

Návrh motivačního programu pro zaměstnance společnosti MS Technik, spol. s r. o.

Barbora Trlicová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora TRLICOVÁ**
Osobní číslo: **M100407**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh motivačního programu pro zaměstnance společnosti MS Technik, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu v souladu s motivací a odměňováním zaměstnanců.**

II. Praktická část

- **Provedte dotazníkové šetření týkající se motivace a odměňování zaměstnanců ve firmě.**
- **Analyzujte současný motivační program společnosti MS Technik, spol. s r. o.**
- **Navrhněte možná zlepšení stávajícího motivačního programu ve společnosti MS Technik, spol. s r. o.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-x.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ingrid Mikudová**

Externí


Datum zadání bakalářské práce: **15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013


PaedDr. Josef Rydlo
* ZŘSŠ, děkanka




Bc. Ing. Šárka Vránová
* ZŘSŠ, ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce bude analyzovat stávající motivační program firmy MS Technik, spol. s r. o. Práce bude členěna na teoretickou a analytickou část. Teoretická část, logicky vycházející z části analytické, bude vysvětlovat psychologické pojmy motivace a stimulace, motivační teorie a motivaci v pracovní činnosti. Zároveň bude objasněna současná politika odměňování zaměstnanců a popsány principy zaměstnaneckých výhod. Následná analytická část bude zaměřena na zkoumání procesu odměňování a motivování zaměstnanců. Striktně bude posouzena celková spokojenost pracovníků s motivačními prvky a systémem odměňování v rámci anonymního dotazníkového průzkumu, a sestaven závěrečný návrh, který přednese možnosti řešení plynoucích nedostatků.

Klíčová slova:

Motivace, stimulace, motivační program, odměňování zaměstnanců, motivační činitelé, zaměstnanecké výhody, spokojenost zaměstnanců.

ABSTRACT

Bachelor's thesis will analyze existing incentive programme of MS Technik, spol. s r. o. company. The thesis will be divided into theoretical and analytical part. The theoretical part, logically based on the analytical part, will be explaining psychological concepts of motivation and stimulation, theories of motivation and motivation in work. The current policy of remuneration of employees will be also explained and the principles of employee benefits will be described. Subsequent analytical part will be focused on research of the process of the remuneration and motivation of employees. The overall employee's satisfaction with elements of motivation and the process of remuneration within an anonymous questionnaire survey will be assessed strictly, and an improvement proposal, which delivers solution options of resulting imperfections, will be drawn up.

Keywords:

Motivation, stimulation, incentive programme, remuneration of employees, incentive factors, employee benefits, employee's satisfaction.

Poděkování, motto

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Ingrid Mikudové za odborné vedení, podnětné rady a zejména za pomoc při zpracování bakalářské práce. Děkuji také své konzultantce Ing. Petře Hanákové.

Velký dík patří celé mé rodině a blízkým za jejich trpělivost a podporu při vytváření práce.

*„Začněte s dobrými lidmi, vymezte pravidla,
komunikujte se zaměstnanci, motivujte je
a odměňujte je za jejich výkon.“*

Lee lacocco

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MOTIVACE A STIMULACE	14
1.1 POJETÍ MOTIVACE	14
1.2 POJETÍ STIMULACE.....	15
1.3 ZDROJE MOTIVACE	15
1.3.1 Potřeby.....	15
1.3.2 Návyky	16
1.3.3 Zájmy.....	16
1.3.4 Hodnoty	16
1.3.5 Ideály	17
2 MOTIVACE V PRACOVNÍ ČINNOSTI	18
2.1 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	18
2.2 TYPY PRACOVNÍ MOTIVACE.....	18
2.2.1 Motivace intrinsická (vnitřní).....	18
2.2.2 Motivace extrinsická (vnější)	19
2.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	19
2.3.1 Maslowova teorie	19
2.3.2 Alderferova teorie.....	20
2.3.3 Herzbergova teorie	21
2.3.4 Vroomova teorie expektance.....	21
2.3.5 Teorie X a teorie Y	22
2.3.6 Teorie spravedlnosti	22
2.4 DEMOTIVACE.....	23
3 STIMULACE V PRACOVNÍ ČINNOSTI	24
3.1 STIMULACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	24
3.2 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY.....	24
3.2.1 Hmotné stimulační prostředky	24
3.2.2 Nehmotné stimulační prostředky.....	24
3.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	25
4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
4.1 TARIFNÍ STUPNĚ	27
4.2 MZDOVÉ FORMY	27
4.2.1 Časová mzda a plat.....	27
4.2.2 Úkolová mzda.....	27
4.2.3 Podílová (provizní) mzda	28
4.2.4 Mzda za očekávané výsledky práce	28
4.3 DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY.....	28
4.3.1 Prémie.....	28
4.3.2 Osobní ohodnocení.....	29
4.3.3 Odměňování zlepšovacích návrhů.....	29
4.3.4 Příplatky	29
4.3.5 Ostatní výplaty	29

4.4	SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	30
II	PRAKTICKÁ ČÁST	32
5	CHARAKTERISTIKA FIRMY MS TECHNIK, SPOL. S R. O.....	33
5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	33
5.2	PŘEDSTAVENÍ PROVOZOVNY V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM.....	34
5.3	VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	34
5.4	INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	35
5.5	ŘÍZENÍ JAKOSTI A ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI	35
5.6	SWOT ANALÝZA.....	35
6	SYSTÉM MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	37
6.1	MZDA	37
6.2	MZDOVÉ TARIFY A STUPNĚ.....	37
6.3	INDIVIDUÁLNÍ SMLUVNÍ MZDA	38
6.4	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	38
6.4.1	Odměňování přímých výrobních dělníků.....	38
6.4.2	Odměňování režijních dělníků	39
6.4.3	Odměňování THP zaměstnanců	40
6.5	MZDOVÉ PŘÍPLATKY.....	40
6.6	NÁHRADY MZDY.....	42
6.6.1	Překážky na straně zaměstnavatele	42
6.6.2	Překážky na straně zaměstnance	42
6.7	OSTATNÍ BENEFITY	43
7	MOTIVAČNÍ PROGRAM FIRMY MS TECHNIK, SPOL. S R. O.....	44
8	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ V ZAMĚSTNÁNÍ.....	46
8.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ZKOUMÁNÍ.....	46
8.1.1	Pohlaví a věk zaměstnanců.....	46
8.1.2	Doba zaměstnání ve společnosti.....	47
8.1.3	Vztah k vykonávané práci	48
8.1.4	Platové ohodnocení	49
8.1.5	Spokojenost zaměstnanců s procesem odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení.....	49
8.1.6	Motivační prvky	50
8.1.7	Zaměstnanecké benefity	51
8.1.8	Zájem nadřízených o názory zaměstnanců.....	52
8.1.9	Pochvala za vykonanou práci	53
8.1.10	Stres při výkonu práce	54
8.1.11	Pracovní prostředí.....	54
8.1.12	Atmosféra na pracovišti.....	55
8.1.13	Konflikty mezi zaměstnanci	56
8.1.14	Pracovní doba	56
8.1.15	Možnost kariéerního postupu v rámci pracovní pozice	57
8.1.16	Zadávání práce	58
8.1.17	Pracovní pomůcky a potřeby.....	58
8.1.18	Možnosti osobního růstu v zaměstnání	59

8.1.19	Motivační program firmy	60
9	NÁVRH NA ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	61
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM GRAFŮ	73
	SEZNAM PŘÍLOH	74

ÚVOD

Bakalářská práce pojednává o systému motivace a stimulace zaměstnanců. Žádná organizace nemůže fungovat bez pracovního výkonu svých zaměstnanců. Na pracovním výkonu každého zaměstnance závisí celá existence podniku. Z toho důvodu je pro každou organizaci důležité zaměstnávat spokojené zaměstnance, kteří budou vykonávat práci svědomitě, zodpovědně a zaručí, svým dobře odvedeným výkonem, společnosti trvalou prosperitu. K dosažení či zvýšení spokojenosti zaměstnanců může organizace přispět sestavením vhodného motivačního programu, který svým obsahem bude účelově stimulovat zaměstnance k pracovní činnosti. Na základě existující motivace a stimulace zaměstnanců v pracovní činnosti, nelze člověka za jeho pracovní výkon pouze platově ohodnotit. Nedílnou součástí ohodnocení práce zaměstnance je také řada stimulačních faktorů, které svým charakterem ovlivňují jeho celkový přístup k práci. A právě tyto stimulační faktory, které organizace svým zaměstnancům poskytuje, tvoří ve svém úhrnu motivační program. Motivační program může být svým charakterem určen všem zaměstnancům bez výhrad nebo může obsahovat stimulační prvky, které budou společně pouze pro zaměstnance dělnických profesí či pro THP pracovníky. Nejčastěji se organizace, při sestavení motivačního programu, zaměřuje na všechny zaměstnance, bez rozdílů na individualitu každého pracovníka. Následně dochází ke ztrátě účinků stimulace a motivační program se pro pracovníka stává bezvýznamný. Příčinou je rozdíl v motivační struktuře každého člověka, jelikož lidé se od sebe liší svou osobností, potřebami, výkonem své práce a mnoha jinými faktory.

Zpracování bakalářské práce soustředím na provozovnu v Rožnově pod Radhoštěm s cílem navrhnout společnosti MS Technik, spol. s r. o. motivační program. Zejména provést analýzu současné situace v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců. Současně odhalit demotivující činitele v motivaci a stimulaci zaměstnanců, posoudit celkovou míru spokojenosti jednotlivých pracovníků s motivačními faktory a navrhnout následná doporučení pro její zlepšení.

Při vypracování této bakalářské práce jsem využila knižní literatury, firmou poskytnuté interní dokumenty a poznatky získané studiem na Univerzitě Tomáše Bati. V teoretické části se zabývám vysvětlením základních pojmů motivace a stimulace z pohledu psychologie, spolu s objasněním některých teorií motivace. Následně uvádím tyto pojmy v oblasti pracovní činnosti, charakterizují motivační program a nakonec se zabývám

systemem odměňování zaměstnanců. Praktickou část začínám charakteristikou společnosti MS Technik, spol. s r. o. a pokračuji popisem systému odměňování a motivování zaměstnanců na základě interních zdrojů firmy. Na ní navazuji objasněním motivačního programu firmy. V nejobsáhlejší části praktické vyhodnocuji dotazníkové šetření, ve kterém zjišťuji míru spokojenosti zaměstnanců s finančními i jinými motivačními faktory a závěr věnuji návrhu, kterému kladu za cíl zlepšit současnou situaci v motivaci a odměňování.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE A STIMULACE

Žádná činnost člověka není vykonávána bezdůvodně. Člověk může vykonávat dobře svou práci, protože ho práce baví a uspokojuje ale zároveň proto, že chce vydělat peníze. Když je někdo zdrženlivý, může to být proto, že má v jistých situacích obavy z neúspěchu, prohry, nebo proto, že je opatrný a přemýšlivý. Takového člověka nelze ohodnotit pouze zdrženlivým, důležité je hledat důvod, proč to dělá, tedy zjišťovat motivy. (Mikuláščík, 2007, s. 136)

„Kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.“ (Plamínek, 2010, s. 14)

1.1 Pojetí motivace

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Za některými činy nelze najít motivy, jelikož mohou být skryté či zcela nevědomé. Motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout, na druhou stranu nemotivovaní lidé jsou neteční a neaktivní.“ (Mikuláščík, 2007, s.116)

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.“ (Plamínek, 2010, s. 14)

Každý člověk potřebuje najít jistý impulz, který ho dokáže inspirovat k jakékoliv činnosti. Takovými podněty rozumíme motivy a stimuly, mezi nimiž je podstatný rozdíl. Motiv vyvolává na člověka zevnitř, stimuly však přicházejí zvenčí. (Plamínek, 2002, s. 76)

- **Motiv** vyjadřuje určitou vnitřní pohnutku, popud. Může být chápán jako psychologická příčina určitého jednání člověka, tudíž dává činnosti jedince psychologický smysl. Motiv na člověka působí po dobu než je dosaženo jeho cíle, nebo-li do doby než jedinec dosáhne očekávaného uspokojení. Motivem mohou být potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání, postoje apod. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 227)
- **Stimul** je jakýsi podnět, který zapříčiní jisté změny v motivaci jedince. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228)

1.2 Pojetí stimulace

Stimulace je velmi blízká motivaci, avšak ne zcela totožná, existuje rozdíl mezi těmito dvěma pojmy. Z psychologického hlediska není potřeba pojmy od sebe nějak striktně rozlišovat, naopak z manažerského hlediska je určité rozlišení nezbytné. Stimulace se od motivace liší tím, že působí na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji na základě aktivního jednání jiné osoby. Tyto aktivní vnější zásahy zapříčiní změnu psychických procesů člověka, které se následně projeví změnou jeho motivace. Stimulace může mít různé podoby, formy a úzce s ní souvisí impulsy a incentivy. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228)

- **Impuls** značí vnitřní podnět, který naznačuje nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Impulsem můžeme nazvat určité stavy těla, jako například bolest zubu, která vyvolá v člověku motiv navštívit zubního lékaře, či určité stavy mysli, jako strach z neúspěchu při hledání práce, který může vyvolat motiv nehledat žádné zaměstnání. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228)
- **Incentiv** představuje zvenčí přicházející podněty, které se vztahují vrozeně nebo naučeně k impulsům. Incentivy jsou podněty, které aktivují daný motiv. Tím se rozumí například pochvala za dobrý výkon, nabídka pracovního postupu v případě dobrých pracovních výsledků. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228)

Takovým impulsem či incentivem může být prakticky cokoli, avšak může, ale také nemusí. Záleží na motivační struktuře jednotlivce, v čem bude shledávat impuls či incentiv. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228)

1.3 Zdroje motivace

Zdrojem motivace jsou takové skutečnosti, které ji vytvářejí. Těchto skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti je nemalé množství. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 228)

1.3.1 Potřeby

Z psychologického hlediska jsou potřeby jakýmsi, člověkem vnímaným, nedostatkem něčeho pro něj významného a potřebného. Tímto nedostatkem si nemusí být jedinec vždy

plně vědomý. Obvykle jsou potřeby členěny na potřeby primární a sekundární. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 229)

- Primární potřeby – označují potřeby biologické a fyziologické, které jsou nezbytné pro činnost a funkce lidského organismu. Za takové potřeby se považuje potřeba kyslíku, potravy a tekutin,
- sekundární potřeby – označují potřeby sociální a společenské, které se pojí s člověkem v souladu s jeho sociální, společenskou a kulturní existencí. Tyto potřeby zahrnují potřebu lásky, seberealizace, dominance. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 229)

1.3.2 Návyky

Každý člověk opakovaně provádí některé činnosti, které realizuje pravidelně, většinou v určitých situacích. Takové pravidelné činnosti se vzhledem k jejich opakování automatizují a stávají se stereotypem nebo-li návykem. Objektivně lze návyk formulovat jako naučený vzorec chování. Návyky se mohou objevovat v jakýchkoliv činnostech člověka a mohou být jak výsledkem výchovy, tak i sebeutvářecích aktivit každého jedince. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 230)

1.3.3 Zájmy

V psychologickém pojetí neexistuje jednoznačná formulace pro tento pojem. Obecně je zájem chápán stejně jako motiv nebo zvláštní druh motivu. Zájem je především určitá forma zaměření jedince na konkrétní oblast jevů, která ho s určitou stálostí v daném směru podněcuje. Je obtížné sestavit určitou typologii zájmů, protože jejich širě odpovídá širí činností, které může člověk provozovat. Rozlišujeme zájmy sportovní, jazykové, vědecké, hudební apod. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 230 – 231)

1.3.4 Hodnoty

Každý jedinec se ve svém životě setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj nové a neznámé. Tyto skutečnosti poznává a zároveň hodnotí nebo-li jim subjektivně přiřazuje určitou důležitost. Znamená to, že některým skutečnostem člověk přisuzuje vyšší hodnoty a cení si je, jiným naopak hodnoty nižší, které nejsou z jeho pohledu pro něj významné. Hodnoty jsou významným zdrojem motivace. Je zřejmé, že člověka budou více motivovat činnosti, které vedou k důležitějším skutečnostem podle jeho hodnotového žebříčku

a naopak se bude vyhýbat skutečností, jimž připisuje méně pozitivní či dokonce negativní hodnocení. Hodnotou může být pro konkrétního jedince v podstatě cokoliv, avšak existují hodnoty tzv. „obecně platné“ jako je zdraví, rodina, děti, přátelé, práce, peníze, vzdělání apod. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 231)

1.3.5 Ideály

Za ideál je považována určitá ideová či názorná představa něčeho pozitivně hodnoceného, žádoucího. Je to skutečnost, o kterou člověk usiluje a které chce svým snažením dosáhnout. Ideály se mohou týkat jakýchkoliv skutečností či jevů. Mohou to být životní cíle, pracovní cíle, nebo představy určitého životního stylu, dokonce představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 232)

2 MOTIVACE V PRACOVNÍ ČINNOSTI

Všechny organizace se zajímají o to, co zajistí trvale vysokou úroveň výkonů lidí. Každá organizace by měla vhodnými způsoby motivovat své zaměstnance pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí. Avšak nejdůležitějším způsobem motivování je práce, kterou lidé vykonávají a pracovní podmínky, za kterých je práce vykonávána. Cílem těchto motivačních procesů jsou zaměstnanci dosažené výsledky, které splňují očekávání managementu. (Armstrong, 2007, s. 159)

2.1 Motivace pracovního jednání

„Motivace spočívá v nalezení harmonii mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.“ (Plamínek, 2002, s. 78)

Motivace pracovního jednání vyjadřuje aspekt lidského chování, který je spojen s plněním pracovních úkolů, tedy s výkonem pracovní činnosti. Znamená celkový přístup člověka k práci a má vliv na úsilí pracovníka. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 244)

V případě působení vnitřních motivů, může být práce zaměstnance vykonávána za příznivých podmínek i bez přičinění vnějších podnětů. Zaměstnanec tak vykonává práci, protože ho naplňuje, uspokojuje a považuje ji ze svého pohledu za významnou a důležitou. V tomto případě je potřeba vědět jak o člověku, který má být motivován, tak o procesu samotné motivace. (Plamínek, 2010, s. 15)

2.2 Typy pracovní motivace

Existují dvě skupiny motivů k práci.

2.2.1 Motivace intrinsická (vnitřní)

Motivace intrinsická představuje motivy, které souvisejí s prací samou. K významným intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec, kdy jedinec potřebuje konat jistou činnost, aby se „zbavil“ nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi je považována za intrinsický motiv zejména u povolání, kde základním obsahem práce je kontakt s lidmi,

- potřeba výkonu, která přináší člověku prožitek z úspěšného výkonu a vyvolává v něm pocit radosti a uspokojení,
- touha po moci, kterou lze uspokojit přeřazením na vyšší pracovní pozici,
- potřeba smyslu života a seberealizace, jejíž uspokojení lze dosáhnout vykonáváním pracovních činností, které jsou smysluplné a výsledky z nich hodnotné. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 245)

2.2.2 Motivace extrinsická (vnější)

Tento typ motivace zahrnuje motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci jedince. K významným extrinsickým motivům patří:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty, která se pojí s budoucností člověka,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů, kterou práce a vše, co s ní souvisí poskytuje,
- potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu, které může zaměstnání nabídnout. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 245)

2.3 Teorie pracovní motivace

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 159) teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Objasňuje, proč se lidé při výkonu práce chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž uvádí, co mohou organizace udělat, aby jedince povzbudili k uplatnění jejich schopností a vyvinutí úsilí, které podpoří nejen splnění cílů organizace, ale uspokojí i jejich vlastní potřeby.

Motivačních teorií je celá řada, dovolím si uvést ty, kterým se dostalo největšího uznání.

2.3.1 Maslowova teorie

Motivační teorie Abrahama Maslowa je mezi teoriemi pracovních motivací nejpopulárnější. Dle jeho názoru jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Jednotlivé potřeby mají v životě každého jedince různý význam podle míry, do jaké dokážou člověka uspokojit. Maslow uspořádal potřeby člověka podle jejich důležitosti formou pyramidy. Tato teorie je založena na předpokladu, že každý uspokojuje

nejdříve bazální potřeby a poté přechází k uspokojování potřeb další úrovně, stejně jako když stoupá po schodech. Takže potřeby bezpečí jsou podle této teorie uspokojovány až po uspokojení fyziologických potřeb. (Mikuláščík, 2007, s. 139; Eggert, 2005, s. 15)



Zdroj: www.studium-psychologie.cz

Obr. 1. Maslowova hierarchie potřeb

Úpatí Maslowovy teorie potřeb tvoří bazální fyziologické potřeby, které jsou prioritními potřebami každého člověka a umožňují mu biologické přežití. Zahrnují potřeby potravy, tekutin, spánku, odpočinku...). Druhou úroveň pyramidy tvoří potřeby bezpečí a jistoty, především zachování života a zdraví před nebezpečím. Další potřebou člověka je pocit sounáležitosti a lásky. Pro každého jedince je důležité být přijímán kolektivem, někam se začleňovat, milovat a být milován. Tuto potřebu následuje potřeba uznání a úcty jinými, ať už pro hodnoty osobní nebo odborné a pracovní. Poslední potřebou Maslowovy pyramidy je seberealizace a osobní rozvoj člověka. Potřeba se vyznačuje nalezením spokojenosti v životních aktivitách, smysluplnosti života a současně v nalezení potěšení v těchto aktivitách. (Mikuláščík, 2007, s. 140)

2.3.2 Alderferova teorie

Alderferova teorie navazuje na Maslowovu teorii potřeb, kterou Alderfer zredukoval. Pět výše jmenovaných úrovní sloučil na pouhé tři. Dané tři úrovně vyznačují:

- potřeby existenční, které zahrnují všechny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí a jistoty,
- potřeby vztahové, do kterých Alderfer zařadil část sociálních potřeb,

- potřeby růstové, do kterých spadá seberealizace i s oceněním. (Mikuláščík, 2007, s. 139)

„C. Alderfer ve své teorii neuznává hierarchické uspořádání potřeb podle A. Maslowa a tvrdí, že i při neuspokojení potřeb fyziologických, člověk může toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových. Avšak existuje vzájemná závislost mezi potřebami existenčními, vztahovými a růstovými.“ (Mikuláščík, 2007, s. 140)

2.3.3 Herzbergova teorie

F. Herzberger se stejně jako Maslow a Alderfer snažil vyjádřit typologii potřeb, závislosti a vztahy mezi jednotlivými úrovněmi potřeb. Avšak od předchozích teorií se odlišuje jejím klasifikačním rozdělením pomocí dvou faktorů. (Mikuláščík, 2007, s. 141)

„Existují jednak faktory hygienické, které – v případě, že vzbuzují negativní pocity – mohou lidi odrazovat, a jednak faktory motivační, které v lidech mohou naopak vzbuzovat kladné pocity.“ (Forsyth, 2000, s. 17)

- **Motivační faktory** (satisfactory) nazýváme stimuly, které souvisí s obsahem práce a lidským zaujetím. Při působení motivačních faktorů nikdy nedojde ke konečné fázi uspokojení, protože v okamžiku dosažení dané úrovně nebo-li v okamžiku uspokojení jisté potřeby, zaujetí člověka pro věc narůstá a daná potřeba je stále energeticky posilována. Takovými motivující faktory, které vytvářejí pozitivní motivaci, se rozumí dosažení cíle, výkon, uznání, samotná práce, míra odpovědnosti či povýšení,
- **hygienické (udržovací) faktory** (dissatisfactory) jsou vnější stimuly, které se vztahují k pracovním podmínkám a mají na jedince určitý dopad. Člověk tyto faktory nevnímá jako motivaci, ale v případě, že se vyskytne negativní vnější stimul, dochází u člověka k oslabení jeho motivačních pocitů a k nespokojenosti. Udržovacími faktory jsou pracovní řády, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, mzda, jistota práce. (Mikuláščík, 2007, s. 141; Forsyth, 2000, s. 17 – 18)

2.3.4 Vroomova teorie expektance

V oblasti motivace je nutné také zmínit teorii, kterou Victor Vroom nazývá teorií očekávání. Obsahem teorie očekávání je několik principů, které souvisejí s dosahováním

cílů. Touha dosáhnout výsledku člověka stimuluje a stává se jeho hnací silou (Forsyth, 2000, s. 18 – 19). Dle Mikuláščíka (2007, s. 142) člověk vynakládá určité úsilí ve smyslu dosažení vytyčeného cíle nebo výsledku a rovněž očekává, že jeho vynaložené úsilí bude oceněno. Je potřeba zdůraznit, že takové ocenění by mělo mít pro člověka určitý význam.

2.3.5 Teorie X a teorie Y

Autorem teorie X a teorie Y je Douglas McGregor, který definoval chování člověka v organizaci dvěma protikladnými způsoby. (Forsyth, 2000, s. 14)

- **Teorie X** předkládá, že lidé jsou líní, neradi pracují a k samotné práci se staví nezodpovědně a bez zájmu. Tito lidé musí být k práci tlačeni a za práci jim musí být nabídnuta odměna,
- **teorie Y**, která věc posuzuje z opačného pohledu, předkládá, že lidé pracovat chtějí, mají z práce radost a potěšení. Radují se z dosažených výsledků, přijímají odpovědnost a s pozitivním přístupem dosahují cíle. (Forsyth, 2000, s. 14)

Existují zaměstnání, která svou podstatou jsou pro zaměstnance nudná a nezajímavá. Naproti tomu však stojí z pohledu zaměstnance zajímavá práce, v jejíž případě se motivační proces bude mnohem lépe a snadněji uskutečňovat. „Ať už je upřednostněna teorie X nebo teorie Y – přičemž teorie Y je rozhodně přitažlivější – vždy platí, že motivace vytváří proces, který v každé situaci vede k těm nejlepším výsledkům. Určitá míra motivace může pomoci přenést lidi ze situace, která odpovídá teorii X, do situace, která odpovídá teorii Y, a potom je jednodušší vybudovat pozitivní principy, které zase napomohou dosáhnout vyšší úrovně motivace a zároveň i vyššího výkonu.“ (Forsyth, 2000, s. 14 – 15)

2.3.6 Teorie spravedlnosti

Adams ve své teorii spravedlnosti vyjadřuje skutečnost týkající se spravedlivého zacházení s lidmi. Pokud je s lidmi zacházeno spravedlivě a slušně, v porovnání s jinou odpovídající osobou, znamená to zlepšení motivace, naopak v případě pocitu nespravedlnosti jedince může dojít následně k jeho demotivaci. „Pojem spravedlnosti obsahuje pocity a vnímání a jde vždycky o proces porovnávání.“ (Armstrong, 2009, s. 114)

2.4 Demotivace

Pracovní výkon každého člověka je zásadně ovlivněn motivací. Pokud organizace motivuje své zaměstnance správnými motivačními prvky, může dosáhnout vyššího výkonu většiny zaměstnanců. V případě, že organizace podcení samotný význam a potřeby motivace může mít taková motivace opačný smysl, tedy vést ke ztrátě produktivity. (Urban, 2010, s. 95)

„Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.“ (Bělohlávek, 2000, s. 43)

Pro zaručení správného motivování zaměstnanců je důležité si uvědomit, co může naopak zaměstnance v pracovním procesu demotivovat. Na základě zjištěných demotivujících činitelů, lze poté nalézt a stanovit správné motivační prvky a stimuly. (Kalášek, 2012)

Demotivující činitelé na pracovišti, které vyvolají nespokojenost pracovníka jsou:

- nevšímavost nadřízeného k dobrým pracovním výsledkům, chybám nebo nedostatkům pracovníka,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- neoprávněná kritika ze strany nadřízeného,
- hrubé jednání s podřízeným nebo zesměšňování,
- nezájem o nápady podřízeného,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.,
- nepotrestání hrubého pracovního přestupku jiného pracovníka,
- přílišná a neoprávněná kontrola ze strany nadřízeného,
- špatná či žádná komunikace ze strany nadřízeného. (Bělohlávek, 2000, s. 43 – 44)

Demotivovaní pracovníci zaujímají k práci pasivní postoj, bez zájmu a s povinností řeší zadané úkoly, jsou většinou skleslí, nepozorní a netrpěliví. Na pracovišti v takovém případě vzniká nepříjemná a napjatá atmosféra, která vyvolává hádky se spolupracovníky. V konečné fázi demotivace vede ke zvýšení nemocnosti zaměstnanců a k následnému zvýšení fluktuace zaměstnanců. (Kalášek, 2012)

3 STIMULACE V PRACOVNÍ ČINNOSTI

3.1 Stimulace pracovního jednání

Stimulace je docela jednoduchá. Zaměstnanec bude vykonávat pracovní činnost, pokud mu bude vyplácena odměna a zároveň kompenzováno nepohodlí spojené s výkonem, jistými pro něj atraktivními hodnotami. V okamžiku, kdy tyto vnější stimuly přestanou být zaměstnanci poskytovány, lidská práce se zastaví. Výkon práce probíhá jen po dobu, kdy působí stimuly. (Plamínek, 2010, s. 15)

Stimulovat pracovní jednání člověka znamená úmyslně ovlivňovat motivaci pracovníka. Účinnost stimulace závisí na motivační struktuře jednotlivce, což tvoří soubor potřeb, zájmů, postojů, hodnot a ideálů každého člověka. Stimulem může být obecně vše, co je pro konkrétního pracovníka významné a hodnotné, a především to, co daná organizace svým zaměstnancům nabízí. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 259)

3.2 Stimulační prostředky

Stimulační prostředky můžeme členit na hmotné a nehmotné.

3.2.1 Hmotné stimulační prostředky

Hmotným stimulačním prostředkem je odměna, která může mít podobu finanční (mzda, plat, prémie, odměny apod.), ale i jinou méně všestrannou podobu. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 260)

3.2.2 Nehmotné stimulační prostředky

- obsah vykonávané práce,
- vytvoření lepších pracovních podmínek a upravení pracovní doby (například umožnění zaměstnanci pracovat na upravenou pracovní dobu kvůli péči o dítě),
- povzbuzování pracovníků formou neformálního hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny, kterou lze do jisté míry ovlivnit (nadřizený pojímá pracovní skupinu jako celek, který respektuje a chová se spravedlivě ke všem členům skupiny),
- identifikace s prací, profesí a s organizací (například pověření pracovníka důležitým úkolem, svěřeni mu důležitých informací apod.)

- externí stimulační faktory (pracovní ochotu může ovlivnit i celková image organizace, její makroekonomická situace, politická situace, mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů). (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 261 – 265)

3.3 Motivační program

Motivační program představuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž cílem je pozitivně působit na pracovní motivaci zaměstnanců a vzbudit v nich pozitivní přístup k práci. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012, s. 269)

Záměrem motivačního programu je zaujmout zaměstnance, aby pracovali s plným nasazením a byli vůči firmě loajální. Před samotným vytvořením motivačního programu je nutné prozkoumat stimuly, které organizace dosud používá. Po provedení průzkumu může organizace přistoupit k návrhu motivačního programu, který svým obsahem dosáhne žadoucího efektu. Motivační program musí být přehledný, sjednocený a logický. Obsah vyjadřuje odměňování pracovníků, sociální výhody, morální ocenění a možnosti růstu v organizaci. (Mikuláščík, 2007, s. 148)

Motivační program může organizace tvořit na poskytování různých odměn, se kterými disponuje nebo může tímto zabezpečit komplexní péči o pracovníky, ale také jejím prostřednictvím působit výchovně na zaměstnance a zvyšovat jejich odbornou kvalifikaci. (Kalášek, 2012)

4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které organizace svým zaměstnancům poskytuje jako kompenzaci za jeho vykonanou práci. Odměnou jsou také různé zaměstnanecké výhody neboli nepeněžní benefity nabízené zaměstnancům, přeřazení zaměstnance na vyšší pracovní pozici, formální uznání (pochvaly), ale i odměny, které nejsou zcela samozřejmé, jako určité vybavení kanceláře, přidělení určitého stroje či zařízení, poskytnutí vzdělání apod. Spolu s peněžní formou odměňování používají organizace i nepeněžní formy, které lze i nelze vyjádřit v penězích. Součet všech odměn tvoří tzv. celkovou odměnu. (Koubek, 2007, s. 283 – 284)

„Nepeněžní formy odměňování lze rozdělit na dvě skupiny:

- odměny vyjádřitelné v penězích zahrnují zaměstnanecké výhody, tedy poskytované výrobky nebo služby, ze kterých má pracovník nějaký osobní materiální užitek, ale také investice do jeho vzdělání a rozvoje,
- odměny, které nelze bezprostředně vyjádřit v penězích, ale které zvyšují spokojenost, pocit významu či prestiže pracovníka (pochvala, uznání, povýšení).“ (Koubek, 2000, s. 351)

Podle Koubka (2000, s. 351) lze odměny rozdělit všeobecně do dvou skupin, přičemž jsou navzájem úzce provázány:

- **vnější odměny** – za ně jsou považovány více či méně hmatatelné odměny, o jejichž poskytnutí rozhoduje organizace a zároveň je kontroluje,
- **vnitřní odměny** – odměny, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance při výkonu práce, která člověku přináší pocit radosti a vyvolává příjemné pocity.

System odměňování znamená způsob stanovení mezd a platů, případně zaměstnaneckých výhod pracovníků. Je důležité pro organizaci vytvořit přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování, který bude vyhovovat dané organizaci, jeho potřebám i potřebám jednotlivých pracovníků. (Koubek, 2007, s. 284 – 285)

4.1 Tarifní stupně

Tarifní stupně představují řadu hierarchicky uspořádaných prací. Pro zjednodušení mzdové agendy se práce podobných hodnot seskupují do tarifních stupňů (tříd, skupin). Současně s tarifními stupni (třídami, skupinami) je ke každému stupni přiřazeno rozpětí mzdového tarifu a stanoveno jeho minimum a maximum, mezi nimiž se může pohybovat přípustná mzda. Pomocí těchto tarifních stupňů a rozpětí mzdového tarifu je tvořena mzdová struktura. Mzdová struktura může být tvořena dvojím způsobem, buď na sebe jednotlivá rozpětí mzdových tarifů navazují, anebo se rozpětí mzdových tarifů jednotlivých stupňů překrývají. (Koubek, 2007, s. 306 – 307)

4.2 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce zaměstnance právě mzdou. Mezi základní mzdové formy patří:

- časová mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová (provizní) mzda,
- mzdy za očekávané výsledky práce.

4.2.1 Časová mzda a plat

„Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické kategorie jde většinou o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových (výkonových) forem, tvoří zpravidla největší část celkové odměny pracovníka.“ (Koubek, 2007, s. 309)

4.2.2 Úkolová mzda

„Úkolová mzda je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce.“ (Koubek, 2007, s. 311)

4.2.3 Podílová (provizní) mzda

„Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu, ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.“ (Koubek, 2007, s. 312)

4.2.4 Mzda za očekávané výsledky práce

„Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé mzdové formy. Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace vzhledem k tomu, že zná pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka, oprávněně očekává, že pracovník úkoly splní a průběžně mu vyplácí určitou pevnou částku (stanovenou v podobě hodinové či měsíční mzdy) zahrnující již určitou výkonnostní složku.“ (Koubek, 2007, s. 312)

4.3 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy většinou odměňují výkon pracovníka nebo jeho zásluhy, případně mohou odměňovat obojí. Většinou se tyto formy mzdy používají k časové mzdě nebo platu, ale také k jiným základním mzdovým formám. Dodatkové mzdové formy jsou jednorázové či periodicky se opakující, vztahují se k individuálnímu či kolektivnímu výkonu a jsou určeny jak pro manažerské kategorie pracovníků, tak i pro dělnické profese. (Koubek, 2007, s. 315)

Mezi dodatkové mzdové formy patří prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, příplatky, ostatní výplaty. (Koubek, 2007, s. 315 – 317)

4.3.1 Prémie

Prémie jsou nejběžnější a nejčastěji používanou pobídkovou formou poskytovanou k časové nebo úkolové mzdě. Prémie mohou být dvojího druhu:

- prémie, které se periodicky opakují a jejich výše je závislá na odpracovaném výkonu zaměstnance. Podmínky, které zaměstnanec musí splnit, aby mu byly poskytnuty prémie, bývají předem znány v tzv. prémiovém řádu organizace.

Mohou se vztahovat k množství odvedené práce, kvalitě, úsporám, splnění termínu apod.,

- jednorázová prémie, která je poskytnuta pracovníkovi jednorázově ve formě bonusu či mimořádné odměny za mimořádný výkon či výborné plnění pracovních úkolů. Jednorázová prémie může mít podobu peněžní ale i nepeněžní formy. (Koubek, 2007, s. 315 – 316)

4.3.2 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení nebo-li osobní příplatek se hojně používá k ohodnocení náročnosti práce zaměstnance a rovněž k ohodnocení práce zaměstnance, která dlouhodobě dosahuje hodnotných výsledků. Výše osobního ohodnocení je dána určitým procentem základní mzdy nebo platu. Zároveň je stanovena maximální procentuální výše, které může ohodnocení dosáhnout. (Koubek, 2007, s. 316)

4.3.3 Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna, která přísluší zaměstnanci za jeho zlepšovací návrh pro organizaci, může být odvozena od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů, které jednoznačně souvisí se zlepšovacím návrhem. Odměna může mít formu jednorázovou nebo může být vyplácena periodicky po určitou předem stanovenou dobu. V případě jednorázové odměny je její výše odvozena od předpokládaného efektu, který zlepšovací návrh přinese. Pokud je po stanovenou dobu prémie periodicky vyplácena, je výše odměny odvozena od skutečného efektu. (Koubek, 2007, s. 316)

4.3.4 Příplatky

Příplatky ke mzdě či platu dělíme na povinné a nepovinné. Povinné příplatky zaměstnancům náleží ze zákona a zahrnují příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci. Nepovinné příplatky může organizace poskytovat svým zaměstnancům dobrovolně jako např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování apod. (Koubek, 2007, s. 317)

4.3.5 Ostatní výplaty

Ostatní výplatou jsou mzdové formy, které představují dodatečné zvýhodnění zaměstnanců v organizaci. Mezi ostatní výplaty patří 13. plat, vánoční příspěvky, příspěvky na

dovolenou, příspěvky k životnímu nebo pracovnímu výročí. Do této skupiny se řadí i odstupné, což je částka, která je vyplacena propuštěným pracovníkům, odměna za získání určité kvalifikace či vzdělání pracovníka a v neposlední řadě také lokální příplatky, které se poskytují zaměstnancům v oblastech se zhoršeným životním prostředím. (Koubek, 2007, s. 317 – 318)

4.4 Systém zaměstnaneckých výhod

„Lidé nepracují jen kvůli mzdě nebo platu.“ Obvykle organizace nabízí lidem celý systém odměn, který by měl být spojen s motivačním záměrem. Prvním účelem poskytovaných zaměstnaneckých výhod je přilákat nejlepší kandidáty do organizace a zajistit úspěšný nábor a výběr pracovníků. Jeho druhým účelem je udržet zaměstnance v organizaci a zajistit jejich spokojenost se zaměstnáním. Zaměstnaneckých výhod je velký počet a mohou být různorodé. (Forsyth, 2000, s. 69 – 70)

V dnešní době je nabízení zaměstnaneckých výhod zaměstnancům v organizacích velmi oblíbený. Zejména proto, že:

- nejsou předmětem odvodu zdravotního a sociálního pojištění,
- pro zaměstnance nejsou zdanitelné,
- pro zaměstnavatele jsou daňově odečitatelné. (Stýblo, 2003, s. 109)

Zaměstnanecké výhody jsou v Evropě členěny pomocí tří skupin:

- výhody sociálního charakteru – důchody, životní pojištění (zčásti nebo zcela hrazené), půjčky poskytované organizací a ručení za půjčky, jesle, mateřské školky,
- výhody vztahující se k pracovní činnosti – stravování, sleva na výrobky nebo služby organizace, vzdělávání či kurzy hrazené organizací apod.,
- výhody na základě určitého postavení v organizaci – firemní automobil, služební vůz, telefon, bezplatné bydlení, náklady na reprezentaci apod. (Koubek, 2007, s. 320)

Nevýhodou zaměstnaneckých benefitů je jejich administrativní náročnost. Je důležité, aby vybrané zaměstnanecké výhody, poskytované organizací, byly akceptovány zaměstnanci. Je dobré zaměstnancům poskytnout širší výběr zaměstnaneckých benefitů, protože každý pracovník preferuje rozdílné benefity. (Koubek, 2007, s. 320 – 322)

Zaměstnanecké výhody není vhodné poskytovat automaticky všem zaměstnancům. Při poskytování těchto benefitů je třeba přihlížet k pracovnímu zařazení pracovníka, délce jeho zaměstnání apod. Všem zaměstnancům může organizace poskytovat například výhody:

- prodloužení počtu dní dovolené danou zákonem o týden,
- možnost zvýšení kvalifikace pracovníka,
- poskytování stravenek,
- příspěvek na penzijní a životní pojištění,
- poskytování bezúročných půjček zaměstnancům,
- zvýhodněný prodej produktů organizace,
- příspěvek na dárcovství krve,
- odměny k pracovním a životním výročím apod.

Jiné zaměstnanecké výhody může organizace poskytovat pracovníkům s určitou profesí.

- Pružná pracovní doba,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- poskytnutí mobilního telefonu, přenosného počítače i pro soukromé účely,
- poskytnutí služebního automobilu i pro soukromé účely,
- příspěvek na ubytování, apod. (Stýblo, 2003, s. 110)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY MS TECHNIK, SPOL. S R. O.

Společnost MS Technik, spol. s r. o. provozuje svoji podnikatelskou činnost již od roku 2001 v Novém Jičíně, kde má firma hlavní sídlo, a rovněž na pobočce v nedalekém Rožnově pod Radhoštěm. Hlavní činnost společnosti je zaměřena na lisování, svařování a frézování kovových dílů pro automobilový průmysl. Dále pak dochází k povrchové úpravě těchto dílů před samotnou montáží. (MS Technik spol. s r. o, 2011)

Společnost zaměstnává zhruba 150 zaměstnanců, jejichž spokojenost a profesionalita je jednou ze základních idejí společnosti, spolu s udržováním a rozvíjením nových zákaznických projektů. Strategickým cílem celého podniku je dosažení trvalé prosperity firmy, zavedení a upevnění jejího stále zvučnějšího jména na trhu automobilového průmyslu, maximální reinvestování vytvořeného zisku a v neposlední řadě neustále zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti pomocí seminářů, školení a kurzů.

Společnost v současnosti poskytuje komplexní služby při výrobě plechových výlisků, což představuje lisování na postupových lisech, robotické svařování, výrobu lisovacích nástrojů, kontrolních a svařovacích přípravků, povrchové úpravy, omílání a průmyslové mytí, montážní práce a nýtování. (MS Technik spol. s r. o., 2011)



Zdroj: Interní

Obr. 2. Logo společnosti

5.1 Historie společnosti

Společnost MS Technik, spol. s r. o. byla založena v roce 2001 v Novém Jičíně třemi společníky, kteří svým vkladem dali vznik nové společnosti s ručením omezeným. Společnost se od svého zrození zaměřovala na lisování a svařování kovových dílů převážně v automobilovém průmyslu. V roce 2004 společnost rozšířila své výrobní prostory o další provoz v Rožnově pod Radhoštěm. Pro společnost to znamenalo rozšíření strojového parku hned o několik strojů v podobě lisů, svařovacích přístrojů, poloautomatických linek a galvanovnu včetně doplňkových technologií odmašťování,

omílání a broušení. V roce 2007 společnost MS Technik, spol. s r. o. rozšířila svou činnost také v oblasti výroby lisovacích nástrojů, kontrolních a svařovacích přípravků. Společně s rozvojem technologie došlo i k navýšení počtu zaměstnanců. S patnácti začínajícími zaměstnanci se firma postupně rozrostla o dalších 116 pracovníků, podílejících se na fungování celé společnosti. (MS Technik spol. s r. o., 2011)

5.2 Představení provozovny v Rožnově pod Radhoštěm

Společnost od roku 2004 vykonává svou podnikatelskou činnost i v Rožnově pod Radhoštěm. V této provozovně firma provádí povrchovou úpravu kovových dílů závěsovou i hromadnou technikou, omílání výrobků vibrací mezi kameny a průmyslové mytí nebo-li odmašťování výrobků v ekologické mycí lázni. Mimo jiné zde dochází i ke 100% kontrole kvality při lisování, svařování i při povrchových úpravách jednotlivých výrobků, což dříve bylo prováděno prostřednictvím kooperace s jinými firmami. V provozovně pracuje celkem 50 zaměstnanců, z toho 10 THP pracovníků a 40 dělníků.

5.3 Výrobní program společnosti

V současnosti firma vyrábí především vnitřní výztuhy karoserií, výztuhy dveří, konzoly, držáky, polotovary pro zámkové systémy, díly pro výfukové systémy apod. Součástí výrobního sortimentu je i výroba výlisků z ocelového plechu včetně nerez, hliníku a bronzu v určitých tloušťkách. (MS Technik spol. s r. o., 2011)

Výrobní proces společnosti se uskutečňuje na výrobních zařízeních potřebných pro výkon určité operaci. Celkový výrobní proces zahrnuje:

- lisování plechových výlisků prostřednictvím postupových a mechanických lisů,
- svařování plechových výlisků a kovových dílů na určitých svařovacích zařízeních,
- nýtování plechových výlisků a kovových dílů na rotačním nýtovacím stroji,
- galvanické pokovování, což znamená závěsové a hromadné zinkování železných dílů za pomoci bubnové linky a závěsných linek,
- vlastní nástrojárnu, kde se firma zabývá výrobou vlastních lisovacích zařízení,
- ostatní zařízení jako např. odmašťovací zařízení, omílací zařízení, brusky, frézky, vrtačky a další. (MS Technik spol. s r. o., 2011)

5.4 Informační systém společnosti

V každé společnosti je nezbytné, aby probíhala určitá komunikace s dodavateli, zákazníky, vedoucími pracovníky a spolupracovníky. Dobrý komunikační systém je důležitým aspektem pro bezproblémový chod jakékoliv firmy. Společnost ke své interní a externí elektronické komunikaci, kterou považuje za jeden z nejdůležitějších elementů jejího úspěšného fungování, využívá informační systémy:

- EDI, který slouží k externí komunikaci (mezi dodavateli a zákazníky)
- QI, který slouží k interní komunikaci (uvnitř podniku)
- Lotus Notes, který má podobu elektronické pošty spolu s kalendářem a diářem.

5.5 Řízení jakosti a environmentální politika zaměstnanců společnosti

Společnost MS Technik, spol. s r. o. se rozvíjí i v oblasti řízení kvality. V roce 2003 byla společnost certifikována dle norem DIN EN ISO 9001:2000 a ISO/TS 16949:2002. Následně během roku 2005 zavedla společnost systém environmentálního managementu dle požadavků ISO 14001. (MS Technik, spol. s r. o., 2011)

Firma má snahu na trvalém zlepšování ŽP zavedením ekologicky orientovaného řízení. Firma zohledňuje životní prostředí ve všech fázích životního cyklu výrobků od jejich vývoje, výroby a uvedení na trh až do jejich likvidace. Dodržuje tedy zákonné normy pro oblast ochrany ŽP. Environmentální politika spočívá v úsporném zacházení se surovinami, chemickými látkami a energiemi, zejména v poskytování informací zaměstnancům, veřejnosti a zákazníkům, jak s nimi nakládat, aby nebylo ohroženo životní prostředí, jejich zdraví a bezpečnost. Firma se snaží zamezit vypouštění znečišťujících látek do ovzduší, půdy či vody. Výroba je zabezpečena tak, aby dopad na životní prostředí, bezpečnost a zdraví zaměstnanců byl minimální. Taktéž identifikuje zdroje a rizika, které mohou způsobit havárii, ohrozit životní prostředí, bezpečnost a zdraví zaměstnanců a na ně připravuje havarijní plány, dokumentaci a prostředky. (MS Technik spol. s r. o., 2011)

5.6 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která napomáhá k přehlednému určení silných a slabých stránek podniku (interní analýza) ve vztahu k příležitostem a hrozbám, které plynou z vnějšího prostředí (externí analýza). Název analýzy se skládá z počátečních písmen anglických slov, které představují 4 oblasti zájmů:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní analýza	<ul style="list-style-type: none"> • dobrá lokace sídla společnosti • dlouhodobé vztahy se zákazníky • certifikát kvality ISO/TS • pozitivní obchodní výsledky • pravidelné inovace galvanických linek • výrobní kapacita i pro tzv. malé zákazníky • velký počet sjednaných dohod o provedení práce 	<ul style="list-style-type: none"> • pronájem průmyslového objektu • malá investice do reklamy • vysoké energetické náklady • nízké povědomí o firmě mezi lidmi • částečná závislost na dodavatelích, kteří jsou definováni zákazníkem • nedostatečná motivace zaměstnanců • nedostatečná školení zaměstnance • špatná zastupitelnost pracovníků
	Příležitosti	Hrozby
Externí analýza	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s novými zákazníky • rostoucí poptávka automobilového průmyslu • rozšíření výrobního sortimentu • možnost rozšíření povrchových úprav o technologii niklování 	<ul style="list-style-type: none"> • přílišná fluktuace zaměstnanců • existence substitutů • nárůst konkurence • nepříznivé pracovní prostředí • zhoršující se kvalita výrobků

Zdroj: Vlastní

Tab. 1. SWOT analýza společnosti MS Technik, spol. s r. o.

6 SYSTÉM MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Ve firmě, která zaměstnává 150 zaměstnanců, funguje systém odměňování zaměstnanců v mezích zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku.

6.1 Mzda

Každý zaměstnanec je za vykonanou práci odměňován mzdou, čímž se rozumí peněžitá plnění poskytovaná firmou jednotlivým zaměstnancům za práci. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních právních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost. Zaměstnancům, kteří mají sjednanou kratší pracovní dobu a rovněž zaměstnancům, kteří neodpracovali v měsíci stanovenou pracovní dobu, náleží mzda ve výši odpovídající odpracované době. Mzda při plném pracovním úvazku a odpracování stanovené pracovní doby, která je ve firmě stanovena v délce 40 hodin týdně pro pracovníky v jednosměnném provozu a 37,5 hodin týdně pro zaměstnance v nepřetržitém provozu za příslušný měsíc, nesmí být nižší než minimální mzda. Objem mzdových prostředků se stanovuje před započítáním kalendářního roku v závislosti na finanční situaci firmy MS Technik, spol. s r. o. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 1)

6.2 Mzdové tarify a stupně

Pracovní činnosti vykonávané ve společnosti MS Technik, spol. s r. o. jsou zařazeny do dvanácti tarifních tříd. Každý zaměstnanec se řadí do tarifní třídy, vzhledem k druhu své pracovní činnosti sjednané v pracovní smlouvě, nebo funkce, do které byl jmenován. Mzdové tarify pro uvedené profese jsou stanoveny pro pracovní dobu 37,5 hodin týdně a týkají se pracovníků v nepřetržitém a směnném provozu, 40 hodin týdně pro pracovníky v jednosměnném provozu a THP pracovníky s flexibilní pracovní dobou. Při sjednání kratší než stanovené pracovní doby se mzdový tarif krátí v poměru sjednané a stanovené týdenní pracovní doby. Tarify pro hodinově odměňované zaměstnance jsou uvedeny v rozmezí čtyř stupňů (a, b, c, d), kde mezi jednotlivými stupni je možné v daném rozpětí volit libovolnou částku. Nejnižší částka v daném stupni je pevně stanovena. Naopak tarify pro zaměstnance odměňované měsíční mzdou jsou dány v minimální a maximální možné výši. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 2)

6.3 Individuální smluvní mzda

Ředitel společnosti a manažeři podniku, kteří jsou odpovědní za provoz a rozvoj společnosti, jsou odměňováni individuální smluvní mzdou, jejíž podmínky jsou stanoveny a popsány v individuální smlouvě. Individuální smluvní mzdu lze sjednat s manažery, s THP pracovníky či ostatními zaměstnanci vykonávající pracovní činnost zařazenou v jedenácté nebo dvanácté mzdové třídě. Takovým zaměstnancům ovšem nenáleží žádné příplatky ani odměny. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s.7)

6.4 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci ve firmě MS Technik, spol. s r. o. jsou podle profese odměňováni časovou mzdou, na základě hodinového mzdového tarifu, nebo měsíční mzdou.

Odměna za práci zaměstnanců dělnických profesí je dána:

- časovou (nárokovou) mzdou, která se odvíjí od délky odpracovaného času,
- variabilní složkou mzdy, která je pohyblivá, nenároková a zahrnuje především osobní ohodnocení a prémie,
- příplatky (za práci v noci, přesčas apod.),
- ostatní benefity.

Pracovníci THP profesí jsou odměňováni v následující struktuře:

- fixním (nárokovým) měsíčním platem, který se neodvíjí od odpracovaného času, ale je pevně daný a pro každý odpracovaný měsíc stejný,
- variabilní složkou (nenárokovou) – tzv. osobní ohodnocení,
- příplatky,
- ostatní benefity.

Dělnické profese jsou dále firmou rozlišovány na přímé výrobní dělníky a režijní dělníky. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 7)

6.4.1 Odměňování přímých výrobních dělníků

Tuto skupinu zaměstnanců tvoří strojírenský dělník, lisař a strojírenský dělník – lisař. Zaměstnanci, zařazení do této kategorie, jsou odměňováni základní hodinovou mzdou (pevná složka mzdy) a prémiovým hodnocením (pohyblivá složka mzdy). Základní

hodinová mzda se nemění v závislosti na odpracovaném výkonu, zatímco výše prémie hodnocení se pohybuje v rámci splnění tří kritérií. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 8)

Prémiové hodnocení dělnických profesí je rozděleno do hodnocení těchto kritérií:

- **kvantita práce**, která je hodnocena vzhledem k příslušnému plnění norem výrobních dělníků. Při 100% a vyšším splnění norem náleží zaměstnanci příslušná prémie v určité výši. Pokud zaměstnanec odpracuje méně hodin než je stanovený měsíční fond pracovní doby, variabilní složka se úměrně krátí vzhledem k odpracované době. Pro stanovení příslušné výše prémie se firma řídí vlastní sestavenou tabulkou pro hodnocení kvantity práce přímých dělníků,
- **kvalita práce**, přičemž za dodržování jejího stanoveného standardu přísluší pracovníkovi prémie ve výši 750 Kč měsíčně. K hodnocení kvality práce používá firma tiskopis „Hodnocení kvality ve výrobním procesu“,
- **hodnocení přímého nadřízeného**, který může rozdělit měsíční částku jednomu zaměstnanci v rozmezí 0 – 1 500 Kč. Pokud zaměstnanec nedodrží kvalitu výrobku nebo nastanou zákaznické reklamace, může mu vedení společnosti přidělenou sumu snížit, případně úplně odebrat. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 8 – 9)

Hodnocení pracovníka z hlediska subjektivního názoru přímého nadřízeného zahrnuje přístup k práci, ochotu k práci mimo harmonogram směn, dodržování přestávek a pracovní doby, využívání fondu pracovní doby, plnění příkazů přímého nadřízeného. Odměna nadřízeného může být přiznána pouze pracovníkovi při splnění všech požadavků na kvalitu.

6.4.2 Odměňování režijních dělníků

Do skupiny režijních dělníků spadají profese: manipulanta, nástrojař, seřizovač lisů, elektrikář, údržbář strojů a zařízení, obsluha omílacího zařízení, obsluha galvanické linky, strojírenský dělník galvanovny, skladník, manipulanta skladu, směnový mistr. Režijní dělníci jsou firmou odměňováni měsíční mzdou, která se skládá ze základní mzdy a osobního ohodnocení. Základní mzda představuje 60 % celkové měsíční mzdy. Osobní ohodnocení může zaměstnanec přijímat maximálně ve výši 40 % základní mzdy. V plně dohodnuté výši je zaměstnanci přiznáno za splnění jeho povinností vyplývajících z popisu pracovních činností. Pokud zaměstnanec některé povinnosti neplní, může mu být osobní

ohodnocení kráceno, či dokonce úplně odebráno na dobu nejdéle tří po sobě jdoucích měsíců. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 9)

6.4.3 Odměňování THP zaměstnanců

Do této skupiny zaměstnanců spadají všechny THP profese s výjimkou zaměstnanců, se kterými byla sjednána smluvní mzda. Současně v rámci měsíční mzdy je přihlédnuto i k případné přesčasové práci v maximálním rozsahu do 12,5 hodin měsíčně, což činí 150 hodin ročně. Zaměstnanec je odměňován mzdou v této struktuře:

- základní měsíční mzda,
- osobní ohodnocení,
- příplatky.

Výše osobního ohodnocení (pohyblivé složky) a podmínky pro jeho získání vyplývají ze stejných okolností jako u režijních dělníků. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 10)

Podíl pohyblivé složky vůči základní měsíční mzdě THP zaměstnanců je značně velký. Pro společnost je tento způsob odměňování výhodný, protože nevzniká povinnost vyplácet 100% výši pohyblivé složky. Firma se tímto snaží přimět zaměstnance k efektivní práci. Určitým způsobem je motivovat, vést k úspoře nákladů na dopravu v logistice, k úspoře nákladů na chemikálie apod.

Výše této pohyblivé složky se odvíjí od tzv. indikátorů. Pojem indikátor společnost používá pro stanovení podmínek určité operace v daném úseku (logistika, personalistika, výroba apod.). Např. v logistice je podmínka pro indikátor ve složce náklady na dopravu a mimořádnou dopravu, které musí být menší než 6 % z tržeb bez materiálu. Pokud zaměstnanec splní dané podmínky pro indikátory, je mu vyplacena pohyblivá složka v plné výši, popřípadě i vyšší než 100 %. Pokud nejsou dodrženy stanovené indikátory, může být zaměstnanci odebrána část pohyblivé složky, kterou stanovuje nadřízený. Tyto podmínky pro splnění daného cíle jsou podrobně popsány v interním dokumentu firmy (příloha P II).

6.5 Mzdové příplatky

Zaměstnancům firma ze zákona vyplácí příplatky za vykonávanou pracovní činnost.

Příplatek za práci v noci náleží každému zaměstnanci ze zákona, který odpracuje mezi 22. až 6. hodinou nejméně 2 hodiny ze své pracovní doby. Dle § 116 ZP má zaměstnanec

nárok na patřičnou mzdu a rovněž má nárok na příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku. Jelikož ve společnosti funguje třisměnný pracovní provoz, příplatky za práci konanou v nočních hodinách jsou běžnou součástí měsíčních mezd.

Dle § 118 ZP může firma ojediněle požadovat od zaměstnanců výkon práce i o víkendech. **Příplatek za práci v sobotu a neděli** přísluší zaměstnanci s dosaženou mzdou za dobu práce v sobotu a neděli, a to nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci přesčas. Za přesčasovou práci ve všední den a v sobotu přísluší pracovníkovi mzdové zvýhodnění ve výši 25 % průměrného výdělku za každou hodinu práce přesčas. Podle § 93 ZP nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin týdně v období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích a 150 hodin v kalendářním roce. Pokud zaměstnavatel požaduje od zaměstnance práci přesčas, která přesahuje 150 hodin ročně, je to možné pouze po dohodě se zaměstnancem.

U kategorie vedoucích oddělení je v měsíčním platu zohledněna případná práce přesčas v celkovém rozsahu 150 hodin ročně (tj. 12,5 hodin měsíčně).

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek. Pokud zaměstnanec pracuje ve svátek, přísluší mu náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna. Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku podle § 115 ZP.

Pracovní pohotovost může zaměstnavatel na zaměstnanci požadovat pouze v případě, že se s konkrétním zaměstnancem dohodne. Pracovníkovi přísluší za hodinu pracovní pohotovosti doma odměna ve výši 10% průměrného hodinového výdělku. Za vykonanou práci v době pracovní pohotovosti firma zaměstnanci vyplatí mzdu nebo plat, ale podle § 140 ZP mu nepřísluší žádná jiná odměna. Naopak pokud zaměstnanec pracuje v době pracovní pohotovosti nad stanovenou týdenní pracovní dobu, jedná se o práci přesčas. Firma má s několika zaměstnanci sjednanou pracovní pohotovost, zejména s pracovníky údržby a elektrikáři. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 11)

6.6 Náhrady mzdy

6.6.1 Překážky na straně zaměstnavatele

Překážkami ve výkonu práce, které nezapříčinil zaměstnanec, jsou prostoje a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 12)

Nemůže-li zaměstnanec konat práci z důvodu prostoje, přísluší mu náhrada mzdy nebo platu ve výši 80 % průměrného výdělku. Prostojem je v případě firmy přechodná závada způsobená poruchou na strojním zařízení bez zavinění zaměstnance, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybné pracovní podklady nebo jiné provozní příčiny. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 12)

V důsledku přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy nebo živelnou událostí, přísluší zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu ve výši 60 % průměrného výdělku, avšak za předpokladu, že nebyl zaměstnanec přeřazen na jinou pracovní činnost. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 12)

Jiné překážky v práci na straně zaměstnavatele jsou posuzovány v souladu s ustanoveními ZP.

6.6.2 Překážky na straně zaměstnance

Překážka ve výkonu práce na straně zaměstnance nastává, pokud pracovník není schopen provozovat svou pracovní činnost vzhledem k osobním či jiným překážkám. Mezi důležité osobní překážky v práci patří zejména zdravotní problémy, péče o dítě či jiného člena rodiny, mateřská a rodičovská dovolená. V těchto případech se postupuje v souladu s platnými právními předpisy. Jinými překážkami v práci mohou být:

- vyšetření či ošetření zaměstnance ve zdravotnickém zařízení, kdy zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku na nezbytně nutnou dobu,
- narození dítěte manželce zaměstnance, kdy zaměstnanci přísluší mzda ve výši průměrného výdělku na 1 den,
- doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického nebo sociálního zařízení. (Podnikový mzdový předpis, 2007, s. 12 – 13)

6.7 Ostatní benefity

Součástí mzdy zaměstnance mohou být i ostatní benefity, díky kterým firma odměňuje své zaměstnance, motivuje je k lepším pracovním výkonům a zároveň se snaží zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců.

Mezi ostatní benefity poskytované firmou zaměstnancům patří tzv. **mimořádné prémie**, což jsou mimořádné odměny, které náleží zaměstnanci při splnění úkolů, které nejsou součástí jeho standardní pracovní náplně. Výši mimořádné odměny navrhuje přímý nadřízený a samotnou prémie schvaluje ředitel společnosti. Při významných výročních obdržel zaměstnanec od zaměstnavatele blahopřání a dárek. Zaměstnanec od společnosti může získat odměnu do výše 15 000 Kč za zlepšovací návrhy, jejichž navrzení a uvedení do praxe povede k zefektivnění práce, úspoře nákladů, snížení zmetkovitosti a zkvalitnění kontrolní činnosti. Konkrétní výše odměny je stanovena po zhodnocení vedoucího příslušného oddělení a následně schválena ředitelem společnosti. Zaměstnanci k výplatní páse obdržel určitý počet stravenek, podle počtu odpracovaných dní za příslušný měsíc. Hodnota stravenky je 70 Kč. Zaměstnavatel hradí 55 % z hodnoty jedné stravenky, což představuje 38,5 Kč. Zbýlých 31,5 Kč je strženo zaměstnanci ze mzdy. Dalším benefitem pro všechny zaměstnance je poskytování kosmetických služeb v hodnotě 900 Kč jednou měsíčně. Tyto kosmetické služby zahrnují kosmetické ošetření pleti v hodnotě 550 Kč a masáž lávovými kameny v hodnotě 350 Kč.

THP pracovníkům je zřízeno životní pojištění. Zaměstnavatel každému z nich přispívá částkou 500 Kč měsíčně po dobu zaměstnání v této společnosti. THP pracovníci si mohou všechny, firmou poskytnuté prostředky, vybrat až po dvou letech, ne dříve. Pouze mimořádné vklady na životní pojištění si může zaměstnanec vybrat při naspoření částky 3 000 Kč. Např. pokud zaměstnavatel vloží na životní pojištění zaměstnance částku 1 500 Kč, musí zaměstnanec následně vyčkat na vložení další částky v minimální výši 1 500 Kč, aby tyto prostředky mohl čerpat. Při případném odchodu zaměstnance z firmy, si může zaměstnanec zřízené životní pojištění ponechat, avšak ve vlastní režii. Jedním z dalších benefitů pro THP pracovníky je poskytnutí služebního vozu, který mají v případě potřeby k dispozici.

Zaměstnanci dělnických profesí obdržel vánoční dárek v podobě Flexi passu do výše 2 000 Kč. Výše Flexi passu se odvíjí od hodnocení přímého nadřízeného.

7 MOTIVAČNÍ PROGRAM FIRMY MS TECHNIK, SPOL. S R. O.

Společnost se snaží již od svého vzniku jistým způsobem motivovat své zaměstnance ke stále vyšším pracovním výkonům a k jejich celkové spokojenosti v zaměstnání. Motivační program pro zaměstnance má firma ztvárněný v podobě dokumentu již od roku 2007. Vzhledem ke změnám v jeho obsahu došlo během 6 let ke třem úpravám a aktualizacím. Aktuální motivační program je v oběhu od 25. 1. 2011 až do změny. Obsah motivačního programu je popsán v níže uvedeném textu.

První z nabízených motivačních prvků ve firmě je určen všem zaměstnancům. Představuje zhodnocení práce zaměstnance, vyslechnutí jeho názorů, které má vést ke zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnance, a tedy ke zlepšování jeho vlastní práce. Jedním z dalších významných motivačních faktorů je pravidelné roční hodnocení zaměstnanců. Všichni zaměstnanci mají tak možnost otevřeně se vyjádřit ke všem oblastem vlastní práce a činnosti ve firmě, a podílet se aktivně na formování svého budoucího rozvoje. Samotné výsledky těchto hodnocení slouží jako podklad pro osobní pohovor. Pohovor provádí vedoucí zaměstnanec, jehož výsledek je zaznamenán a předán na personální oddělení. (Motivační program společnosti, 2011, s. 3)

Pro THP pracovníky a jiné vybrané profese firma zabezpečuje neustálý odborný růst zaměstnanců v souladu s potřebami organizace. Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu prostřednictvím odborných školení. Vedoucí útvarů analyzují potřeby školení pro jednotlivé podřízené zaměstnance. Vedoucí poté každý rok zpracuje požadavky na školení pro následující kalendářní rok, které předá na personální oddělení, kde je z nich zpracován souhrnný plán školení pro celou firmu. Náklady na tato školení hradí v plné výši firma a účast na něm je považována za řádný výkon práce. V případě, že zaměstnanec je vyslán na školení mimo firmu, či dokonce na delší časové období, náleží mu také náhrada cestovních výdajů. (Motivační program společnosti, 2011, s. 4)

Nedílnou součástí motivačního programu je především péče o zdraví zaměstnanců po celou dobu trvání pracovního poměru. Všem zaměstnancům jsou zajištěny a uhrazeny zákonem předepsané preventivní lékařské prohlídky, potřebné a nezbytné pro výkon sjednané práce. Tyto lékařské prohlídky jsou prováděny u smluvního závodního lékaře. Pracovníkům zaměstnavatel nabízí smluvně zajištěné poskytování masérských služeb. Každý zaměstnanec po skončení zkušební doby, byla-li se zaměstnancem v pracovní

smlouvě sjednána, má nárok na poskytnutí 2 masáží za rok. (Motivační program společnosti, 2011, s. 5)

Pro všestranný rozvoj osobnosti zaměstnance a pro zvýšení jeho spokojenosti, podporuje firma sportovní aktivity, a proto pořádá každoročně v letním období pro své zaměstnance fotbalový turnaj a další sportovní vyžití. Součástí fotbalového turnaje je i posezení a pohoštění, které je rovněž organizováno i každý rok před Vánoce. Na vánočním večírku je ředitelem společnosti zhodnocena celoroční práce zaměstnanců spolu s poděkováním a sdělením dalších záměrů do budoucna. (Motivační program společnosti, 2011, 6)

Společnost dbá na trvalém zlepšování jejího výrobního chodu. Snaží se motivovat zaměstnance k iniciativnímu řešení problémů, k práci nad rámec pracovních povinností, zajištění neustálého přísunu nových námětů a myšlenek od zaměstnanců společnosti, jejichž realizace vede k neustálému zlepšování ve všech oblastech. Vedoucí útvarů ve spolupráci se svými podřízenými navrhuje náměty na zlepšení, které předkládají svému nadřízenému. Tyto náměty na zlepšování jsou předávány vybraným zástupcům organizace k posouzení. Vedoucí útvaru ve spolupráci s vedením organizace posoudí závažnost návrhu a vybere některou z možností realizace námětu. Podání zlepšovacího návrhu se provádí pomocí formuláře, který si zaměstnanec případně vyzvedne na personálním oddělení. Takto podaný návrh je posouzen zaměstnavatelem a na základě jeho schválení je přiznána zaměstnanci odměna v určité výši. Každé vyhodnocení ZN i drobného zlepšení je projednáno osobně s příslušným zaměstnancem a výsledky jsou zveřejněny na nástěnce. (Motivační program společnosti, 2011, s. 7)

Při významných výročních obdrželi zaměstnanci od vedení společnosti a svého nadřízeného blahopřání a dárek. Firma podporuje dobročinné aktivity, přičemž bezplatným dárcům krve je vyplácena finanční odměna ve výši 500 Kč za jeden odběr.

Spokojenost zaměstnanců s výše uvedenými motivačními programy a s jejich pracovní činností ve firmě je jedenkrát ročně ověřována provedením průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Každý rok připravuje personální oddělení dotazník analyzující spokojenost zaměstnanců, který odpovídá skladbou otázek aktuálním potřebám firmy. Takové dotazníkové šetření probíhá ve firmě jednou ročně spolu s jeho vyhodnocením a porovnáním se stanoveným cílem. (Motivační program společnosti, 2011, s. 11 – 13)

8 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ V ZAMĚSTNÁNÍ

Při výkonu mé praxe v provozovně v Rožnově pod Radhoštěm, jsem se rozhodla učinit průzkum hodnotící spokojenost pracovníků ve společnosti MS Technik, spol. s r. o. Na základě anonymního dotazníkového šetření jsem posuzovala spokojenost zaměstnanců firmy s motivačními prvky a procesem odměňování. Po sestavení dotazníku jsem ho v tištěné podobě předala jednotlivým zaměstnancům a následně jim sdělila, že dotazování je anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze jako podklad pro tuto práci. Zaměstnance jsem požádala o pravdivé vyplnění dotazníku, aby jeho následné zhodnocení vypovídalo o spokojenosti pracovníků v oblasti motivace co nejpravdivěji a na jeho základě vytvořený návrh, na zlepšení stávající situace, přispěl ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Dotazováno bylo celkem 50 zaměstnanců, z toho 10 THP pracovníků a 40 pracovníků dělnických profesí. Zpětně mi bylo odevzdáno 40 řádně vyplněných dotazníků.

Dotazník byl konstruován uzavřenými otázkami, jelikož nabízí jednoduché vyplnění odpovědi, zaměstnance nezdržují a neobtěžují přemýšlením nad vlastní formulací odpovědi. Takto sestaveným dotazníkem jsem nasměrovala každého respondenta na to, co mě zajímá. Dotazník zahrnoval 21 uzavřených otázek, které nabízely několik možných variant odpovědí, ze kterých si dotazovaný vybral jednu, popřípadě u některých otázek dokonce více odpovědí. Jisté odpovědi u vybraných otázek vybízely zaměstnance i k jeho vlastnímu slovnímu vyjádření. Ačkoliv byl dotazník anonymní, zpět se mi vrátilo během jednoho týdne několik vlastnoručně podepsaných dotazníků. Každému zaměstnanci bylo sděleno, že dotazování je anonymní a jeho výsledky budou použity k mé práci.

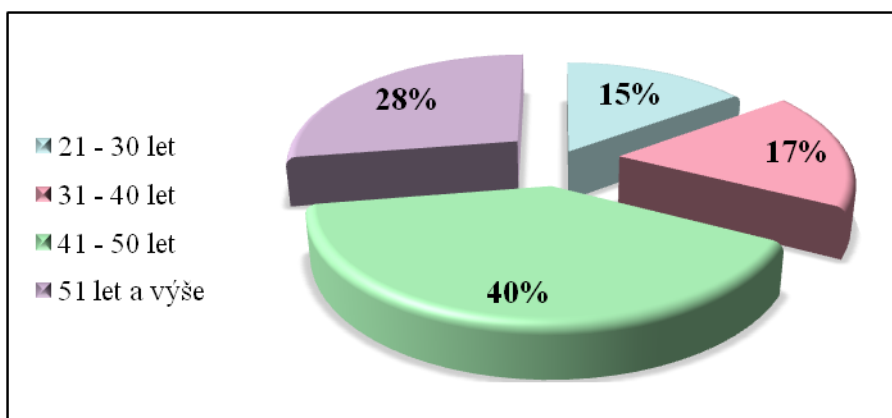
8.1 Vyhodnocení dotazníkového zkoumání

Po odevzdání dotazníků, vyplněných čtyřiceti zaměstnanci, jsem provedla jejich zhodnocení. Následující část objasňuje detailněji výsledky dotazníkového průzkumu. Pro lepší přehlednost jsem data uspořádala do tabulek, které jsou uvedeny v příloze bakalářské práce (P IV). Následně jsem data v tabulkách graficky vyjádřila pomocí výsečových grafů.

8.1.1 Pohlaví a věk zaměstnanců

Úvod dotazníku spočíval ve zjištění pohlaví a věku zaměstnance. Z dotazování vyplynulo, že větší podíl zaměstnanců, pracujících v provozovně v Rožnově pod Radhoštěm, zaujímají muži.

Tabulka č. 1 (příloha P IV) ukazuje přehled počtu zaměstnanců dělnických profesí a THP pracovníků podle pohlaví a jejich věku. Z té vyplývá, že větší část dělníků je ve věku mezi 41 až 50lety, u THP pracovníků je rozdíl mezi jednotlivými věkovými kategoriemi vyrovnaný.



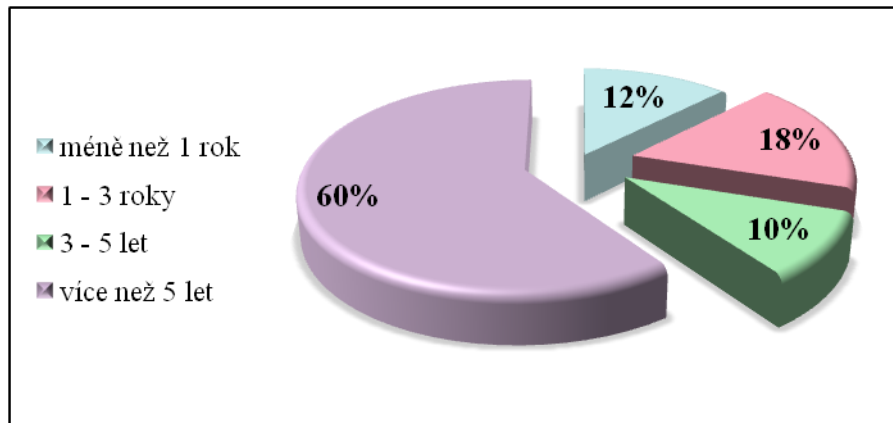
Zdroj: Vlastní

Graf 1. Pohlaví a věk zaměstnanců

Graf znázorňuje celkový počet dělníků a THP pracovníků v rámci uvedených věkových kategorií. Největší četnost pracujících zaměstnanců je ve věku 41 – 50 let a tvoří celých 40 % všech dotazovaných. Druhou, 28 % zastoupenou skupinou, jsou zaměstnanci ve věku 51 let a výše. Ve věku 31 – 40 let je to 17 % zaměstnanců a nejméně zaměstnanců je ve společnosti ve věku 21 – 30 let, a to pouhých 15 %. Z průzkumu je zřetelné, že v provozově vykonávají pracovní činnost pracovníci vyšší věkové kategorie.

8.1.2 Doba zaměstnání ve společnosti

Doba, po kterou jsou pracovníci v podniku zaměstnání je různá, avšak většina z nich, ať už se jedná o dělníky či THP pracovníky, je ve společnosti 5 či dokonce více let. Z tabulky č. 2 (příloha P IV) je rovněž patrné, že poslední rok zaznamenal nárůst nových zaměstnanců dělnických profesí. U THP pracovníků je nárůst minimální.



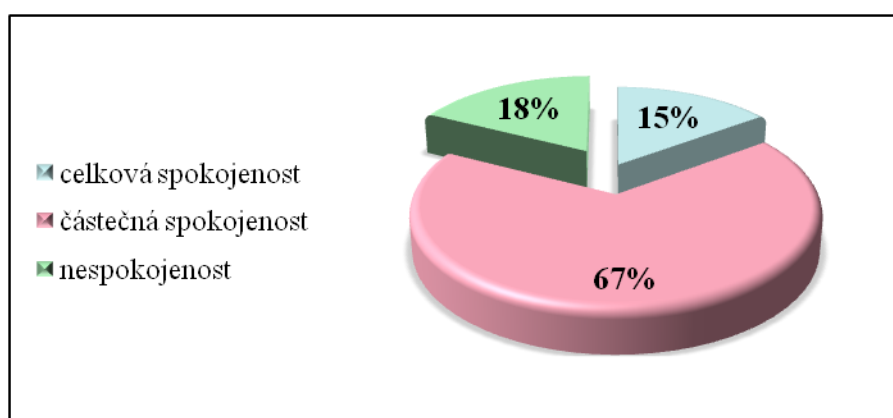
Zdroj: Vlastní

Graf 2. Doba zaměstnání ve společnosti

V souhrnu všech vyplněných dotazníků bylo vyhodnoceno, že celých 60 % respondentů vykonává ve společnosti svou pracovní činnost déle než 5 let. Po dobu 3 až 5 let ve firmě pracuje 18 % všech dotazovaných. 12 % pracovníků je zaměstnáno v této firmě 1 – 3 roky a pouhých 10 % z nich ve společnosti pobývá 1 rok a méně.

8.1.3 Vztah k vykonávané práci

Nejčastěji zvolenou odpovědí na otázku, zjišťující vztah k vykonávané práci, byla druhá varianta, která značila, že práce zaměstnance uspokojuje jen částečně. Odpověď potvrdilo 20 dělníků a 7 THP pracovníků. Naopak pouze 4 dělníky a 2 THP pracovníky práce uspokojuje a vykonávají ji rádi. Svou pracovní činnost nevykonává s pocitem uspokojení a naplnění 6 dělníků a 1 THP pracovník. V tomto případě by měl zaměstnanec hledat jiné pracovní zařazení, které by ho alespoň částečně uspokojovalo.



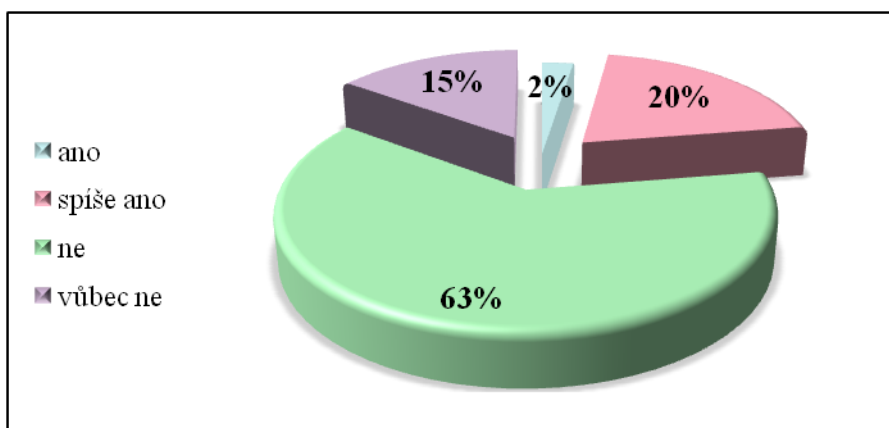
Zdroj: Vlastní

Graf 3. Vztah k vykonávané práci

Na první pohled je zřejmé, že většina pracovníků je v zaměstnání spokojena. Společnost podle průzkumu zaměstnává 15 % celkově spokojených zaměstnanců a 67 % částečně spokojených zaměstnanců, kterým práce vyhovuje, naopak 18 % z nich je v negativním vztahu k vykonávané práci.

8.1.4 Platové ohodnocení

Zaměstnancům byla v dotazníku kladena otázka, zda platové ohodnocení odpovídá jejich výkonu pracovní činnosti. Zaměstnanci odpovídali převážně záporně, z čehož vyplývá, že se cítí za svou práci nedostatečně odměněni. Většina z nich si podle svého názoru zaslouží lepší mzdové podmínky. Pouze z jednoho vyplněného dotazníku byla zaznamenána kladná odpověď na otázku týkající se platového ohodnocení. S platem je spíše spokojeno 6 dělníků a 2 THP pracovníci, což je více než těch, kteří nejsou vůbec spokojeni.



Zdroj: Vlastní

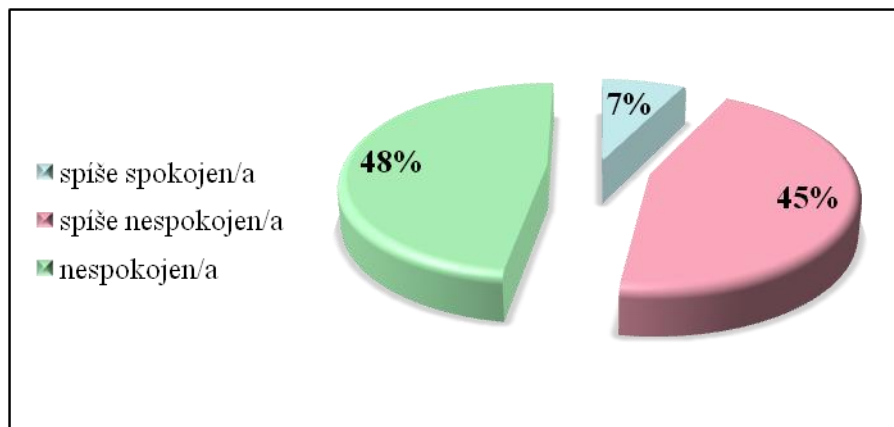
Graf 4. Platové ohodnocení

Více než polovina dotazovaných zaměstnanců se domnívá, že jejich platové ohodnocení neodpovídá náročnosti práce, kterou vykonávají. Už vůbec jich není spokojeno 15 %. Naopak 20 % je docela spokojeno se svým platem a pouhé 2 % všech respondentů hodnotí svůj plat kladně.

8.1.5 Spokojenost zaměstnanců s procesem odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení

Vzhledem k převážně negativnímu hodnocení platových podmínek zaměstnanců, nebyla zarážející ani následující špatná reakce respondentů na proces odměňování a osobního hodnocení. Tabulka č. 5 (příloha P IV) vykazuje absolutní nespokojenost THP pracovníků,

kteří odpovídali na danou otázku odpovědí spíše nespokojen/a. U dělníků byla situace téměř stejná až na 3 jedince, kteří zvolili variantu spíše spokojen/a.



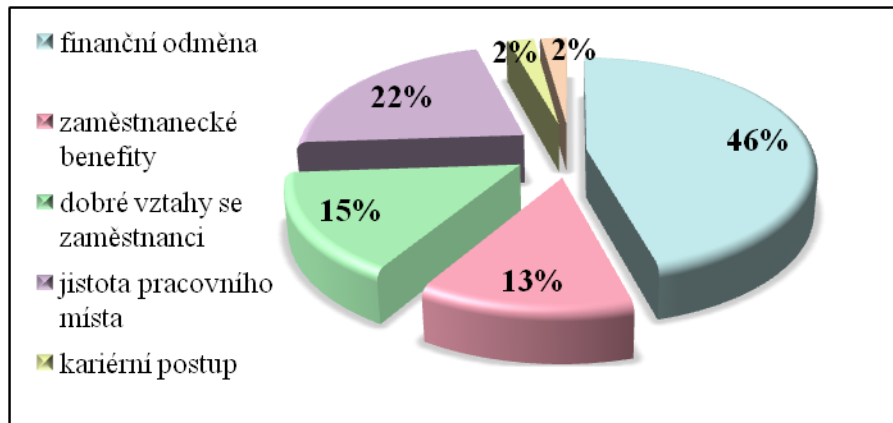
Zdroj: Vlastní

Graf 5. Spokojenost zaměstnanců s procesem odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení

Pouhých 7 % tázaných pracovníků je spíše spokojeno v oblasti odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení. Menší polovina, tedy 45 % je spíše nespokojena a 48 %, což zaujímá největší podíl, je zcela nespokojeno.

8.1.6 Motivační prvky

V dotazníku mě především zajímalo, jaké motivační prvky by respondentu motivovaly k výkonu práce. Otázka vybízela k širší možnosti výběru v oblasti motivace. Při výběru poslední odpovědi „jiné“, mohl také zaměstnanec uvést vhodný motivační prvek ze svého pohledu. Z šetření vyplynulo, že nejlepším motivačním prvkem, jak pro dělnické profese, tak i pro THP pracovníky je finanční odměna. Překvapivě druhým nejčastěji vybraným prvkem je jistota pracovního místa, která dokáže motivovat až 9 dělníků. K tomu se dále řadí i dobré pracovní vztahy na pracovišti a vybrané zaměstnanecké benefity. THP pracovníci si z nabízených možností vybrali jistotu pracovního místa a také kariérní postup.



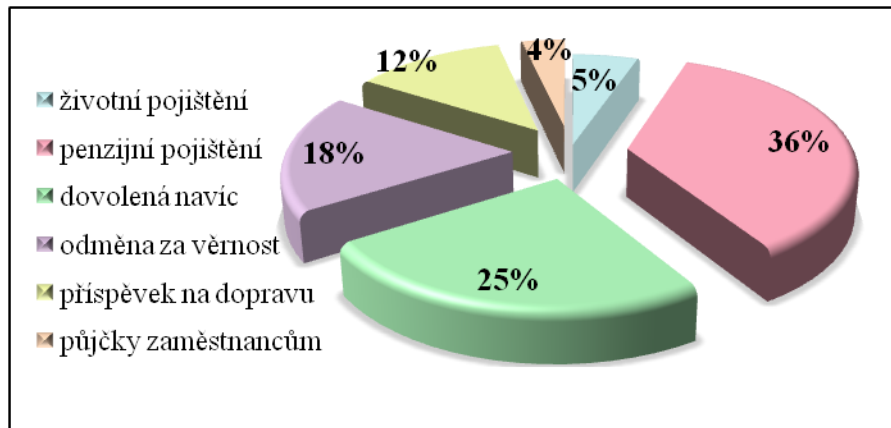
Zdroj: Vlastní

Graf 6. Motivační prvky

Nejčteněji vybraná odpověď je finanční odměna a v procentuálním vyjádření zaujímá 46 % všech odpovědí. Druhá polovina výsečového grafu je znázorněna zvolenými motivačními prvky ve složení: 22 % jistota pracovního místa, 15 % dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými, 13 % zaměstnanecké benefity. Pouhé 2 % respondentů dovede motivovat možný kariévní postup a 2 % dotyčných jiná možnost než výše uvedená.

8.1.7 Zaměstnanecké benefity

Otázka, týkající se benefitů, které by zaměstnanci uvítali, měla charakter rovněž jako předchozí, kdy zaměstnanci mohli volit více než jednu z nabízených odpovědí. Dotazování potvrdilo skutečnost, že penzijní připojištění by jako vhodný zaměstnanecký benefit uvítalo 14 dělníků a 6 THP pracovníků. Druhou nejčastější možností v poskytnutí zaměstnaneckého benefitu zastává zvýšení počtu dní dovolené. Dalšími upřednostněnými benefity, které by byly z pohledu zaměstnance pro něj užitečné a uspokojivé, je finanční odměna za odpracování určitého počtu let ve firmě a příspěvek na dopravu do zaměstnání.



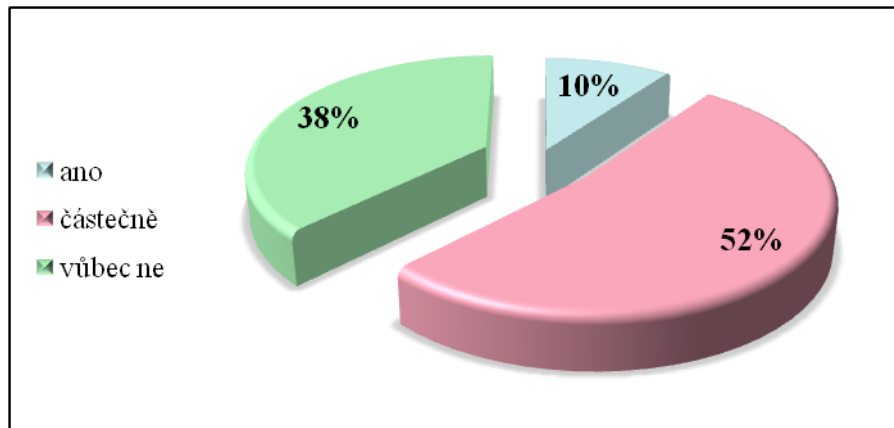
Zdroj: Vlastní

Graf 7. Zaměstnanecké benefity

Graf ukazuje rozdělení jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Největší podíl znázorňuje příspěvek na penzijní připojištění, které by přivítalo až 36 % všech tázaných zaměstnanců. Celých 25 % všech dělníků a THP pracovníků potvrdilo při vyplňování svého dotazníku, že by ocenili navýšení počtu dní dovolené než je stanoveno zákonem. 18% podíl získala také odměna za dlouholetou odpracovanou dobu v zaměstnání, a to těmi, kteří ve společnosti pracují déle než 5 let. Některým respondentům se zamlouvá i příspěvek na dopravu, kterou by ocenilo celých 12 % zaměstnanců dojíždějících denně do zaměstnání. Překvapivě malé procento získal příspěvek na životní pojištění, což předčilo moje očekávání.

8.1.8 Zájem nadřízených o názory zaměstnanců

V dotazníkovém šetření byla respondentům položena otázka, zda se přímí nadřízení zajímají o názory zaměstnanců. Především, zda si názor vyslechnou, ale nějakým způsobem dále neposuzují. Z pohledu 16dělníků a 5THP pracovníků je zřejmé, že nadřízený si názor svého podřízeného vyslechnou, ale nijak dál jej neposuzuje, či se dokonce k projevenému názoru nevyjadřuje.



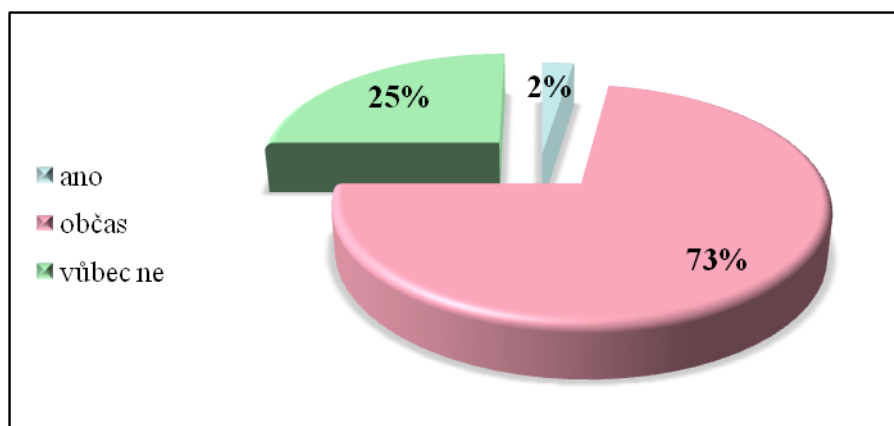
Zdroj: Vlastní

Graf 8. Zájem nadřízených o názory zaměstnanců

Více než polovina grafu značí, že názory pracovníků jsou vyslechnuty a hodnoceny jen částečně. Dalších 38 % všech tázaných se vyjádřilo svou odpovědí k velmi negativnímu hodnocení této skutečnosti. A pouze zanedbatelných 10 % odpovědí bylo spokojeno s vyslechnutím svého názoru a jeho následným zhodnocením.

8.1.9 Pochvala za vykonanou práci

Při každé profesi je nezbytné, aby byla dobře vykonaná práce jistým způsobem odměněna, tím mám na mysli, aby byla alespoň slovně ohodnocena. Zjišťovala jsem, zda jsou zaměstnanci v pracovním procesu chváleni. Za dobře vykonanou práci je podle tabulky č. 9 (příloha P IV) občas pochváleno 20 dělníků a 9 THP pracovníků. Naopak pochvaly od svého nadřízeného se nedostává 10 dělníkům.



Zdroj: Vlastní

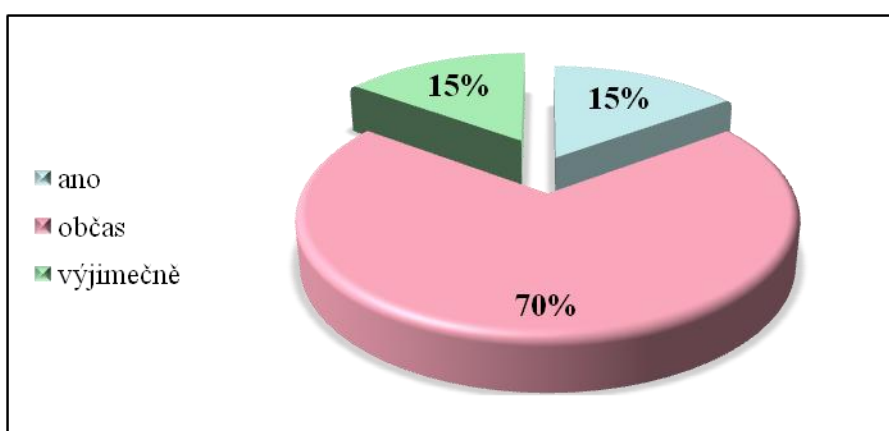
Graf 9. Pochvala za vykonanou práci

Z grafického vyjádření vyplynulo, že 73 % dotazovaných pracovníků je občas za správně odvedenou práci pochváleno. Avšak čtvrtina z nich se domnívá, že jejich práce není

pochválena, naopak v určité míře kritizována. Jen 2 % se k uvedené otázce vyjádřilo s naprostým souhlasem, ovšem takový podíl je bezvýznamný.

8.1.10 Stres při výkonu práce

Při posuzování spokojenosti zaměstnanců mě zajímalo, do jaké míry jsou zaměstnanci stresováni při vykonávání své pracovní činnosti. Ukázalo se, že každý z pracovníků je svou pracovní činností stresován. Tento pocit potvrdilo 5 dělníků a 1 THP pracovník. Občasným stresem trpí většina, tedy 21 dělníků a 7 THP pracovníků. Ve výjimečných případech se v zaměstnání stresují 4 dělníci a 2 THP pracovníci.



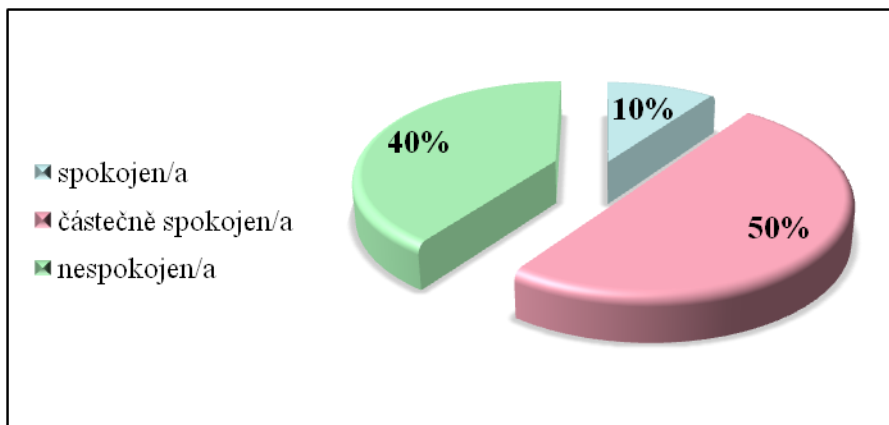
Zdroj: Vlastní

Graf 10. Stres při výkonu práce

V souhrnu všech dotazovaných se občas cítí ve stresu majoritních 70 %. Zbýlých 30 % se rovným dílem rozdělilo na ty, kteří se vyjádřili, že pracovním stresem trpí každý den a na ty, kteří se stresují výjimečně.

8.1.11 Pracovní prostředí

Důležitým aspektem, který má vliv na výkon práce každého zaměstnance, je pracovní prostředí. Je důležité, aby zaměstnanec byl spokojen s prostředím, ve kterém pracuje, protože vyhovující prostředí je rovněž považováno za jistý prvek motivace. V této provozovně jsou s pracovním prostředím zcela spokojeni pouze 2 dělníci a 2 THP pracovníci. Více zaměstnanců je spokojeno s určitými výhradami. Ačkoliv pouze 1 THP pracovník je nespokojen v prostředí, ve kterém pracuje, v případě zaměstnanců dělnických profesí je počet nespokojených zaměstnanců daleko vyšší.



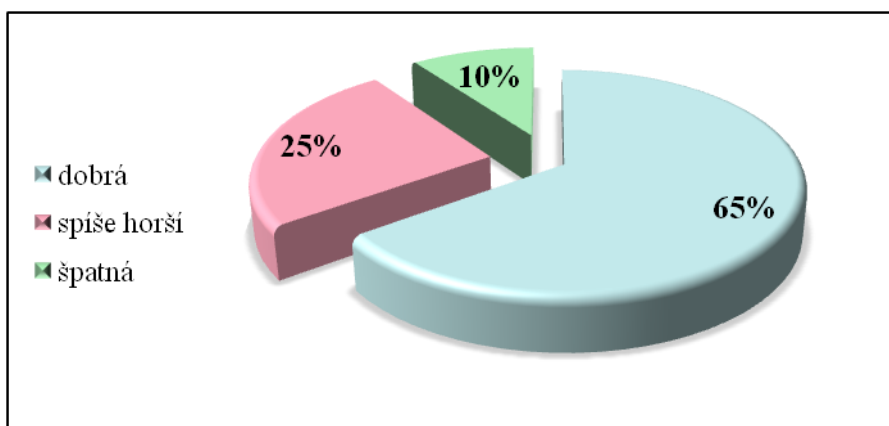
Zdroj: Vlastní

Graf 11. Pracovní prostředí

V rámci provozovny jako celku je částečně spokojena s prostředím firmy polovina respondentů. Pouhým 10 % respondentů pracovní prostředí vyhovuje bez výhrad a 40 % je naopak zcela nespokojeno.

8.1.12 Atmosféra na pracovišti

V dotazníku jsem se tázala na celkovou atmosféru na pracovišti. Zajímalo mě všeobecné názory jednotlivců na organizaci práce, vztahy mezi spolupracovníky a kolegy, vztahy s nadřízenými a na vše, co souvisí s jejich zaměstnáním. Výsledky jsou překvapivě kladné. 20 dělníků a 6 THP pracovníků atmosféru v práci hodnotí jako dobrou, 6 dělníků a 4 THP pracovníci jako spíše horší a 4 dělníci ji považují za špatnou.



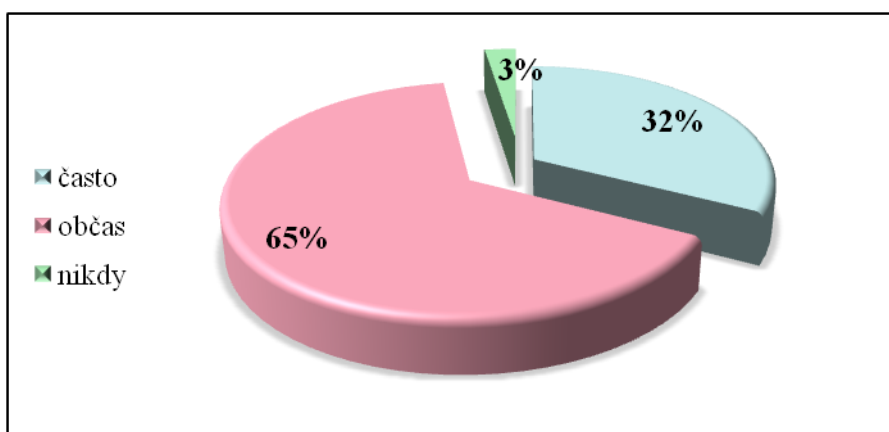
Zdroj: Vlastní

Graf 12. Atmosféra na pracovišti

Z grafického vyjádření všech odpovědí je na první pohled zřejmé, že celkovou atmosféru hodnotí dobře nadpoloviční většina. Čtvrtina dotazovaných vykazuje pracovní atmosféru spíše horší a 10 % ji uvádí jako špatnou.

8.1.13 Konflikty mezi zaměstnanci

Konflikty mezi zaměstnanci mohou vyvolat nespokojenost zaměstnanců v pracovním procesu a také mohou být následnou příčinou pro opuštění dosavadního zaměstnání. Na základě dotazníkového průzkumu bylo dle odpovědí 19 dělníků a 7 THP pracovníků odhaleno, že ke konfliktům dochází občas. Dalších 10 tázaných dělníků potvrdilo časté konflikty na pracovišti spolu se třemi THP pracovníky. Ke konfliktům vůbec nedochází podle jednoho pracovníka dělnické profese.



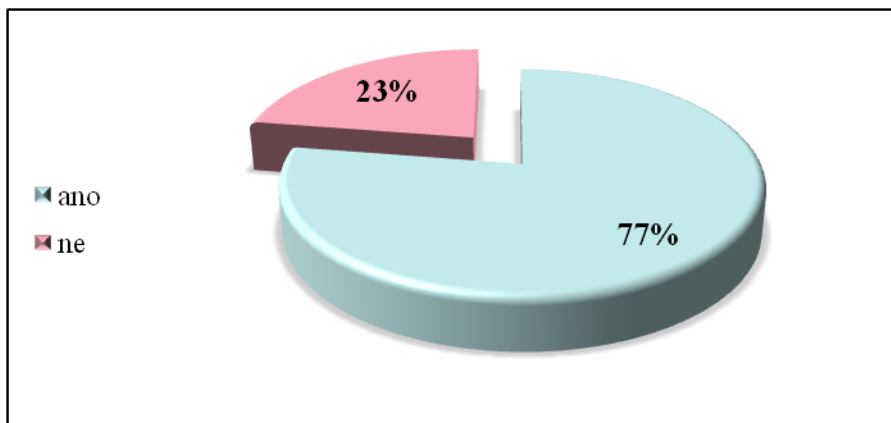
Zdroj: Vlastní

Graf 13. Konflikty mezi zaměstnanci

V relativním vyjádření dochází podle všech tázaných zaměstnanců v 65 % k občasným konfliktům s nadřízenými a mezi spolupracovníky. Rozpory jsou časté podle názoru 32 % dotazovaných a ve 3 % odpovědí k nim nedochází nikdy.

8.1.14 Pracovní doba

Pracovní doba patří mezi nejdůležitější hlediska spokojenosti pracovníka v zaměstnání. V následující otázce byli zaměstnanci požádáni, při výběru možnosti nevyhovující pracovní doby, uvést důvod. Pracovní doba ve společnosti vyhovuje 25 pracovníkům dělnických profesí a 6 THP pracovníkům, jejichž pracovní doba je flexibilní. Nevyhovující je pro 5 dělníků a 4 THP pracovníky, což je v celkovém hodnocení uspokojující.



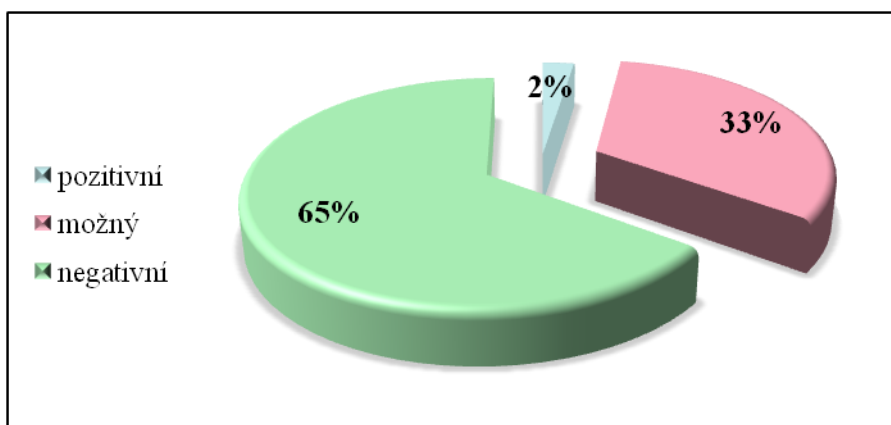
Zdroj: Vlastní

Graf 14. Pracovní doba

77 % pracovníků sděluje prostřednictvím vlastnoručně vyplněného dotazníku spokojenost s pracovní dobou. Zbývající část je opačného názoru, převážně THP pracovníci, kteří nejsou spokojeni s flexibilní pracovní dobou.

8.1.15 Možnost kariérního postupu v rámci pracovní pozice

V dotazníku jsem položila respondentům otázku, hodnotící možnost kariérního postupu v rámci pracovní pozice zaměstnance. Zajímalo mě zejména názor jednotlivce na možnost povýšení při jeho současném pracovním zařazení. Pozitivně zhodnotil kariérní postup pouze jeden dělník, možný kariérní postup uvedlo 9 dělníků a 4 THP pracovníci. Z pohledu 21 dělníků a 5 THP pracovníků je jejich názor v zaměstnání povýšit zcela negativní.



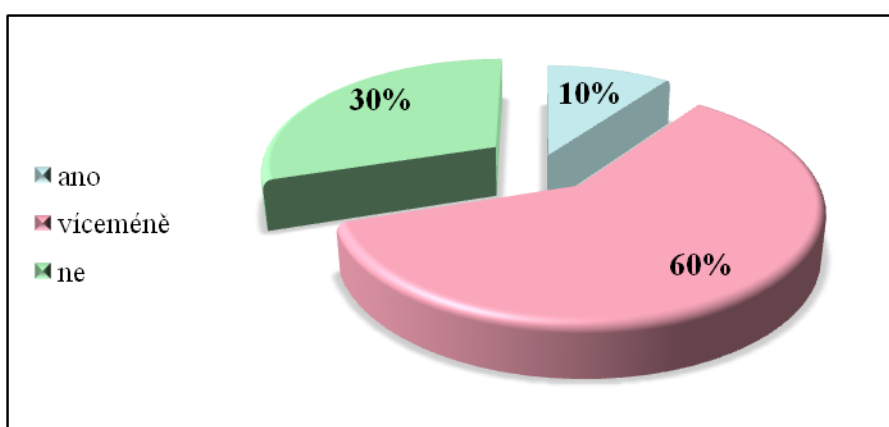
Zdroj: Vlastní

Graf 15. Možnost kariérního postupu v rámci pracovní pozice

Kariérní postup v rámci pracovní pozice hodnotí pozitivně pouze 2 % všech respondentů. 33 % všech zúčastněných uvádí, že existuje malá pravděpodobnost kariérního postupu. Největší podíl zaujímá negativní odpověď na výše uvedenou otázku.

8.1.16 Zadávání práce

Otázku jsem formulovala za účelem zjištění, zda zaměstnanci rozumí zadané práci a vědí, co se po nich žádá. Z vyplněných dotazníků vyplynulo, že 4 dělníci zcela rozumí zadané práci a je jim jasné, co je po nich vyžadováno. 15 dělníků a 9 THP pracovníků je částečně spokojeno, přičemž 11 dělníků a 1 THP pracovník je nespokojeno se zadanou prací.



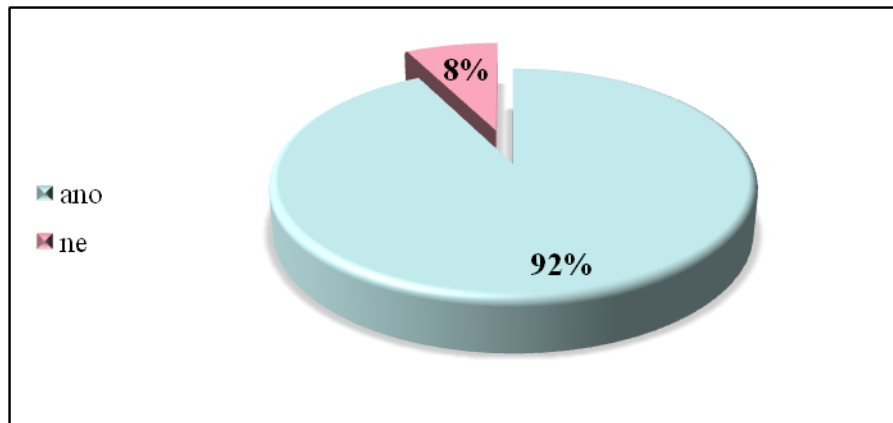
Zdroj: Vlastní

Graf 16. Zadávání práce

Graf v procentuálních hodnotách vykazuje 10% spokojenost se zadáváním pracovní činnosti. 60 % zaměstnanců tvrdí, že v častých případech dostanou více pracovních úkolů najednou a 30 % není vždy jasný postup zadané práce.

8.1.17 Pracovní pomůcky a potřeby

Pracovní pomůcky a potřeby jsou pro výkon každé práce nepostradatelné. Zaměstnanci dělnických profesí vyžadují ke své práci rukavice, pracovní oděv, speciálně upravenou obuv a spousty jiných potřeb. S jejich poskytováním je spokojeno 28 dělníků, přičemž 2 z nich jsou nespokojeni. Naopak THP pracovníci k výkonu své práce požadují naprosto odlišné pomůcky jako např. kancelářské potřeby, počítač či přenosný počítač, služební telefon apod. S takovými pracovními potřebami je spokojeno 9 THP pracovníků a 1 se vyjádřil k její nespokojenosti.



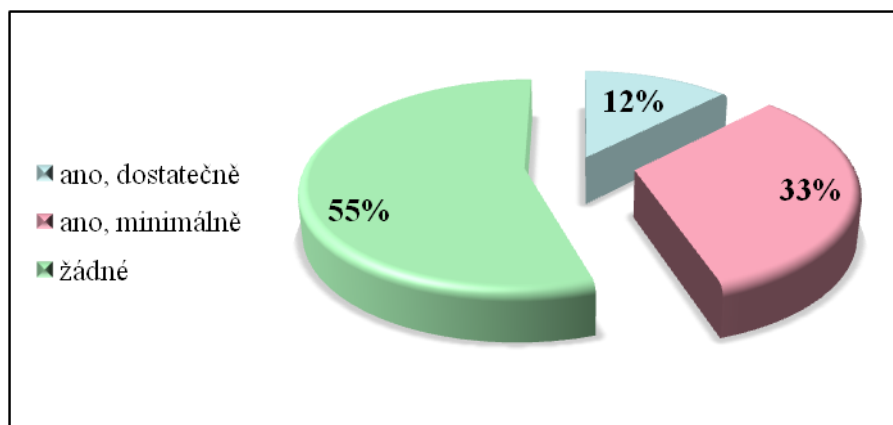
Zdroj: Vlastní

Graf 17. Pracovní pomůcky a potřeby

Z grafického hodnocení vyplývá 92% spokojenost zaměstnanců s poskytováním potřeb a pomůcek zaměstnavatelem. Zbýlých 8 % je nespokojeno.

8.1.18 Možnosti osobního růstu v zaměstnání

Do dotazníku jsem rovněž zahrнула i otázku zaměřenou na možnost osobního růstu zaměstnanců ve společnosti. K osobnímu růstu mají přispět různá školení a kurzy poskytované a hrazené zaměstnavatelem. Především je možnost zvyšování kvalifikace jednotlivého pracovníka na základě vhodného kurzu. Školení jsou pro zaměstnance této firmy pořádána za účelem obeznámení THP pracovníka s novými procesy či s novým počítačovým softwarem. Dělníci jsou především školeni o bezpečnosti práce na pracovišti. Dostatečně jsou školeni 3 dělníci a 2 THP pracovníci. Školení v minimálním rozsahu se podrobuje 7 dělníků a 6 THP zaměstnanců. Zároveň 20 dělníků a 2 THP pracovníci shledává nedostatečné možnosti svého osobního růstu v zaměstnání.



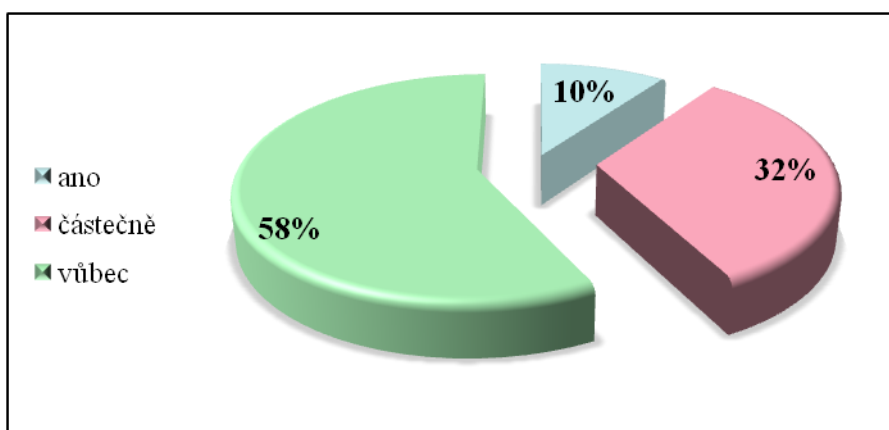
Zdroj: Vlastní

Graf 18. Možnosti osobního růstu v zaměstnání

Polovina dotazovaných pracovníků se vyjadřuje negativně o možnosti svého osobního růstu ve firmě. 33 % respondentů vidí minimální možnosti a 12 % zaměstnanců potvrzuje, že je dostatečně školen.

8.1.19 Motivační program firmy

Poslední otázka dotazníkového průzkumu si kladla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci obeznámeni s probíhajícím motivačním programem. Výsledek byl zarážející, jelikož 19 dělníků a 4 THP pracovníci vůbec netuší, co je obsahem motivačního programu ve společnosti MS Technik, spol. s r. o. Jen zřídka je obeznámeno 11 dělníků a 2 THP pracovníci. Jednotlivé prvky motivačního programu jsou plně známy 4 THP pracovníkům.



Zdroj: Vlastní

Graf 19. Motivační program firmy

Nadpoloviční většina všech tázaných zaměstnanců nemá přehled o motivačním programu, který firma svým zaměstnancům nabízí. 32 % má částečný přehled o motivaci zaměstnanců a 10% podíl všech respondentů zná přesný obsah motivačního programu.

Dotazníkové šetření ukázalo, že ačkoliv firma svým zaměstnancům poskytuje určité finanční i jiné výhody, plná spokojenost zaměstnanců je jistými faktory znemožněna. Hlavní nespokojenost byla projevena v oblasti platového ohodnocení a odměňování, zároveň i v postoji nadřízených vůči podřízeným, na jejichž názory není brán patřičný zřetel. Při dotazování se zaměstnanci negativně vyjádřili k možnosti povýšení a k poskytování školení a kurzů, jež se jim dostává jen v malé míře. Značný problém, který snižuje spokojenost zaměstnanců, je v organizaci práce, především s jejím zadáváním a požadavky na splnění, což může vyvolat v zaměstnanci stres. Průzkum odhalil skutečnost, že finanční odměna je pro zaměstnance nejlepší stimulační prvek a zároveň by uvítali příspěvek na penzijní připojištění od svého zaměstnavatele.

9 NÁVRH NA ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Z dotazníkových šetření bylo zjištěno několik zásadních chyb a nedostatků, které snižují účinnost stávajícího motivačního programu ve firmě a svým charakterem mohou zaměstnance spíše demotivovat. Průzkum odhalil skutečnost, že většina zaměstnanců není seznámena s motivačními prvky, které firma svým zaměstnancům účelově poskytuje. Jelikož jsou zaměstnavatelem poskytované výhody uceleny v jeden dokument, měl by být přístupný všem pracovníkům firmy například prostřednictvím informační nástěnky umístěné ve veřejných prostorech firmy. Tato alternativa by celkově zlepšila znalost každého pracovníka o aktuálních motivačních prvcích, které jsou mu nabízeny za účelem zvýšení jeho celkové spokojenosti.

V současnosti společnost čelí problému, který souvisí s pracovním prostředím. V jistých případech nevhodné pracovní podmínky vykazují nespokojenost zaměstnanců při výkonu pracovní činnosti. V zimním období nedostatek topných zařízení nevytopí pracoviště na optimální teplotu. Výkon dělníků je tedy vzhledem k těmto nežádoucím pracovním podmínkám snížen. Takovou situaci by alespoň do určité míry řešila výměna zastaralých oken a dveří v prostorech, kde dochází k 100% kontrole výrobků a balení hotových dílů, a zejména celkové zateplení budovy. Výměna oken a zateplení budovy je v řešení a tato rekonstrukce by se měla uskutečnit v letošním roce. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost MS Technik, spol. s r. o. není vlastníkem budovy, ve které provozuje svou podnikatelskou činnost, čeká se provedení této nezbytné rekonstrukce od majitele budovy, jímž je společnost Energoaqua, a. s. V současné době firma čeká na vyjádření majitele budovy. V prostorech, kde dochází ke galvanickému pokovování, bych nespokojenost zaměstnanců řešila rozšířením počtu topných zařízení, jelikož výměna původních oken na pracovišti byla nedostačující.

Z otázky, která zjišťovala dobu zaměstnání jednotlivého pracovníka ve firmě, vyplynulo, že 60 % všech respondentů pracuje ve společnosti více než 5 let. Tito zaměstnanci jsou dobrými pracovníky, kteří znají celý výrobní proces a na základě dlouholeté působnosti vykonávají svou práci zodpovědně a spolehlivě. Věrnost zaměstnanců je třeba určitým způsobem odměnit a záměrně motivovat k dalšímu dobrému pracovnímu výkonu. Pracovníkům s dlouholetou působností navrhuji zvýšit základní mzdu či úměrně zvýšit

osobní ohodnocení. V případě, že by firma nesouhlasila s takovým návrhem, odměnila bych je jinou speciální odměnou finančního charakteru.

V dotazníkovém šetření mě především zajímal názor zaměstnanců na jejich platové ohodnocení, odměňování jejich pracovní činnosti, ale i zvyšování platu a osobní ohodnocení, které s motivací úzce souvisí. K velmi negativnímu vyjádření nadpoloviční většiny jsem usoudila, že je potřeba ze strany zaměstnavatele nespokojenost zaměstnanců řešit. Vzhledem k náročnosti pracovní činnosti zaměstnanců dělnických profesí, by platové ohodnocení mělo kompenzovat fyzickou náročnost práce. V této oblasti bych navrhovala posoudit současný stav platových podmínek a upravit dosavadní výši platu jednotlivého zaměstnance. Upravit individuálně systém odměňování vzhledem k době působení pracovníka v zaměstnání, množství a kvality odvedené práce a dalších faktorů. Nespokojenost zaměstnanců se především projevuje vůči platovému ohodnocení nově přicházejících zaměstnanců, kterým je zajištěno vyšší ohodnocení než stávajícím zaměstnancům. Některým dlouholetým pracovníkům nebyly platové podmínky upraveny od doby jejich nástupu do zaměstnání, tedy nedošlo k úpravám v pracovní smlouvě. Je potřeba upravit tyto zastaralé smlouvy a spravedlivě odměnit dlouholetý výkon zaměstnanců ve srovnání s platovým ohodnocením nových zaměstnanců.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů, které firma svým zaměstnancům poskytuje, je řada těchto benefitů nevyhovujících a zaměstnanci nevyužitých. Aby nabízené benefity plnily svůj účel, kterým je motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům a k udržení spokojenosti v zaměstnání, musí firma zvolit hodnotné a pro pracovníky využitelné benefity. Dotazník byl zacílen i na vyjádření názoru každého zaměstnance na zaměstnanecké výhody, které by uvítal a současně využil. Z tohoto zkoumání navrhuji, aby bylo zaměstnancům zřízeno penzijní připojištění, které by uvítalo 36 % všech respondentů. Z jejich pohledu by tento příspěvek byl velmi užitečným a pro pracovníky hodnotným stimulačním prostředkem. Příspěvek bych z pohledu firmy poskytla zaměstnancům za splnění určitých kritérií (zaměstnání na dobu neurčitou, odpracovaný počet let ve firmě). Za práci zaměstnanců dělnických profesí ve zdraví ztíženém pracovní prostředí a vzhledem k výkonu fyzicky náročné práce bych navrhla zvýšit počet dní dovolené, kterou firma poskytuje ze zákona v počtu 20 dní, o 5 pracovních dnů. Zvýšení počtu dní dovolené je z pohledu 25 % respondentů žádoucím benefitem a patřičnou stimulací vůči vyšší věkové kategorii zaměstnanců, kterou tvoří většina všech pracujících ve společnosti. Firmě bych do motivačního programu zahrнула odměnu za určitý počet let zaměstnání ve společnosti.

Zaměstnancům, kteří odpracovali ve firmě více než 5 let bych navrhla finanční odměnu v částce 5 000 Kč. Tento motivační prvek by odměnil stávající zaměstnance za dlouholetý výkon práce v zaměstnání, zároveň by účinně motivoval pracovníky k dobrému pracovnímu výkonu a vyvolal v zaměstnanci pocit zodpovědnosti a spolehlivosti vůči vykonávané práci a firmě samotné. Pro firmu je levnější a výhodnější udržet stávající zaměstnance než se stále zabývat hledáním nových výkonných pracovních sil.

Zaměstnancům společnosti MS Technik, spol. s r. o. je měsíčně nabízeno kosmetické ošetření pleti spolu s masáží lávovými kameny v kosmetickém studiu v Rožnově pod Radhoštěm. Vzhledem k převažujícímu počtu zaměstnanců mužského pohlaví je tento stimulační prvek nevhodný. Při zjištění skutečnosti, že pouze zanedbatelný počet žen, pracujících ve společnosti, využívá toto kosmetické ošetření a masáž, soudím, že tato stimulace neplní funkci, pro kterou je zaměstnavatelem hrazena a poskytována. Firmě bych doporučila, aby svým zaměstnancům poskytla jednou měsíčně masáže zejména relaxační, které využije i většina mužů kvůli fyzické pracovní zátěži. V jiném případě by zaměstnanci více využili firmou hrazené permanentky volného vstupu do krytého bazénu v Rožnově pod Radhoštěm nebo wellness centra v blízkém okolí.

Nedostatek zájmu nadřízeného o názory svých podřízených je také jedním z problémů společnosti. Vedoucí pracovník by měl více zaměstnancům naslouchat, názor zaměstnance týkající se jeho pracovní činnosti vyslechnout, diskutovat o problémech a zejména nalézt se zaměstnancem řešení či shodnout se na kompromisech. S tím souvisí i doporučení pro mistry, kteří by měli věnovat svým podřízeným větší pozornost, zajímat se o výkon práce dělníků, lépe organizovat a kontrolovat jejich pracovní činnost. Tato zlepšení zvýší spokojenost dělníků při výkonu práce a zejména v něm navodí pocit dobře odvedené práce.

Stres při výkonu práce není ničím ojedinělým. Důležité je zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci denně vystaveni stresovým situacím. Ukázalo se, že 85 % dotazovaných se stresuje při výkonu práce, ať už občas či denně. Nejčastější příčinou vyvolání stresové situace jsou přehnané nároky, kladené na pracovníka a špatná organizace práce, především nejasnost zadání práce. 60 % zaměstnanců se k organizaci pracovní činnosti vyjadřuje nespokojeně, zejména se potýkají s častým zadáváním více pracovních úkolů najednou. Řešení navrhuji v zefektivnění každodenních porad mistrů s vedoucími pracovníky týkajícími se plánů pracovních úkolů konkrétního dne. Zejména je důležité, aby úkoly byly naplánovány systematicky a bylo možné jejich splnění v rámci určitého časového intervalu.

Celková atmosféra na pracovišti je z pohledu nadpoloviční většiny dobrá. Avšak podle průzkumu dochází často ke konfliktům na pracovišti. Podle vyjádření 65 % respondentů vznikají konflikty na pracovišti občasně. Konflikty mohou být zapříčiněny stresovým vypětím zaměstnanců, špatnou komunikací mezi spolupracovníky či vzájemnými neshodami s nadřízenými. Řešení konfliktních situací je obtížné, vše je založeno na vzájemné komunikaci a respektování druhé strany, snahy nalezení kompromisů a řešení všech problémů s klidem a rozvahou. Vzájemné vztahy na pracovišti jsou důležitým hlediskem pro zajištění a udržení spokojenosti pracovníka v zaměstnání. Tento aspekt může být příčinou nespokojenosti a stresu zaměstnance, v horším případě důvodem pro odchod pracovníka ze zaměstnání.

Otázka, která zjišťovala možný kariérní postup pracovníka v rámci jeho pracovní pozice byla ze strany zaměstnanců hodnocena negativně. Zaměstnanci jsou toho názoru, že při jejich současném pracovním zařazení je pravděpodobnost povýšení velmi malá nebo dokonce žádná. V tomto případě může u některých pracovníků veškerá motivace selhávat, zejména u těch, které práce neuspokojuje a vykonávají ji bez zájmu a s pocitem povinnosti. Takový problém je ihned těžko řešitelný, avšak z hlediska delšího časového horizontu bych firmě doporučila v případě uvolnění některé pracovní pozice, zařadit zaměstnance z interního prostředí firmy, který ve společnosti doposud pracuje na některé nižší pracovní pozici.

Co se týká možnosti osobního růstu v zaměstnání ve formě školení či kurzů, k dostatečnému uspokojení dochází podle vyhodnocení dotazníku spíše u THP pracovníků. Ačkoliv v rámci motivačního programu firma nabízí jazykové kurzy pro THP pracovníky, v současné době žádné neprobíhají. Vzhledem k převážné komunikaci se zahraničními dodavateli, by poskytnutí jazykových kurzů angličtiny nebo němčiny byly přínosné pro společnost v rámci efektivnějšího jednání s dodavateli i z hlediska osobního růstu THP pracovníka.

Na základě dotazování bylo zjištěno, že současný stav motivace a stimulace zaměstnanců ve firmě se potýká s určitou nespokojeností, chybami a nedostatky, které pro zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců, je potřeba řešit a snažit se je alespoň do jisté míry napravit.

Stávající motivační program společnosti bych doplnila o tyto zaměstnanecké benefity:

- roční odměnění zaměstnance formou 13. platu,
- příspěvek na penzijní připojištění zaměstnancům s pracovní smlouvou na dobu neurčitou,
- zvýšení počtu dní dovolené o 5 pracovních dnů,
- finanční nebo jiná odměna za dlouholeté zaměstnání,
- příspěvek na ozdravné víkendové pobyty,
- jazykové kurzy pro THP pracovníky,
- roční poskytnutí vitamínových doplňků,
- pojištění péče o chrup, vzhledem ke škodlivým chemikáliím v pracovním procesu,
- poskytnutí mobilních telefonů s předplaceným paušálem.

ZÁVĚR

Zpracování bakalářské práce jsem cíleně zaměřila na téma „Návrh motivačního programu pro zaměstnance společnosti MS Technik, spol. s r. o.“ Cíl bakalářské práce spočíval v analýze současně probíhajícího motivačního programu ve firmě prostřednictvím metody dotazníkového šetření. Práce byla rozdělena do dvou úseků, na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část byla složena ze čtyř kapitol. V první kapitole byly vysvětleny výchozí pojmy motivace a stimulace z psychologického pojetí a uvedeny možné zdroje motivace. Druhá kapitola byla vzhledem ke svému obsahu, týkající se motivace v pracovní činnosti, rozsáhlejší. Zejména jsem se v této kapitole zabývala popisem šesti motivačních teorií, které patří z širokého spektra všech teorií mezi ty nejznámější. Další dvě kapitoly byly věnovány stimulaci v pracovní činnosti, která zahrnovala objasnění stimulace pracovního jednání, rozdělení stimulačních prostředků podle jejich hmotné či nehmotné podoby a s tím související objasnění motivačního programu. Závěr teoretické části patřil politice odměňování, především vysvětlení systému mzdových forem a zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část bakalářské práce zpočátku charakterizovala firmu MS Technik, spol. s r. o. Zejména jsem sdělila základní informace o podniku samotném a jeho historii. Rovněž jsem blíže specifikovala výrobní proces firmy, objasnila informační systém společnosti a podala přehled o řízení jakosti firmy a environmentální politice zaměstnanců společnosti. Charakteristiku společnosti jsem zakončila její SWOT analýzou. V další kapitole praktické části jsem se zaměřila na systém motivace a odměňování zaměstnanců ve firmě včetně benefitů, které společnost svým pracovníkům poskytuje. Následně jsem na základě interních dokumentů, které mi byly poskytnuty, charakterizovala současný motivační program firmy. Nejdůležitější částí celé bakalářské práce bylo zkoumání spokojenosti zaměstnanců firmy s motivačními prvky a procesem odměňování prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření. Výsledky byly vyhodnoceny, pro lepší přehlednost graficky znázorněny a slovně vyjádřeny.

Závěr bakalářské práce spočíval v sestavení návrhu pro zlepšení současného motivačního programu, přičemž jsem při jeho tvorbě vycházela z vyhodnocených dotazníků. V případě negativního vyjádření respondentů, nebo při zjištění velké nespokojenosti v určité oblasti, jsem navrhla doporučení, která by tuto nespokojenost odstranila nebo alespoň zmírnila. Zároveň jsem tento návrh doplnila o vlastní doporučení, která stimulační prostředky

v motivačním programu upravují a zlepšují jejich charakter. Po provedení jistých úprav a změn, by společnost poskytovala svým zaměstnancům hodnotný a uspokojujivý motivační program.

Při vypracování bakalářské práce jsem dospěla k názoru, že na motivaci člověka, která vychází zevnitř, se musí nějak pracovat. Je důležité pomoci lidem, aby našli smysl v tom, co dělají a pomoci jim najít způsob, jak to dělat lépe a s pocitem uspokojení a vnitřního naplnění.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. 100 s. ISBN 80-722-6308-0.
5. ČESKO, 2006. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce. In: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=1&idBiblio=62694&fulltext=&nr=262~2F2006&part=&name=&rpp=100#local-content>. Částka 84, s. 3146.
6. EGGERT, Max, 2005. *Motivace*. Vyd. 1. Praha: Portál. 102 s. Management do kapsy, 3. ISBN 80-736-7010-0.
7. FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. 121 s. ISBN 80-722-6386-2.
8. KALÁŠEK, Dušan, 2012. Motivace a motivační programy v pracovním procesu. In: *BusinessInfo* [online]. [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>
9. KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.
10. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. Maslowova hierarchie potřeb. In: *Studium psychologie* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

12. MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
13. *MS Technik, spol. s r. o.* [online]. 2011 [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://www.mstechnik.cz/>
14. MS Technik, spol. s r. o., 2007. *Podnikový mzdový předpis*. Vyd. 1. Šenov u Nového Jičína. 16 s.
15. MS Technik, spol. s r. o., 2011. *Motivační program společnosti MS Technik, spol. s r. o.* Vyd. 1. Šenov u Nového Jičína. 13 s.
16. PLAMÍNEK, Jiří, 2002. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada. 151 s. ISBN 80-247-0403-x.
17. PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
18. STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 146 s. ISBN 80-726-1097-X.
19. URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
20. STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářský pracovník

ZN Zlepšovací návrh

ZP Zákoník práce

ŽP Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowova hierarchie potřeb	20
Obr. 2. Logo společnosti.....	33

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza společnosti MS Technik, spol. s r. o.	36
---	----

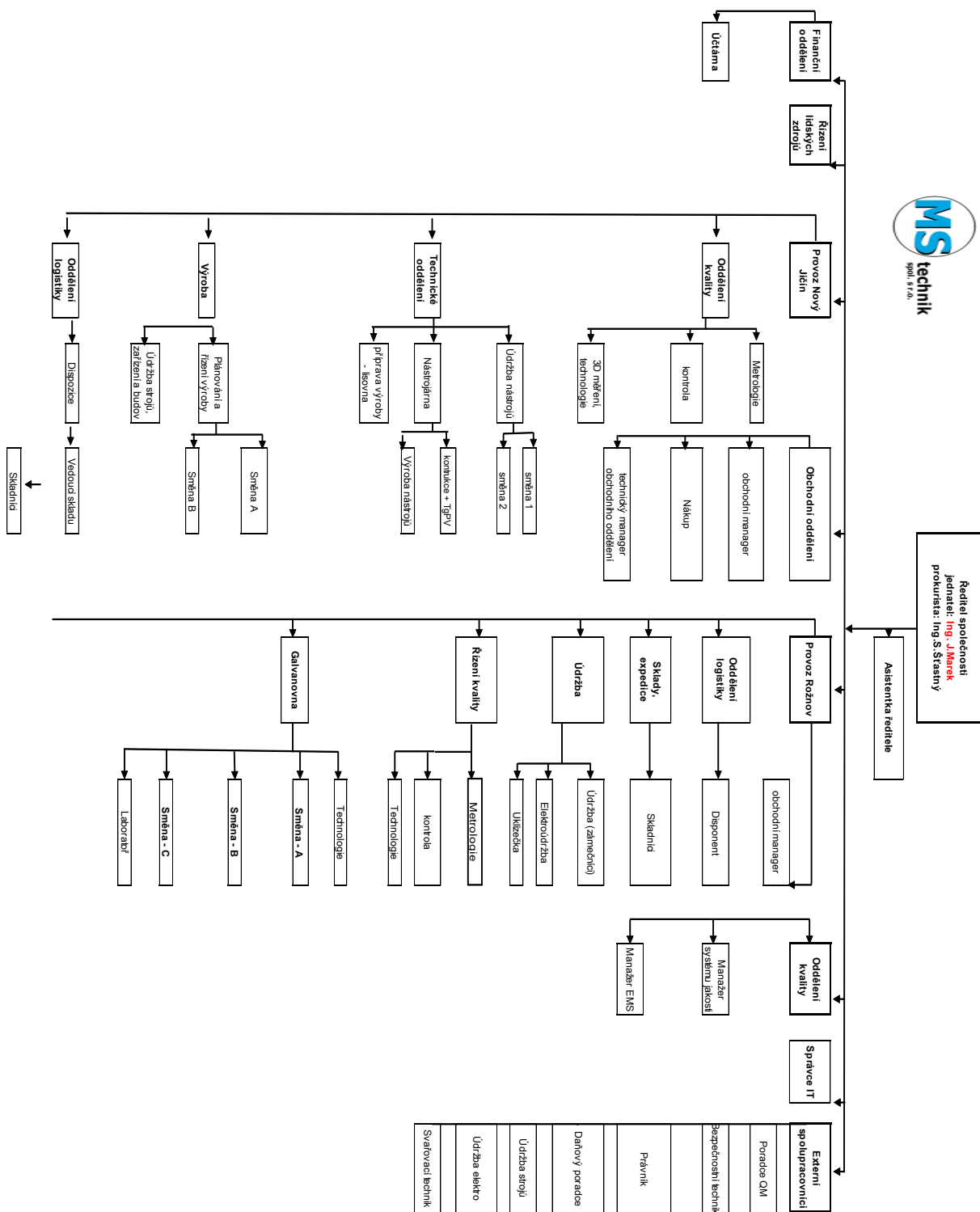
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Pohlaví a věk zaměstnanců.....	47
Graf 2. Doba zaměstnání ve společnosti.....	48
Graf 3. Vztah k vykonávané práci	48
Graf 4. Platové ohodnocení	49
Graf 5. Spokojenost zaměstnanců s procesem odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení	50
Graf 6. Motivační prvky	51
Graf 7. Zaměstnanecké benefity	52
Graf 8. Zájem nadřízených o názory zaměstnanců.....	53
Graf 9. Pochvala za vykonanou práci	53
Graf 10. Stres při výkonu práce	54
Graf 11. Pracovní prostředí.....	55
Graf 12. Atmosféra na pracovišti.....	55
Graf 13. Konflikty mezi zaměstnanci	56
Graf 14. Pracovní doba	57
Graf 15. Možnost kariérního postupu v rámci pracovní pozice	57
Graf 16. Zadávaní práce.....	58
Graf 17. Pracovní pomůcky a potřeby	59
Graf 18. Možnosti osobního růstu v zaměstnání	59
Graf 19. Motivační program firmy	60

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti MS Technik, spol. s r. o.
- P II Měsíční cíle společnosti MS Technik, spol. s r. o. pro rok 2013
- P III Dotazník
- P IV Tabulky dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MS TECHNIK, SPOL. S R. O.



Zdroj: Interní

**PŘÍLOHA P II: MĚSÍČNÍ CÍLE SPOLEČNOSTI MS TECHNIK,
SPOL. S R. O. PRO ROK 2013**

proces	oblast	název indikátoru	měsíční cíl r. 2013 podmínka pro indikátor
	Společné ROŽNOV	Tržba bez materiálu (TBM)	> 3 600 000
		Podíl osobních nákladů k TBM	< 31%
		Plnění tržeb	100%
		Počet reklamací	<=2
		Splnění plánu výkonu	100%
		Splnění roční kumulace výkonu	100%
R1, Odpovědnost vedení R3, Řízení lidských zdrojů	Personalistika	Přesčasy výrobní+nevýrobní	< 5,5 % z prac. fondeu
		Fluktuace	<8%
		Nemocnost	<5%
		Produktivita (TBM/výrobní + nevýrobní zaměst.)	> 110 000
H3, Nakupování H5, Logistika	Nákup a logistika	Úspory nákupu mat pro zákazníky s mat	<78% z výkonu
		Logistické reklamace	<=1
		Včasnost dodávek (OTD)	100%
		Náklady na dopravu a mimořádnou dopravu	<6% z TBM
		Hodnota skladů 001, 003, 007 a hodnota NV	<55% z výkonu
H4, Výroba P1, Kontrola kvality	Výroba	Interní ppm	< 1500
		Podíl osobních nákladů výroby/TBM	< 100%
		Podíl nákladů na chemikálie (plán vs skutečnost)	<100%
		Využití technologií	85%
		Produktivita (TBM/výrobní + nevýrobní zaměst.)	> 110 000
		Zmetky	<0,1% z výkonu

P1, Kontrola kvality R2, Řízení systému P3, Řízení neshod	Kvalita	Externí ppm	<70
		Zmetky	<0,1% z výkonu
		Míra plnění cílů společnosti (%)	>85%
		Míra plnění opatření z auditů (%)	100%
		Produktivita (TBM/výrobní + nevýrobní zaměst.)	> 110 000
		Interní ppm	< 1500
P2, Řízení infrastruktury a údržby	Technické oddělení	Prostoje způsobené poruchami technologií	<2% prac. fondu
		Náklady na údržbu	<0,25%
P2, Řízení infrastruktury R1, Odpovědnost vedení R2, Řízení systému	IS/IT	Náklady/investice na IS/IT	<50 000
		Plnění termínových plánů	100%
		Implementace a rozvoj IS/IT dle standardů automobilového průmyslu	100%
		Funkčnost podnikových IS	100%
H1, Marketing a obchod H2, Řízení nových produktů	Obchodní oddělení	Hodnota pohledávek po splatnosti nad 30dní	<1 300 000
		Podíl plánovaných a skutečných nákladů projektů	< 100%
		Podíl projektů úspěšně schválených zákazníkem (vzorkování) v termínu	100%
		TBM nových projektů v roce	>60 000
		Úspěšnost (procento z obratu nabídek)	>30%
R1, Odpovědnost vedení	Ekonomické oddělení	Hodnota skladů 001, 003, 007 a hodnota NV	<55% z výkonu
		Tržba bez materiálu	> 3 600 000
		Plnění termínů vystavení faktur a inkasa	100%
		Hodnota pohledávek po splatnosti nad 30dní	<1 300 000
		Produktivita (TBM/výrobní + nevýrobní zaměst.)	> 110 000

Zdroj: Interní

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Barbora Trlicová a jsem studentkou 3. ročníku fakulty Managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati. V rámci zpracování bakalářské práce na téma motivace a odměňování zaměstnanců firmy MS Technik spol. s r. o., Vás tímto prosím o vyplnění následujícího dotazníku, za účelem zjištění Vašeho názoru a pohledu na současný motivační program ve společnosti. Dotazování je anonymní a Vámi zodpovězené otázky budou sloužit pouze jako podklad pro mou bakalářskou práci. Děkuji.

Vámi zvolenou odpověď prosím zakroužkujte, případně doplňte:

Pohlaví:

- a) žena b) muž

Jste ve věku:

- a) 20 – 30 let
b) 31 – 40 let
c) 41 – 50 let
d) 51 let a výše

Vaše pracovní zařazení:

- a) dělník/ dělnice ve výrobě
b) THP pracovník

Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) méně než rok
b) 1 – 3 roky
c) 3 – 5 let
d) více než 5 let

Jaký je Váš vztah k vykonávané práci?

- a) práce mě uspokojuje a dělám ji rád/a
b) práce mě uspokojuje jen částečně
c) práce mě neuspokojuje a nedělám ji rád/a

Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

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

Jak jste spokojen/a s procesem odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení?

- a) spokojen/a
b) spíše spokojen/a
c) spíše nespokojen/a
d) nespokojen/a

Které z nabízených možností Vás nejvíce motivují k výkonu práce?

- a) finanční odměna

- b) zaměstnanecké benefity (např. stravenky, bonusové poukázky, masáže, kosmetika...)
- c) dobré vztahy na pracovišti
- d) jistota pracovního místa
- e) kariérní postup
- f) jiné

Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) by jste v zaměstnání uvítal/a?

- a) příspěvek na životní pojištění
- b) příspěvek na penzijní pojištění
- c) zvýšení počtu dní dovolené
- d) finanční odměna za odpracování určitého počtu let ve firmě
- e) příspěvek na dopravu do zaměstnání
- f) výhodné půjčky zaměstnancům
- g) jiné

Zajímají se nadřízení o Vaše názory?

- a) ano, vždy chtějí znát můj názor
- b) názor si vyslechnou, ale nijak zvlášť jej neposuzují
- c) vůbec je nezajímá můj názor

Jste chválen Vaším nadřízeným za vykonanou práci?

- a) ano, vždy jsem za dobře vykonanou práci pochválen/a
- b) občas jsem chválen/a, záleží na okolnostech
- c) vůbec ne

Máte pocit, že výkon Vaší práce je pro Vás stresující?

- a) ano, vždy
- b) občas
- c) výjimečně
- d) nikdy

Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- a) spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) nespokojen/a

Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

- a) velmi dobrá
- b) dobrá
- c) spíše horší
- d) špatná

Dochází mezi zaměstnanci na Vašem pracovišti ke konfliktům?

- a) často
- b) občas
- c) nikdy

Jste spokojen/a s pracovní dobou?

- a) ano, jsem spokojen/a
- b) ne, pracovní doba mi nevyhovuje (uved'te důvod)

.....

Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci Vaší pracovní pozice?

- a) pozitivně
- b) malá pravděpodobnost kariérního postupu
- c) žádná možnost kariérního postupu

Jste spokojen/a se zadáváním práce?

- a) ano, vždy je mi zcela jasné, co se po mně žádá
- b) občas se stává, že dostanu více pracovních úkolů najednou
- c) ne vždy je jasný postup zadané práce

Co se týče pracovních pomůcek a potřeb, máte vše, co potřebujete?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste zakroužkovali ne, uveďte, co Vám schází:

.....

Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnosti k osobnímu růstu? (školení, kurzy)

- a) ano, dostatečně
- b) ano, minimálně
- c) žádné

Jste obeznámeni se stávajícím motivačním programem ve firmě?

- a) ano
- b) částečně
- c) vůbec

PŘÍLOHA P IV: TABULKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tabulka č. 1

Věk	Pracovní zařazení				Celkem
	dělníci		THP pracovníci		
	ženy	muži	ženy	muži	
21 - 30 let	3	0	2	1	6
31 - 40 let	2	3	0	2	7
41 - 50 let	7	7	0	2	16
51 let a výše	5	4	0	2	11
Celkem	17	14	2	7	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 2. Pohlaví a věk zaměstnance

Tabulka č. 2

Doba zaměstnání	Pracovní zařazení		Celkem
	dělníci	THP pracovníci	
méně než 1 rok	4	1	5
1 - 3 roky	6	1	7
3 - 5 let	2	2	4
více než 5 let	18	6	24
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 2. Doba zaměstnání ve společnosti

Tabulka č. 3

Vztah k vykonávané práci	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
celková spokojenost	4	2	6
částečná spokojenost	20	7	27
nespokojenost	6	1	7
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 3. Vztah k vykonávané práci

Tabulka č. 4

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
ano	0	1	1
spíše ano	6	2	8
ne	19	6	25
vůbec ne	5	1	6
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 4. Platové ohodnocení

Tabulka č. 5

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
spokojen/a	0	0	0
spíše spokojen/a	3	0	3
spíše nespokojen/a	12	6	18
nespokojen/a	15	4	19
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 5. Spokojenost zaměstnanců s procesem odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení

Tabulka č. 6

Motivační prvky	Pracovní zařazení		Celkem
	dělníci	THP pracovníci	
finanční odměna	12	9	21
zaměstnanecké benefity	6	0	6
dobré vztahy se zaměstnanci	7	0	7
jistota pracovního místa	9	1	10
kariérní postup	0	1	1
jiné	1	0	1
Celkem	35	11	46

Zdroj: Vlastní

Tab. 6. Motivační prvky

Tabulka č. 7

Zaměstnanecké benefity	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
životní pojištění	2	1	3
penzijní pojištění	14	6	20
dovolená navíc	8	6	14
odměna za věrnost	7	3	10
příspěvek na dopravu	6	1	7
půjčky zaměstnancům	2	0	2
Celkem	39	17	56

Zdroj: Vlastní

Tab. 7. Zaměstnanecké benefity

Tabulka č. 8

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
ano	2	2	4
částečně	16	5	21
vůbec ne	12	3	15
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 8. Zájem nadřízených o názory zaměstnanců

Tabulka č. 9

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	dělníci	THP pracovníci	
ano	0	1	1
občas	20	9	29
vůbec ne	10	0	10
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 9. Pochvala za vykonanou práci

Tabulka č. 10

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
ano	5	1	6
občas	21	7	28
výjimečně	4	2	6
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 10. Stres při výkonu práce

Tabulka č. 11

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
spokojen/a	2	2	4
částečně spokojen/a	13	7	20
nespokojen/a	15	1	16
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 11. Pracovní prostředí

Tabulka č. 12

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
dobrá	20	6	26
spíše horší	6	4	10
špatná	4	0	4
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 12. Atmosféra na pracovišti

Tabulka č. 13

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
často	10	3	13
občas	19	7	26
nikdy	1	0	1
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 13. Konflikty mezi zaměstnanci

Tabulka č. 14

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
ano	25	6	31
ne	5	4	9
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 14. Pracovní doba

Tabulka č. 15

Kariérní postup	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
pozitivní	1	0	1
možný	9	4	13
negativní	21	5	26
Celkem	31	9	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 15. Možnost kariérního postupu v rámci pracovní pozice

Tabulka č. 16

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
ano	4	0	4
víceméně	15	9	24
ne	11	1	12
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 16. Zadávání práce

Tabulka č. 17

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
ano	28	9	37
ne	2	1	3
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 17. Pracovní pomůcky a potřeby

Tabulka č. 18

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
ano, dostatečně	3	2	5
ano, minimálně	7	6	13
žádné	20	2	22
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 18. Možnosti osobního růstu v zaměstnání

Tabulka č. 19

Varianta	Pracovní zařazení		Celkem
	Dělníci	THP pracovníci	
ano	0	4	4
částečně	11	2	13
vůbec	19	4	23
Celkem	30	10	40

Zdroj: Vlastní

Tab. 19. Motivační program firmy