrubé mzdy zaměstnance ve stejné výši
- Posuzovat se bude efekt pro samotného zaměstnance, a také efekt pro firmu Graspo CZ, a. s.
- Co se týče zaměstnance, zaměstnanecká výhoda pro něj bude mít její jmenovitou hodnotu (pokud bude daňově účinný a nebude se z ní muset platit sociální a zdravotní pojištění), kdežto efekt z hlediska hrubé mzdy bude přepočítán koeficientem 1,34 na superhrubou mzdu (25 % sociální a 9 % zdravotní pojištění). Tato částka se zdaní sazbou daně z příjmu fyzických osob, tedy patnácti procenty. Poté bude sraženo 11 % ze jmenovité hodnoty na sociální a zdravotní pojištění. Obě částky (daň z příjmu i sociální a zdravotní pojištění) budou odečteny od hodnoty nefinančního benefitu.
- Z hlediska firmy budu sledovat skutečně vynaložené prostředky na benefit, z něhož se neodvádí sociální a zdravotní pojištění a stejnou částku v podobě hrubé mzdy, navýšenou o 34 % odvod platby za pojištění.
- Dále bude z pohledu firmy posuzován daňový efekt ve výsledovce. Budu počítat se jmenovitou hodnotou benefitu, jenž je daňově uznatelný. Daňovou úsporu poté vyčíslím.
- Při kalkulacích s ušlým časem zaměstnance, který je pověřený zabezpečením nového motivačního systému bude počítáno s hrubou mzdou, upravenou o sociální a zdravotní pojištění. Tato mzda pro odpovědnou osobu (personalistku) činí 104 Kč hrubé mzdy. Nebude kalkulováno s ušlou přidanou hodnotou na zaměstnance (tzn.

ušlý výnos zaměstnavatele z daného pracovníka). Jednak je tento koncept značně komplikovaný a jednak je použití fixního, procentuelního zhodnocení této mzdy, dle mého názoru „střílení od boku“.

Rozdělení nákladů

Jednorázové náklady – jedná se o náklady, které budou vynaloženy jednorázově, se zavedením motivačního systému. Upozorňuji, že tyto náklady jsou posuzovány v rámci motivačního systému, ne na celopodnikové bázi. Pokud by byly zohledněny na celý podnik, potom by se jednalo o variabilní náklady, jelikož jsou vztaženy na práci prováděnou zaměstnanci firmy.

Periodické náklady – ty, které se budou periodicky opakovat, to znamená náklady na samotné benefity, náklady na čas pracovníka odpovědného za vypořádání těchto odměn a náklady na revizi podmínek týkajících se jednotlivých zaměstnaneckých výhod.

V následující tabulce je shrnut daňový aspekt jednotlivých navrhovaných nefinančních stimulů, který budu zkoumat dále v nákladové analýze.

Tab. 3. Daňová uznatelnost zvolených zaměstnaneckých výhod z pohledu firmy a zaměstnance [vlastní zpracování]

Zaměstnanecká výhoda	Daňově uznatelný náklad	Zdanitelný příjem zaměstnance
Penzijní připojištění	ANO	NE
Kurzy, školení	ANO	NE
Poskytnutí rekreace v nepeněžní formě do 20 000 Kč	NE	NE

7.4.1 Penzijní připojištění

Tento benefit je jednoznačně směřován k zajištění dlouhodobé loajality pracovníků obchodního oddělení v akciové společnosti Graspo CZ. Zároveň byl zjištěn velký zájem o pojištění v dotazníkovém šetření. Výhoda pro firmu oproti zvýšení hrubé mzdy je v možnosti započítat si výši příspěvku do daňově uznatelných nákladů. Zaměstnanci benefit budou, dle mého názoru, vnímat jako velmi pozitivní krok ze strany firmy k jejich zajištění do budoucna. I „díky“ finanční krizi (zaměstnanci se cítí být ohroženi) by zavedení

penzijního připojištění pro obchodní oddělení akciové společnosti Grasp CZ znamenalo důležitý krok k zajištění dlouhodobé loajality svých zaměstnanců.

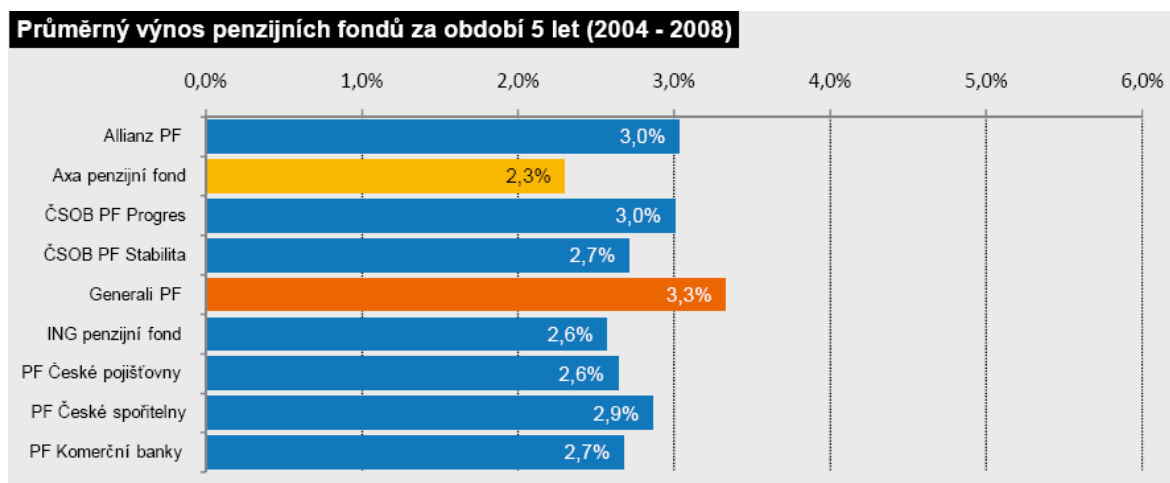
Aby byla analýza co nejpreciznější, udělala jsem rozbor kvality penzijních fondů na základě jejich parametrů (zejména provizní a administrativní náklady a historické průměrné roční výnosy).

Data, která jsem zkoumala pochází z webových stránek www.produktovelisty.cz a jsou aktuální k roku 2009.

Tab. 4. Predikce výnosů penzijních fondů pro rok 2009 [vlastní zpracování]

Název fondu	Odhad 2009	Skutečnost 2008
Aegon PF	-	3,50%
Allianz PF	3,00%	3,00%
AXA PF	2,00%	0,00%
ČSOB PF Progres	0,90%	0,02%
ČSOB PF Stabilita	1,40%	0,05%
Generali PF	2,30%	2,00%
ING PF	0,10%	0,04%
PF České pojišťovny	1,10%	0,20%
PF České spořitelny	1,30%	0,40%
PF Komerční banky	0,20%	0,58%

Odhad výnosů v tabulce Tab. 4 nám napovídá, že částečné odrazení světových finančních trhů ode dna v druhé polovině roku 2009 znamenalo, že penzijní fondy budou zřejmě vykazovat vyšší procenta výnosů než v roce 2008. V tabulce vidíme, že nejvyšší odhadovaný výnos je pro Allianz penzijní fond. Nicméně nepředpokládá se růst jeho výnosů oproti roku 2008, a to kvůli velmi konzervativní investiční strategii. Nejvíce by si měla polepšit AXA (růst o dvě procenta). U Penzijního fondu Komerční banky se očekává dokonce pokles výnosů.



Obr. 31. Průměrný výnos penzijních fondů za období 2004 – 2008 [34]

Obrázek Obr. 31 znázorňuje průměrný výnos vybraných penzijních fondů za období 5 let. Data, která jsem měla k dispozici bohužel nepostihují rok 2009, který by zpřesnil analýzu penzijních fondů. Nejnižší výnos je vyobrazen žlutě, nejvyšší výnos potom oranžově. Vidíme, že nejvíce prostředky svých vkladatelů v průměru zhodnotil fond pojišťovny Generali. Na druhém místě je Allianz penzijní fond a ČSOB penzijní fond Progres. V těsném závěsu je penzijní fond České pojišťovny, který má průměrné zhodnocení vkladů jen o jednu desetinu procenta nižší než fondy na následujících místech žebříčku. Nejvyšší průměrný výnos svým věřitelům poskytuje Axa penzijní fond, s pouhými 2,3 %.

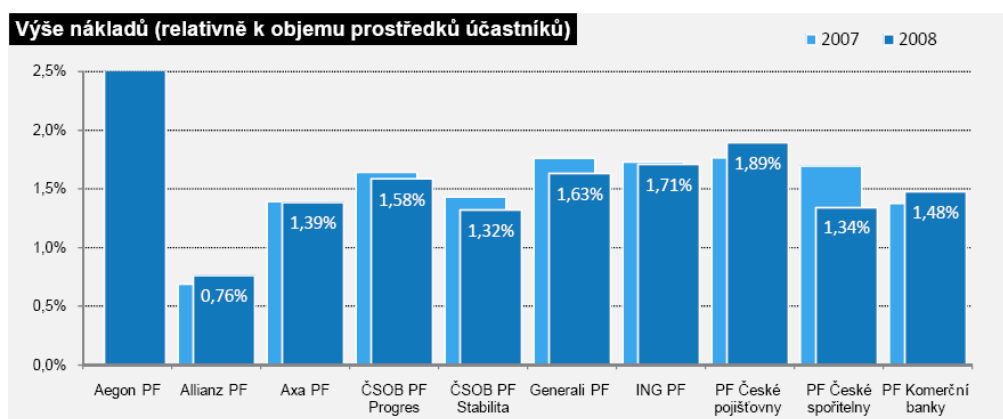
Historické výnosy penzijních fondů

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aegon PF	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	4,5%	3,5%	
Allianz PF	9,6%	9,0%	8,9%	9,1%	6,0%	3,8%	4,4%	3,7%	3,0%	3,0%	3,0%	3,1%	3,1%	3,0%	
Axa PF	12,8%	11,5%	11,2%	10,1%	6,5%	4,1%	4,3%	3,4%	3,4%	3,1%	3,7%	2,5%	2,2%	0,0%	
ČSOB PF Progres	0,0%	16,4%	8,0%	10,9%	7,7%	5,6%	3,9%	4,3%	4,3%	5,3%	5,0%	2,3%	2,4%	0,0%	
ČSOB PF Stabilita	10,4%	10,9%	10,3%	10,0%	6,1%	4,2%	3,2%	3,0%	2,3%	4,3%	4,0%	2,8%	2,4%	0,1%	
Generali PF	10,3%	10,6%	14,6%	11,4%	5,3%	3,6%	4,6%	4,1%	3,0%	3,0%	3,8%	3,7%	4,1%	2,0%	
ING penzijní fond	12,8%	12,1%	11,0%	9,3%	6,0%	4,4%	4,8%	4,0%	4,0%	2,5%	4,2%	3,6%	2,5%	0,0%	
PF České pojišťovny	10,3%	9,2%	9,6%	9,7%	6,6%	4,5%	3,8%	3,2%	3,1%	3,5%	3,8%	3,3%	2,4%	0,2%	
PF České spořitelny	4,0%	8,1%	9,1%	8,3%	4,4%	4,2%	3,8%	3,5%	2,6%	3,7%	4,0%	3,0%	3,1%	0,4%	
PF Komerční banky	9,4%	8,4%	9,1%	9,5%	7,2%	4,9%	4,4%	4,6%	3,4%	3,5%	4,0%	3,0%	2,3%	0,6%	

Obr. 32. Historický vývoj výnosů penzijních fondů v letech 95 – 09 [29]

Historický vývoj napovídá, že nejlépe hodnocené firmy z obrázku Obr. 31 si vedou velmi dobře i v tabulce na obrázku Obr. 32. Generali má v průběhu zkoumaných let velmi vysoké výnosy. ČSOB PF Progres má během 15 let 6 krát nejvyšší výnos ze všech posuzovaných penzijních fondů, nicméně vykazuje vysokou volatilitu svých profitů. Navíc v posledních letech jeho výkonnost značně oslabila. Allianz penzijní fond nevykazuje žádnou maximál-

ní výnosnost, nicméně jeho zhodnocení jsou velmi stabilní a zejména v letech 2006 - 2008 generuje svým věřitelům konzistentní, solidní výnosy. Dobře si v historickém vývoji vede i Axa penzijní fond, nicméně v posledních posuzovaných letech, čili 2007 a 2008, vykázal nejmenší zhodnocení vkladů ze všech zkoumaných penzijních fondů. Nesmíme opomenout Penzijní fond České pojišťovny, který stejně jako Allianz PF v průběhu zkoumaných let vykazoval stabilní výnosy, ovšem opět poněkud zakolísal v kritickém období let 2006 – 2008.



Obr. 33. Výše nákladů jednotlivých fondů za roky 2007 a 2008 [32]

Obrázek Obr. 33 nám představuje administrativní náklady a náklady na provize, kterými jsou posuzované penzijní fondy zatíženy. Údaje jsou zkoumány relativně k objemu prostředků účastníků, jinými slovy řečeno vzhledem k velikosti fondů. Vidíme že suverénně nejnižší nákladovost vykazuje Allianz penzijní fond, přičemž fondy hlouběji v žebříčku mají cca o polovinu vyšší náklady na své fungování. Vůbec nejvyšší nákladovost má Aegon penzijní fond (2,5 %). Dobře hodnocené firmy z obrázků Obr. 31. a Obr. 32. – ČSOB PF Progres, Generali PF) – se pohybují kolem 1,6 % a poměrně vysoké náklady má i Penzijní fond České pojišťovny (1,89 %).

Vybrala jsem **Allianz Penzijní fond**, který má velmi solidní historické výnosy, vůbec nejnižší nákladovost z českých penzijních fondů (hodnoceno z hlediska provizí a administrativních nákladů). Odhad výnosu penzijního fondu Allianz pro rok 2009 je 3,0 %. Jelikož má konzistentní profity (i přes finanční krizi) a nejnižší náklady, odhadovala bych, že příští léta bude toto procento spíše stoupat. Proto doporučuji firmě Grasp CZ, a. s. tento penzijní fond. Částka, která by byla vhodná pro zaměstnance obchodního oddělení by neměla, dle mého názoru, kopírovat nejnižší hranici pro zaměstnavatele, a to 100 Kč. Z hlediska psychologie by zde mohl nastat efekt „pro dobrotu na žebrotu“, kdy si zaměstnanci řeknou,

že jim firma poskytuje nejnižší možnou sazbu, aby nemusela dát ani o korunu navíc. Mé doporučení tedy zní částka **200 Kč** na osobu. **Toto ohodnocení musí být nezávislé na pozici v obchodním útvaru!** Je tomu tak z důvodu škodlivé soutěživosti. Cílem by mělo být, všechny motivovat stejnou částkou a nerozdílně. Zároveň se dle mého názoru sníží fluktuace, protože zaměstnanci mají určité zajištění do budoucna. **Benefit penzijního pojištění nabude účinnosti v polovině února 2011, kdy bude první částka poskytnuta zaměstnancům s první výplatou daného roku.**

Činnosti související se zavedením benefitu Penzijního připojištění

- **Obstarání smlouvy s penzijním fondem** – úkolem personalistky bude domluvit a společně s vedením prokonzultovat konkrétní podmínky s pojišťovnou Allianz. Časový fond jsem na tuto práci odhadla na 5 hodin.
- **Zhotovení smluv se zaměstnanci** – bude třeba vypracovat smlouvy o penzijním připojištění pro jednotlivé zaměstnance obchodního oddělení a nechat je podepsat jak vedením tak i samotnými pracovníky. Proto se časový fond pohybuje až kolem 6 hodin práce.
- **Vyřízení hromadného zasílání plateb** – platby budou zasílány prostřednictvím hromadného inkasa, a proto je třeba zařídit, aby přes příslušný bankovní ústav částky šly na účet Allianz PF. Tato operace by personalistce neměla trvat déle než 2 hodiny.
- **Kontrola plateb o penzijním připojištění (revize)** – jedná se o každoroční kontrolu zúčtování částek, zhodnocení výnosů a případné dopsání nových smluv o penzijním připojištění s pojišťovnou Allianz. Tyto úkony by neměly přesáhnout každoroční časový fond ve výši 2 hodin.

Tab. 5. Propoččet nákladů na penzijní připojištění [vlastní zpracování]

KALKULACE NÁKLADŮ NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ (v Kč, není-li uvedeno jinak)							
Nákladové položky (počítáno na roční bázi)	Druh nákladů	Časový fond	Platba	Náklady firmy	N firmy / V zam. v případě HM	Úspora pro firmu	Úspora pro 1 zam.
Časový fond na obstarání smlouvy s penzijním fondem (ON)	Jednoráz.	5 hod.	520	697	697	0	
Časový fond na zhotovení smluv se zaměstnanci (ON)		6 hod.	624	836	836	0	
Časový fond na vyřízení hromadného zasílání plateb (ON)		2 hod.	208	279	279	0	
Penzijní připojištění pro 26 zaměstnanců (RN)	Period.	X	62 400	62 400	83 616 / 42 980	21 216	749
Časový fond na kontrolu plateb o penzijním připojištění (ON)		2 hod.	208	279	279	0	
Celkem		15	63 960	64 490	85 706	21 216	749

- **ON** jsou oportunitní náklady spojené s vynaloženým časovým fondem personalistiky a **RN** jsou reálné náklady na samotný benefit.
- **Platba** – je u položek s časovým fondem hodinová mzda * počet hodin strávených na úkolu.
- **Náklady firmy** – jedná se o náklady na zaměstnaneckou výhodu, upravené o zaplacenou daň (je-li zaměstnanecká výhoda daňově neuznatelná) a sociální a zdravotní pojištění. V případě, že je náklad daňově uznatelný, je částka stejná jako u sloupce Platba.
- **N firmy / V zam. v případě HM.** – sloupec, v němž se porovnává náklad/výnos z benefitu, přepočtený na hrubou mzdu. To znamená, že u firmy násobíme částku nákladů (ze sloupce Platba) koeficientem 1,34 a u zaměstnance vypočítáme z částky Platba čistou mzdu. Součet u řádku celkem je počítán pro náklady firmy, nikoliv pro výnosy zaměstnanců.
- **Úspora pro firmu** – počítá se jako rozdíl skutečných nákladů firmy na benefit a ekvivalentní částky hrubé mzdy i se soc. a zdrav. pojištěním.
- **Úspora pro 1 zam.** – počítá se jako rozdíl skutečných výnosů zaměstnanců z benefitu a ekvivalentní částky čisté mzdy.

Při kalkulacích nákladů na penzijní připojištění jsem počítala se zaplacenou mzdou za vynaložený časový fond zaměstnance zodpovědného za organizaci spojenou s tímto zaměstnaneckým benefitem. Tento časový fond bude vynaložen jednak jednorázově, při samotné implementaci motivačního systému a jednak periodicky na kontrolu plateb a revi-

zi, případně doplnění smluv, či vypracování nových (při přijetí nového pracovníka). Celá tabulka je zpracovávána na roční bázi, stejně jako u rekreačního benefitu a jazykových kurzů. Celkový časový fond personálního pracovníka na tento benefit činí 15 hodin, což by, upraveno o sociální a zdravotní pojištění, stálo akciovou společností Grasp CZ 1 560 Kč. Penzijní připojištění na rok má pro jednoho zaměstnance úsporu na daních ve výši 749 Kč. Firmu, oproti stejné částce, vyplacené na hrubé mzdě stojí o 21 216 Kč. Pokud bychom srovnali daňovou výhodu oproti jinému, daňově neúčinnému benefitu:

Výpočet daňové úspory: $0,19 * 62\,400 = 11\,856$ Kč

7.4.2 Kurzy a školení

V rámci firmy bude mít tento benefit stimulačně-rozvojový charakter. S tímto benefitem je nutno, dle mého názoru, zacházet opatrně. Při nesprávné implementaci by jej někteří zaměstnanci nemuseli chápat jako stimulační, ale jako „něco, co je nařízené firmou“. Proto navrhuji zavést možnost výběru mezi vícero jazykovými kurzy, které budou dobrovolné a realizované po pracovní době. Výhodou tohoto benefitu pro firmu nejsou jen daňově uznatelné náklady a vědomostní rozvoj svých zaměstnanců, ale i určité řešení problémů komunikačních. Zaměstnanci z různých subúvarů (Front office, Back office, Technologie, atd.) se budou na těchto kurzech společně potkávat, což poté může přispět k lepším vztahům na pracovišti (proto je ale nutné omezit tento počet na 3 kurzy maximálně). Konkrétní detaily tohoto návrhu budou specifikovány v samotné nákladové analýze. Osobně považuji tento benefit pro firmu nejvíce celostní, jelikož řeší již uvedenou komunikaci, rozvoj zaměstnanců (investici do lidského kapitálu), i loajalitu (zaměstnanci mají pocit že jim firma dlouhodobě poskytuje něco navíc).

Parametry této zaměstnanecké výhody budou následující:

- Zaměstnanci budou mít na výběr mezi třemi jazykovými kurzy: angličtinou, němčinou a ruštinou (zajištění interakce mezi zaměstnanci z různých subúvarů).
- Kurzy budou všechny pokročilé, tzn. **zaměstnanci budou motivováni rozvíjet jazyk, sníží se rozptyl zaměstnanců do skupin dle pokročilosti (začátečnické, mírně pokročilí, atd.) a vzroste tak interakce pracovníků v rámci obchodního oddělení, a zároveň se sníží náklady pro firmu, jelikož bude méně skupin.**
- Kurzy se budou konat každý týden po 1,5 hodině těsně po pracovní době.

- Zvolila jsem konkrétní jazykovou školu, která není příliš vzdálená od sídla firmy Graspo CZ, a. s. – 1,1 kilometru, což znamená 3 min. dopravy autem či 5 minut trolejbusem. Tímto by se ušetřil čas, který zaměstnancům trvá k přesunu z pracoviště do místa konání kurzu. Odhadovaná doba s příjezdem do kurzu a odjezdem z něj jsou dvě hodiny (ty jsou podle mého názoru plně dostačující). Podrobnosti a podmínky o škole jsou následující.
- **Lingua Centrum** - Jazyková Škola, Nerudova 760 01, Zlín. Škola existuje od roku 1990, tzn. má dvacetiletou zkušenost s vyučováním z široké nabídky jazyků. 97 % jejich studentů v roce 2008 bylo úspěšných u mezinárodních zkoušek. Jsou členem Asociace jazykových škol ČR, která garantuje přímo kvalitu výuky.
- **Benefit jazykových kurzů nabude účinnosti od ledna roku 2011. Lekce se budou konat každý týden.**
- Cena za jednu vyučovací hodinu (45 minut) se pohybuje od 270 Kč do 450 Kč (bez DPH), dle pokročilosti studentů. Jelikož se bude jednat o pokročilé a zaměstnanci se budou dopravovat do jazykové školy sami, půjde o nižší sazbu, tzn. budu kalkulovat náklady s položkou **360 Kč** na hodinu včetně DPH. Kurzy tedy budou tři: angličtina, němčina a ruština. Výpočet nákladů bude následující:
$$360 \text{ Kč} * 2 \text{ hodiny} * 48 \text{ týdnů} * 5 \text{ skupin (maximální počet skupin)} = 172 \text{ 800 Kč}$$

Činnosti související se zavedením benefitu Jazykových kurzů

- **Domluvení podmínek ohledně jazykových kurzů** – 4 hodiny jsou věnovány domluvě personalistky s jazykovou školou Lingua centrum na konkrétních podmínkách kurzů a zajištění pedagogů. Dále pak musí být určitý čas věnován také konzultaci personalistky s vedením firmy.
- **Informování pracovníků a rozřazení do skupin** – je nutné, aby personalistka poskytla všechny potřebné informace o kurzech zaměstnancům a sepsala poptávku po konkrétních jazycích, aby bylo možné zaměstnance rozřadit do skupin. Zde je třeba, aby se dbalo na co největší interakci napříč oddělení. Personalistka s vedením by se měla snažit dát pracovníky, kteří jsou nejméně v kontaktu na pracovišti společně do skupin.
- **Časový fond na vyřízení hromadného zasílání plateb** – platby budou zasílány prostřednictvím hromadného inkasa, a proto je třeba zařídit, aby přes příslušný ban-

kovní ústav částky šly na účet Lingua centrum. Tento úkon by neměl být příliš časově náročný, proto jsem jej naplánovala na 1 hod.

- **Kontrola docházky a zařízení kurzů pro nové zaměstnance** – jedná se o periodickou položku, která se bude opakovat každý rok. Je třeba podniknout revizi docházky, dopsat nové smlouvy pro příchozí zaměstnance, upravit skupiny a případně přepsat některé zaměstnance do jiných skupin.

Tab. 6. *Propočet nákladů na jazykové kurzy [vlastní zpracování]*

KALKULACE NÁKLADŮ NA JAZYKOVÉ KURZY (v Kč, není-li uvedeno jinak)							
Nákladové položky (počítáno na roční bázi)	Druh nákladů	Časový fond	Platba	Náklady firmy	N firmy / V zam. v případě HM.	Úspora pro firmu	Úspora pro 1 zam.
Časový fond (ČF) na domluvení podmínek ohledně jazykových kurzů (ON)	Jednoráz.	4 hod.	416	557	557	0	
Časový fond na informování a rozřazení pracovníků do skupin (ON)		6 hod.	624	836	836	0	
Časový fond na vyřízení hromadného zaslání plateb (ON)		1 hod.	104	139	139	0	
Roční platba za kurzy (RN)	Period.	X	172 800	172 800	231 552/118 980	58 752	2 070
Časový fond na kontrolu docházky a zařízení kurzů pro nové zaměstnance (ON)		2 hod.	208	279	279	0	
Celkem		13	173 952	174 611	233 363	58 752	2 070

- **ON** jsou oportunitní náklady spojené s vynaloženým časovým fondem personalistky a **RN** jsou reálné náklady na samotný benefit
- **Platba** – je u položek s časovým fondem hodinová mzda * počet hodin strávených na úkolu.
- **Náklady firmy** – jedná se o náklady na zaměstnaneckou výhodu, které jsou upravené o zaplacenou daň (je-li zaměstnanecká výhoda daňově uznatelná) a sociální a zdravotní pojištění. V případě, že je náklad daňově uznatelný, je částka stejná jako u sloupce Platba.
- **N firmy / V zam. v případě HM.** – sloupec, v němž se porovnává náklad/výnos z benefitu, přepočtený na hrubou mzdu. To znamená, že u firmy násobíme částku nákladů (ze sloupce Platba) koeficientem 1,34 a u zaměstnance vypočítáme z částky Platba čistou mzdu. Součet u řádku celkem je počítán pro náklady firmy, nikoliv pro výnosy zaměstnanců.
- **Úspora pro firmu** – počítá se jako rozdíl skutečných nákladů firmy na benefit a ekvivalentní částky hrubé mzdy i se soc. a zdrav. pojištěním.

- **Úspora pro 1 zam.** – počítá se jako rozdíl skutečných výnosů zaměstnanců z benefitu a ekvivaletní částky čisté mzdy.

Časový fond bude nejvíce náročný z hlediska informování pracovníků o jednotlivých podmínkách kurzů a zejména na jejich rozřazení do skupin, přičemž bude nutné určité usměrnění tak, aby bylo maximálně 5 skupin. Implicitně se počítá s tím, že žádný pracovník neumí všechny tři nabízené jazyky na mírně pokročilé až pokročilé úrovni. V opačném případě by se zaměstnanci nabídli kurz v rámci veřejného kurzu v podobné cenové výši (například španělský či francouzský, apod.). Celkové náklady na roční bázi činí nejvíce ze všech tří benefitů, a to **172 800 Kč**. Pokud by stejnou částku zaplatila zaměstnancům v hrubé mzdě, činil by náklad o **58 752 Kč** více. Úspora na jednoho zaměstnance vlivem daňové účinnosti a nulového příspěvku na sociální a zdravotní pojištění činí **2 070 Kč**.

Ve srovnání s daňově neuznatelným nákladem (benefitem) ušetří firma:

$$172\,800 * 0,19 = \mathbf{32\,832\,Kč.}$$

7.4.3 Rekreační poskytnutá v nepeněžní formě

Jedná se o relaxačně-poznávací setkání. Jelikož je obchodní oddělení rozděleno na několik subútvárů (Front office, Back office, Technologie, atd.), nezavedla bych do motivačního systému klasické teambuildingové akce. Tento koncept by zřejmě měl vyšší přidanou hodnotu z hlediska motivace, nicméně nekoresponduje se základním cílem, který jsem si určila, a to zlepšení komunikace a snížení škodlivé soutěživosti. Separované teambuildingové akce jednotlivých subútvárů by mohly mít opačný efekt – zvýšení soutěživosti a vzájemné nevraživosti mezi těmito skupinami.

Jelikož dvě třetiny obchodního oddělení tvoří ženy a také z důvodu již zmíněné konkurence uvnitř obchodního útvaru, nedoporučuji týmové vyžití typu Paintball či Laser games. Navrhovala bych relaxační charakter, který odbourá stres navodí harmonickou náladu. Proto mně jako jednoznačné řešení vychází wellness pobyt. Doporučuji zvolit sobotní odpoledne (rekreační akce nebude firmu stát časový fond zaměstnanců) v zařízení, které je ve Zlínském kraji (levnější doprava).

Jelikož nelze „obejít“ daňové zákony v případě zaměstnavatele, koncipovala jsem tento benefit s co nejvyšší přidanou hodnotou pro zaměstnance. Dle daňového zákona o příspěv-

cích pro zaměstnance na rekreační účely ve finančním vyjádření do 20 000 Kč se tento benefit zdaňuje oběma stranám (zaměstnanci i zaměstnavateli). **Proto je důležité, aby se příspěvek na tuto rekreační akci poskytnul v nepeněžní formě.** U zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad.

Tento benefit má však velký význam, co se týče zlepšení komunikace uvnitř oddělení a utlumení škodlivé soutěživosti, a proto jej navrhuji i přes tuto nevýhodu pro akciovou společnost Grasp CZ. Velkou výhodou je také odbourání stresu zaměstnanců prostřednictvím wellness programu. Abych opět poskytla konkrétní návrh, který je podle mého názoru pro firmu efektivní a nákladově únosný, doporučuji Relaxační wellness den ve Velkých Karlovicích. Pro přehlednost shrnu podmínky tohoto benefitu:

- **Bude se konat jednou ročně, v říjnu od roku 2011.** Doporučuji tedy firmě podzim, kdy je nejvíce stresové období nejen v zaměstnání. Konkrétně se bude jednat o sobotní odpoledne.
- Akce je v rámci celého oddělení.
- Jde o nepeněžní benefit přes poukázku Zážitkový pass od firmy Sodexho (kvůli daňovým výhodám pro zaměstnance).
- Jedná se o denní pobyt v **hotelu Lanterna** ve Velkých Karlovicích.
- Cena zahrnuje 60-ti minutovou **masáž dle vlastního výběru** (masáž lávovými kameny, Havajská masáž anebo Japonská masáž SHIATSI), neomezený vstup do **wellness studia L-SPA** (bazén s vodními atrakcemi, whirlpool bazén se slanou vodou, infra kabina s chromoterapií, finská sauna, parní lázeň s vonnými nebo solnými esencemi, ochlazovací jezírko a vědro, multifunkční sprchy: masážní proudy, tropický déšť). V ceně je zahrnut i „ručníkový servis“ (župan, osuška, prostěradla, malé ručníky, přezůvky) a pitný režim, čajový servis.
- Cena na jednu osobu je **1 473 Kč**. **Dopravu** zajistí společnost **Jvbus.cz**, která působí na Zlínsku (sídlo v Bučovicích-Rašovicích). Účtuje si na jeden kilometr 24 Kč a 150 Kč za hodinu čekání. Trasa jízdy je odhadována na 134 kilometrů (propočítáno přes Google Maps) a doba čekání dohromady na dvě hodiny (tam i zpět).

Propočítání celkových nákladů na wellness rekreační den:

$$1\,473 * 26 + 2 * 150 + 24 * 134 = \mathbf{41\,814\,Kč}$$

Činnosti související se zavedením benefitu Rekrece ve wellness zařízení

- **Dohodnutí podmínek s firmou Sodexho a sepsání smluv** – úkolem personalistky bude domluvit se na jednotlivých podmínkách, v rámci nichž se bude poskytovat tzv. Zázitkový pass, prostřednictvím něhož zaměstnanci budou získávat tento benefit. Jedná se o časový fond 6 hodin, ve kterém jsou zahrnuty i konzultace s vedením firmy.
- **Dohodnutí podmínek s hotelem Lanterna** – personalistka bude domlouvat podmínky s konkrétním počtem osob (v případě, že bude někdo neschopen se zúčastnit z důvodu nemoci, apod.) se samotným wellness zařízením. Do časového fondu této činnosti spadá i zajištění dopravy přes firmu Jvbus.cz.
- **Zaslání plateb** – bude třeba zařídit platby od koupi Zázitkových passů, přes objednávku sobotního pobytu až po konkrétní zaslání plateb. Tato činnost by měla být provedena v rámci 2 hodin pracovního času personalistky.
- **Revize podmínek benefitu** – bude třeba zpětně vyhodnotit podmínky, spokojenost zaměstnanců a případné změny v ubytování, dopravě, či organizace víkendového dne, atd.

Tab. 7. Propočítání nákladů na rekreaci zaměstnanců [vlastní zpracování]

KALKULACE NÁKLADŮ NA REKREACI ZAMĚSTNANCŮ (v Kč, není-li uvedeno jinak)							
Nákladové položky (počítáno na roční bázi)	Druh nákladů	Časový fond	Platba	Náklady firmy	N firmy / V zam. V případě HM.	Úspora pro pod.	Úspora pro 1 zam.
Časový fond na dohodnutí podmínek s firmou Sodexho a sepsání smluv (ON)	Jednoráz.	6 hod.	624	836	836	0	
Časový fond na domluvení podmínek s wellness zařízením (ON)		4 hod.	416	557	557	0	
Časový fond na zaslání plateb (ON)		2 hod.	208	279	279	0	
Platba za rekreaci a dopravu zaměstnanců (RN)	Period.	X	41 814	49 759	56 031 / 28 784	6 272	501
Časový fond na revizi podmínek benefitu (ON)		2 hod.	208	279	279	0	
Celkem		14	43 062	51 710	57 982	6 272	501

- **ON** jsou oportunitní náklady spojené s vynaloženým časovým fondem personalistky a **RN** jsou reálné náklady na samotný benefit.
- **Platba** – je u položek s časovým fondem hodinová mzda * počet hodin strávených na úkolu.

- **Náklady firmy** – jedná se o náklady na zaměstnaneckou výhodu, které jsou upravené o zaplacenou daň (je-li zaměstnanecká výhoda daňově uznatelná) a sociální a zdravotní pojištění. V případě, že je náklad daňově uznatelný, je částka stejná jako u sloupce Platba.
- **N firmy / V zam. v případě HM.** – sloupec, v němž se porovnává náklad/výnos z benefitu, přepočtený na hrubou mzdu. To znamená, že u firmy násobíme částku nákladů (ze sloupce Platba) koeficientem 1,34 a u zaměstnance vypočítáme z částky Platba čistou mzdu. Součet u řádku celkem je počítán pro náklady firmy, nikoliv pro výnosy zaměstnanců.
- **Úspora pro firmu** – počítá se jako rozdíl skutečných nákladů firmy na benefit a ekvivalentní částky hrubé mzdy i se soc. a zdrav. pojištěním
- **Úspora pro 1 zam.** – počítá se jako rozdíl skutečných výnosů zaměstnanců z benefitu a ekvivalentní částky čisté mzdy.

Náklady na rekreaci mají podobnou strukturu jako u penzijního připojištění. V tabulce výše vidíme podobný časový fond na zpracování potřebné agendy jako u předchozích výhod (14 hodin). Celkové náklady na samotnou rekreaci byly vyčísleny na **41 814 Kč**. Příplatek zaměstnancům k hrubé mzdě by vlivem plateb za sociální a zdravotní pojištění způsobil firmě náklady ve výši **56 031 Kč**, což znamená **14 217 Kč** nárůst, oproti poskytovanému benefitu. Zaměstnanec přímo tento vliv nepocítí, ale takto uspoří **501 Kč** oproti stejné částce, poskytnuté v podobě hrubé mzdy. Benefit poskytnutý na rekreaci není daňovým výdajem, čili tímto vlivem vzrostou skutečně vynaložené náklady a tím i sloupec **Platba**.

$$41\,814 * 0,19 = 49\,759 \text{ Kč.}$$

Tímto ušetří **Graspo CZ, a. s.** o **7 945 Kč** méně než v případě daňově uznatelného benefitu.

Tab. 8. Tabulka komplexních nákladů na zaměstnanecké výhody [vlastní zpracování]

NÁKLADY NA ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (počítáno na roční bázi)	Celkové náklady	Celková úspora firmy oproti HM	Celková úspora na 1 zam. oproti HM
Penzijní připojištění	64 490 Kč	21 216,00 Kč	748,85 Kč
Rekreace zaměstnanců	52 128 Kč	6 272,10 Kč	501,15 Kč
Jazykové kurzy	175 030 Kč	58 752,00 Kč	2 070,00 Kč
Kompletní náklady	291 648 Kč	86 240 Kč	3 320 Kč

Tabulka Tab. 8 ukazuje celkové náklady tří navrhovaných zaměstnaneckých výhod. Vidíme, že na rok, vyjdou firmu Grasp CZ, a. s. na cca 290 000 Kč. Pokud by zaměstnavatel poskytl pracovníkům stejnou hodnotu v hrubé mzdě, zaplatil by navíc **86 340 Kč**. Jeden zaměstnanec obchodního oddělení tak ušetří **3 320 Kč** oproti peněžnímu ekvivalentu daných benefitů. Podle mého názoru není tato varianta motivačního systému příliš finančně náročná. **Nicméně, pokud by firma neměla dostatek prostředků, vybrala bych benefity penzijního připojištění a jazykových kurzů.** Důvodem je daňová uznatelnost obou zaměstnaneckých výhod, přičemž jazykové kurzy přispívají k řešení obou problémů, které jsem si určila jako primární. Penzijní připojištění má poté zásadní pozitivní vliv na snížení fluktuace zaměstnanců, což je palčivý problém obchodního oddělení akciové společnosti Grasp CZ. **Bez oportunitních položek jsou celkové náklady na zavedení zaměstnaneckých výhod 285 795 Kč.**

Bez wellness rekreace, kterou bych v případě nedostatku finančních prostředků doporučovala firmě odstranit (zdůrazňuji, že složky penzijního připojištění a jazykových kurzů musí zůstat v motivačním systému) **vyjde firmu Grasp CZ, a. s. zlepšení motivačního systému cca na 230 000 Kč za rok.**

Vedení firmy se k daňovým úsporám a k celkovým nákladům vyjadřuje kladně, zejména pak k doporučení, zavést penzijní připojištění a jazykové kurzy. Po další analýze potom přistoupí k rozhodnutí, zda motivační systém zavést již od roku 2011, nebo v jeho polovině.

7.5 Shrnutí navrhovaného motivačního systému

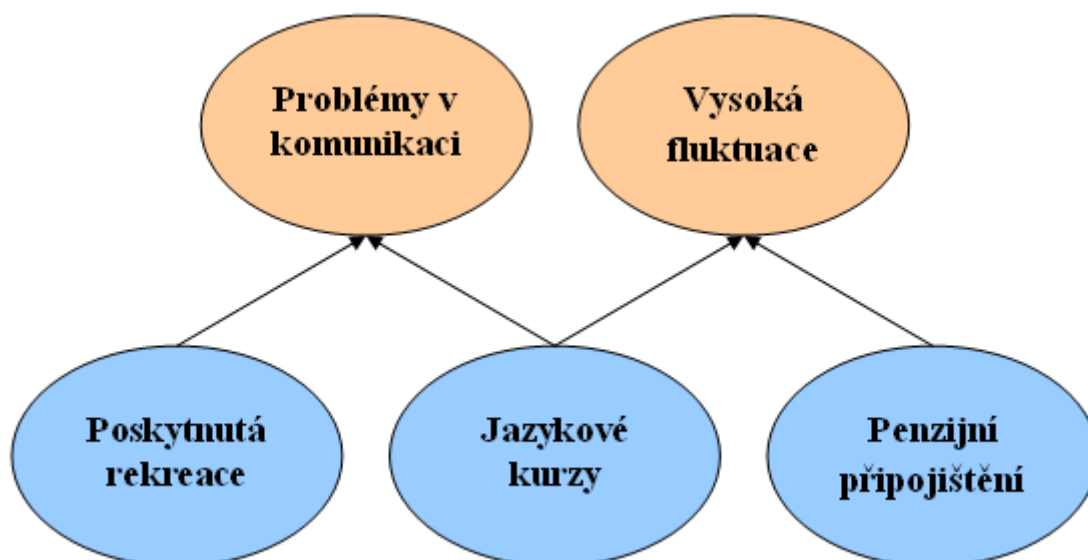
Výběr výše uvedených zaměstnaneckých výhod považuji za nejvhodnější volbu pro optimalizaci motivačního systému akciové společnosti Grasp CZ. Jednak je to z důvodu řešení problémových oblastí a cílů v rámci obchodního útvaru dané firmy a jednak je třeba vzít v potaz také specifickou hospodářskou situaci nejen v České republice (čili světovou finanční krizi).

Myslím si, že navržené benefity účinně doplní stávající mix pevné a pohyblivé složky mzdy a zabezpečí „osvěžení“ motivačního systému nefinančními benefity. Zejména jazykové kurzy a penzijní připojištění mají velký vliv na loajálnost. Tím by mělo být přispěno k redukci fluktuace zaměstnanců v obchodním oddělení. Problémy v komunikaci jsou bezesporu již zakořeněny v nevhodně nastaveném mzdovém ohodnocení na různých pozi-

cích. V rámci mé diplomové práce jsem však navrhla dva benefity, které by měly zlepšit komunikaci i mezi jednotlivými subútvary – tedy wellness rekreace a jazykové kurzy. Tyto nefinanční zaměstnanecké výhody by měly vylepšit zejména týmovou spolupráci a dát jednotlivým zaměstnancům možnost se lépe poznat. Nedá se říci jaký dopad bude mít zavedení těchto benefitů na problémy se závistí a soutěživostí, nicméně omezený prostor, který mi byl poskytnut v rámci jejich řešení (pouze zaměstnanecké výhody) byl, dle mého názoru, efektivně využit.

V projektu jsem také dohlédla na to, aby byly v maximální míře využity daňové výhody z hlediska firmy i zaměstnanců. Úspora v rámci těchto benefitů je nepřehlédnutelná.

Následující schéma na obrázku Obr. 34 ukazuje vliv všech tří benefitů na primární dva cíle, které jsem si určila v analytické části diplomové práce.



Obr. 34. Schéma vlivu navrhovaných zaměstnaneckých výhod na řešení primárních cílů [vlastní zpracování]

7.6 Časová analýza navrhovaného projektu

Vznik a zavedení projektu na zlepšení motivačního systému zaměstnanců obchodního oddělení společnosti Graspo CZ, a. s. můžeme z časového hlediska rozdělit do několika po sobě následujících nebo současně probíhajících činností.

Do těchto činností nebudou již zahrnuty ty, které byly provedeny před zahájením projektu a v průběhu jeho zpracování.

Výčet činností související se zavedením projektu ukazuje následující tabulka:

Tab. 9. Činnost v projektu a doby jejich trvání [vlastní zpracování]

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (ve dnech)	Předcházející činnost
A	Předání diplomového projektu firmě	1	-
B	Konzultace předloženého diplomového projektu s firmou	1	A
C	Jednání s jednotlivými partnery	4	B
D	Sepsání smluv s partnery	2	B
E	Příprava formulářů pro zaměstnance	4	C, D
F	Úprava vnitropodnikových směrnic a norem	7	E
G	Naplánování informačního meetingu se zaměstnanci	2	F
H	Informování hlavní účetní o změnách ve výkazech	1	F
I	Podpis formulářů se zaměstnanci	1	F
J	Zajištění evidence benefitů v elektronické podobě	5	G, H, I
K	Kontrola implementovaného diplomového projektu	3	J

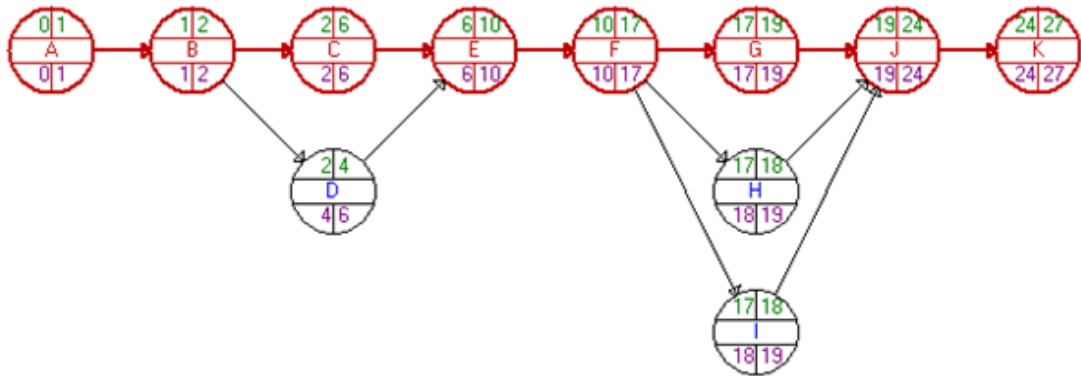
Tab. 10. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB [vlastní zpracování]

04-05-2010 16:25:44	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	4	2	6	2	6	0
4	D	no	2	2	4	4	6	2
5	E	Yes	4	6	10	6	10	0
6	F	Yes	7	10	17	10	17	0
7	G	Yes	2	17	19	17	19	0
8	H	no	1	17	18	18	19	1
9	I	no	1	17	18	18	19	1
10	J	Yes	5	19	24	19	24	0
11	K	Yes	3	24	27	24	27	0
	Project	Completion	Time	=	27	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Tato tabulka Tab. 10, vytvořená pomocí programu WinQSB popisuje:

- výčet činností související s projektem;
- které činnosti jsou a které nejsou součástí kritické cesty;

- dobu trvání činnosti;
- nejdříve možný začátek a nejdříve možný konec dané činnosti;
- nejpozději přípustný začátek a nejpozději přípustný konec činnosti;
- rozdíl mezi nejpozději přípustným začátkem a nejdříve možným začátkem;
- celkovou dobu trvání projektu;
- počet kritických cest.



Obr. 35. Síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB [vlastní zpracování]

Grafické zobrazení činností v projektu znázorňuje síťový graf na obrázku Obr. 35. Červenou barvou je vyznačena kritická cesta, tedy nejkratší možná doba realizace projektu, kde jsou zobrazeny činnosti, které musí být dokončeny ve stanovených lhůtách, aby projekt nebyl ohrožen. Kritická cesta je nejdelší možná cesta mezi vstupním a výstupním uzlem projektu. Délka kritické cesty odpovídá 27 dnům, jak je zřejmé z následující tabulky Tab. 11, vyhotovené v programu WinQSB. Pokud bychom chtěli zkrátit dobu trvání celého projektu, zvýšily by se nám náklady na kritické činnosti.

Upozorňuji, že projekt bude implementován firmou od počátku roku 2011.

Tab. 11. Kritická cesta v programu
WinQSB [vlastní zpracování]

04-05-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	E
5	F
6	G
7	J
8	K
Completion Time	27

Jak jde vidět z výše uvedené tabulky Tab. 11, činnosti v projektu mají jednu kritickou cestu, což je nejkratší možná doba realizace projektu trvající 27 dní a zahrnuje činnosti A, B, C, E, F, G, J, K. Tyto činnosti se nachází na kritické cestě, což znamená, že nemají žádnou časovou rezervu, tudíž nemůže dojít k jejich zpoždění, aniž by byla ohrožena včasná realizace projektu. U ostatních činností D, H a I vznikají časové rezervy. Tyto činnosti lze tedy prodloužit, bez toho aby byla ohrožena včasná realizace projektu.

Posledním krokem časové analýzy je výpočet **časových rezerv** podle následujících vzorců:

- Celková časová rezerva: $RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$
- Volná časová rezerva: $RV_{ij} = TM_j - TM_i - t_{ij}$
- Nezávislá časová rezerva: $RN_{ij} = TM_j - TP_i - t_{ij}$

Celková časová rezerva vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace činnosti (tj. posunout začátek činnosti, nebo prodloužit dobu trvání činnosti), aniž by se změnila doba trvání celého projektu.

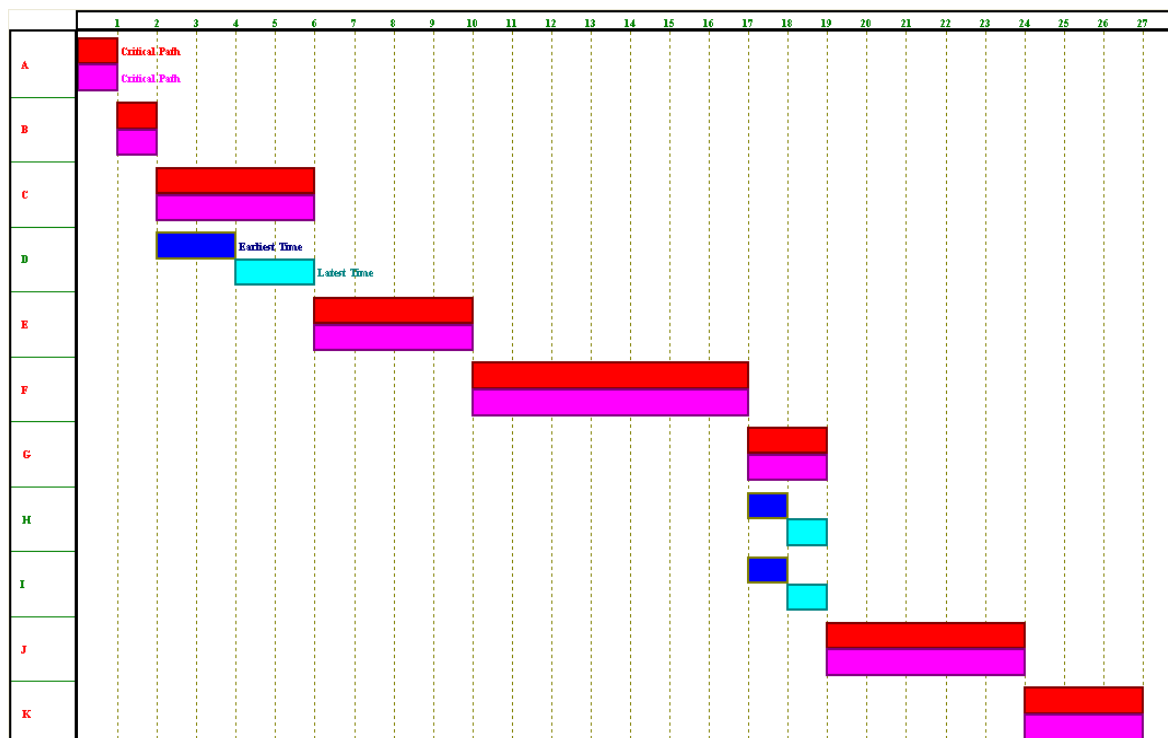
Volná časová rezerva vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace činnosti bez toho, aby bylo zabráněno bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu.

Nezávislá časová rezerva vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace činnosti, která začala v nejpozději přípustném konci, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu.

Tab. 12. Výpočet časových rezerv [vlastní zpracování]

Činnost	Počáteční uzel		Koncový uzel		Časové rezervy			
	t _{ij}	TM _i	TP _i	TM _j	TP _j	RC _{ij}	RV _{ij}	RN _{ij}
A	1	0	1	0	1	0	0	0
B	1	1	2	1	2	0	0	0
C	4	2	6	2	6	0	0	0
D	2	2	4	4	6	2	0	0
E	4	6	10	6	10	0	0	0
F	7	10	17	10	17	0	0	0
G	2	17	19	17	19	0	0	0
H	1	17	18	18	19	1	0	0
I	1	17	18	18	19	1	0	0
J	5	19	24	19	24	0	0	0
K	3	24	27	24	27	0	0	0

Z tabulky Tab. 12 vyplývá, že posunout začátek činnosti D nebo prodloužit dobu trvání činnosti D je možné o 2 dny a stejně tak posunout začátek činností H a I nebo prodloužit dobu trvání činností H a I je možné o jeden den.



Obr. 36. Ganttův diagram [vlastní zpracování]

Ganttův diagram lze vhodně využít k zobrazení časové náročnosti a posloupností jednotlivých částí projektu. Diagram zobrazuje na ose x dny potřebné pro dokončení celého projektu a na ose y je výčet jednotlivých činností. Můžeme zde vidět kritickou cestu, která je vyznačena červenou barvou, přičemž v místech, kde jsou světlé a tmavě modré pruhy máme vyznačeny paralelně probíhající aktivity. U činnosti **C – jednání s jednotlivými partnery** a **D – sepsání smluv s partnery** je zobrazen tmavým pruhem nedřívější možný termín a světle modrým pruhem nejpozději přípustný termín. Tyto činnosti totiž probíhají paralelně, kdy činnost C trvá 4 dny a činnost D trvá 2 dny. Proto tedy D může být provedena buď v prvních dvou dnech nebo v posledních dvou dnech činnosti C. Další paralelně probíhající činnosti jsou G, H, I, kdy nejdelší je činnost **G – naplánování informačního meetingu se zaměstnanci**. Činnosti **H – informování hlavní účetní o změnách ve výkazech** a **I – podpis formulářů se zaměstnanci**, trvají vždy jeden den. Proto tedy nedřívější možný termín H a I je den první probíhající činnosti C a nejpozději přípustný termín H a I stanovujeme na druhý den probíhající činnosti G.

Tab. 13. Matice odpovědnosti [vlastní zpracování]

MATICE ODPOVĚDNOSTI						
P - Provádí		Nositelé odpovědnosti				
O - Odpovědný		Ředitel spol.	Finanční ředitel	Obchodní ředitelka	Mzdová účetní (personalistka)	Petra Vin-klárková
S - Schvaluje						
K - Konzultuje						
Činnost						
A	Předání diplomového projektu firmě					P
B	Konzultace předloženého diplomového projektu s firmou	SK	SK	SK		P
C	Sjednání podmínek s jednotlivými partnery		SK	SK	PO	
D	Sepsání smluv s partnery		K	POS	PO	
E	Příprava formulářů pro zaměstnance				PO	
F	Úprava vnitropodnikových směrnic a norem	SK		SK	PO	
G	Naplánování informačního meetingu se zaměstnanci	K		POS		
H	Informování hlavní účetní o změnách ve výkazech				PO	
I	Podpis formulářů se zaměstnanci			SK	PO	
J	Zajištění evidence benefitů v elektronické podobě				PO	
K	Kontrola implementovaného diplomového projektu	K	PO	PO	K	

Tabulka Tab. 13 zobrazuje kompetenční tabulku, nebo-li matici odpovědnosti. Zelený řádek popisuje pracovní pozice lidí, zahrnutých do projektu, tedy nositelé zodpovědnosti. Řádky A až K potom představují výčet činností souvisejících s implementací projektu. Tabulka znázorňuje, která osoba určitou činnosti provádí, kdo je za ni odpovědný, kdo činnost schvaluje a s kterou osobou je o dané činnosti konzultováno.

7.7 Riziková analýza navrhovaného projektu

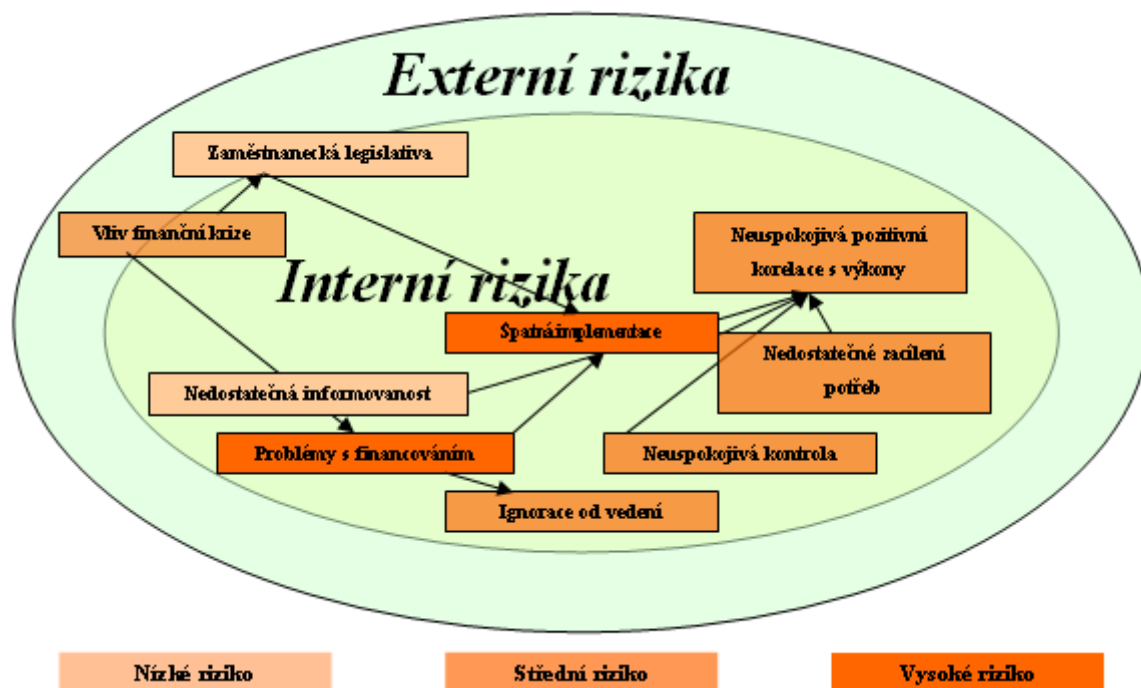
7.7.1 Výčet rizik a jejich závažnost

Uvedený rozbor rizik je zacílen na podchycení a škálovou evaluaci skupiny rizik, která by mohla ohrozit implementaci nastíněného motivačního systému. Analýza přitom vychází z obecných i specifických faktorů podnikového prostředí, jakožto i z působení určitých rizik pocházejících z vnějšího prostředí firmy Grasp CZ, a. s. Rozbor rizik je u některých oblastí doplněn také návrhy na jejich redukci, diverzifikaci, či eliminaci.

Tab. 14. Souhrn rizikových oblastí pro nově navrhovaný motivační systém [vlastní zpracování]

Název rizika	Závažnost rizika	Pravděpodobnost výskytu
Interní rizika spojená s projektem		
Neuspokojivá pozitivní korelace výkonů a motivačního systému	Střední	Střední
Problémy s financováním navrhovaného motivačního systému	Vysoký	Vysoká
Chybná implementace systému do firmy	Vysoký	Nízká
Ignorace motivačního systému odpovědnými řídicími osobami	Střední	Střední
Nedostatečné zacílení potřeb zaměstnanců v rámci motivačního systému	Střední	Střední
Neuspokojivá kontrola a vývoj motivačního systému	Střední	Vysoká
Nedostatečná informovanost zaměstnanců s novým systémem	Nízký	Střední
Externí rizika spojená s projektem		
Nižší efektivita motivačního systému spojená s finanční krizí	Střední	Vysoká
Možný negativní vliv motivačních podmínek vzhledem k „zaměstnanecké legislativě“	Nízký	Nízká

Na níže uvedeném obrázku Obr. 37 jsou znázorněna jednotlivá rizika a jejich propojenost. Rozdílná závažnost daných oblastí je ilustrována tmavostí jejich odstínu. Upozorňuji, že jsem vyobrazila jen ty vztahy mezi rizikovými oblastmi, které považuji za nejdůležitější. Největší vazby směřují k jednomu ze základních cílů výstupu motivačního systému, a to jeho vztahu k výkonům pracovníků a výsledkům firmy. Problémy s financováním projektu mohou vyústit v jeho ignoraci od vedení firmy, či ke špatnému zavedení systému do praxe. Externí rizika jsou propojena z hlediska možnosti státních orgánů, reagovat na finanční krizi změnou legislativy, což může mít vliv na prvky v motivačním systému.



Obr. 37. Schéma vlivů a vztahů faktorů rizikové analýzy [vlastní zpracování]

7.7.2 Popis kategorií rizik a návrhy na jejich redukci

Interní rizika:

- **Neuspokojivá pozitivní korelace výkonů a motivačního systému** – při dlouhodobějším fungování motivačního systému se může projevit jeho účinnost jako nedostatečná a pozitivní efekty z něj mohou být převýšeny náklady. Tuto kategorii tedy považuji za dosti propojenou s položkou kontroly a vývoje motivačního systému. Proto jsem přiřadila stupeň rizika stejný oběma skupinám rizik. Pro redukci uvedeného rizika slouží samotné dotazníkové šetření, zhotovené jako součást této diplomové práce. Pro redukci rizika z praktické aplikace motivačního systému je však nutná synergie v řízení všech uvedených rizikových oblastí.
- **Problémy s financováním navrhovaného motivačního systému** – zásadní problém mohou způsobit nedostatečné finanční prostředky podniku k implementaci motivačního systému. A to zvláště vzhledem k přetrvávajícím finančním problémům, respektive produkční krizi. A jelikož Grasp CZ, a. s. patří mezi výrobní firmy, může se stát nejen, že nebude mít dostatek financí, ale také že upřednostní použití svého volného kapitálu do produkčního cyklu. Proto je také velmi důležité, aby byly benefity

z nového motivačního systému pro firmu jasně identifikovatelné a investičně profita-
bilní.

- **Ignorace motivačního systému vedením firmy** – nezpochybnitelný rizikový faktor, na který má vliv kvalita navrhovaného projektu (a tím i mé diplomové práce), ale také atributy a postoje osob ve vedení zkoumané firmy, stejně jako efektivní komunikace a dostatečná kvalita mých argumentů vzhledem k odpovědným řídicím osobám.
- **Chybná implementace motivačního systému firmou** – zde je dle mého názoru hodně vysoké riziko, jelikož firma nemusí zavést motivační systém v optimálním měřítku. Může například opomenout, nebo záměrně neimplementovat některé navrhované složky a tím porušit jejich synergii. Budu tedy dbát na to, aby byl projekt vedením firmy brán jako co nejvíce celistvý, s efektivními a pevně danými složkami.
- **Nedostatečné zacílení potřeb zaměstnanců v rámci motivačního systému** – zaměstnanci mají různé potřeby, které bývají uspokojovány v rámci finančních i nefinančních benefitů. Jedná se o potřebu obživy, ošacení, zajištění rodiny, kulturního a sportovního vyžití, prestiže a seberealizace apod. Tuto skupinu potřeb by měl motivační systém co nejvíce pokrýt. Pokud se to nepodaří, mohl by se pocíťovaný nedostatek projevit na nespokojenosti a posléze i výkonu jednotlivých zaměstnanců. Redukce tohoto rizika je nasnadě. Poskytnout zaměstnancům výhody z různých oblastí a pokrýt jejich potřeby z více úhlů.
- **Neuspokojivá kontrola a vývoj motivačního systému** – se změnou faktorů, jako jsou tržní podmínky, fluktuace pracovníků, či změna podnikové kultury je třeba také udržovat souvislou zpětnou vazbu jednak z pohledu efektivity samotného motivačního systému a jednak z pohledu zaměstnanců. Cesta k redukci rizika je opět zřetelná. Je třeba kvalitní monitoring a kontrola na bázi kontinuálně prováděných analýz účinnosti motivačního systému.
- **Nedostatečná informovanost zaměstnanců** – může se stát, že se i velmi kvalitní motivační systém mine účinkem. A to z důvodu nedostatečné obeznamenosti zaměstnanců o veškerých podnětech, aspektech a cílech spojených s jeho zavedením. Proto bych pro eliminaci rizika navrhovala seminář pro zaměstnance.

Externí rizika:

- **Nížejší efektivita motivačního systému spojená s finanční krizí** – tato se projeví jednak v samotných finančních prostředcích, která bude mít firma k dispozici, či bude ochotna je investovat a jednak v samotných motivačních faktorech zaměstnanců. Protože pokud se zamyslíme nad vlivem krize ve vztahu k popudům zaměstnanců k vyšší výkonnosti, či spokojenosti se zaměstnáním, nalezneme určitý vztah. Při obtížné situaci na trhu práce vyvstává motivační faktor ze samotného pocitu ohroženosti vzhledem k možné ztrátě zaměstnání. Jedná se především o systémové riziko, proto návrhy pro jeho redukci, potažmo diverzifikace postrádají na relevanci.
- **Možný negativní vliv motivačních podmínek vzhledem k zaměstnanecké legislativě** – zde lze zařadit faktory daňové, vyšší minimální mzdy, celorepublikový vliv odborů na podmínky v zaměstnání a obecně podmínky v Zákoníků práce, jež mohou mít přímý, či nepřímý vliv na mnou navrhovaný motivační systém pro zaměstnance zkoumané firmy Graspó CZ, a. s.. Také se jedná o systematická rizika, vyplývající z celkového ekonomického prostředí v České republice.

7.8 Přínosy projektu

Má projektová práce byla již zpočátku koncipovaná tak, aby problematické oblasti uvnitř obchodního oddělení akciové společnosti Graspó CZ efektivně řešila, vyhověla vedení firmy – nezasahovat do pevné a pohyblivé složky mzdy – a nabídla maximum účinku za co možná nejnižších vynaložených prostředků. Dle mého názoru se cíle projektu podařilo splnit:

- **Zavedení zaměstnaneckých výhod** – v projektu jsem navrhla následující tři zaměstnanecké výhody ve stejné výši a bez rozdílu pro všechny pracovníky obchodního oddělení Graspó CZ, a. s. Jedná se o měsíční platbu **penzijního pojištění v hodnotě 200 Kč** na zaměstnance, **týdenní pokročilé jazykové kurzy** ve zvoleném jazyce (angličtina, němčina nebo ruština) a **wellness víkend**. Zvolené tři benefity účinně řeší především následující, primární oblasti zájmu v projektu.
- **Účinnější pokrytí zaměstnaneckých potřeb** – penzijní připojištění zajišťuje pokrytí potřeby zabezpečení do budoucna. Jazykové kurzy jsou koncipované pro zabezpečení růstu zaměstnanců (což je další z cílů) a upevnění vztahů na pracovišti (zaměstnanci se

setkávají ve skupinkách na jednotlivých kurzech). Wellness pobyt poté znamená rekreační uvolnění a vzájemné poznávání pracovníků v méně stresovém prostředí

- **Rozvoj znalostní bázi pracovníků** – jazykové kurzy podporují rozvoj schopností domluvit se například v rámci získání zakázky od zahraničního dodavatele. Je benefitem i pro firmu, protože její lidský kapitál získává na hodnotě. Pracovníci poté budou cítit, že se firma stará o jejich růst. Je to benefit a zároveň investice, která se dle mého názoru firmě v dlouhodobém období vyplatí.
- **Snížení značné fluktuace zaměstnanců v obchodním oddělení** – penzijní připojištění znamená velký pocit jistoty a přispívá k loajalitě zaměstnanců. Je prostředkem, který váže zaměstnance k firmě, což jí pomáhá k tomu, aby znalostní a zkušenostní růst členů obchodního útvaru přinášel dlouhodobou přidanou hodnotu. Nesmí se opomenout také vliv jazykových kurzů na fluktuaci zaměstnanců. Jazykové kurzy mají charakter benefitu, který může zaměstnance dlouhodobě vázat k firmě. Dle mého názoru se při zavedení tohoto projektu fluktuace sníží na 2 pracovníky za rok.
- **Omezit škodlivou soutěživost uvnitř obchodního oddělení** – nepřátelská konkurence je jedním z palčivých problémů uvnitř oddělení. **Zvolené benefity jsou záměrně poskytovány ve stejné výši, aby byla alespoň částečně utlumena nepřátelská soutěživost a závist uvnitř obchodního oddělení.** Rekreace a jazykové pobyty navíc dávají prostor k lepšímu poznání spolupracovníků, a tím i k potenciálnímu zlepšení vztahů uvnitř obchodního útvaru. Jelikož jsem nemohla zasahovat do mzdového ohodnocení zaměstnanců, jedná se dle mého názoru o poměrně levnou a efektivní variantu řešení vztahů a komunikace v rámci zaměstnaneckých výhod.

U výše uvedených cílů jsem si v úvodu projektu zvolila podmínky sladění cílů pro jejich splnění. V následujících odstavcích je rozvedu a popíšu zda byly splněny či nikoliv. Jedná se o sladění následujících oblastí:

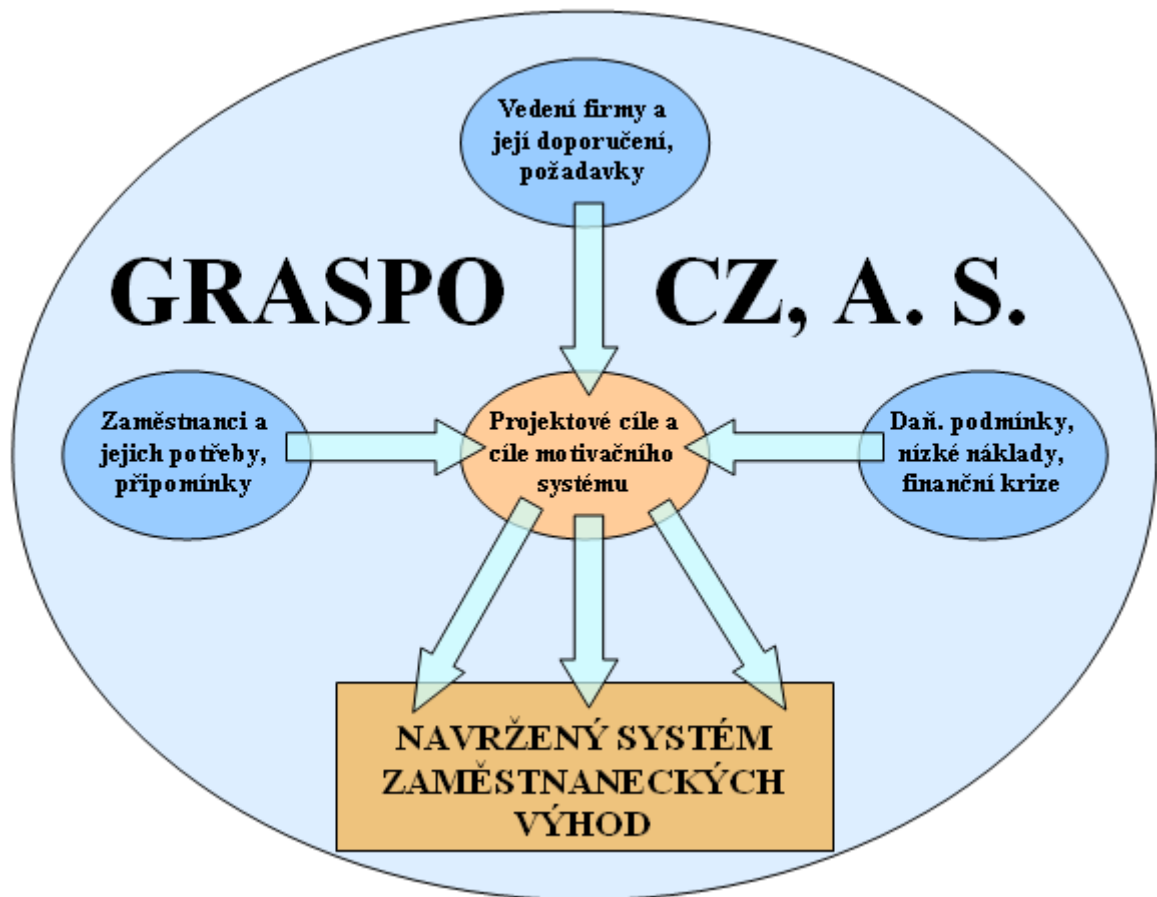
- **Respektování nařízení od vedení firmy** – při konzultacích s finančním ředitelem firmy Grasp CZ, a. s. mi byly sděleny podmínky, jenž bych měla ve svém projektu splnit. Jednalo se o nezveřejnění některých materiálů, zaměření se pouze na obchodní oddělení a zejména nezasahování do mzdové složky zaměstnanců. Tuto podmínku jsem taktéž splnila a zabývala jsem se pouze implementací zaměstnaneckých výhod.

- **Zohlednění potřeb zaměstnanců v obchodním oddělení firmy Grasp CZ, a. s.**
– optimální řešení na straně firmy ještě nemusí znamenat optimální řešení na straně zaměstnanců. Brala jsem v potaz daňový efekt, stejně jako u samotné společnosti. Díky přidanému systému zaměstnaneckých výhod (v případě jeho zavedení firmou) každý pracovník obchodního oddělení ušetří ročně **3 320 Kč** oproti hrubé mzdě v ekvivalentní hodnotě. Benefity jsou nastaveny tak, aby řešily oblasti, které se projeví jako problémové v analýze současného stavu motivačního systému v obchodním oddělení firmy Grasp CZ, a. s. Jedná se zejména o vztahy uvnitř útvaru, konflikty mezi pracovníky, špatnou komunikaci a náročnost vykonávaného povolání. Systém postihuje potřeby zaměstnanců, kdy se projevil značný zájem o vzdělávací kurzy a určitou formu pojištění. Zároveň bylo zjištěno, že se většina zaměstnanců zúčastňuje ráda firemních akcí. Jedna z nich je tedy zaměstnancům bezplatně nabídnuta v rámci wellness sobotního odpoledne. Myslím si, že potřeby a pocíťované nedostatky byly v rámci projektu řešeny s dostatečným účinkem.
- **Respektování obtížné finanční situace a zohlednění daňových aspektů** – při sestavování projektu jsem dbala na to, aby byla brána v potaz současná situace na světových finančních trzích. Firmy nemají dostatek prostředků na investice do výroby či expanzi na jiné trhy. Proto je nutné dodržet finanční dostupnost poskytovaných benefitů. **Částka 285 000 Kč za rok dle mého názoru není nijak vysoká (vychází cca na 23 750 Kč měsíčně). Přitom levnější varianta (bez wellness pobytu) vychází na 230 000 Kč (vychází cca na 19 200 Kč měsíčně).** Jedná se o investici do zaměstnanců, kteří mají sílu k získání dnes tolik potřebných zakázek. Jsou tedy jakýmsi katalyzátorem poptávky po produktech dané firmy. Úspěšná investice do těchto lidských zdrojů může Grasp CZ, a. s. přinést vyšší expanzi výroby společně s růstem profitů. Posuzovala jsem také daňové aspekty jednotlivých benefitů, přičemž jsem vybrala dva ze tří navrhovaných, jako daňově účinné pro firmu. Všechny tři jsou potom nezdanitelné v rámci zaměstnanců a neplatí se z nich ani sociální a zdravotní pojištění. Celkově firma ušetří oproti stejné hodnotě, vyplacené zaměstnancům v podobě hrubé mzdy **86 240 Kč** ročně. A to je jistě nezanedbatelná částka. Proto považuji finanční oblast v rámci své diplomové práce jako efektivně postihnutou.

- **Konkretizované zaměstnanecké výhody** – navržené zaměstnanecké výhody jsem detailně popsala, provedla nákladovou analýzu a přidala zdůvodnění jejich výběru. Navíc jsem vyčíslila úsporu nejen na straně zaměstnanců, ale také na straně firmy (společně s daňovým efektem zaměstnaneckých výhod).

Firma Grasp CZ a. s. si uvědomuje důležitost správně nastaveného motivačního systému. Zároveň si je vědoma přetrvávajících problémů s fluktuací a komunikací uvnitř obchodního oddělení. Cena pro zavedení motivačního systému je cca 285 000 Kč ročně. I když bylo Grasp CZ, a. s. pro rok 2008 ve ztrátě, ke zpracovanému projektu přistupuje velmi kladně. Vedení si uvědomuje, že ztrátou zaměstnanců z důvodu fluktuace přichází spolu s nimi o část zákaznické sítě, o nabyté zkušenosti a znalosti. Zároveň se jí zvyšují náklady z titulu zaučování a „náběhu výkonnosti“ nových zaměstnanců. Kvůli finanční krizi je možné, že Grasp CZ a.s. motivační systém v praxi zavede v levnější variantě, kterou jsem navrhla – tedy bez wellness programu. **To by znamenalo celkové roční náklady 230 000 Kč.**

V celkovém shrnutí tedy považuji projekt za úspěšně provedený z hlediska sladění motivačního systému mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, z hlediska konkrétního výběru zaměstnaneckých výhod i jejich nákladovosti vzhledem k nepříznivé hospodářské situaci v České republice i ve světě. Sladění cílů projektu je vyobrazeno na následujícím jednoduchém schématu, které jsem sestavila na obrázku Obr. 38.



Obr. 38. Schéma sladění cílů projektu pro firmu Graspo CZ, a. s. [vlastní zpracování]

ZÁVĚR

Svůj projekt jsem zpracovala jako svědek největšího světového ekonomického poklesu od dob Velké hospodářské krize 30. let 20. století. A nyní, v první třetině roku 2010 se hospodářství států téměř celého světa velmi pomalu vzpamatovávají z velkého šoku. Z tohoto pohledu se může jevit zavádění dodatečných prvků do motivačního systému výrobní firmy jako zbytečné vynaložení finančních prostředků, jelikož zaměstnanci jsou dodatečně motivováni jinými faktory (propouštění firem, vysoká nezaměstnanost, atd.). Můj názor je však opačný, což může na člověka, který si v rámci mé diplomové práce čte pouze tento závěr působit jako paradox.

Jelikož se poptávka po výrobcích nachází velmi nízko, musí firmy využít všechny dostupné nástroje a prostředky k její stimulaci. A ze všech útvarů v organizační struktuře je pro výrobní firmu hnacím motorem poptávky právě obchodní oddělení. Jsou to pracovníci na těchto pozicích, kteří zabezpečují získávání nových zákazníků, komunikaci s nimi a rozšiřování již existujících zakázek. A investice do jejich potřeb, pocitu zabezpečení a spokojenosti, společně s rozvojem znalostí a zkušeností je zároveň investicí do potenciálně vyššího růstu poptávky po výrobcích dané firmy. Nejen z tohoto hlediska považuji zapracování nových prvků do motivačního systému společnosti Grasp CZ, a. s. jako přínosné. Implementace pravidelných jazykových kurzů a penzijního pojištění, společně s wellness víkendem je trojice zaměstnaneckých výhod, kterou jsem pro akciovou společnost Grasp CZ navrhla. Při posuzování tohoto návrhu a jeho detailních analýz byl kladen důraz na zacílení problematických oblastí. V rámci projektu je zejména řešena poměrně vysoká fluktuace a komunikační nesoulady uvnitř útvaru, potažmo je také zajištěn růst znalostí a jazykových schopností pracovníků.

Projekt byl přizpůsoben současné tržní situaci s tím, že jsem jej sestavila jako koncept s nízkými náklady a maximálně možným využitím daňově uznatelných nákladů. Obsahem tedy zároveň bylo, zajistit firmě přesné vyčíslení nákladů na zlepšení motivačního systému, včetně daňových a oportunitních úspor ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Celkové roční náklady na komplexní variantu motivačního systému jsou přibližně 290 000 Kč. Varianta bez wellness programu by stála firmu 230 000 Kč za rok.

Navrhovaný koncept si klade za cíl maximální přesnost i v návrhu konkrétních variant zaměstnaneckých výhod, které jsou dle mého názoru pro firmu nejvhodnější z hlediska ná-

kladovosti i jejich efektu pro zaměstnance. Jednotlivé partnerské firmy byly podrobně zdůvodněny v rámci jejich ceny, kvality, lokace a poskytnuté přidané hodnoty.

Současně jsou popsána všechna významná interní a externí rizika, která se v této době mohou ve spojitosti s implementací nových prvků do motivačního systému objevit. Časová analýza spolu s kompetenčním modelem nastiňuje organizační podrobnosti daného projektu. Zahrnuje odpovědnost zaměstnanců, jakožto i časový fond a činnosti spojené s implementací předloženého projektu. Jelikož je motivační systém záležitostí nejen zaměstnanecké spokojenosti, ale také přínosů pro samotný podnik, musela jsem skloubit požadavky obou stran.

Celkově shrnuto, přínosy projektu tedy spatřuji v synergickém efektu, vyplývajícím z optimalizace a koordinace v rámci tří posuzovaných dimenzí (jak je vyobrazeno na schématu přínosů na Obr. 38) – tedy zaměstnanecké dimenze, dimenze zaměstnavatele a nákladové dimenze. Řešení první z uvedených oblastí vyplývá z analytické části, kde jsem zkoumala prostřednictvím dotazníkového šetření přání a pocíťované nedostatky pracovníků obchodního oddělení. Řešení druhé dimenze bere v potaz připomínky a přání zaměstnavatele, které se týkají diplomového projektu. V tomto případě se jednalo zejména o nízkou nákladovost a nezasahování do mzdové složky ohodnocení zaměstnanců. Třetí dimenze potom zohledňuje současné podmínky, využívá daňové zákony a je vedena k minimální nákladovosti zkoumaného projektu. Myslím si, že jsem tři uvedené oblasti skloubila do návrhu, který splňuje kritéria pro implementaci do praxe, která bude přínosná zaměstnance i samotnou akciovou společností Grasp CZ.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- [2] ADAIR, J. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- [3] ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším managerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995. 312 s. ISBN 80-85865-1.
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [5] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-168-0.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [7] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KACHŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0274-9.
- [8] BYARS, L. *Human Resource Management*. 2nd ed. Homewood, IL: Irwin, 1978. 540 s. ISBN 0-256-03630-6.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [11] GREGAR, A. *Personální řízení I.: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. 163 s. ISBN 80-7318-045-6.
- [12] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [13] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

- [14] HITKA, M. *Metodika analýzy motivátoru v podnicích DSP*. 1. vyd. Zvolen: Technická univerzita ve Zvolene, 2004. 62 s. ISBN 80-228-1331-1.
- [15] KACHŇÁKOVÁ, A.; NACHTMANNOVÁ, O.; JONIAKOVÁ, Z. *Personální management*. 1. vyd. Bratislava: Iura Editin, spol. s.r.o., 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [16] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přep. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [17] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 878-80-7261-168-3.
- [18] KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- [19] LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1724-9.
- [20] MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [21] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [22] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [23] URBAN, J. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.
- [24] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [25] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

- [26] *Atmosféra na pracovišti* [online]. [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/189943-pruzkum-pro-cechy-je-dulezita-atmosfera-na-pracovisti.html>>.

- [27] *Cafeteria system* [online]. [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW:
<<http://www.cafeteriasystems.cz/>>.
- [28] *Co je to cafeteria system* [online]. [cit. 2010-03-29]. Dostupný z WWW:
<http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>.
- [29] *Historické výnosy penzijních fondů* [online]. [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.produktovelisty.cz/penzijnipripojisteni/listy/prehledy/doc_download/76-historicky-vyvoj-penzijnich-fond.html>.
- [30] *Image firmy* [online]. [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW:
<<http://www.als-euro.cz/stranka-budovani-image-firmy-6>>.
- [31] *Maslowova hierarchie potřeb* [online]. [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW:
<<http://www.itsolution.cz/upload/maslow.jpg>>.
- [32] *Náklady penzijních fondů* [online]. [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.produktovelisty.cz/penzijni-pripojisteni/listy/prehledy/doc_download/73-naklady-penzijnich-fond.html>.
- [33] *Střední podnik* [online]. [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW:
<<http://www.podnikatel.cz/rozjezd/zacinajici-podnikatel/male-a-stredni-podniky-msp/>>.
- [34] *Výnosy penzijních fondů* [online]. [cit. 2010-04-08]. Dostupný z WWW:
<http://www.produktovelisty.cz/penzijni-pripojisteni/listy/prehledy/doc_download/71-zhodnoceni-penzijnich-fond.html>.

Interní materiály firmy

- [35] *Interní materiály firmy Grasp CZ, a. s.* – Celková organizační struktura, 2009
- [36] *Interní materiály firmy Grasp CZ, a. s.* – Historie společnosti a současnost
- [37] *Interní materiály firmy Grasp CZ, a. s.* – Logo firma, 2010
- [38] *Interní materiály firmy Grasp CZ, a. s.* – Mzdový motivační systém obch. odd.
- [39] *Interní materiály firmy Grasp CZ, a. s.* – Organizační struktura obch. odd.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

WinQSB Windows Quantitative System for Business

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces motivace.....	18
Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb zaměřená na pracovní oblast.....	21
Obr. 3. Logo firmy Graspo CZ, a. s. [37]	41
Obr. 4 Organizační struktura obchodního oddělení firmy Graspo CZ, a. s.....	43
Obr. 5. Spokojenosti zaměstnanců ve firmě	53
Obr. 6. Spokojenost v pracovním kolektivu	54
Obr. 7. Spokojenost s komunikací uvnitř kolektivu	54
Obr. 8. Konflikty na pracovišti	56
Obr. 9. Vztahy ve firmě	56
Obr. 10. Potřebné informace k práci.....	57
Obr. 11. Pracovní prostředí.....	58
Obr. 12. Vybavenost pracovního prostředí.....	58
Obr. 13. Bezpečnost při práci	59
Obr. 14. Proškolení o bezpečnosti práce	59
Obr. 15. Stres při výkonu práce	60
Obr. 16. Úroveň spolupráce mezi nejbližšími spolupracovníky.....	60
Obr. 17. Pochvala za dobře odvedenou práci	61
Obr. 18. Spokojenost s odměňováním a ohodnocením	62
Obr. 19. Motivy práce.....	62
Obr. 20. Problémové oblasti ve firmě.....	63
Obr. 21. Možnost pracovního postupu	64
Obr. 22. Slovní hodnocení přímým nadřízeným.....	64
Obr. 23. Pokárání za špatně odvedenou práci.....	65
Obr. 24. Zaměstnanecké výhody	66
Obr. 25. Vzdělávací kurzy	67
Obr. 26. Zvyšování platu	67
Obr. 27. Prémie a odměny	68
Obr. 28. Firemní akce	68
Obr. 29. Faktory motivující k lepším výkonům.....	69
Obr. 30. Zaměstnanecké výhody zvyšující motivaci.....	70
Obr. 31. Průměrný výnos penzijních fondů za období 2004 – 2008	83

Obr. 32. Historický vývoj výnosů penzijních fondů v letech 95 – 09	83
Obr. 33. Výše nákladů jednotlivých fondů za roky 2007 a 2008	84
Obr. 34. Schéma vlivu navrhovaných benefitů na řešení primárních cílů.....	95
Obr. 35. Síťový graf sestrojený pomocí programu WinQSB	97
Obr. 36. Ganttův diagram	100
Obr. 37. Schéma vlivů a vztahů faktorů rizikové analýzy.....	103
Obr. 38. Schéma sladění cílů projektu pro firmu Grasp CZ, a. s.....	109

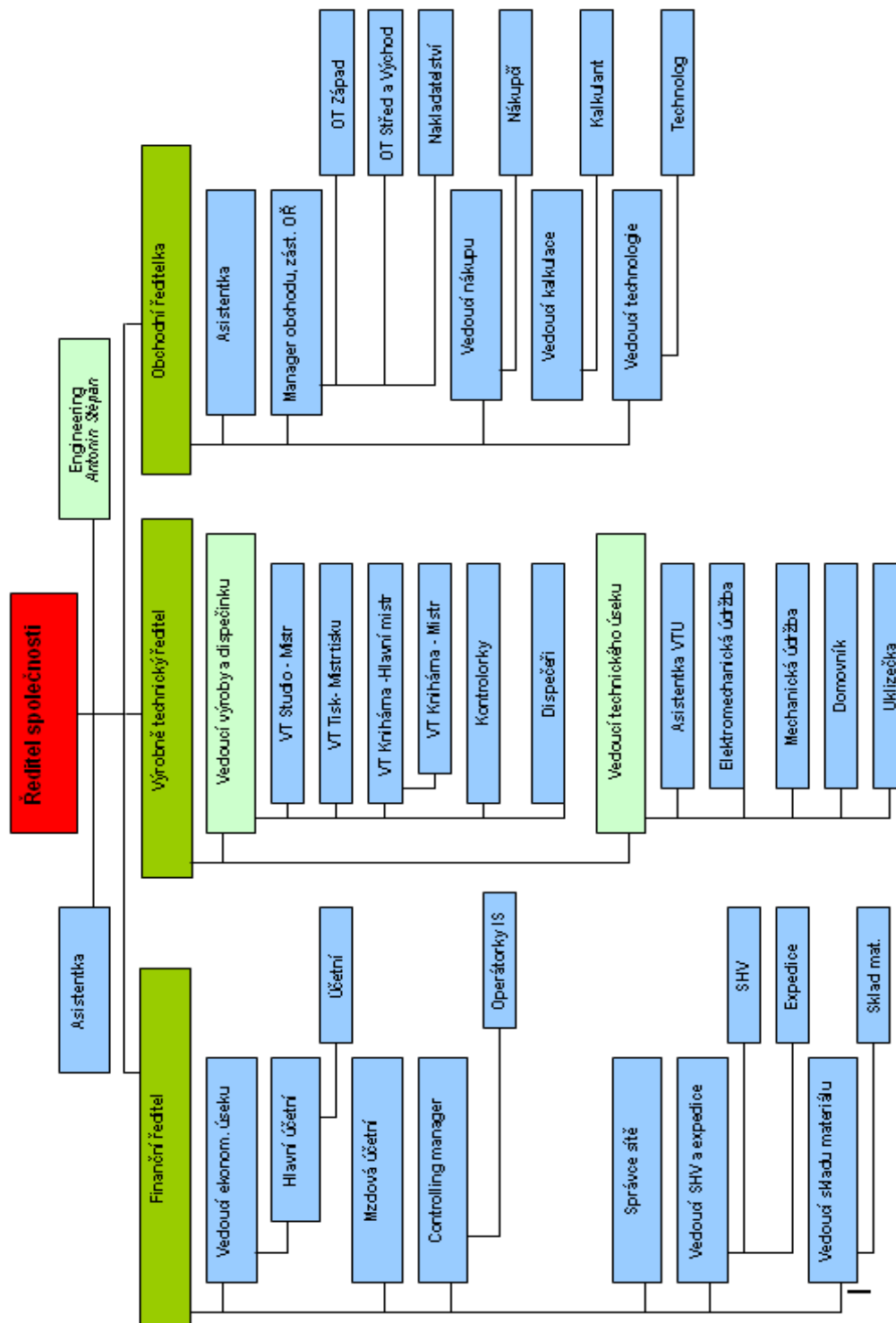
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Fluktuace zaměstnanců obchodního oddělení 07 – 09	51
Tab. 2. Hodnocení přímého nadřízeného.....	55
Tab. 3. Daňová uznatelnost zvolených benefitů z pohledu firmy a zaměstnance	81
Tab. 4. Predikce výnosů penzijních fondů pro rok 2009	82
Tab. 5. Propočet nákladů na penzijní připojištění	86
Tab. 6. Propočet nákladů na jazykové kurzy	89
Tab. 7. Propočet nákladů na rekreaci zaměstnanců	92
Tab. 8. Tabulka komplexních nákladů na zaměstnanecké výhody.....	93
Tab. 9. Činnost v projektu a doby jejich trvání	96
Tab. 10. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB	96
Tab. 11. Kritická cesta v programu WinQSB	98
Tab. 12. Výpočet časových rezerv	99
Tab. 13. Matice odpovědnosti	101
Tab. 14. Souhrn rizikových oblastí pro nově navrhovaný motivační systém.....	102

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Celková organizační struktura firmy Graspó CZ, a. s.
- P II Systém mzdové motivace obchodního oddělení společnosti Graspó CZ, a. s.
- P III Dotazník na zjištění spokojenosti a motivace zaměstnanců obchodního oddělení společnosti Graspó CZ, a. s.

PŘÍLOHA P I: CELKOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY GRASPO CZ, A. S.



PŘÍLOHA P II: SYSTÉM MZDOVÉ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI GRASPO CZ, A. S.

Mzdový motivační systém obchodního oddělení		Obchodní oddělení počet lidí / struktura mzdů		ukazatele	hodnota ukazatele	podmínka
Front office	6 základní mzda pohyblivá složka	kolektivní ukazatele	společný měsíčního plánu celkových tržeb	10% ze základní mzdy	- vyplácí se v případě splnění měsíčního plánu tržeb	- vyplácí se v případě splnění měsíčního plánu tržeb
		individuální ukazatele	ziskovost firmy	5% ze základní mzdy	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek
		individuální ukazatele	plnění individuálního plánu tržeb	25% ze základní mzdy	- přímě se poměrově krati v případě nedodržení individuálního plánu daného obchodníka	- přímě se poměrově krati v případě nedodržení individuálního plánu daného obchodníka
		individuální ukazatele	plnění za individuální tržby	0,40% z dosažených tržeb	- přímě se vyplácí z objemu vyfakturovaných zakázek daného obchodníka	- přímě se vyplácí z objemu vyfakturovaných zakázek daného obchodníka
individuální ukazatele	strážka ze splnění po splnění nad 30 d	0,20% z výše nezapočítaných pohledávek	- strážka ze splnění po splnění nad 30 d	- strážka ze splnění po splnění nad 30 d	- strážka ze splnění po splnění nad 30 d	
Back office	6 základní mzda pohyblivá složka	mimořádné odměny a strážky	odměna za zástup		- v případě nemoci, dovolené apod.	- v případě nemoci, dovolené apod.
		individuální ukazatele	mimořádná odměna		- odměna za práci nad rámec pracovní naplně	- odměna za práci nad rámec pracovní naplně
		individuální ukazatele	mimořádná strážka		- odměna za práci nad rámec pracovní naplně	- odměna za práci nad rámec pracovní naplně
		individuální ukazatele	společný měsíčního plánu celkových tržeb firm	10% ze základní mzdy	- vyplácí se v případě splnění měsíčního plánu tržeb	- vyplácí se v případě splnění měsíčního plánu tržeb
Nakladatelství	5 základní mzda pohyblivá složka	kolektivní ukazatele	ziskovost firmy	5% ze základní mzdy	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek
		individuální ukazatele	plnění za individuální tržby	25% ze základní mzdy	- krati se v případě neplnění pracovních povinností dle pracovní naplně	- krati se v případě neplnění pracovních povinností dle pracovní naplně
		individuální ukazatele	plnění za zástup	0,20% z dosažených tržeb	- přímě se vyplácí z objemu vyfakturovaných zakázek daného obchodníka	- přímě se vyplácí z objemu vyfakturovaných zakázek daného obchodníka
		individuální ukazatele	odměna za zástup		- v případě nemoci, dovolené apod.	- v případě nemoci, dovolené apod.
Kalkulače	3 základní mzda pohyblivá složka	kolektivní ukazatele	společný měsíčního plánu celkových tržeb firm	10% ze základní mzdy	- vyplácí se v případě splnění měsíčního plánu tržeb	- vyplácí se v případě splnění měsíčního plánu tržeb
		individuální ukazatele	ziskovost firmy	5% ze základní mzdy	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek
		individuální ukazatele	plnění za individuální tržby	25% ze základní mzdy	- krati se v případě neplnění pracovních povinností dle pracovní naplně	- krati se v případě neplnění pracovních povinností dle pracovní naplně
		individuální ukazatele	plnění za zástup	0,20% z dosažených tržeb	- přímě se vyplácí z objemu vyfakturovaných zakázek daného obchodníka	- přímě se vyplácí z objemu vyfakturovaných zakázek daného obchodníka
Technologie	3 základní mzda pohyblivá složka	kolektivní ukazatele	společný měsíčního plánu celkových tržeb firm	15% ze základní mzdy	- vyplácí se v případě splnění měsíčního plánu tržeb	- vyplácí se v případě splnění měsíčního plánu tržeb
		individuální ukazatele	ziskovost firmy	5% ze základní mzdy	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek
		individuální ukazatele	plnění za zástup	15% ze základní mzdy	- krati se v případě neplnění pracovních povinností dle pracovní naplně	- krati se v případě neplnění pracovních povinností dle pracovní naplně
		individuální ukazatele	odměna za zástup		- v případě nemoci, dovolené apod.	- v případě nemoci, dovolené apod.
Marketing	1 základní mzda pohyblivá složka	kolektivní ukazatele	ziskovost firmy	5% ze základní mzdy	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek	- vyplácí se, pokud je kladný hospodářský výsledek
		individuální ukazatele	plnění za zástup	25% ze základní mzdy	- krati se v případě neplnění pracovních povinností dle pracovní naplně	- krati se v případě neplnění pracovních povinností dle pracovní naplně
		individuální ukazatele	plnění za zástup		- v případě nemoci, dovolené apod.	- v případě nemoci, dovolené apod.
		individuální ukazatele	odměna za práci nad rámec pracovní naplně		- odměna za práci nad rámec pracovní naplně	- odměna za práci nad rámec pracovní naplně

**PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK NA ZJIŠTĚNÍ SPOKOJENOSTI A
MOTIVACE ZAMĚSTANCŮ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ
SPOLEČNOSTI GRASPO CZ, A. S.**



**DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI
GRASPO CZ, A. S.**

Dobrý den,

jmenuji se Petra Vinklárková a jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáši Bati ve Zlíně.

V rámci mé diplomové práce mám za úkol vytvořit projekt na zlepšení motivačního systému obchodního oddělení společnosti GraspO CZ, a. s.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který mi poslouží jako podklad pro zpracování projektu.

Vyplněním tohoto dotazníku mi pomůžete získat objektivní pohled na spokojenost Vás, zaměstnanců obchodního oddělení společnosti GraspO CZ, a. s. a následně zvýšit spokojenost a zlepšit stávající motivační program.

Odpovědi, které v dotazníku jsou, jsou zcela anonymní, proto prosím odpovídejte co nejupřímněji. Z uvedených možností v dotazníku vyberte vždy jednu správnou a tu zakroužkujte.

Děkuji za Vaši spolupráci.

S pozdravem,

Petra Vinklárková

DOTAZNÍK K PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI A MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

1. Zhodnoťte, jak jste ve firmě spokojeni?

- a) velmi spokojeni
b) spíše spokojeni
c) spíše nespokojeni
d) velmi nespokojeni

2. Zhodnoťte, jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu?

- a) velmi dobře
b) dobře
c) spíše hůře; proč?
d) špatně; a proč?

3. Jste spokojeni s komunikací uvnitř kolektivu?

- a) ano, spokojen/a
b) spíše spokojen/a
c) spíše nespokojen/a; a proč?
d) nespokojen; a proč?

4. Ohodnoťte prosím svého přímého nadřízeného. (Hodnoťte jako ve škole.: 1 - nejlepší, 5 – nejhorší. Vybrané hodnocení označte křížkem.)

	1	2	3	4	5
a) odborná způsobilost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) lidský přístup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) předávání informací a příkazů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) dovednost dobře zadávat a rozdělovat práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) umění dobře a spravedlivě ohodnotit Vaši práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) umění vést lidi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) komunikace se zaměstnanci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?

- a) často; jaké bývají nejčastější důvody?
b) občas; jaké bývají nejčastější důvody?
c) zřídka

6. Myslíte si, že vztahy uvnitř firmy jsou dobré?

- a) velmi dobré
b) vcelku dobré
c) spíše špatné; a proč?
d) špatné; a proč?

7. Dostáváte vždy včas potřebné informace k výkonu Vaší práce?

- a) ano
b) vcelku ano
c) spíše ne
d) ne

8. Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí (jako celku)?

- a) velmi vyhovuje
b) spíše vyhovuje
c) spíše nevyhovuje; a proč?
d) velmi nevyhovuje; a proč?

9. Jak hodnotíte vybavenost pracovního prostředí (PC, tiskárny, administrativní vybavení, WC...)?

- a) velmi dobře (nic Vám nechybí)
b) spíše dobře
c) spíše špatně; a proč?
d) velmi špatně; proč?

10. Cítíte se při své práci na pracovišti bezpečně?

- a) ano
b) ne
c) částečně

11. Jste patřičně proškolen/a o bezpečnosti práce na Vašem pracovišti?

- a) ano
b) ne
c) částečně

12. Cítíte se být při výkonu své práce ve stresu?

- a) ano, až nad míru ke své pracovní pozici
b) přiměřeně ke své pracovní pozici
c) ne, necítím

13. Ohodnot'te úroveň spolupráce mezi Vašimi nejbližšími spolupracovníky?

- a) velmi dobrá (bezkonfliktní, přátelská, podnětná, ochotná...)
b) spíš dobrá
c) spíše špatná; a proč?
d) špatná; a proč?

14. Pochválil Vás někdo v poslední době za dobře odvedenou práci?

- a) ano, pochválil
b) ne, nepochválil
c) nevím

15. Jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování a ohodnocení ve Vaší firmě?

- a) velmi spokojen/a
b) spíše spokojen/a
c) spíše nespokojen/a; a proč?
d) velmi nespokojen/a; a proč?

16. Uveďte důvody, pro které zejména pracujete. (vyberte maximálně 2 možnosti)

- a) vydělání peněz
b) pocit bezpečí a jistoty
c) práce v dobrém kolektivu
d) seberealizace
e) jiné; jaké?

17. Uveďte problémy, které jsou ve firmě dle Vašeho názoru nejzávažnější. (libovolný počet možností)

- a) výše základní mzdy
b) tvorba pohyblivá složky mzdy
c) nespravedlnost v udělování osobního ohodnocení

- d) atmosféra v pracovním kolektivu
- e) konflikty na pracovišti
- f) špatná komunikace uvnitř pracovního kolektivu
- g) špatná komunikace s nadřízenými
- h) nespravedlivý styl vedení
- i) vysoká fluktuace zaměstnanců
- j) nejasně určené kompetence
- k) systém organizace práce
- l) jiné; jaké?

18. Máte ve firmě možnost pracovního postupu?

- a) ano, dostatečný
- b) ano, ale minimální
- c) spíše ne
- d) žádný

19. Slovní hodnocení Vaším přímým nadřízeným je podle Vás?

- a) motivující
- b) nemotivující
- c) nevím

20. Býváte za chyby, či špatně odvedenou práci pokáráni?

- a) ano
- b) občas
- c) ne

21. Pokud ano, tak jakým způsobem? (více možností)

- a) slovně
- b) pokutou
- c) slovně i pokutou
- d) jinak; jak?

22. Poskytuje Vám firma dostatečné zaměstnanecké výhody (plavanky, masáženky, atd.)?

- a) ano, poskytuje
- b) ano, ale v malé míře
- c) žádné

23. Nabízí Vám firma možnost různých vzdělávacích kurzů?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

24. Pokud ne, uvítali byste tuto možnost? (na tuto otázku odpovídejte, pokud jste v předchozí otázce zakroužkovali ne)

- a) ano, určitě
- b) spíše ano
- c) ne
- d) nevím

25. Bývá Váš plat pravidelně zvyšován?

- a) ano, pravidelně
- b) ne

26. Dostáváte prémie a odměny?

- a) ano, pravidelně
- b) ano, ale pouze za dobrou práci
- c) ne

