

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu
v podniku**

**Economic assessment of the benefits of motivation program
in the business**

Hrušková Libuše

Cheb 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Libuše HRUŠKOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0093K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Analyzujte systém motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.
3. Navrhněte motivační program pro zaměstnance vybraného podniku.
4. Posuďte ekonomickou efektivitu navrženého motivačního programu pro vybraný podnik.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Personální management.* Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan.** *Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené a doplněné vydání.* Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- **JERMÁŘ, Milan a kol.** *Psychologie v organizační a ekonomické praxi.* Plzeň : ZČU, 2012. ISBN 978-80-261-0147-5.
- **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých podnicích. 2. přepracované a doplněné vydání.* Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- **MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří.** *Moderní personální management.* 1. vydání. Praha : H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

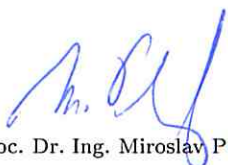
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

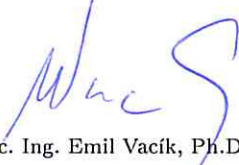
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne: 10.4.2014


.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za vstřícný přístup, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Zároveň bych také chtěla poděkovat vedení společnosti ŠKODA XY s.r.o., především personální manažerce, za ochotu a poskytnutí všech potřebných podkladů a informací pro zpracování bakalářské práce a všem zaměstnancům společnosti, kteří se svými odpověďmi podíleli na dotazníkovém šetření.

Moje poděkování patří současně nejen mé rodině, ale i blízkým přátelům, za jejich podporu a trpělivost, kterou mi věnovali během celé doby studia.

OBSAH

Úvod.....	8
1 ZÁKLADNÍ POJMY	9
1.1 Motivace	9
1.1.1 Zdroje motivace	9
1.2 Motiv	11
1.3 Stimul	12
1.4 Maslowova pyramida lidských potřeb	12
1.5 Proces motivace	13
1.6 Motivační program podniku	14
1.7 Měření motivace	14
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ŠKODA XY, s.r.o.....	15
2.1 Základní informace o společnosti	15
2.2 Historie	15
2.3 Současnost.....	16
2.4 Budoucnost	17
2.5 Analýza externího prostředí.....	17
2.6 Analýza interního prostředí	20
2.7 SWOT analýza.....	25
3 ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVOVÁNÍ A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	27
3.1 Odměňování zaměstnanců ve společnosti	28
3.1.1 Mzdové formy ve společnosti ŠKODA XY s.r.o.....	28
3.1.2 Příplatky	30
3.1.3 Odstupné	30
3.2 Sociální péče o zaměstnance ve společnosti	31
3.3 Odebrané benefity v roce 2013	32
3.4 Sběr informací o spokojenosti a motivaci zaměstnanců.....	33
3.4.1 Demografická analýza dotázaných respondentů.....	33
3.4.2 Analýza spokojenosti a motivace respondentů	36

3.4.3	Analýza vlivu dalšího vzdělávání zaměstnanců na zkvalitnění pracovního výkonu.....	40
3.4.4	Analýza příčin nespokojenosti a konfliktů na pracovišti	40
3.5	SWOT analýza motivace zaměstnanců ve společnosti.....	42
4	NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO ZAMĚSTNANCE	43
4.1	Podstata variabilní složky mzdy	44
4.2	Hodnocení a motivační faktory výrobního dělníka	45
4.3	Hodnocení a motivační faktory technologa	46
4.4	Hodnocení a motivační faktory obchodníka.....	47
4.5	Navržená opatření pro zlepšení motivačního programu a očekávání ze strany společnosti	49
4.5.1	Zaměstnanecké výhody	49
4.5.2	Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro dělníka.....	50
4.5.3	Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro technologa.....	52
4.5.4	Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro obchodníka.....	53
4.5.5	Zaměření na komunikaci manažera a podřízeného.....	54
4.5.6	Pochvaly jako mocný nástroj motivace	55
4.5.7	Zkvalitnění pracovního prostředí	56
4.6	Srovnání nepeněžní motivace českých a zahraničních firem.....	56
5	EKONOMICKÉ POSOUZENÍ PŘÍNOSU NAVRŽENÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	58
5.1	Náklady na navrhované benefity pro dělníka	58
5.2	Náklady na navrhované benefity pro technologa	60
5.3	Náklady na navrhované benefity pro obchodníka.....	61
6	ANALÝZA A NÁVRH MOTIVACE PRO KONKRÉTNÍHO ZAMĚSTNANCE.....	63
6.1	Náplň pracovní činnosti personální pracovnice	63
6.2	Analýza spokojenosti a motivace personální pracovnice	63
6.3	Hodnocení a návrh motivačního programu pro personální pracovníci.....	64
6.4	Zhodnocení návrhu motivace personální pracovnice	66
	Závěr.....	67

7	SEZNAM ZKRATEK.....	69
8	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	70
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	72
10	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Ekonomické posouzení přínosu motivačního programu podniku“. Konkrétně je motivační program posuzován skrze dotazníkové šetření a rozhovory se zaměstnanci ve fiktivně označené společnosti ŠKODA XY s.r.o. zaměřené na strojírenský průmysl.

Cílem této práce je zanalyzovat situaci zaměstnanců ve společnosti ŠKODA XY s.r.o., navrhnout vhodná opatření k motivování zaměstnanců, provázat navržené benefity s pracovním výkonem a ekonomicky je zhodnotit. Hodnoty citlivých údajů společnosti, které nejsou přístupné veřejnosti, jsou násobeny smyšleným koeficientem.

Problematika motivace je v dnešní době velmi moderním a důležitým nástrojem vedení lidí. Lidská práce a lidské zdroje jsou pro podnik neodmyslitelné a jsou-li účinně využity a řízeny, může společnost získat silnou pozici na trhu oproti konkurenci.

Aby manažer zvládl motivovat své zaměstnance, a zvýšil tak jejich úsilí, musí využít své vůdcovské pozice, zvolit vhodný styl řízení, být příkladem pro zvýšení pracovní efektivity jedinců a zároveň celého týmu. Měl by především znát vhodné nástroje a dokázat je využít ve vhodný čas a na vhodném místě.

Motivace zaměstnanců se odráží na jejich výkonech. Na stejném pracovním úkolu vynakládají větší úsilí a podávají vyšší výkon zaměstnanci s příznivější motivací, než zaměstnanci s nepříznivou motivací. [2]

Obsah této bakalářské práce je rozdělen do několika kapitol. Nejprve jsou teoreticky definovány základní pojmy spojené s tematikou motivování zaměstnanců. Poté se práce věnuje seznámení se společností ŠKODA XY s.r.o. a analýze jejího motivačního programu formou grafů a komentářů vycházejících z dotazníkového šetření. Dále jsou navržena vhodná opatření, která by mohla motivační program vylepšit. Na závěr tato práce hodnotí vliv navržené motivace na pracovní výkonnost zaměstnanců a její přínosy pro společnost.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Všechny organizace a manažeři by se měli zabývat tím, co je důležité, aby trvale udrželi vysokou úroveň výkonu lidí. Zvýšená pozornost má být věnována nejvhodnějším systémům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny a vedení zaměstnanců. Cílem je samozřejmě vytvořit motivační metody a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. [1]

1.1 Motivace

Pojem motivace souvisí se silou a směrem tohoto chování, je odvozen z žádoucího chování člověka nebo je jím definován. Když lidé očekávají, že určitý výkon povede s největší pravděpodobností k dosažení cíle a cenné odměny, která bude uspokojovat jejich individuální výkon, dochází k motivaci. Pokud jsou lidé dobře motivováni, mají jasně determinované cíle, podnikají úkony, od kterých očekávají, že povedou k naplnění těchto cílů. Tito lidé pak efektivně pracují, jelikož mají v sobě zakořeněný pocit povinnosti, dobře si uvědomují, že jejich vynaložené úsilí vede k uspokojení jejich osobních potřeb i zájmům celé organizace. [1]

Motivace zároveň vyjadřuje fakt, že v psychice člověka působí specifické vnitřní hybné činnosti – motivy, což jsou skryté hybné síly, které nejsou vždy úplně úmyslné. Tyto motivy člověka směřují, v této orientaci ho aktivují a v probuzené aktivitě pokračují. Navenek mají tyto síly vliv na motivaci činnosti či motivovaného jednání. [3]

Motivace pracovního jednání tvoří ty psychické procesy, stavy a vlastnosti, které člověka vedou k tomu, aby práci přijímal jako společenskou skutečnost, orientoval se na její přiměřené zvládnutí a zaujal k ní určité hodnotící stanovisko.

Existuje i nežádoucí motivace, za kterou je považován strach, úzkost, bolest apod. [3]

1.1.1 Zdroje motivace

Abychom dobře porozuměli problematice motivace chování zaměstnanců, resp. pracovního jednání, a účinně ho ovlivňovali, musíme pochopit to, jak motivace vlastně

vzniká. Motivaci vytvářejí skutečnosti, které jsou označovány jako zdroje motivace. Mezi základní zdroje motivace patří:

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

Potřeby

Psychologie vymezuje potřebu jako lidský nedostatek, který člověk prožívá a ne vždy si jej zcela uvědomuje. Potřeby představují pro jedince něco subjektivně významného a potřebného, projevují se jako negativně pociťovaný stav napětí, který vede k touze po jeho odstranění. Potřeby se člení na:

- biologické, fyziologické
- potřeby sociální, společenské

Návyky

Během lidského života uskutečňuje každý jedinec určité činnosti pravidelně v určitých situacích. Právě díky této pravidelnosti se zafixovávají do podvědomí člověka a stávají se stereotypem. Pojem návyk je tedy myšlen opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. [3]

Návyk je naučený vzorec chování, který se ukazuje jako zafixovaná tendence, vnitřní tlak, pohnutka, motiv udělat něco určitého v konkrétní situaci.

Zájmy

Zájmy jsou motivy především poznávací činnosti a současně i jejím produktem. Lze je upřesnit jako trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů nebo skutečností. Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním zájmové činnosti. Klíčové zájmy mohou být zájmy: poznávací, estetické, sociální, spojené s přírodou, obchodní, technické, výtvarné, sportovní.

Hodnoty

V průběhu lidského života přichází člověk do styku s neznámými skutečnostmi, se kterými se nejen seznamuje, ale připisuje jim nějakou hodnotu, podstatu a nějakým způsobem je hodnotí. Na naše jednání působí hodnotový systém, který si děláme během našeho života a který nás utváří. Vnímání hodnot je subjektivní, závisí na lidské povaze, zkušenostech a externích vlivech. Mezi obecně platné hodnoty pro většinu lidí lze uvést: zdraví, dobré rodinné a přátelské vztahy, svobodu, postavení společnosti, vzdělání a další. Hodnoty, které jedinec upřednostňuje a přisuzuje jim větší důležitost, závisí na hodnotové preferenci.

Ideály

Ideál je určitou modelovou myšlenkou něčeho subjektivně potřebného, kladně hodnoceného, co pro daného jedince má podstatný cíl jeho vynaloženého úsilí. Ideály mohou mít formu životního cíle, pracovního života, způsobu života, uspořádání ve společnosti. Ideály se vytvářejí vlivem sociálních činitelů vývoje a utváření osobnosti člověka.

1.2 Motiv

Když se rozhlédneme po modelech chování zaměstnanců, musíme pátrat po skutečných motivech jednání. Na člověka nepůsobí nikdy pouze jeden motiv ale široká škála motivů, které se navzájem střetávají a ovlivňují.

Motiv je určitá **interní psychická síla** – pohnutka, popud. Lze ho chápat jako psychologický důvod či příčinu jistého chování a jednání člověka, specifikuje jeho prožívání a dělá jeho činnost smysluplnou. S pojmem motiv je blízko spojen i pojem cíle. Cílem každého motivu je dosažení nasycení specifického konečného psychického stavu; to se obvykle projevuje jako vnitřní naplnění a uspokojení z dosaženého cíle motivu. Účinek motivu přetrvává, dokud nedojde k naplnění jeho cíle, dokud člověk nedosáhne očekávaného uspokojení. [3]

1.3 Stimul

V lidské společnosti se využívá mnoho způsobů, jak účelně ovlivňovat a regulovat chování člověka. Toto působení se označuje jako stimulace, což je **externí ovlivňování** motivace jedince. Stimulem se rozumí každý externí podnět, který má nějakým způsobem působit na jednání jedince. Stimulaci lze pojmut buď formou úspěchu (stimulace odměnou), nebo formou neúspěchu (stimulace sankcí). [2]

Rozdíl mezi motivací a stimulací je následující: stimulace je působení na psychiku z vnějšku, nejčastěji je to aktivním jednáním jiného člověka, jiných lidí. Dá se říci, že je to ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace. [4]

1.4 Maslowova pyramida lidských potřeb

Každý manažer, který chce, aby jeho zaměstnanci byli nadprůměrně výkonní, by měl nejen znát, ale i při motivování zaměstnanců využívat Maslowovu pyramidu lidských potřeb.

Obr. č. 1: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dle této hierarchie lze stimulovat penězi pouze jeden stupeň potřeb. Každý zaměstnanec dychtí po uspokojení co nejvíce potřeb, ve svém podvědomí vyhledává **pocit bezpečí, jistoty a sounáležitosti**. K naplnění svých potřeb potřebuje slyšet slova

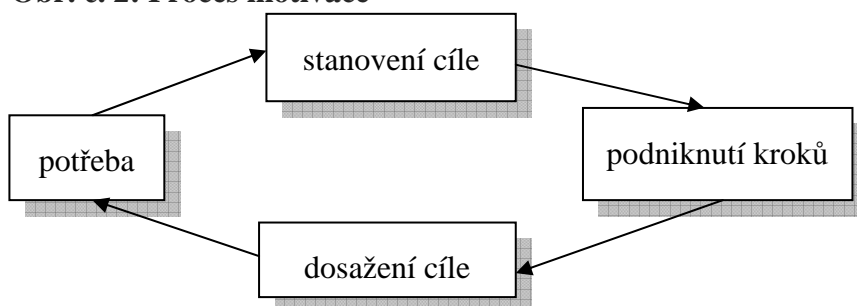
pochvaly uznání a cítit **úctu** a **respekt** ze strany zaměstnavatele. Celý život se člověk rozvíjí a má potřebu poznávání nových věcí a **osobního růstu**.

Finanční motivace paradoxně není ale vždy zcela ideální, protože peníze jsou pouze prostředkem směny. Zaměstnanci touží hluboko uvnitř sebe po něčem větším, než je jen uspokojení jejich základních potřeb. Jestliže se jim toho nedostává, je pro ně skutečně žádoucí, stávají se ještě více nespokojení. Lidské zdroje si zaměstnavatel nemůže koupit, ale musí si je získat a zasloužit. Manažer si musí získat důvěru svých podřízených a vzbudit v nich touhu, aby v práci nacházeli mnohem více, než jen pravidelný přísun peněz na přežití, neboť práce je neodmyslitelnou součástí každého zaměstnance. Zaměstnavatel nesmí brát své zaměstnance jako snadno nahraditelné a obyčejné prostředky pro vydělání peněz.

1.5 Proces motivace

Proces motivace související s potřebami, je zobrazen na obrázku. Tento vzor ukazuje, že motivace je podněcována vědomým nebo podvědomým nalezením neuspokojených potřeb. Tyto potřeby produkují přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Následně jsou vytyčeny cíle, v něž se doufá, že dojdou k naplnění uspokojení těchto potřeb a přání. Poté se určují cesty, u kterých lze předpokládat, že budou přispívat k dosažení cíle. Dojde-li k naplnění cíle, potřeba je uspokojena. Pokud není cíle dosaženo, tytéž kroky se nebudou v budoucnu opakovat. [1]

Obr. č. 2: Proces motivace



Zdroj: [1]

1.6 Motivační program podniku

Motivační program je chápán jako jednotlivý nebo celistvý souhrn prostředků v oblasti vedení lidských zdrojů, který v navazování na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za **cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon** a vytvořit **pozitivní postoje k organizaci** u všech jejích zaměstnanců. [4]

Při tvorbě motivačního programu je nutno vycházet ze situace, cílů a strategie organizace a stanovit si také parametry stavu, k němuž chceme motivačním programem přispět. [4]

Motivační program představuje stanovení konkrétního systému práce s lidmi v podniku s poměrně vyhrazeným zaměřením na kladné působení pracovní motivace lidí. Ve skutečné podobě je motivační program tvořen a podepřen předešlým rozbořen, je to **zaměřený souhrn pravidel, opatření a postupů** sloužící k naplňování zájmů a cílů podniku. Úkolem tohoto souboru pravidel je **pravidelná a žádoucí motivace pracovníků** a z ní vyplývající **pozitivní přístup** pracovníků podniku ke své pracovní činnosti, a to ve všech stránkách, které jsou z pohledu podniku momentálně i trvale důležité. [3]

1.7 Měření motivace

Bohužel neexistují žádné přímé nástroje, kterými by bylo možno motivaci měřit. Pokud budeme ale zkoumat postoje, ukazatele produktivity, fluktuace zaměstnanců a jejich absence, analyzovat výsledky hodnocení pracovníků, můžeme získat přehled o motivaci. [1]

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ŠKODA XY, s.r.o.

2.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: ŠKODA XY, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Plzeň

Datum založení: 12. července 2000

Předmět podnikání:

- zámečnictví
- kovoobráběčství
- velkoobchod

Základní kapitál: 39 387 000 Kč

2.2 Historie

ŠKODA XY, s.r.o. navazuje na bohatou tradici Škodových závodů v Plzni. Jejich zakladatel Emil Škoda z malé továrny vybudoval podnik, který na konci 19. století patřil mezi největší strojírný v Evropě a byl nejvýznamnější zbrojovkou Rakousko-Uherské monarchie.

Ve 20. století byly Škodovy závody největším strojírenským podnikem v Československu produkujícím zařízení pro energetiku, kolejovou techniku, zpracovatelský průmysl, obráběcí stroje a další strojírenské obory.

ŠKODA XY je společnost s ručením omezeným, která byla založena dne 12. července 2000 a dne 23. srpna 2000 byla zapsána do obchodního rejstříku jako samostatná, ziskově orientovaná, univerzální obrobna drobných dílů za účelem zefektivnění výroby drobných dílů v obrobkách Škoda Dopravní technika (ŠDT) a Škoda Machine Tool (ŠMT) a podpoření probíhajícího outsourcingu v uvedených společnostech. [12]

2.3 Současnost

Společnost ŠKODA XY s.r.o. je členem skupiny ŠKODA, úzce spolupracuje s partnerskými společnostmi v rámci skupiny i stávajícími externími zákazníky mimo skupinu ŠKODA. V současnosti společnost zaměstnává cca 150 zaměstnanců. ŠKODA XY s.r.o. se orientuje především na opakovanou kusovou nebo malosériovou výrobu dílů a konstrukčních celků, včetně montáže. Společnost sídlí v průmyslovém areálu ŠKODA Investment a.s. v Plzni.

ŠKODA XY s.r.o. je certifikovaná společnost TÜV NORD CERT pro systém managementu dle EN ISO 9001: 2008 v oboru platnosti Výroba a dodávky třískově obráběných strojních součástí a komponentů.

V oblasti ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví se společnost řídí zákonnými předpisy a vyhláškami, dbá na dodržování zásad, které vyplývají z ochrany životního prostředí, proto je ve společnosti zaveden a uplatňován v souladu s ČSN EN ISO/IEC 17050-1 systém managementu životního prostředí Prohlášení o shodě se stanovenými požadavky normy ČSN EN ISO 14001: 2005 a zároveň je ŠKODA XY s.r.o. držitelem osvědčení Bezpečný podnik. [12]

Produkty

Společnost ŠKODA XY, s.r.o. nabízí širokou škálu produktů a to zejména pro kolejovou techniku, obráběcí stroje či energetický průmysl. Průběžně rozšiřuje portfolio svých odběratelů a získává tak důležité reference v oblasti dodávek např. pro výrobu stavební a obalové techniky, tvářecích lisů nebo technologií pro hutní průmysl.

Technologie

Společnost ŠKODA XY, s.r.o. disponuje všemi základními výrobními technologiemi pro třískové obrábění, a to jak v oblasti CNC, tak v oblasti konvenčních strojů. Společnost nabízí:

- soustružení
- broušení
- vrtávání
- frézování

- montáž
- kontrolu kvality

2.4 Budoucnost

Společnost nabízí v rozsahu svých disponibilních kapacit hospodárnou výrobu technologicky příbuzných částí a dílů, a to především technologií třískového opracování a dalších doplňujících technologií. Jedná se především o obecně se vyskytující součásti typu hřídelí, přítrub, čepů, desek, spojových dílů aj., popřípadě o jejich montáž do dílčích podskupin či uzlů. S ohledem na personální a technické vybavení bude ŠKODA XY s.r.o. i v budoucnu schopna realizovat kusové i sériové dodávky. Formou kooperace zajišťuje společnost tepelné zpracování, povrchové úpravy, rytecké práce, případně další speciální požadavky.

2.5 Analýza externího prostředí

Abychom mohli analyzovat vnější prostředí, musíme vymezit faktory, které mohou podnik nějakým způsobem ovlivňovat. Analýza externího prostředí se tedy zabývá faktory, které působí vně podniku a v budoucnu budou ovlivňovat strategické postavení podniku. Lokální dopad globálních změn, a to zejména změn ekonomických i politických, může být o něco opožděný nebo oslabený, ale vždy se projeví – negativně pokud na něj není firma připravena, nebo pozitivně, pokud se ze změny stane příležitost.

Struktura průmyslu

Obor strojírenství je velmi komplexní a zahrnuje celou řadu různých druhů výrob, skupin dodavatelů i odběratelů. V současné době je ŠKODA XY, s.r.o. dodavatelem přesných obrobků pro výrobce finálních výrobků. Společnost je uvnitř dodacího řetězce, nemá vlastní zdroje surovin, ani vlastní prodej koncovým uživatelům. Dynamika tohoto trhu je postavena z větší míry na stabilních vazbách mezi dodavateli a odběrateli. I když probíhají výběrová řízení, zásadní změny dodavatelů se neodehrávají.

Konkurence

Z hlediska analýzy konkurence je nutné uvažovat o konkurenci současné ale i budoucí. Konkurence nutí každý podnik ke stálému zdokonalování se. Podkladem pro hodnocení konkurence a jejího chování by měly být informace o odvětví i jednotlivých představitelích, zejména o:

- výrobním sortimentu
- velikosti obratu
- počtu zaměstnanců
- profilu podnikání

Společnost ŠKODA XY, s.r.o. podniká na trhu strojírenské výroby, podíl na tomto trhu má velmi malý, a to v řádu do 1%.

V celém strojírenském odvětví můžeme vyčlenit několik skupin strojírenských podniků s ohledem na sortiment a působení.

- Na stejném trhu (u hlavních odběratelů) – zatím nemá významný vliv
- Na vnějším trhu tuzemském – zatím nebyly vážnější střety, trh je dosud vymezený předchozím bodem
- Na vnějším trhu zahraničním – nové prostředí, kterému bude nutné přizpůsobit se.

Společnost ŠKODA XY, s.r.o. je dobře umístěná, má solidní zázemí a spolehlivý výkon. Postavena na tradicích, využívající moderní technologie. Charakter výroby má servisní – na základě dokumentace zákazníka. Společnost musí spolupracovat s těmi, kdo mají vlastní konstrukci nebo vlastní produkt. Pro zákazníky má hodnotu tím, že vlastní unikátní kombinaci speciálního strojního vybavení, odborných znalostí a zkušeností. Odtud ale pramení hrozba – firmy, které mají schopnost nabídnout podobnou kvalitu servisu, se mohou stát v případě lepší ceny, termínu dodání nebo alternativního řešení v požadovaném objemu potenciálním konkurentem.

Když bude společnost multiplikovat svou unikátní sadu silných stránek a zároveň bude posilovat naplňování potřeby větší řady zákazníků, bude její rozvoj možný. Firemní kultura z hlediska udržení podstatných hodnot, lidských i podnikatelských, bude ale vystavena vlivu tvrdého konkurenčního prostředí. [8]

Chování zákazníků

V současné době jsou hlavní odběratelé industriální, a to zejména výrobci a dodavatelé:

- dopravní techniky
- obráběcích strojů
- energetických a jaderných zařízení
- elektrických motorů (trakčních)
- pro automobilový průmysl

Představitelé těchto oborů mají v současnosti i výhledově stabilní až rostoucí obchodní potenciál, jedná se o obory, u kterých není předpoklad výraznějšího poklesu obrátu v souvislosti s vývojem trhu. Klíčoví zákazníci, kteří představují hlavní objem zakázek, jsou:

- ŠKODA TRANSPORTATION s.r.o.
- ŠKODA MACHINE TOOL s.r.o.
- ŠKODA ELECTRIC s.r.o.
- ŽELEZNIČNÍ DODAVATELSKÁ
- LIEBHERR. [11]

Další zákazníci jsou v menším rozsahu, co do počtu i objemu zakázek. Potencionální zákazníci nově přichozí obvykle očekávají nižší ceny a kratší dodací lhůty.

Dosavadní zákazníci jsou kmenovými zákazníky, spolupráce s nimi je evolučního původu, vazby spolupráce vychází z dob jednoho právního subjektu. Obchodní spolupráce stojí na komplexním řešení všech problémů, spojených s třískovým obráběním v rámci výrobního programu. Tito zákazníci nepotřebují hledat

další dodavatele, jsou to zákazníci, kteří jsou schopni akceptovat současné dodací lhůty i marže.

2.6 Analýza interního prostředí

Vize firmy

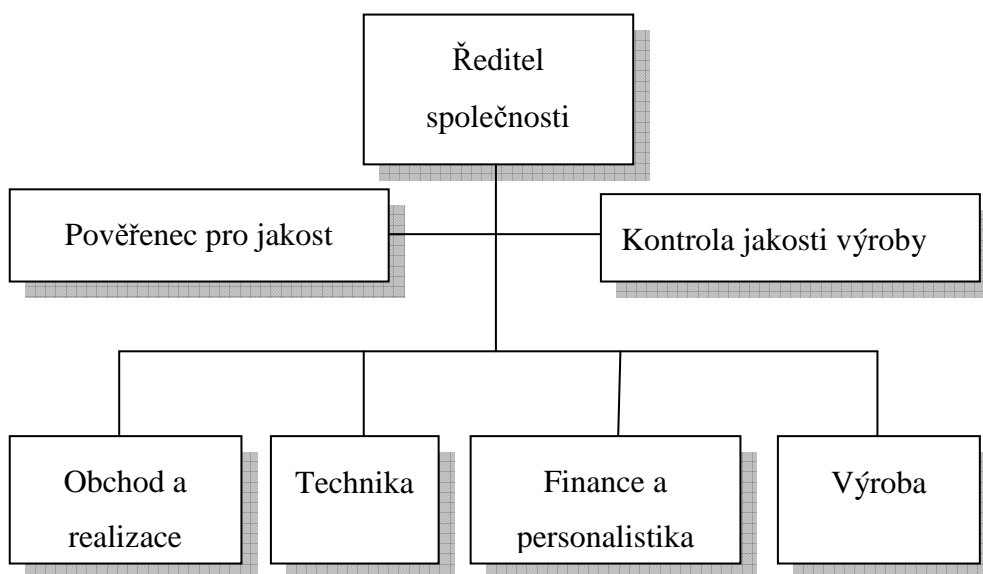
Vize definuje základní důvod existence podniku, jeho účel a problém. Slouží rovněž jako návod pro vytyčení strategických cílů, kterých má být dosaženo. Společnost ŠKODA XY s.r.o. se snaží budovat firmu, která bude mít:

- německý pořádek
- švýcarskou přesnost
- francouzský šarm
- italskou eleganci
- anglický smysl pro tradici
- japonskou kvalitu
- americkou produktivitu práce
- českou kreativitu [8]

Organizace

Společnost ŠKODA XY s.r.o. má organizační strukturu s jednoduchým členěním na útvary nezbytné pro účelné fungování společnosti. Samostatné postavení útvaru „Technika“ svědčí o důrazu kladeném na technickou přípravu výroby a soustředění výroby na samotnou realizaci výrobních úkolů.

Obr. č. 3: Celková organizační struktura společnosti ŠKODA XY s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování [8], 2014

- **Obchodní úsek**

Formální struktura je členěna dle charakteru zakázky a zároveň obchodní politiky. Kompetence pracovníků jsou děleny spíše dle typu zákazníka. **Zaměření marketingu** je především **na zahraniční trhy**. Pro zahraniční obchodní vazby je nutno zvážit **jazykové vybavení** jednotlivých pracovníků a eventuální rozdělení kompetencí při oslovování potenciálních obchodních partnerů a kompetencí při již navázané spolupráci.

- **Technický úsek**

Technický úsek má jako prioritní úkol **technologickou přípravu výroby**, provedení kalkulací časových pro nacenění a přípravu podkladů pro upínání stroje. Charakteristickým rysem je velká **proměnlivost zadání**. Tento úsek je nastaven pro malé časté změny v sortimentu, typické pro malosériovou výrobu.

Technologický proces zahrnuje všechny nezbytné kroky, potřebné pro kvalitní přípravu výroby a řízení výroby po stránce technologické i výkonové. Jedná se o výkony pracovních operací. Důraz na postup technologického řešení je jedním z důležitých prvků vnímání identity firmy.

- **Finance a personalistika**

Ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. došlo mezi rozvahovým dnem a datem sestavení výroční zprávy ke změně ve statutárním orgánu společnosti, k 31. březnu 2013 byl odvolán z funkce původní jednatel a k 1. dubnu 2013 byl jmenován nový. Změna byla zapsána do obchodního rejstříku k 11. dubnu 2013.

V oblasti pracovněprávních vztahů se společnost řídí zákonnými předpisy, navíc dle „Kolektivní smlouvy“ např. **poskytuje příspěvky na závodní stravování, příspěvek na penzijní fondy a pět týdnů řádné dovolené.**

Na vzdělávací aktivity v období 2010-2012 poskytlo Ministerstvo práce a sociálních věcí v rámci Operačního systému Lidské zdroje a zaměstnanost dotaci na realizaci projektu „Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti“. Dále v roce 2012 získala společnost od Úřadu práce ČR – Krajské pobočky v Plzni tři příspěvky na úhradu nákladů na zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst“. Témata vzdělávacích aktivit byla: Kaizen, Metody vyhodnocování stávajících procesů a Metody pro monitoring v oblasti zlepšení procesů a zvyšování efektivity.

- **Výrobní úsek**

Výrobní úsek pokrývá kompetence spojené s plánováním výroby, přípravou materiálu, výrobou a expedicí výrobků.

Výrobní proces zahrnuje veškeré potřebné elementy, které slouží k projektovému řízení zakázek. Důležitou otázkou v úseku výroby je schopnost **dodržení termínu** za situace stabilních změn programu výroby a zařazování stále nových položek dle aktuálních požadavků zákazníků. Jedná se stále o zákazníky, kteří zajišťují většinu obratu. Na základě jejich požadavků jsou upřednostňovány nové zakázky, a tím se posouvají termíny již dříve zařazených zakázek. [8]

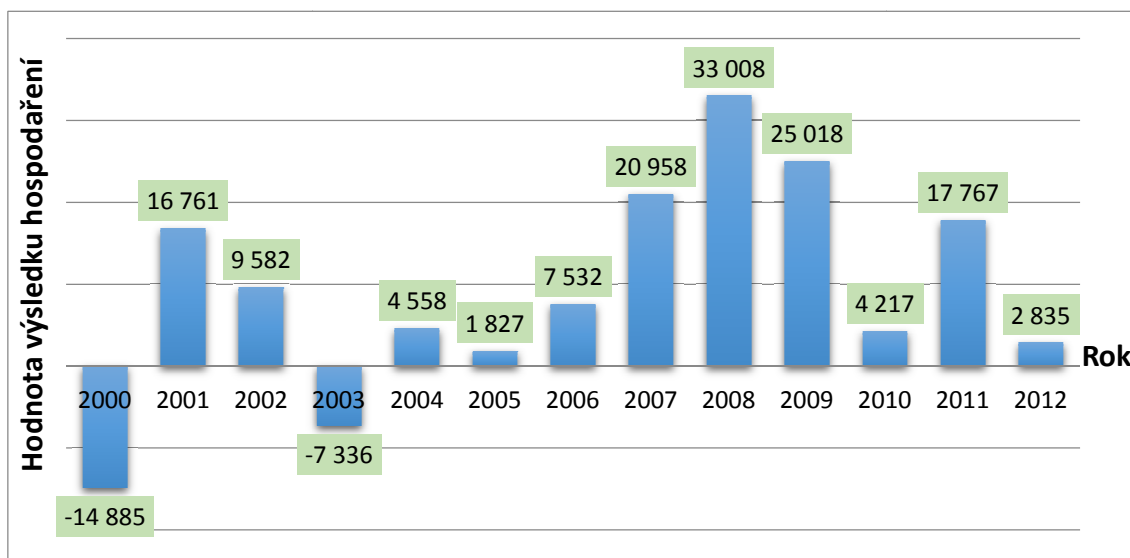
Stav majetku

Společnost ŠKODA XY s.r.o. má základní kapitál ve výši 39 387 tis. Kč. V roce 2012 tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb v hodnotě 239 187 tis. Kč, což představuje nárůst ve srovnání s předchozím rokem 2011 o 2,6%.

Celkový provozní výsledek hospodaření v roce 2012 byl ve výši 4 534 tis. Kč, což je o 80% méně než v předešlém roce 2011. Pokles zisku byl způsoben zejména vykázanou nižší marží za jednotlivé zakázky a větší náročností zakázek.

Společnost ŠKODA XY s.r.o. vykázala za období své existence i záporné výsledky hospodaření, po kterých následovaly fáze růstu a to až do roku 2008, kdy dosáhla svého největšího zisku 33 008 tis. Kč. Nyní se společnost ŠKODA XY s.r.o. nachází v **recesi** a je logické, že se **snaží o úsporu** finančních prostředků, s čímž souvisí i otázka odebrání zaměstnaneckých benefitů.

Obr. č. 4: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2000 – 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování [9], 2014

Rentabilita

Rentabilita znamená **ziskovost**. Ukazatele rentability se počítají poměrem zisku a nějakého zvoleného základu (aktiv, vlastního kapitálu, tržeb). Při výpočtu ukazatelů rentability u společnosti ŠKODA XY s.r.o. byly brány v úvahu údaje z roku 2012, kdy výsledek hospodaření činil 2 835 tis. Kč.

Rentabilita aktiv

Vzorec rentability aktiv ROA je tvořen podílem výsledku hospodaření a aktiv. Sdělujeme společnosti, jak se jí daří z dostupných aktiv generovat zisk.

$$ROA = Z / A = 2\,835 / 118\,732 = 0,02387$$

Aktiva společnosti ŠKODA XY s.r.o. byla zhodnocena po zaokrouhlení 2,4%.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu ROE se vypočítá jako podíl zisku a vlastního kapitálu. Vlastní kapitál je hodnota, která byla do podniku investována vlastníky společnosti, a představuje rozdíl mezi hodnotou aktiv a hodnotou závazků tedy všech cizích zdrojů. Skládá se ze základního kapitálu, zisku běžného období, nerozděleného zisku a ztráty z minulých let a fondů. Dle výše vlastního kapitálu je odvozována hodnota podílu společníka. Výpočet ROE je vhodný pro srovnání s konkurencí.

$$ROE = Z / VK = 2\,835 / 46\,574 = 0,0687$$

Vlastní kapitál společnosti ŠKODA XY s.r.o. byl zhodnocen po zaokrouhlení 6,9%.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb označována jako ROS se počítá podílem zisku a tržeb. Informuje společnost o tom, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb.

$$ROS = Z / TR = 2\,835 / 239\,187 = 0,01185$$

Tržby společnosti ŠKODA XY s.r.o. byly zhodnoceny po zaokrouhlení 1,2%.

Výzkum a vývoj

V oblasti výzkumu a vývoje vynaložila společnost v roce 2012 nemalé finanční prostředky. Jednalo se především o financování technologického vývoje na vybrané nové projekty. [10]

Management kvality, životního prostředí

Systém managementu kvality ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. je uplatňován napříč všemi procesy společnosti a jeho cílem je neustálé zkvalitňování strategie společnosti a analýzy požadavků současných zákazníků i očekávaných požadavků zákazníků budoucích. [10]

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je strategickým nástrojem aplikovaným při analýze firemního prostředí. Náplní této analýzy je zaměření se na **silné a slabé stránky** společnosti, dále **příležitosti**, které nabízí současný stav a situace, a v neposlední řadě se zaměřuje na **hrozby**, kterým musí společnost čelit. SWOT analýza pomáhá **zmapovat fungování firmy** a uvědomit si lépe souvislosti, které byly drženy v podvědomí. Dokáže zhodnotit fungování firmy, **nalézt problémy, možnosti dalšího růstu** a vztahy mezi nimi. Tyto vztahy pak mohou být využity jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje firmy. Analýza SWOT je v podstatě **analýzou vnějšího a vnitřního prostředí**. [6]

Obr. č. 5: SWOT analýza



Zdroj: [6]

Silné stránky (S)

- vhodná lokalita umístění společnosti (Plzeň je synonymem strojírenství)
- dlouhodobé vztahy se zákazníkem
- personál a jeho kvalifikace

- bezpečné pracovisko pro zaměstnance
- řízení jakosti
- řízení výroby
- velmi detailní plánování výroby
- strojní vybavení
- marketing
- firemní kultura

Příležitosti (O)

- prosazení společnosti v zahraničí
- dobrá pověst a image podniku u zákazníků a bank
- nové kontakty, práce s potenciálním zákazníkem
- reference

Slabé stránky (W)

- pronájem budov
- žádné patenty ani licence
- závislost na termínu dodávek
- neefektivnost řízení
- negativní nálada ve firmě
- odchody personálu do důchodu
- absence komunikace a zpětných vazeb

Hrozby (T)

- ztráta stálého zákazníka
- zvyšování cen energií
- změna technologie v řešení odběratele
- pokles konjunktury v odvětví
- konkurence malých firem s podobným objemem tržeb [8], [11]

3 ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVOVÁNÍ A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Každý kolektiv v organizaci se vždy nějakým způsobem liší od jiných zaměstnaneckých kolektivů. Znalost těchto odlišujících se znaků v zaměstnaneckém kolektivu je klíčová pro formulaci motivačního programu organizace. **Cílem motivačního programu** organizace je **cílevědomé a celkové ovlivňování kolektivu**. To znamená, že musí zahrnovat všechny skutečnosti v organizaci, které jsou z hlediska pracovníků závazné. Jedná se o následující skutečnosti:

- Určení **společenského a ekonomického postavení** společnosti, a to s ohledem na její historii, současnost a perspektivy. Toto určení zdůrazňuje ekonomický, technický a společenský profil organizace, její tradice a také cíle.
- Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v organizaci. Tato oblast obsahuje koncepci i konkrétní postupy při výběru, **přijímání** a **rozmíst'ování**, ale i **propouštění zaměstnanců**. Významnou roli hraje stanovení požadavků na přípravu jedince pro pracovní zařazení během odborné přípravy a také během počátečního období pracovního zařazení a stanovení pracovní dráhy zaměstnance v organizaci.
- Obstarání podmínek pro efektivní využití zaměstnanců. Jedná se o postupy, které souvisí s pracovním režimem, **odměňováním** a **hodnocením** pracovníků. Dále jde o postupy, které zaručují **bezpečnost** a **ochranu zdraví při práci**.
- Zabezpečení připravenosti zaměstnanců organizace přijímat změny. Důležité je komplexní zajišť'ování změny, včetně zvážení aspektů sociálních a psychických.
- Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče organizace o pracovníky.
- Vymezení vztahů mezi zaměstnanci a pracovními skupinami. [2]

3.1 Odměňování zaměstnanců ve společnosti

3.1.1 Mzdové formy ve společnosti ŠKODA XY s.r.o.

- **Tarifní mzda**

- **Fixní část** tarifní mzdy tvoří **minimálně 80%** měsíční mzdy a přiznává se zaměstnancům **na základě** hodnocení jejich **odborných předpokladů, osobních schopností** a dlouhodobě dosahovaných pracovních výsledků. Hodnocení se provádí podle předem stanovených podmínek minimálně jedenkrát ročně, maximálně však čtvrtletně. Podmínky hodnocení zaměstnanců dohodují odbory.
- **Variabilní část** tarifní mzdy tvoří **maximálně 20%** měsíční mzdy a přiznává se zaměstnancům **na základě** plnění předem stanovených **ukazatelů**, které svým působením **přímo ovlivňuje pracovník**. Hodnocení je prováděno **pravidelně v měsíční periodě** přímo **nadřízeným** pracovníkem, který hodnoceného pracovníka seznámí s výsledkem hodnocených parametrů. Výsledek hodnocení ověřuje nadřízený hodnotitele. Počet hodnocených parametrů nepřekročí pět.

- **Mimořádné odměny**

Mimořádné odměny lze poskytovat za výsledky jednorázové nebo mimořádné práce. Mimořádné odměny vypisuje vedení společnosti s cílem splnění mimořádného, naléhavého úkolu. Délka trvání takového úkolu není časově omezena.

Od 1. 2. 2014 vstoupily v platnost tyto mimořádné odměny:

- **Nemoc**

Mimořádná odměna náleží zaměstnanci za doplnění směny nemocného pracovníka na stroji s kapacitními problémy: 200 Kč (4 hod přesčas = 50 Kč/hod).

- **Nábor nových zaměstnanců**

Tato odměna náleží zaměstnanci za doporučení a přijetí nového zaměstnance: 1 000 Kč po 1 měsíci od přijetí. Pokud se nový zaměstnanec zapracuje a zůstane min. 6 měsíců: 4 000 Kč

- **Odměna za zaškolování nových zaměstnanců pro školitele**

Pokud bude zaměstnanec školit nového zaměstnance, získá odměnu 500 Kč/měsíc. Toto zaškolování bude probíhat po dobu 3 měsíců. Po přezkoušení pracovníka a zhodnocení výsledků může zaškolující zaměstnanec získat až 2 000 Kč.

- **Smluvní mzda**

Je specifickou formou mzdy sjednané v individuální Dohodě o smluvní mzdě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v souladu s platnými legislativními předpisy. [9]

Tab. č. 1: Vývoj nominálních mezd dle kategorií 2013

	31.12.2012	1.1.2013	%	30.6.2013	%	31.12.2013	%
Výrobní dělníci	27096	27031	-0,24	27508	1,765	27980	3,511
Nevýrobní dělníci	22260	22357	0,436	23599	5,555	22400	0,192
TH zaměstnanci	26761	27047	1,069	27127	0,296	26124	-3,413
Celkem tarifní mzda	26618	26713	0,357	27251	2,014	27355	2,403
TH zaměstnanci vč. SM	31876	32126	0,784	31097	-3,203	31469	-2,045
Smluvní mzda	39781	39781	0	39200	-1,46	37396	-5,995
Celkem ŠTVC bez MS	28732	28797	0,226	29258	1,601	28921	0,431
MS	61560	61560	0	63772	3,593	69319	12,604
Celkem ŠTVC	29887	29943	0,187	30585	2,144	30351	1,363

Zdroj: Vlastní zpracování [8], 2014

- **Mzda a náhradní volno za práci přesčas**

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek. [9]

- **Mzda a náhrada mzdy za svátek**

Za dobu práce ve svátek, který případně na den v rámci rozvrhu pracovní doby, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek v průběhu kalendářního měsíce, v němž byla práce ve svátek vykonána, nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanec a zaměstnavatel se mohou dohodnout na poskytnutí příplatku ve výši 100% průměrného výdělku místo čerpání náhradního volna.

Náhrada mzdy za svátek nepřísluší zaměstnanci, který neomluveně zameškal směnu bezprostředně předcházející svátku nebo bezprostředně po něm následující nebo směnu nařízenou zaměstnavatelem na svátek, popřípadě část některé z těchto směn. [9]

3.1.2 Příplatky

- **Příplatek za práci o sobotách a nedělích**

Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci zákonný příplatek ve výši 10% průměrného výdělku. Příplatek přísluší zaměstnanci i tehdy, bylo-li mu za práci v sobotu nebo v neděli, která byla prací přesčas, poskytnuto náhradní volno. V případě, kdy zaměstnanec napracovává chybějící hodiny, příplatek nepřísluší.

- **Příplatek za práci v noci**

Za práci konanou v době od 22:00 do 6:00 hodin přísluší zaměstnanci zákonný příplatek ve výši 10% průměrného výdělku. [9]

- **Příplatek ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí**

Zaměstnancům je poskytován příplatek ve výši stanovené zákonem.

3.1.3 Odstupné

Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru, náleží při skončení pracovního poměru odstupné ve výši:

- **dvojnásobku průměrného měsíčního výdělku**, ukončí-li pracovní poměr dohodou nejpozději posledním dnem toho měsíce, ve kterém s ním byla prokazatelně projednána organizační změna nebo jeho nadbytečnost,
- **jednonásobku průměrného měsíčního výdělku**, ukončí-li pracovní poměr dohodou nejpozději posledním dnem měsíce následujícího po měsíci, ve kterém s ním byla prokazatelně projednána organizační změna nebo jeho nadbytečnost.

3.2 Sociální péče o zaměstnance ve společnosti

Dovolená na zotavenou

Dovolená na zotavenou pro zaměstnance činí v kalendářním roce **5 týdnů**.

Zdravotní péče

Společnost ŠKODA XY s.r.o. vytváří podmínky pro zajištění závodní preventivní péče formou spolupráce s externím zdravotním zařízením tak, že hradí vstupní lékařské prohlídky. Dále zajistí výstupní lékařské prohlídky těm zaměstnancům, kteří vykonávali rizikové práce.

Stravování

Zaměstnavatel zajišťuje stravování tak, aby každý zaměstnanec měl v době pracovní přestávky na všech směnách možnost konzumovat jedno teplé jídlo, či možnost nákupu dalších potravin a nápojů.

Všem zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru nebo pracují na základě dohody o pracovní činnosti, jsou poskytovány dotace na stravování 55% z celkové ceny hotového jídla.

Sociální zvýhodnění – příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na jím sjednané penzijní připojištění se státním příspěvkem částkou 300,- Kč měsíčně **za podmínky**, že **vlastní měsíční úložka zaměstnance činí minimálně 100,- Kč**.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Společnost ŠKODA XY s.r.o. dbá na kvalitu pracovního prostředí. Tato kvalita je zajišťována jak technickými prostředky, tak kontrolou dodržování interních předpisů.

V zimním období je po celou dobu přítomnosti zaměstnanců na pracovišti udržována teplota: dílenské provozy min. 18°C a v kancelářích 20°C.

V letním období, pokud teplota na pracovišti překročí 30°C, jsou zaměstnancům podávány nápoje v množství 1,5 l na směnu.

3.3 Odebrané benefity v roce 2013

Společnost ŠKODA XY s.r.o. **prochází obdobím recese** a byla nucena **zredukovat benefity**, aby snížila personální náklady.

- **Odměny při významných pracovních a životních výročích**

Tento benefit byl v roce 2013 zaměstnancům odebrán. Zaměstnanci za dlouhodobý přínos pro rozvoj společnosti a délku nepřetržité doby zaměstnání u zaměstnavatele dostávali **jubilejní odměny**.

Zaměstnanec, který dovršil 50. roku života, byl obdarován věcným darem v hodnotě 500 Kč.

Zaměstnanec, který pracoval ve společnosti nepřetržitě alespoň 10 let, obdržel finanční odměnu ve výši 30 000 Kč při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod.

- **Příplatek za práci ve vícesměnném režimu**

Zaměstnanci, kteří pracovali na pracovišti zařazeném do nepřetržitého režimu, příslušel příplatek ve výši 300 Kč za každou celou odpracovanou směnu. Za odpracování alespoň poloviny směny zaměstnancům příslušel příplatek 150 Kč za takto odpracovanou směnu.

- **Příplatek za práci v odpoledních směnách**

Za práci konanou mezi 14:00 a 22:00 hodinou příslušel zaměstnanci příplatek ve výši 5 Kč za každou odpracovanou hodinu pouze tehdy,

odpracoval-li zaměstnanec alespoň 4 hodiny v této době a nešlo-li o práci přesčas.

- **Regenerace pracovní síly**

Zaměstnavatel ŠKODA XY s.r.o. přispíval zaměstnancům, jejich rodinným příslušníkům, na rekreaci v rekreačním středisku odborů.

3.4 Sběr informací o spokojenosti a motivaci zaměstnanců

Míra spokojenosti a motivace byla ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. zkoumána pomocí dotazníku. Tento dotazník, který je součástí přílohy B byl ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. rozdán v únoru 2014 (mezi 60 zaměstnanců cca mezi 40% celkového počtu zaměstnanců). Dotazník byl anonymní, čemuž odpovídala i úspěšnost jeho návratnosti. Z celkového počtu rozdaných dotazníků jich bylo vráceno 50. Nutno dodat, že z navrácených dotazníků nebyly vždy zodpovězeny všechny otázky. Celková míra návratnosti dotazníků činila něco málo přes 83%.

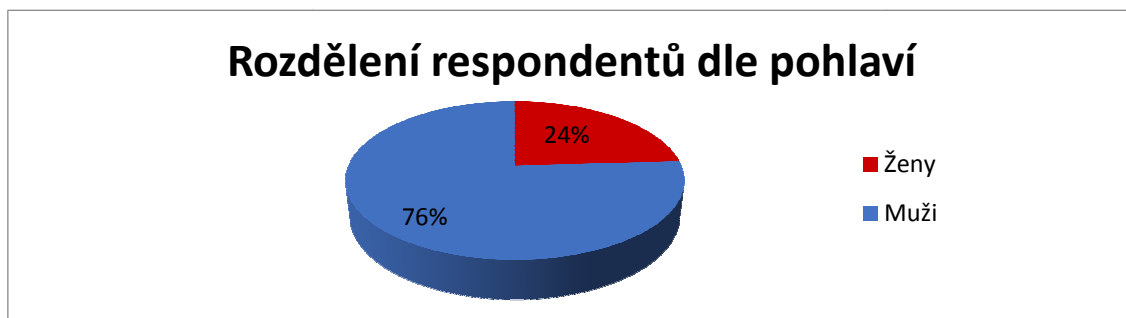
Skrze odpovědi na otázky v dotazníku, byly nejprve zkoumány demografické údaje (pohlaví, věk, vzdělání), dále byly otázky zaměřeny na zjišťování spokojenosti zaměstnanců na pracovišti účinnosti současného motivačního programu. Poté bylo zmapováno, co by zaměstnance ŠKODA XY s.r.o. motivovalo k vyššímu pracovnímu výkonu. V otázkách dotazníku byla zahrnuta i problematika konfliktů na pracovišti.

Informace byly také čerpány z rozhovorů vedených se zaměstnanci společnosti a pozorování pracovního prostředí. Ačkoli panuje ve společnosti údajně často napjatá atmosféra, při provádění dotazníkového šetření panoval ve valné většině pozitivní přístup zaměstnanců. [7]

3.4.1 Demografická analýza dotázaných respondentů

První otázky dotazníku byly zaměřeny na zjišťování demografických údajů respondentů.

Obr. č. 6: Rozdělení respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Společnost ŠKODA XY s.r.o. je zaměřena na zámečnictví a kovoobráběčství, což je odvětví charakteristické spíše pro muže. Tento typický jev se projevil i v dotazování respondentů. Z obrázku č. 6 je patrné, že mezi zaměstnanci převažují (76% muži).

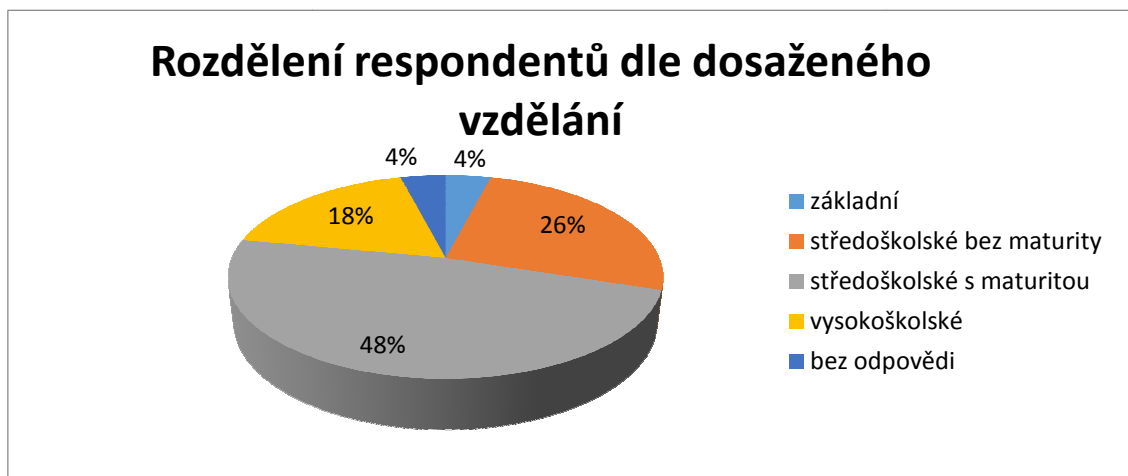
Obr. č. 7: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Na obrázku č. 7 můžeme vidět, že největší zastoupení má věkové rozmezí 46-55 let s 26%, dále kategorie středního věku 36-45 let s 22% a jen o 2% méně má kategorie 26-35 let. Nejmenší zastoupení mají věkové kategorie 56 let a více s 16% a do 25 let s 12%. Na tuto otázku neodpověděla 4% dotazovaných, kteří odevzdali jinak vyplněný dotazník.

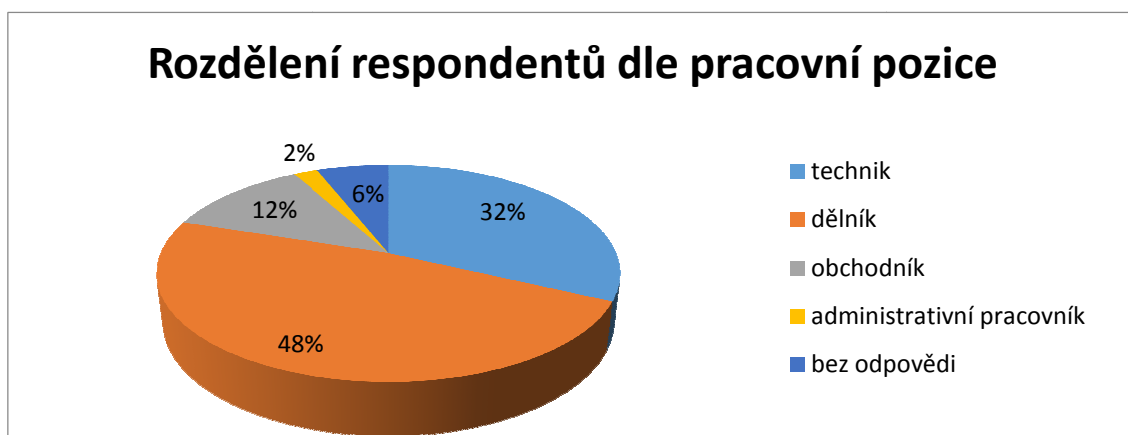
Obr. č. 8: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Celkově nejčetnějším dosaženým vzděláním je středoškolské s maturitou, kterého dosáhlo 48% respondentů. 26% respondentů uvedlo středoškolské vzdělání bez maturity (vyučení). S nejvyšším, tedy vysokoškolským vzděláním, je ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. zaměstnáno 18 % dotázaných respondentů.

Obr. č. 9: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

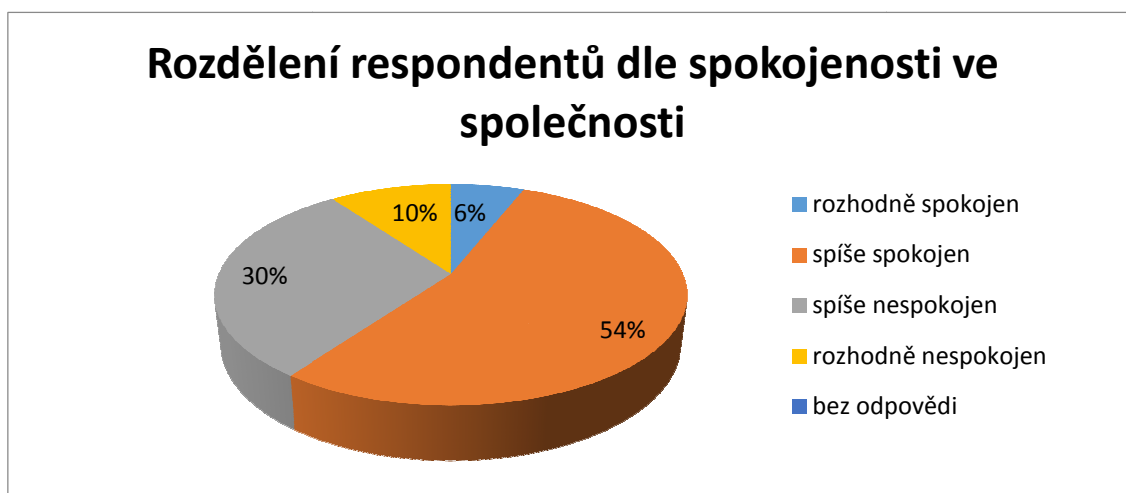
Z analýzy odpovědí na otázku týkající se pracovní pozice se zadanými možnostmi: technik, dělník, obchodník či administrativní pracovník je zřejmé, že téměř polovinu respondentů tvořili dělníci (48%). Dále se dotazníkového šetření zúčastnilo 32% techniků, 12% dělníků a pouhá 2% administrativních pracovníků.

3.4.2 Analýza spokojenosti a motivace respondentů

Tato část dotazníkového šetření byla zaměřena na zjišťování spokojenosti a na faktory, které k ní přispívají.

Dále bylo zmapováno, které benefity jsou pro zaměstnance **nejvíce motivující**, **více motivující** a **motivující** a které benefity by pro ně byly potencionálně atraktivní, a ještě více by je motivovaly ke zvýšení jejich pracovního výkonu.

Obr. č. 10: Rozdělení respondentů dle spokojenosti ve společnosti

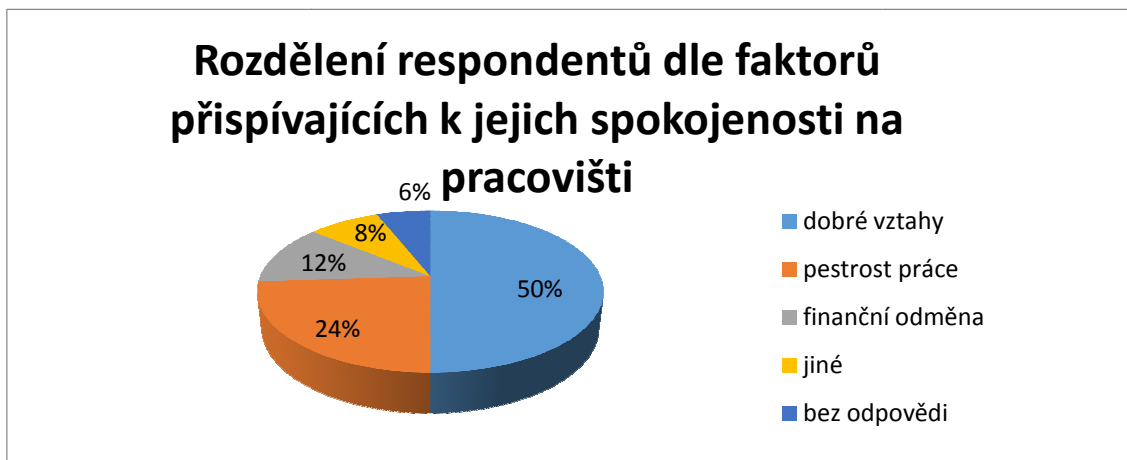


Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Vzhledem k současné situaci, kdy panuje ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. nevlídná atmosféra, je výsledek dotazovaných respondentů vcelku příjemně překvapující.

Více jak polovina konkrétně **54%** dotazových zaměstnanců uvedla, že je ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. **spíše spokojena** a 6% respondentů se cítí rozhodně spokojeno. Spíše nespokojen odpovědělo celých 30% a v negativním smyslu rozhodně nespokojen se vyjádřilo 10% respondentů.

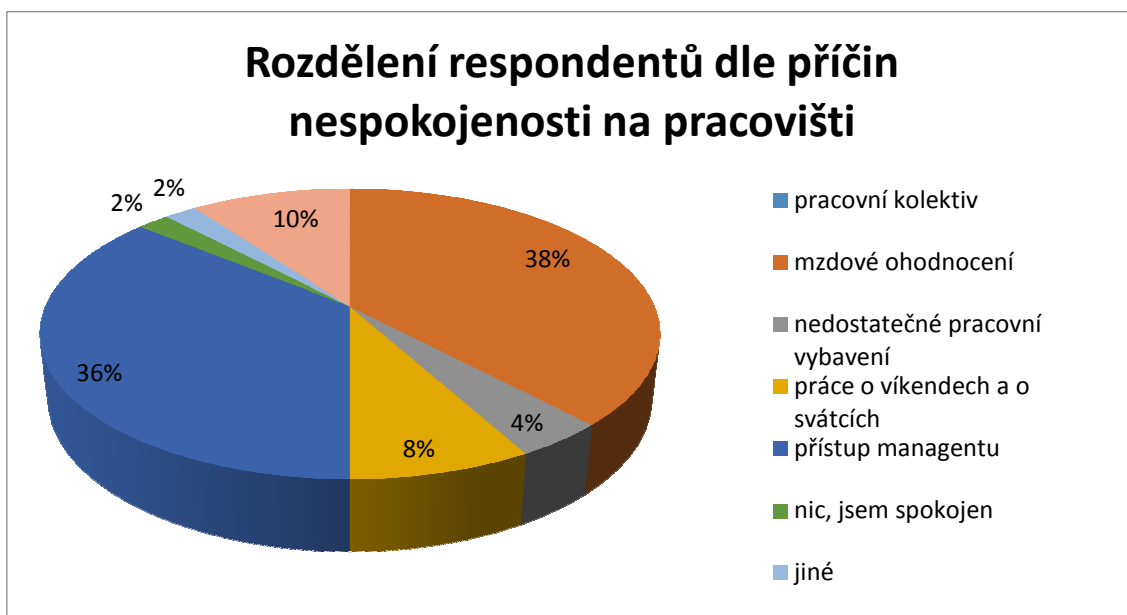
Obr. č. 11: Rozdělení respondentů dle faktorů přispívajících k jejich spokojenosti na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Na otázku, co nejvíce přispívá ke spokojenosti na pracovišti, vybrala přesně polovina dotazovaných **dobré vztahy**. Na pracovištích panují dobré vztahy a zaměstnanci nemají nouzi ani o pestrost práce, kterou uvedlo jako hlavní zdroj spokojenosti 24% respondentů. Finanční odměna nejvíce přispívá ke spokojenosti 12% dotazovaných. 8% respondentů zaškrtnulo jiná odpověď a uvádělo např. možnost být zaměstnán či zaměstnání v místě bydliště.

Obr. č. 12: Rozdělení respondentů dle příčin nespokojenosti na pracovišti



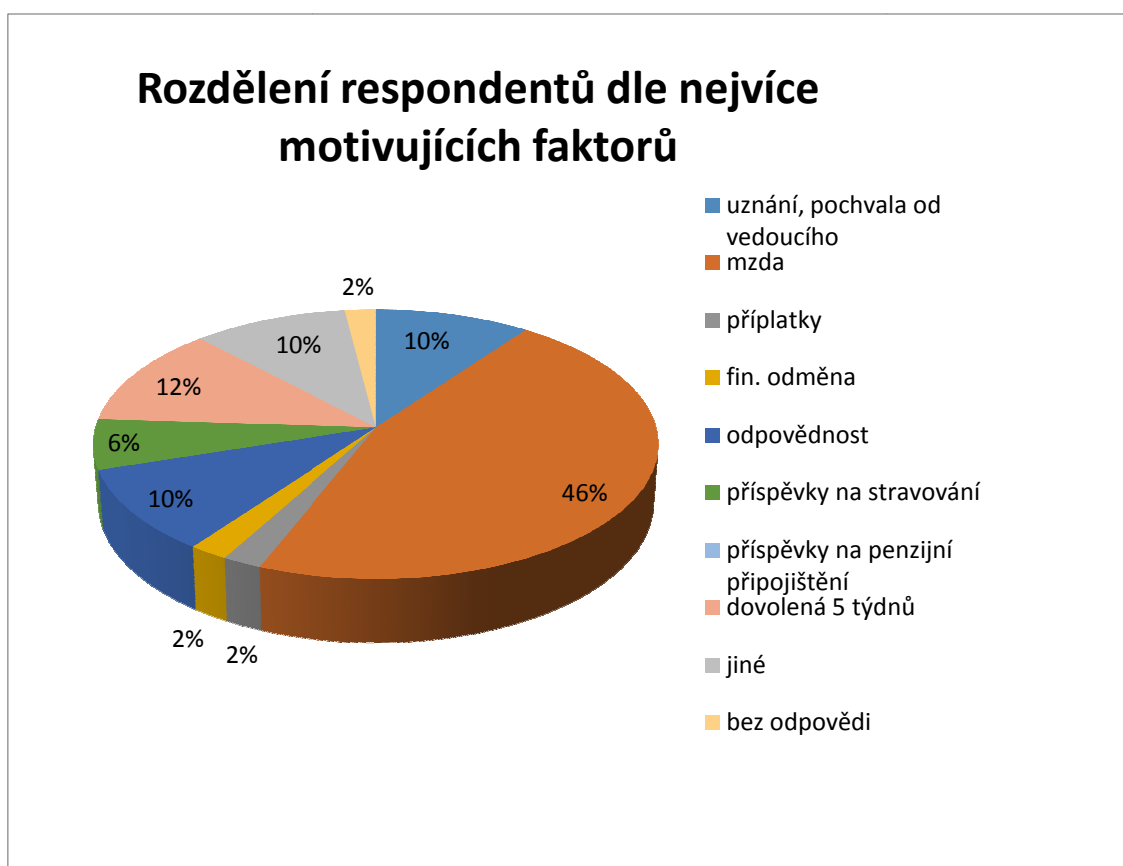
Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Celkově převažují ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. spíše spokojení zaměstnanci. Nicméně byla do dotazníkového šetření zahrnuta i otázka příčin nespokojenosti zaměstnanců na jejich pracovišti.

Mzdové ohodnocení bylo uváděno jako nejčtenější příčina nespokojenosti, a to ve výši 38%. Následně si 36% dotázaných nejvíce stěžovalo na **přístup managementu**, 8% vede k nespokojenosti práce o víkendech a o svátcích a pouhá 2% uvedla, že není nic, co by vedlo k jejich nespokojenosti. Další 2% respondentů shledala jako příčinu nespokojenosti nedostatečné pracovním vybavení.

V otevřené odpovědi **jiné** se vyskytovalo: **odebírání benefitů**, dlouhodobá **stagnace mzdy**, nespravedlnost a nerovnost, **špatná komunikace**, která vede ke konfliktům, demotivující **stres** a neustálá kontrola od vedení, **chaos** ve firmě, špatná organizace práce, propouštění dobrých spolupracovníků, neprofesionalita, neochota spolupráce a nejasné kompetence.

Obr. č. 13: Rozdělení respondentů dle nejvíce motivujících faktorů



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Pro převážnou většinu zaměstnanců je největším motivačním faktorem přirozeně ve velké většině peněžní odměna ve formě mzdy - uvedlo ji 46% dotazovaných zaměstnanců.

Dovolená v rozsahu 5 týdnů je hlavním zdrojem motivace pro 12% respondentů.

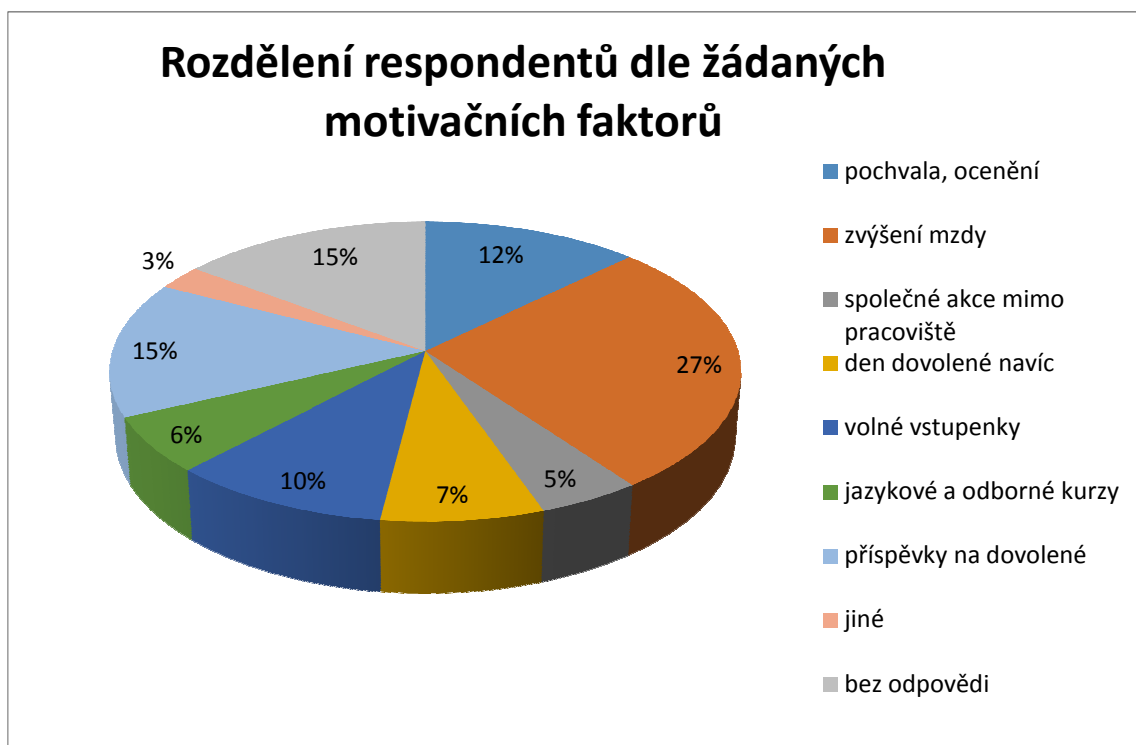
Dalších 10% respondentů nejvíce motivuje ke zlepšení pracovního výkonu uznání či pochvala od vedoucího.

Důležitou roli v motivování hrají i odpovědnost a příplatky - obě tyto kategorie měly stejné procento zastoupení odpovědí, a to 10%.

Pro 6% dotazovaných zaměstnanců jsou prioritním faktorem motivace příspěvky na stravování.

10% respondentů vybralo možnost „jiné“ a většinou uvedli, že nejsou motivováni absolutně ničím.

Obr. č. 14: Rozdělení respondentů dle žádaných motivačních faktorů



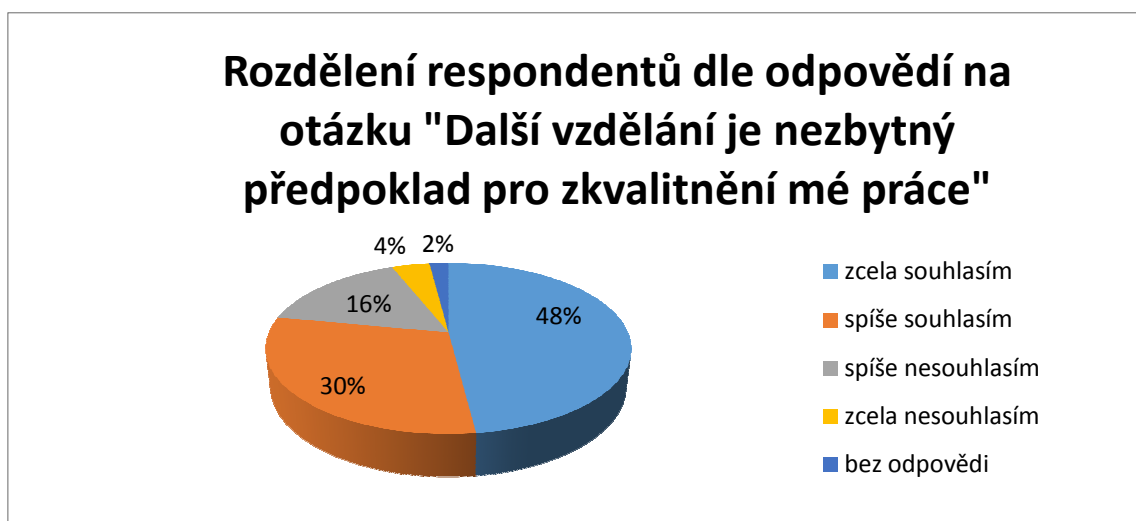
Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Další otázkou bylo zjišťováno, jaké faktory by zaměstnance motivovaly k ještě vyšším výkonům. Z odpovědí vyplynulo, že 27% dotázaných respondentů by

motivovala peněžní odměna ve formě zvýšení mzdy. Dotazovaní zaměstnanci by také uvítali příspěvky na dovolené (15%) nebo společenské akce (15 %) konané mimo pracoviště. Dále by je k lepším výkonům mohly motivovat pochvaly a volné vstupenky. 7% respondentů by uvítalo den dovolené navíc za výborný pracovní výkon.

3.4.3 Analýza vlivu dalšího vzdělávání zaměstnanců na zkvalitnění pracovního výkonu

Obr. č. 15: Rozdělení respondentů dle hodnocení vlivu dalšího vzdělání na kvalitu jejich práce



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Z obrázku je patrné, že respondenti jsou si vědomi, že další vzdělání by přispělo k zefektivnění jejich práce.

3.4.4 Analýza příčin nespokojenosti a konfliktů na pracovišti

Kromě motivačních faktorů a spokojenosti ve společnosti byly zkoumány i negativní stránky, které zaměstnance demotivují, vedou ke konfliktům, k podávání nižších výkonů a v konečném důsledku i k nespokojenosti na pracovišti. Při vedení a motivování zaměstnanců by se měl manažer zajímat i o případnou nespokojenost svých podřízených, zkoumat její příčinu a pracovat na jejím odstranění či alespoň se jí snažit minimalizovat.

Obr. č. 16: Rozdělení respondentů dle posuzování četnosti konfliktů na pracovišti

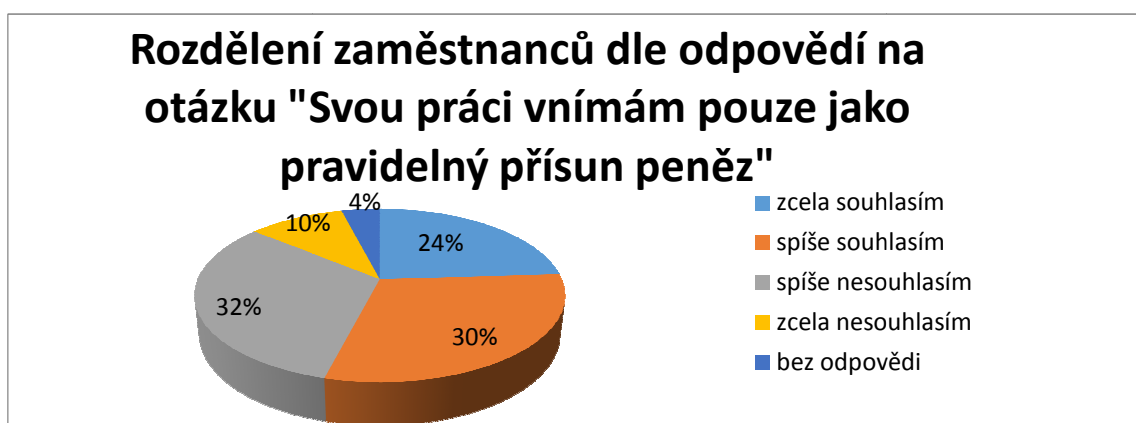


Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. dochází ke konfliktům na pracovišti méně často, alespoň to tak uvedlo 56% respondentů. Dvakrát do týdne se setkává s konflikty 14% dotázaných zaměstnanců a 16% respondentů uvedlo, že jsou s nimi konfrontováni denně.

V případě každodenních konfliktů na pracovišti vypisovali respondenti v následující otázce jejich příčiny. Nejčastěji si stěžovali na **špatnou komunikaci**, nekvalitní práci kolegů a jejich neochotu spolupracovat, neujasněné kompetence, nedorozumění, chaos a časový nátlak, který je pro ně stresující.

Obr. č. 17: Rozdělení zaměstnanců dle vnímání práce pouze jako pravidelného přísunu peněz



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Celkem 24% respondentů chodí do zaměstnání pouze za účelem pravidelného získávání mzdy. 30% respondentů uvedlo, že s tímto výrokem spíše souhlasí a 32% spíše nesouhlasí.

3.5 SWOT analýza motivace zaměstnanců ve společnosti

Silné stránky (S):

- existence odborů
- spokojenost zaměstnanců v pracovním kolektivu a dobré vztahy
- poskytované benefity: dovolená 5 týdnů, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění
- pocit sounáležitosti zaměstnanců se zaměstnavatelem
- touha zaměstnanců po dalším vzdělávání

Příležitosti (O):

- zájem ZČU o spolupráci v oblasti strojírenství
- nabídka širších a kvalitnějších vzdělávacích kurzů

Slabé stránky (W)

- odebrání benefitů
- přístup managementu – nedostatečná komunikace se zaměstnanci nervozita a nejistota zaměstnanců ze změny vedení
- nedostatečné oceňování zaměstnanců formou pochval
- pracovní prostředí
- stagnace mezd
- absence konkrétního motivačního programu
- neexistence prémie a osobních ohodnocení
- neujasněné kompetence zaměstnanců

Hrozby (T)

- konkurence nabízející zaměstnancům atraktivnější pracovní podmínky s širší škálou benefitů
- příliv nekvalifikovaných pracovních sil

4 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO ZAMĚSTNANCE

Aby společnost ŠKODA XY s.r.o. mohla **zefektivnit produktivitu práce** svých zaměstnanců, musí nejdříve vědět, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současnými motivačními faktory ve společnosti, jaký mají vliv na jejich pracovní výkon a jak moc je motivují. Tyto informace byly získány z dotazníkového šetření a jsou uvedeny v předchozí kapitole formou grafů a komentářů a následně byly shrnuty ve SWOT analýze motivačního programu společnosti ŠKODA XY s.r.o.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti hodnotí své zaměstnání z hlediska spokojenosti **kladně**, čemuž nejvíce přispívají **dobré vztahy** na pracovišti a **pestrost práce**. Na druhé straně k **nespokojenosti** vede **přístup managementu** a **mzdové ohodnocení**. Ke konfliktům na pracovišti dochází ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. méně často. Bez ohledu na rozdělení pracovních pozic je pro zaměstnance nejvíce motivující mzda, dovolená 5 týdnů, pochvala a uznání a svěřená odpovědnost.

Dotazník zahrnoval i **otázku eventuality**, co by zaměstnance nejvíce motivovalo ke zvýšení jejich pracovního výkonu, kdyby měli mít možnost sami si vybrat motivační faktory. Respondenti měli na výběr z osmi motivačních faktorů, ze kterých mohli vybrat pouze tři možnosti a seřadit je dle svých preferencí: 1 - nejvíce motivující, 2 - více motivující, 3 - motivující.

Celkově opět bez ohledu na rozdělení pracovních pozic by respondenti žádali zvýšení mzdy, příspěvky na dovolené, společné akce konané pro zaměstnance mimo pracoviště, pochvaly a uznání a volné vstupenky. Každé pracovní zařazení: technik, dělník, obchodník ale vyžaduje jiný motivační program, neboť každou kategorii motivuje něco trochu jiného a její výkonnost je hodnocena jinými měřítky. Proto byla sestavena část doporučení motivačního programu pro každý druh pracovní pozice zvlášť na základě dotazníkového šetření a měřících faktorů výkonnosti.

4.1 Podstata variabilní složky mzdy

Pravidla vyhodnocování variabilní složky mzdy

Celková mzda zaměstnance je tvořena fixní a variabilní složkou. Relativní výše obou složek mzdy je dána procentním podílem celkové mzdy.

Pro tarifní mzdu je stanoven procentní podíl celkové mzdy na 80% fixní složky a **20% variabilní složky**. Výše i procentní podíl variabilní a fixní složky mzdy zaměstnance s příznanou tarifní mzdou jsou vždy uvedeny ve Mzdovém výměru zaměstnance.

Sledované **ukazatele** a jejich **procentní váhy** jsou stanoveny Mzdovým výměrem zaměstnanců s příznanou tarifní mzdou a v Dohodě o smluvní mzdě zaměstnanců se smluvní mzdou. Sledované ukazatele a jejich váhy navrhuje vedoucí příslušného odborného útvaru a jsou schvalovány vedoucím příslušného úseku respektive odborným ředitelem. Ukazatelů se definuje maximálně pět. Součet vah všech ukazatelů stanovených zaměstnanci musí být 100. [8]

Variabilní složka mzdy a produktivita práce

Při motivování zaměstnanců je účinná **variabilní složka mzdy**, ale pouze tehdy, když může zaměstnanec ovlivňovat ukazatele, které jsou podkladem pro vyplacení motivační složky mzdy.

Pro žádného zaměstnance není **nízká variabilní složka** motivující, spíše působí demotivačně na výkonnější zaměstnance. Negativní dopad na produktivitu práce má ale i **příliš vysoká variabilní složka mzdy**. Motivační složka mzdy může nabýt takové velikosti, že její nevyplacení sníží mzdu pod dostatečné minimum. Vzhledem k tomuto argumentu přestává plnit svůj motivační úkol, neboť se stává téměř nárokovanou složkou mzdy. Z tohoto důvodu podniky s pohyblivou složkou mzdy vyšší než 30% paradoxně vykazují zřetelně podprůměrnou produktivitu práce. Mnohokrát je příliš náročné odměn dosáhnout, neboť jsou ukazatele stanoveny nereálně, a postrádají tak svůj motivační charakter. Rovněž **vysoká soutěživost** způsobená mzdovým ohodnocováním může působit na zaměstnance demotivačně, a zhoršovat tak mezilidské vztahy na pracovišti a vést k fluktuaci zaměstnanců. Stanovit efektivní výši pohyblivé složky a vhodné ukazatele, aby byl motivační program efektivní, je složitý úkol.

4.2 Hodnocení a motivační faktory výrobních dělníků

Při vyhodnocování variabilní složky mzdy u **výrobních dělníků** je zohledňován nejen **výkon** a **kvalita práce**, ale především **pracovní chování**. Hodnotitel bude posuzovat, zda operátor stroje dodržuje povinnost provádět záznamy o vykonávané práci do Pracovního deníku a zda se zdržel takového jednání, které způsobuje společnosti finanční ztráty, jako jsou zejména:

- bezdůvodné zastavení stroje
- bezdůvodné snižování posuvu
- bezdůvodné úpravy programu, které snižují výkon stroje
- bezdůvodný běh stroje bez upnutého obrobku
- bezdůvodné opuštění pracoviště [8]

Výrobní dělníci pracují jako obsluha NC strojů na soustruzích bruskách a frézkách.

Mezi hodnotící kritéria těchto zaměstnanců patří **3 ukazatele** v pořadí:

1. kvalita práce
2. plnění výkonových norem
3. osobní ohodnocení

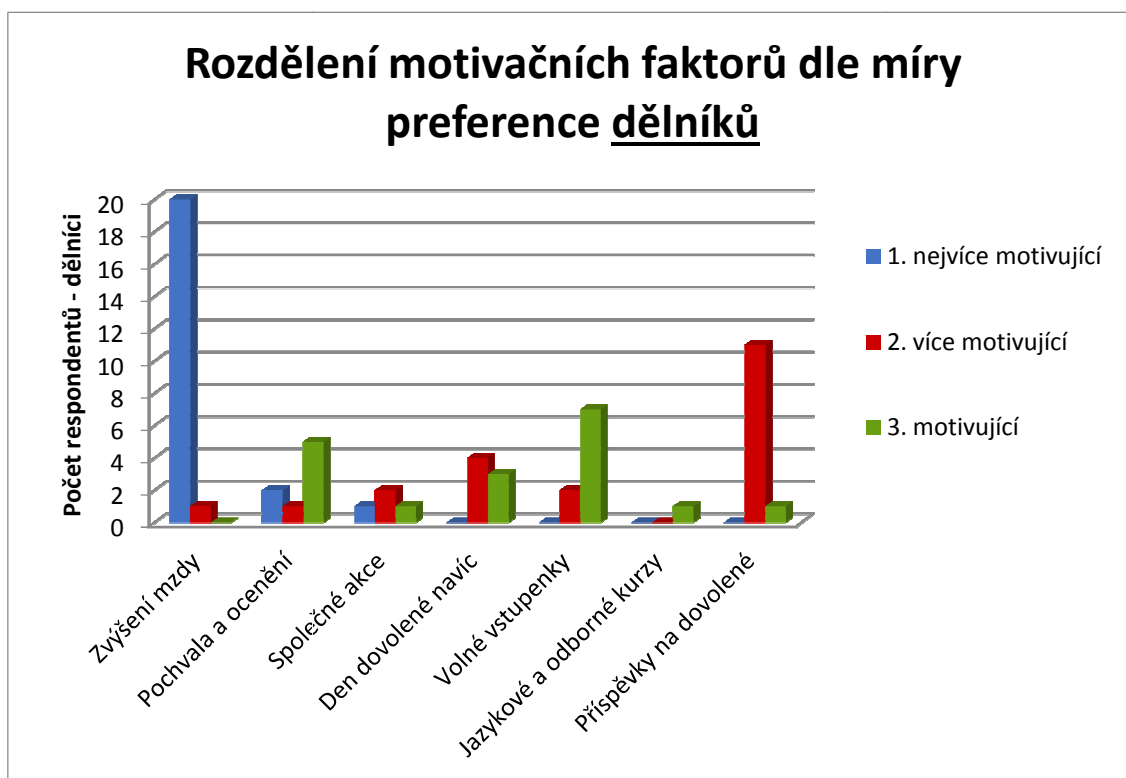
Zaměstnance společnosti ŠKODA XY s.r.o. pracující v kategorii dělník by k vyššímu pracovnímu výkonu nejvíce motivovalo **zvýšení mzdy**, dále pak **příspěvky na dovolené** a **volné vstupenky**.

Tab. č. 2: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference dělníků

DĚLNÍCI	1. nejvíce motivující	2. více motivující	3. motivující
Zvýšení mzdy	20	1	0
Pochvala a ocenění	2	1	5
Společné akce	1	2	1
Den dovolené navíc	0	4	3
Volné vstupenky	0	2	7
Jazykové a odborné kurzy	0	0	1
Příspěvky na dovolené	0	11	1

Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Obr. č. 18: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference dělníků



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

4.3 Hodnocení a motivační faktory technologů

Pro zaměstnance kategorie nevýrobní dělník a technolog se definují minimálně **2 ukazatele**. Jeden ukazatel musí vždy být stanoven v souladu s konkrétní činností zaměstnance a jeho profesí.

Při vyhodnocování variabilní složky mzdy bude hodnotitel brát v úvahu zejména:

- využití pracovní doby,
- kvalita a termín plnění zadaných úkolů,
- samostatnost a iniciativa. [8]

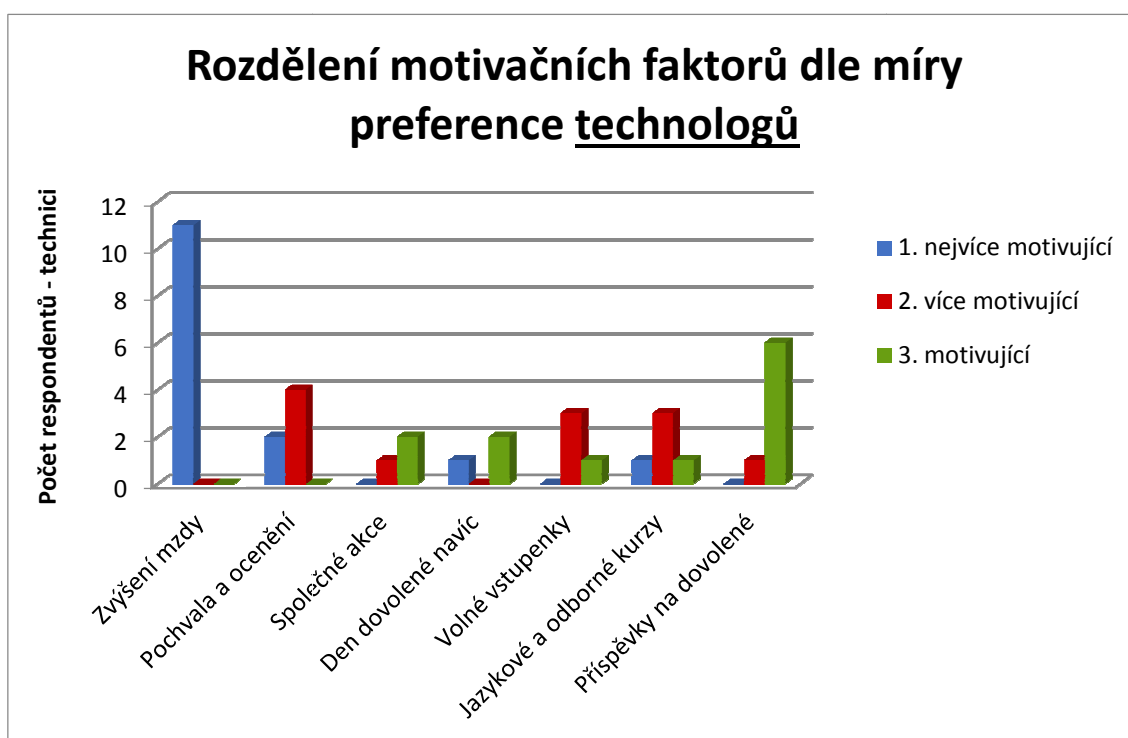
Zaměstnanci v oblasti technologie by byli ochotni zvýšit své pracovní nasazení v případě **zvýšení mzdy**, což by je dle dotazníkového šetření motivovalo nejvíce. Dále by pro ně byly více motivující **pochvaly a ocenění** a poté by je motivovaly **příspěvky na dovolené**.

Tab. č. 3: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference technologií

TECHNOLOGOVÉ	1. nejvíce motivující	2. více motivující	3. motivující
Zvýšení mzdy	11	0	0
Pochvala a ocenění	2	4	0
Společné akce	0	1	2
Den dovolené navíc	1	0	2
Volné vstupenky	0	3	1
Jazykové a odborné kurzy	1	3	1
Příspěvky na dovolené	0	1	6

Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Obr. č. 19: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference technologií



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

4.4 Hodnocení a motivační faktory obchodníků

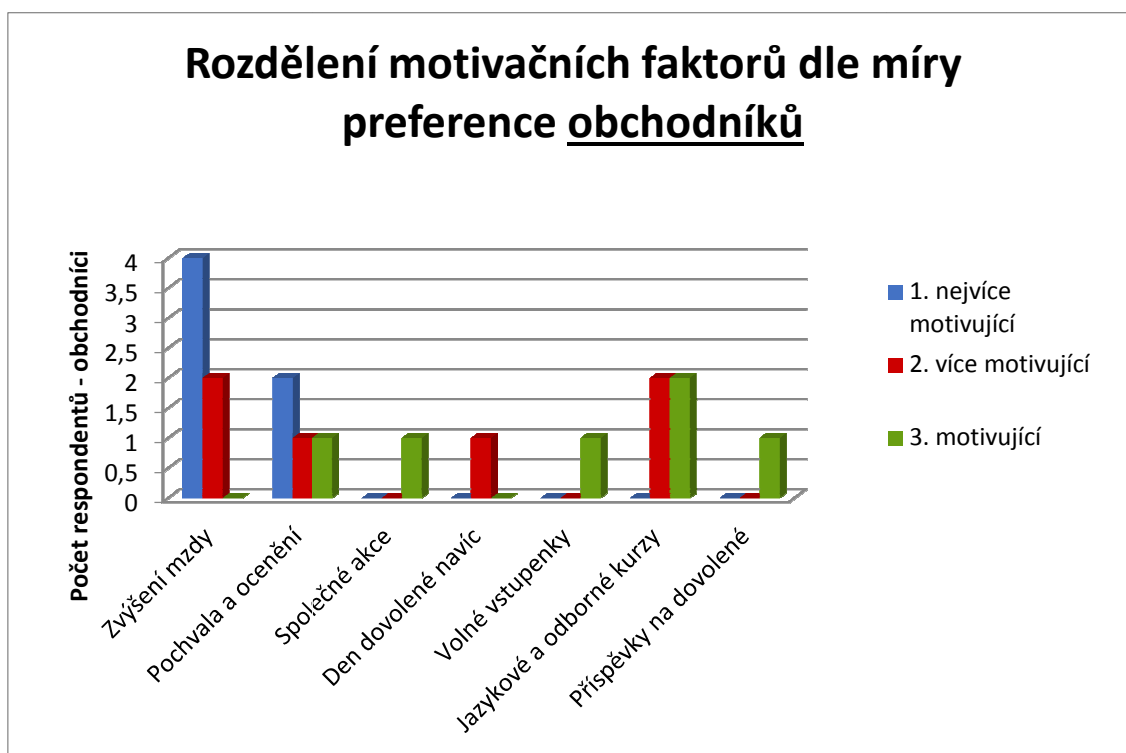
Zaměstnanci v kategorii obchodník by ke zvýšení pracovního úsilí motivovaly **vyšší mzdy**, dále by pro ně byla nejvíce motivující **pochvala a ocenění** od nadřízeného. Více motivující a motivující se stejným počtem hlasů získal motivační faktor **jazykové a odborné kurzy**.

Tab. č. 4: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference obchodníků

OBCHODNÍCI	1. nejvíce motivující	2. více motivující	3. motivující
Zvýšení mzdy	4	2	0
Pochvala a ocenění	2	1	1
Společné akce	0	0	1
Den dovolené navíc	0	1	0
Volné vstupenky	0	0	1
Jazykové a odborné kurzy	0	2	2
Příspěvky na dovolené	0	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Obr. č. 20: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference obchodníků



Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Všechny tři kategorie pracovních pozic se shodly na tom, že je pro ně nejvíce motivující samotná mzda a její zvýšení by je motivovalo k lépe odvedené práci a podání vyšších pracovních výkonů.

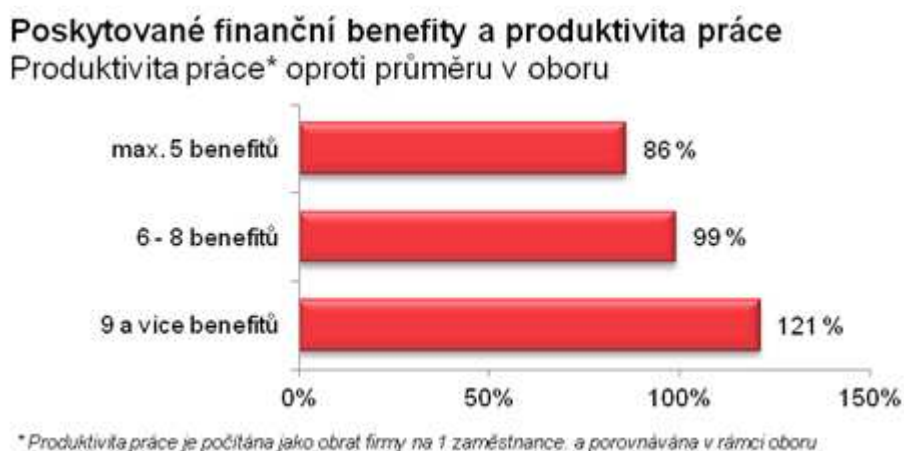
4.5 Navržená opatření pro zlepšení motivačního programu a očekávání ze strany společnosti

Po detailním zkoumání skutečností vyplývajících z analýzy poskytovaných benefitů společností ŠKODA XY s.r.o. byla navržena následující doporučení, která by mohla přispět k větší spokojenosti, motivaci zaměstnanců a k vyšším pracovním výkonům. Jak již bylo výše uvedeno, zaměstnanci jsou nespokojeni s přístupem managementu, mzdovým ohodnocením a odběrem benefitů.

4.5.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatelé poskytující svým zaměstnancům širokou paletu benefitů, jsou úspěšnější z hlediska produktivity práce o 21% než ostatní podniky v jejich oboru. Na velikost produktivity práce mají vliv všechny benefity.

Obr. č. 21: Poskytované finanční benefity a produktivita práce



Zdroj: [13]

Ideální by bylo, kdyby společnost ŠKODA XY s.r.o. dala svým zaměstnancům na výběr dle jejich osobních požadavků. Tento bod byl navržen na základě dotazníkového šetření, konkrétně otázky č. 10: „Co by Vás ke zvýšení pracovního výkonu motivovalo ještě více?“ Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci by uvítali řadu motivačních faktorů.

Tab. č. 5: Motivační faktory

1	Pochvaly a ocenění
2	Zvýšení mzdy
3	Společné akce zaměstnanců mimo pracoviště
4	Den dovolené navíc za výborný pracovní výkon
5	Volné vstupenky (na masáže, do bazénu, divadla, solné jeskyně atd.)
6	Jazykové a odborné kurzy
7	Příspěvky na dovolené

Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Tab. č. 6: Preference motivačních faktorů u jednotlivých pracovních pozic

Kategorie benefitu	I.	II.	III.
Dělník	2	7	5
Technik	2	1	7
Obchodník	2	1	6

Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

V první kategorii benefitů je číslicí 2 uveden nejvíce motivační faktor, stejný pro všechny pracovní pozice, a to **zvýšení mzdy**. Za více motivující faktor v kategorii druhé uvedly skupiny technolog a obchodník číslo 1, což jsou **pochvaly a ocenění**. Dělníky by více motivovaly **příspěvky na dovolené**. Ve výběru motivujícího faktoru se už odpovědi respondentů všech pracovních pozic rozcházejí. Dělníky by motivovaly volné vstupenky, techniky příspěvky na dovolené a obchodníky jazykové a odborné kurzy.

4.5.2 Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro dělníka

Dělníci uvedli, že k vynaložení vyššího pracovního výkonu by je nejvíce motivovalo zvýšení mzdy, více motivující by pro ně byly příspěvky na dovolenou a motivující volné vstupenky. Na základě jejich přání a finančních možností zaměstnavatele byl navržen následující motivační program.

Tab. č. 7: Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro dělníka

Kategorie benefitu	I.	II.	III.
Dělník	zvýšení mzdy	příspěvky na dovolené	volné vstupenky

Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Zvýšení mzdy za kvalitně odvedenou práci

Prioritou pro zaměstnavatele je produkovat kvalitní výrobky, neboť kvalita dělá dobré jméno společnosti a naopak nekvalita by mohla připravit společnost ŠKODA XY s.r.o. o zákazníky. Kvalita odvedené práce je proto zohledňována při hodnocení práce zaměstnanců.

Nejvíce dělníky žádaným benefitem je zvýšení mzdy. Aby byla dělníkovi zvýšena mzda, nesměl by vykázat za 1 měsíc žádný kontrolní nález.

Příspěvky na dovolené za práci v sobotu

Dělníci nemají v oblibě práci o víkendech, neboť chtějí věnovat tento čas svým rodinám a svým koníčkům. Kvůli zakázkám je ale pro zaměstnavatele nezbytné, aby dělník navštěvoval zaměstnání i o víkendu. Z tohoto důvodu je důležité dělníka pro práci o víkendech motivovat určitým benefitem. Aby si dělník mohl sáhnout na druhou kategorii benefitu v podobě příspěvků na dovolené pro sebe nebo pro své děti, musí odpracovat 15 směn o sobotách za půlrok. Získání tohoto benefitu by bylo možné navázat i na absenci. Vhodnější způsob motivace je ten první. Zaměstnanci půjdou do práce s větší chutí a s vědomím toho, že za to získají něco navíc pro svou rodinu. Druhý způsob může působit na některé dělníky demotivačně, neboť mohou mít pocit, že je jim tento benefit odebírán v případě jejich absence.

Výplata finančních prostředků by předcházela létu a Vánocům, kdy je dovolená nejaktuálnější. Pokud by zaměstnanec splnil tuto docházku, získal by peníze v hodnotě 5 000 Kč za půl roku. Celkově by si tak za rok přišel na 10 000 Kč. Tímto benefitem by mohl dělník rodině vykompenzovat svou nepřítomnost v domácnosti tak, že by za tyto peníze vzal rodinu např. v zimě na hory a v létě k moři. Z tohoto benefitu by měl dělník, který je rodičem menších dětí, také možnost uhradit dětské letní tábory, kdy většinou nemá rodina o prázdninách hlídání.

Volné vstupenky za čisté plnění

Motivujícím benefitem pro dělníky jsou volné vstupenky. Aby byl tento benefit poskytnut dělníkovi, musel by dělník dosáhnout čistého plnění na 92%. Měsíčně by mohl zaměstnanec získat volné vstupenky v hodnotě 400 Kč.

4.5.3 Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro technologa

Technologové by byli ochotni zvýšit své pracovní úsilí za vyšší mzdy, dále by je pak motivovaly pochvaly a příspěvky na dovolené. Na základě žádaných benefitů a financí společnosti byl navržen pro pracovní pozici technolog tento motivační program.

Tab. č. 8: Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro technologa

Kategorie benefitu	I.	II.	III.
Technolog	zvýšení mzdy	pochvaly a ocenění	příspěvky na dovolené

Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Zvýšení mzdy

Podmínkou pro navýšení mzdy technologa by byla kvalitně odvedená práce a dodržení termínu splnění zadaných úkolů. Hodnocení by probíhalo měsíčně a v případě jeho splnění by pracovníkovi byla zvýšena mzda o 2 000 Kč.

Pochvaly a ocenění

Zaměstnanci napříč všemi pracovními pozicemi postrádají pochvaly a uznání. Tento benefit byl jako motivační faktor technologů umístěn do druhé kategorie benefitů a mohl by mít podobu kromě slovního ocenění i nějakého věcného daru. Pochvalou a oceněním by zaměstnanci byli odměňováni v případě kvalitně odvedené práce a splnění určitého úkolu navíc například plnění práce za nemocného kolegu. Hodnocení by prováděl vedoucí technologů a probíhalo by jednou za čtvrt roku. Věcný dar pro zaměstnance splňující podmínky získání benefitu by činil 800 Kč.

Příspěvky na dovolené

Hodnota příspěvků na dovolené by pro technologů byla stejná jako u dělníků, a to 5 000 Kč za půl roku, a platily by stejné podmínky pro získání tohoto benefitu. Zaměstnanec by měl na tento benefit nárok, pokud by odpracoval 15 směn během půl roku o sobotách.

4.5.4 Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro obchodníka

Zaměstnanci pracující pro společnost ŠKODA XY s.r.o. v pracovní pozici obchodník se shodli na tom, že by pro ně bylo nejvíce motivující zvýšení jejich mezd. Dále se pak jejich preference rozcházejí. Pro tuto pracovní pozici byl navržen tento motivační program.

Tab. č. 9: Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro obchodníka

Kategorie benefitu	I.	II.	III.
Obchodník	zvýšení mzdy	volné vstupenky	jazykové kurzy

Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Zvýšení mzdy

Pro každého zaměstnavatele je nezbytné, aby jeho firma měla dostatek zakázek a nalézala nové zákazníky. Získání takové zakázky znamená pro podnik další výrobu a práci pro dělníky. Pokud by obchodník pro společnost získal novou zakázku, měl by být za to náležitě odměněn - v tomto případě zvýšením mzdy. Hodnotícím obdobím by bylo čtvrtletí. Zvýšení mzdy by se pohybovalo dle velikosti nové zakázky a mohlo by nabýt výše až 4 500 Kč.

Volné vstupenky

Volné vstupenky by zaměstnanec získával v hodnotě 1 500 Kč za měsíc, pokud by plnil úkoly za nemocného kolegu či splnil nějaký mimořádný úkol navíc.

Jazykové kurzy

Benefit jazykové kurzy uvedený v třetí kategorii nabízených zvýhodnění, by nebyl podmíněný splněním žádné podmínky či úkolu, neboť společnost ŠKODA XY s.r.o. získala zdarma od úřadu práce grant pro rok 2014 v podobě výuky jazykových kurzů ve firmě. Konkrétně se jedná o výuku anglického a německého jazyka. Znalost těchto jazyků je pro práci obchodníků nezbytná a nyní si ji budou moci zdokonalit.

Tento grant není určen jen pro tuto pracovní pozici, ale celoplošně pro všechny zaměstnance společnosti ŠKODA XY s.r.o., kteří o něj budou mít zájem.

4.5.5 Zaměření na komunikaci manažera a podřízeného

Následující doporučení se týkají vedení zaměstnanců a komunikace s nimi, neboť ze SWOT analýzy je patrné, že tato problematika je slabou stránkou společnosti ŠKODA XY. s.r.o.

Chce-li manažer zlepšit své řízení, nesmí jednat jako ostatní manažeři na základě pár jednotlivých informací a vědomí, že vše může a ví. Tento stávající obecný model přístupu managementu je hluboce zakořeněný a neefektivní. Vedoucí pracovník musí začít nejdříve sám u sebe, zapracovat na sobě, aby si vytvořil návyky, které mu pomohou při počátečních potížích na začátku budování fungujících pracovních vztahů. Také nesmí přistupovat k řízení lidských zdrojů skepticky či to předem s motivováním některých zaměstnanců vzdávat.

Jestliže zaměstnanci budou mít dobrého manažera, budou ho následovat a důvěřovat mu. Musí vědět, že jejich snažení má **zpětnou vazbu a komunikace** vedení nevykazuje náznaky arogance či jiného manipulativního chování. Dobrý vedoucí pracovník musí umět také **naslouchat požadavkům** a připomínkám svých podřízených a mít přehled o dění ve společnosti. Při komunikaci s pracovníky by měl sledovat řeč těla, neboť lidé se nevyjadřují vždy přímo.

Změna atmosféry na pracovišti

Nejprve musí vedoucí pracovník objevit motivaci sám v sobě, aby ji mohl šířit dál. Okolí se začne měnit spolu se změnou chování manažera. Atmosféra vztahů ve firmách hraje velmi důležitou roli v ovlivňování spokojenosti zaměstnanců a odráží se také na jejich kvalitě odvedené práce. Je důležité postupně začít **odstraňovat napjatou situaci** ve společnosti a **dát** zaměstnancům **pocit jistoty a bezpečí**, že se s nimi jako se zaměstnanci počítá i v budoucnu. Vedoucí pracovníci musí se zaměstnanci komunikovat, čímž předejdou různým fámám a případným odchodům kvalifikovaných pracovníků.

Je třeba **odstranit stresové situace**, které respondenty demotivují. Stres je sice krátkodobým hnacím motorem výkonu práce, ale bohužel negativním, dříve či později se zaměstnanec zasekne nebo udělá chybu a to se odrazí i na jeho výkonu a přístupu k práci v budoucnu.

Nadřízený by se měl stát vzorem pro své zaměstnance

Člověk potřebuje mít řád, přehled a pořádek. V otevřené otázce č. 11: „Co Vás naopak demotivuje při Vaší práci?“ si dva respondenti stěžovali na chaos. Chaos vede ke zmatenosti zaměstnanců a stává se příčinou zoufalství a demotivace. Pravidla ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. by měl předně přísně dodržovat především vedoucí pracovník.

Zaměstnanci potřebují vědět, jak má vypadat výsledek jejich pracovního úsilí. Nestačí, aby to bylo zřejmé pouze nadřízenému. Vedoucí pracovník musí jít příkladem, aby ukázal, že požadovaný úkol není nespelnitelný či nesmyslný, ale že je možné ho v požadovaném čase a množství splnit. Nesmyslnost a nereálnost splnění úkolu uváděli někteří respondenti v odpovědi na otázku č. 11. Zaměstnanci se pak inspirojí a budou se snažit také dosáhnout tohoto výkonu.

4.5.6 Pochvaly jako mocný nástroj motivace

Všeobecně za svůj výkon potřebuje mít každý člověk **zpětnou vazbu**, potřebuje zkrátka vědět, že to, co dělá, dělá správně. Kritikou se vnitřní motivace pouze potlačuje. Pokud svou práci zaměstnanec nezvládá nebo se nedokáže přizpůsobit, nenese zodpovědnost za to, že byl zaměstnán či za špatné pracovní podmínky. Když kritizovat, tak v soukromí mezi čtyřma očima.

Nebát se chválit zaměstnance

Pochvala je jednou z největších odměn a **nejmocnějším nástrojem** při motivování zaměstnanců. Zaměstnanci ŠKODA XY s.r.o. postrádají pochvaly a rádi by je uvítali. Zároveň uváděli, že by pro ně byly impulsem k lepšímu přístupu k práci. Vedoucí pracovník by tedy neměl mít problém vyslovit slova chvály a uznání, zároveň by měl také v případě vlastního selhání umět se upřímně **omluvit za své chyby**. Nikdo není neomylný. Přiznáním chyb nadřízený nic neztrácí, ale naopak získává důvěru svých zaměstnanců a ukazuje jim, že si na nic nehraje.

Přístup managementu ke svým zaměstnancům nevyžaduje vynakládání žádných finančních prostředků, ale pouze velkou dávku trpělivosti, kterou by manažeři měli mít se svými podřízenými, a značnou míru sebezapření a pevných nervů.

4.5.7 Zkvalitnění pracovního prostředí

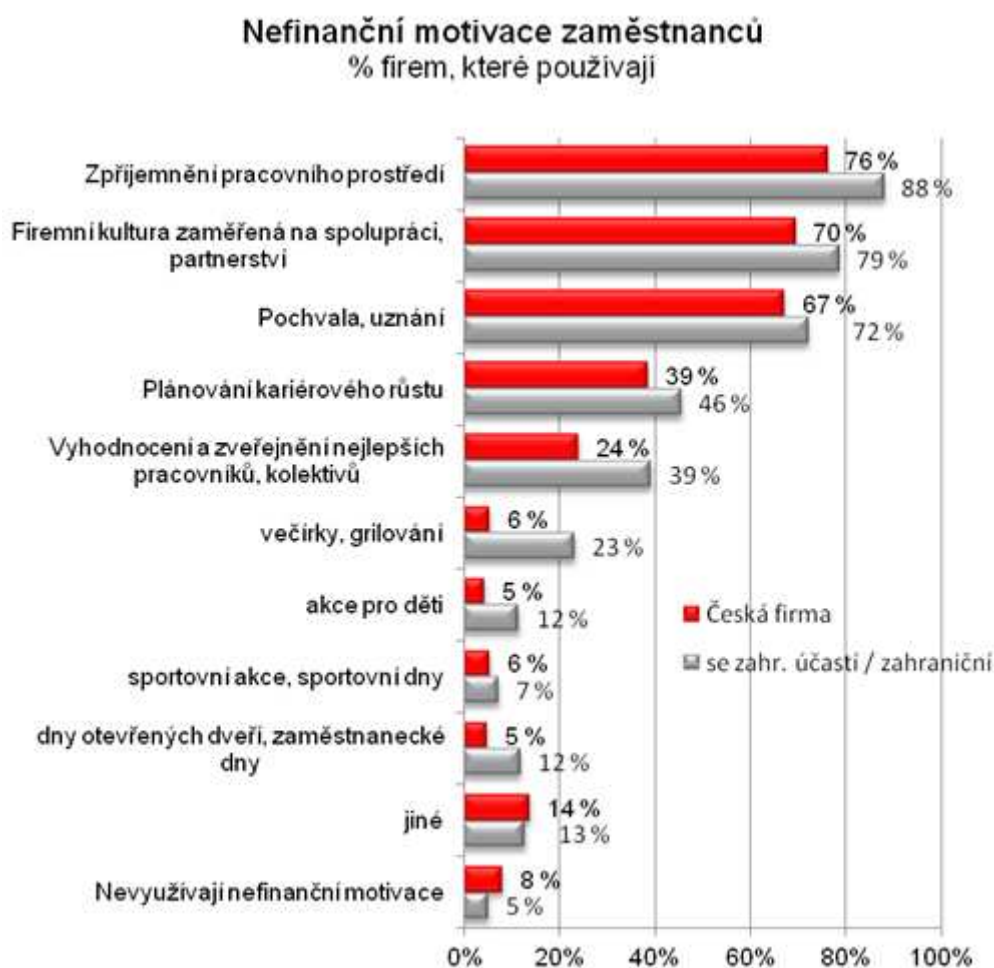
České firmy nepřipisují pracovnímu prostředí takový význam jako ty zahraniční. Právě prostředí se odráží ve výkonu zaměstnanců, napomáhá ke kreativě lidí a podílí se i na úspěchu firmy. Zaměstnanci tráví pracovní dobu v neosobním a šedém prostředí a postrádají **prostory k relaxaci**, kde by si mohli odpočinout od počítačové obrazovky, či je využít k neformálním rozhovorům se spoluzaměstnanci. Takový prostor lze využít k navazování sociálních kontaktů a **zlepšení komunikačního kanálu** organizace.

Důležitou roli při vylepšování pracovního prostředí hraje i odstín stěn a rostliny. Světle zelená barva se hodí do místnosti pro lidi pracující o samotě, ke krémovým neutrálním barvám se zase lépe vybírá nábytek. Barva uklidňující smysly a podporující soustředěnost a produktivitu práce je světlomodrá. Světle oranžová barva zase navozuje v lidech kreativitu povzbuzení a nadšení. Živá květina na pracovišti probouzí v zaměstnancích pozitivní myšlenky a dobrou náladu, aniž by si to přímo uvědomovali.

4.6 Srovnání nepeněžní motivace českých a zahraničních firem

Nepeněžní motivace pracovníků používá **92% českých** a **95% zahraničních** podniků s více než 100 zaměstnanci. Nejběžnějším motivačním nepeněžním prostředkem je **zpříjemnění pracovního prostředí (76%)**, dále **firemní kultura (73%)** a **pochvaly (69%)**. Zahraniční podniky obvykle užívají veřejného vyhodnocování a zveřejňování jmen nejlepších zaměstnanců, pořádají večírky a grilování pro zaměstnance. [13]

Obr. č. 22: Srovnání používání nefinančních nástrojů českých a zahraničních firem



Zdroj: [13]

Jestliže si je manažer vědom toho, že není možné v některém ze svých podřízených probudit alespoň trochu motivace, měl by zaměstnanci přidělit jinou práci. Bohužel i takové odpovědi „nejsem motivován ničím“ a „nic by mě nemotivovalo k vyššímu výkonu“ se vyskytovaly v dotazníkovém šetření. Takový ničím nemotivovaný a negativní pracovník se zřejmě pro danou práci nehodí a měl by dělat něco jiného.

5 EKONOMICKÉ POSOUZENÍ PŘÍNOSU NAVRŽENÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Navržený motivační program pro společnost ŠKODA XY s.r.o. je důležité ekonomicky zhodnotit. V roce 2012 zaměstnávala společnost ŠKODA XY s.r.o. 142 zaměstnanců, mzdové náklady zaměstnanců činily 52 132 tis. Kč a 6 545 tis. Kč vedoucích pracovníků.

Tab. č. 10: Průměrný počet zaměstnanců a vedoucích pracovníků a osobní náklady za rok 2012 (v tis. Kč)

2012	Počet	Mzdové náklady	Náklady na SZP	Sociální náklady
Zaměstnanci	142	52 132	17 376	1 197
Vedoucí pracovníci	5	6 545	2 160	38
Celkem	147	58 677	19 536	1 235

Zdroj: Vlastní zpracování [10], 2014

V předchozí kapitole byly uvedeny zdroje motivace jednotlivých pracovních pozic a zároveň byly zohledněny při navrhování motivačního programu pro každou pracovní pozici zvlášť. Nyní budou kalkulovány na 1 zaměstnance.

5.1 Náklady na navrhované benefity pro dělníka

Společnost ŠKODA XY s.r.o. zaměstnává v současné době **62 dělníků**. V následující tabulce jsou jednotlivé kategorie benefitů kalkulovány na 1 zaměstnance a dále na všechny dělníky. Také jsou pro přehled znovu uvedeny podmínky získání benefitu a hodnotící období.

V případě, že by dělník odváděl svou práci kvalitně a nevykázal žádný kontrolní nález během měsíce, byla by mu za tento měsíc zvýšena mzda o 800 Kč. Ročně by dělník odvádějící kvalitní práci mohl získat až 9 600 Kč. Zaměstnanci by si dali záležet na kvalitě odváděné práce, eliminovala by se zmetkovost a zaměstnavatel kladoucí důraz na kvalitu by mohl získat jistou konkurenční výhodu na trhu.

Za 15 směn odpracovaných o sobotách za půl roku by získal dělník finanční odměnu ve formě příspěvku na dovolenou 3 000 Kč. Pro zaměstnavatele by to

znamenovalo rychlejší vyřízení zakázky a nákladově by tento poskytnutý benefit při splnění podmínek znamenal 6 000 Kč ročně na 1 dělníka.

Dosažením čistého plnění 92% měsíčně by si dělník svým pracovním úsilím mohl získat volné vstupenky v hodnotě 400 Kč, ročně až 4 800 Kč.

Tab. č. 11: Náklady na navrhované benefity pro dělníka

Pracovní pozice	DĚLNÍK			Celkem
	I.	II.	III.	
Počet dělníků	62			x
Kategorie benefitu	I.	II.	III.	x
Název benefitu	zvýšení mzdy	příspěvky na dovolené	volné vstupenky	x
Podmínky získání benefitu	nevykázat nález	odpracovat 15 směn o sobotách	čisté plnění 92 %	x
Hodnotící období	1 měsíc	1/2 roku	1 měsíc	x
Hodnotitel	vedoucí pracovník	vedoucí pracovník	vedoucí pracovník	x
Hodnota benefitu za období pro 1 dělníka	800 Kč	3 000 Kč	400 Kč	x
Počet období za rok	12	2	12	x
Hodnota benefitu pro 1 dělníka za rok	9 600 Kč	6 000 Kč	4 800 Kč	20 400 Kč
Hodnota benefitu za rok pro všechny dělníky	595 200 Kč	372 000 Kč	297 600	1 264 800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování [10], 2014

5.2 Náklady na navrhované benefity pro technologa

V roce 2014 je zaměstnáno ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. **39 technologiů**. Kalkulace jednotlivých navržených benefitů na jednoho technologa je uvedena v tabulce.

Tab. č. 12: Náklady na navrhované benefity pro technologa

Pracovní pozice	TECHNOLOG			Celkem
Počet technologiů	39			x
Kategorie benefitu	I.	II.	III.	x
Název benefitu	zvýšení mzdy	pochvaly a ocenění v podobě daru	příspěvky na dovolené	x
Podmínky získání benefitu	kvalita práce, dodržování termínů plnění úkolů	plnění mimořádných úkolů	odpracovat 15 směn o sobotách	x
Hodnotící období	1 měsíc	1/4 roku	1/2 roku	x
Hodnotitel	vedoucí pracovník	vedoucí pracovník	vedoucí pracovník	x
Hodnota benefitu za období pro 1 technologa	1 000 Kč	200 Kč	4 000 Kč	x
Počet období za rok	12	4	2	x
Hodnota benefitu pro 1 technologa za rok	12 000 Kč	800Kč	8 000 Kč	20 800 Kč
Hodnota benefitu za rok pro všechny technology	468 000 Kč	31 200 Kč	312 000 Kč	811 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování [10], 2014

Zaměstnanci touží nejvíce po vyšší mzdě a byli by ochotni zvýšit proto své pracovní úsilí. Zvýšením mzdy by zaměstnavatel společnost ŠKODA XY s.r.o. motivoval zaměstnance pracovat kvalitně a dodržovat termíny splnění zadaných úkolů.

Jeden technolog splňující kritéria získání tohoto benefitu by společnost mohl nákladově vyjít měsíčně na 1 000 Kč a ročně až na 12 000 Kč.

Zaměstnaneckou výhodou v druhé kategorii motivačních prostředků poskytovanou čtvrtletně je možnost pochvaly a navíc i ocenění v podobě věcného daru v hodnotě 200 Kč za plnění mimořádných úkolů. Pro zaměstnavatele by bylo přínosem nejen to, že tento benefit není příliš finančně náročný, ale i to, že zaměstnanci budou mít snahu získat odměnu za plnění úkolu navíc či splnit úkol za nemocného kolegu. Ročně by tento benefit zaměstnavatele mohl stát až 800 Kč na jednu osobu.

Získání příspěvků na dovolené je podmíněno stejným způsobem, jako tomu bylo u předchozí pracovní pozice dělníka. Tento příspěvek by činil 4 000 Kč za půl roku a ročně by mohl činit 8 000 Kč na jednoho technologa.

5.3 Náklady na navrhované benefity pro obchodníka

V pracovní pozici obchodník zaměstnává společnost ŠKODA XY s.r.o. v roce 2014 5 zaměstnanců. Pro tuto pracovní pozici byly navrženy a níže vykalkulovány náklady pro tři kategorie benefitů.

Pokud by zaměstnanci byli ochotni zvýšit pracovní úsilí za účelem zvýšení mzdy, mohli by za splnění uvedených podmínek čtvrtletně získat až 3 000 Kč. Za rok by toto navýšení mzdy na 1 obchodníka znamenalo pro zaměstnavatele navýšení nákladů ve výši 12 000 Kč. Zaměstnavatel by tímto motivoval zaměstnance ke zvýšení úsilí získat nové zakázky, které jsou nezbytné pro existenci a rozvoj společnosti.

Obchodníci by mohli být měsíčně odměňováni za plnění mimořádných úkolů navíc či vykonávání práce za nemocného kolegu ve výši 700 Kč. Ročně by tento poskytnutý benefit vyšel zaměstnavatele až na 8 400 Kč na jednoho obchodníka. Tímto benefitem docílí zaměstnavatel, že obchodníci budou plnit úkoly navíc a zaskakováním za nemocného kolegu se zvýší spolupráce mezi zaměstnanci.

Žádané jazykové kurzy budou znamenat pro zaměstnavatele nulové náklady, neboť jsou hrazené grantem od úřadu práce. Obchodníkům tento benefit zdokonalí komunikační dovednosti v angličtině a němčině, což jim usnadní komunikaci se

zákazníky v cizím jazyce, a stanou se tak pro zaměstnavatele ještě vzácnějším lidským zdrojem.

Tab. č. 13: Náklady na navrhované benefity pro obchodníka

Pracovní pozice	OBCHODNÍK			Celkem
Počet obchodníků	5			x
Kategorie benefitu	I.	II.	III.	x
Název benefitu	zvýšení mzdy	volné vstupenky	jazykové kurzy	x
Podmínky získání benefitu	získání zakázky	mimořádné úkoly	žádné (grant od úřadu práce)	x
Hodnotící období	1/4 roku	1 měsíc	x	x
Hodnotitel	vedoucí pracovník	vedoucí pracovník	x	x
Hodnota benefitu za období pro 1 obchodníka	3 000 Kč	700Kč	x	x
Počet období za rok	4	12	x	x
Hodnota benefitu pro 1 obchodníka za rok	12 000 Kč	8 400 Kč	x	20 400 Kč
Hodnota benefitu za rok pro všechny obchodníky	60 000 Kč	42 000 Kč	x	102 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování [10], 2014

6 ANALÝZA A NÁVRH MOTIVACE PRO KONKRÉTNÍHO ZAMĚSTNANCE

Analýza konkrétní pracovní pozice proběhla na základě dotazníku a osobního rozhovoru se zaměstnankyní ŠKODA XY s.r.o. pracující v oblasti administrativy. Jedná se o personální pracovníci.

6.1 Náplň pracovní činnosti personální pracovnice

Náplň práce personální pracovnice je nábor nových zaměstnanců, evidence veškerých změn pracovně-právních vztahů a osobních složek zaměstnanců. Dále navrhuje systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a zajišťuje transfer dat mezi docházkovým a mzdovým systémem a zpracovává podklady pro mzdy. [11]

6.2 Analýza spokojenosti a motivace personální pracovnice

Personální pracovnice má vysokoškolské vzdělání a v dotazníku uvedla, že se cítí být v zaměstnání **spíše spokojena**, ke spokojenosti přispívá **pestrost práce**. Důvodem nespokojenosti jsou nesmyslné úkoly, přístup managementu a konflikty, se kterými se setkává denně a jejichž příčinou je **špatná komunikace**. Nebránila by se dalšímu vzdělání, které by přispělo ke zkvalitnění výkonu práce. Svou práci považuje za náročnou a má pocit sounáležitosti se společností ŠKODA XY s.r.o. [7]

Tab. č. 14: Motivující faktory pro personální pracovníci

Kategorie benefitu	I.	II.	III.
Personální pracovnice	pracovní prostředí	pochvaly a uznání	volné vstupenky

Zdroj: Vlastní zpracování [7], [11] 2014

Personální pracovnice v rozhovoru sdělila, že si je vědoma nepříznivé finanční situace společnosti a byla by ochotna obětovat část své mzdy ve prospěch úspory nákladů a uvítala by tuto část mzdy ve formě benefitu, který by byl pro firmu méně nákladný.

Nejvíce motivující ke zkvalitnění její práce by pro ni bylo klidné a příjemné **pracovní prostředí**. Současná kancelář personální pracovnice, kterou sdílí ještě s kolegyní, je jakási „stísněná a průchozí předsíň do kanceláře manažera“. Rušivé prostředí brzdí plnění pracovních úkolů a ovlivňuje spolehlivost a efektivitu pracovního výkonu.

Za **více motivující** faktor pro svou pracovní pozici považuje **pochvalu a uznání**. Absence pochvaly, a spíše kritika jejího výkonu, na ni působí demotivačně a berou jí chuť do práce. Zároveň uvedla, že zaměstnanci byli také chváleni nevhodným způsobem. Tato forma pochvaly má spíše opačný efekt. Netaktní způsob pochvaly spočíval ve vyzdvihování jednoho pracovníka před ostatními kolegy, jejichž práce byla pochvalou jejich kolegyně shazována. Ostatní zaměstnanci se cítili být takto káráni, což probouzelo rivalitu mezi nimi a negativně se odráželo i na pracovních vztazích.

Na třetím místě je pro personální pracovníci **motivující finanční odměna**, ale ne za každou cenu. Dokonce by byla ochotna pracovat za nižší mzdu, kdyby nemusela každý den zůstat v zaměstnání o hodinu déle. Tyto nezaplacené přesčasy považuje vedení společnosti ŠKODA XY s.r.o. za samozřejmost a zaměstnanci, kteří nechtějí zůstat v práci déle, jsou považováni za „černé ovce“ společnosti. [11]

6.3 Hodnocení a návrh motivačního programu pro personální pracovníci

Hodnocení pracovního výkonu personální pracovnice provádí sám manažer společnosti každý týden a výsledek sděluje na poradě. Hodnotícím kritériem je plnění zadaných úkolů.

Z předchozí analýzy byly zjištěny potřebné informace pro nový návrh motivačního programu pro tuto pracovníci. Bylo by dobré, kdyby společnost ŠKODA XY s.r.o. nebrala na lehkou váhu názory svých zaměstnanců a kladla na ně důraz, i když jim nemůže vždy zcela vyhovět.

Pracovní prostředí

Pro personální pracovníci se ve společnosti těžko najde nějaká samostatná kancelář, kterou by nemusela s nikým sdílet, která by jí poskytovala tak potřebný klid

pro výkon práce, avšak určité východisko by pro ni mohlo být alespoň částečně uspokojivé.

Do kanceláře manažera společnosti není vhod přes její kancelář jediný. Manažer má do své kanceláře vlastní přímý vstup, který kdyby byl využíván, omezil by se tak obtěžující ruch v kanceláři personální pracovnice. Zaměstnanci, kteří by šli do kanceláře manažera společnosti, by využívali tento přímý vstup a nerozptylovali by od práce personální pracovníci a její kolegyni. Tímto by se omezila případná chybovost, neboť personální pracovnice pracuje s čísly a snadno může dojít k překlepu na klávesnici a následnému nepříjemnému nedorozumění.

Pochvaly a uznání

Vezměme v úvahu, že by manažer společnosti na návrh v předchozím bodě pracovního prostředí přistoupil. Pro personální pracovníci by to znamenalo větší prostor pro soustředěnost a zvýšenou rychlost plnění zadaných úkolů, což by mohl být důvod k ocenění jejího výkonu, které postrádá. Slova uznání a chvály, které by nebyly vyřčeny před kolegy za účelem zostuzení jejich výkonu, by zaměstnankyni potěšily a více motivovaly.

Mzda versus přesčasy

Pro personální pracovníci jsou peníze vzácným statkem, ale jen do určitého bodu nasycení, kdy se jejich výše začne vyrovnávat hodnotě volného času, který se poté stává vzácnějším. Zaměstnankyně by odváděla svou práci i za nižší mzdu, pokud by končila ve standardní pracovní dobu, což by zaměstnavateli snížilo mzdové náklady.

Zaměstnankyně by byla v případě vyhovění změny pracovního prostředí schopna plnit zadané úkoly v kratším čase, čímž by nemusela zůstat v práci přesčas. Pokud by ale společnost ŠKODA XY s.r.o. nezaplacené přesčasy i nadále vyžadovala a zadávala by personální pracovníci více úkolů, bylo by vhodné je alespoň trochu odměnit. Jak už bylo výše uvedeno, zaměstnankyně je ochotna v zájmu společnosti se uskromnit a přijmout dočasně část své mzdy ve formě benefitu, který by byl pro společnost ŠKODA XY s.r.o. méně nákladný. Jako tento motivující benefit mohou být použity volné vstupenky na masáž, které by personální pracovnice dostávala v hodnotě 400 Kč týdně po vyhodnocení zadaných úkolů manažerem. Měsíčně by mohla zaměstnankyně získat tento benefit v hodnotě 1 600 Kč a ročně až 19 200 Kč.

6.4 Zhodnocení návrhu motivace personální pracovnice

Tab. č. 15: Náklady na navrhované benefity pro personální pracovníci

Kategorie benefitu	PERSONÁLNÍ PRACOVNICE			Celkem
	I.	II.	III.	
Název benefitu	klid na pracovišti	pochvala a uznání	volné vstupenky	x
Podmínky získání benefitu	přesčasy	splnění úkolu navíc	přesčasy	x
Hodnotící období	týden	týden	týden	x
Hodnotitel	nadřízený	nadřízený	nadřízený	x
Hodnota benefitu za 1 období	0 Kč	0 Kč	300 Kč	x
Počet období za rok	48	48	48	x
Hodnota benefitu za rok	0 Kč	0 Kč	14 400 Kč	14 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování [7], 2014

Motivování personální pracovnice nevyžaduje značně nákladný motivační program pro společnost ŠKODA XY s.r.o., spíše se jedná o nepeněžní motivaci. V případě, že by se společnost rozhodla využít výše uvedený návrh odměňování přesčasů volnými vstupenkami, stál by tento benefit společnost 19 200 Kč ročně.

Přínosem pro zaměstnavatele za poskytnuté zaměstnanecké výhody by byla větší spokojenost personální pracovnice, zkvalitnění jejího výkonu a zvýšení produktivity práce a možná také větší ochota zůstat v zaměstnání přesčas a plnit úkoly navíc.

Závěr

Tato práce byla zaměřena na personální téma týkající se motivování lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA XY s.r.o.

Analýza současného stavu probíhala formou anonymního dotazníku, který byl rozdán mezi náhodně vybraných 60 zaměstnanců, a formou rozhovorů s některými zaměstnanci. Dotazování se zaměřovalo nejen na spokojenost zaměstnanců a jejich motivování, ale i na možné příčiny nespokojenosti. Ze zjištěných informací vyplývá, že současný motivační program ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. je nedostačující. V předchozím roce byly zaměstnancům odebrány některé benefity, neboť se společnost ŠKODA XY s.r.o. nachází v recesi a snaží se o úsporu finančních prostředků, avšak zaměstnanci by opět řadu benefitů uvítali. Pro management společnosti je proto nutné motivovat zaměstnance alespoň nepeněžitelně, což by mělo vést ke zvýšení kvality a produktivity jejich práce.

Na základě zmapování situace zaměstnanců ve firmě byla navržena vhodná opatření vedoucí k zefektivnění motivačního programu a produktivity práce. Navržený motivační program byl nejprve rozdělen dle pracovních pozic: dělník, technolog, obchodník. Každá pracovní pozice totiž preferuje jiné benefity a pro každou pozici jsou podstatné jiné ukazatele výkonnosti. Dále se návrh motivačního programu zaměřil na odstranění příčin nespokojenosti – především na zlepšení komunikace manažera se zaměstnanci, a to bez ohledu na pracovní pozici.

Ekonomické přínosy zaměstnaneckých výhod jsou těžko kvantifikovatelné, nicméně byly vyjádřeny obecně jejich náklady. Pro zaměstnance by v navrhovaném motivačním programu nebyly jimi žádané benefity samozřejmostí, ale zaměstnanec by měl možnost na ně dosáhnout zvýšením a zkvalitněním svého pracovního výkonu. To by ve svém důsledku mohlo vést k expanzi společnosti.

Formou rozhovoru a dotazování proběhla analýza spokojenosti a motivace konkrétní zaměstnankyně – personální pracovnice. Pro tuto pracovnici se jeví jako motivující jiné výhody než u ostatních pracovních pozic, proto byl vyhotoven a zhodnocen nový návrh individuálního motivačního programu pro tuto zaměstnankyni.

Navrhovaná opatření jsou pouze doporučeními pro společnost ŠKODA XY s.r.o., která by mohla být přínosem v oblasti motivace a produktivity práce zaměstnanců v případě, že se společnost rozhodne je využít.

7 SEZNAM ZKRATEK

A	aktiva
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČSN	česká technická norma
hod	hodina
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
Kč	koruna česká
obr.	obrázek
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
ŠDT	Škoda Dopravní technika
ŠMT	Škoda Machine Tool
tab.	tabulka
tis.	tisíc
TR	tržby
TÜV	Technischer Überwachungs –Verein (Technické kontrolní sdružení)
VK	vlastní kapitál
Z	zisk

8 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

- Tab. č. 1: Vývoj nominálních mezd dle kategorií 2013
- Tab. č. 2: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference dělníků
- Tab. č. 3: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference techniků
- Tab. č. 4: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference obchodníků
- Tab. č. 5: Motivační faktory
- Tab. č. 6: Preference motivačních faktorů u jednotlivých pracovních pozic
- Tab. č. 7: Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro dělníka
- Tab. č. 8: Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro technologa
- Tab. č. 9: Návrh poskytování zaměstnaneckých výhod pro obchodníka
- Tab. č. 10: Průměrný počet zaměstnanců a vedoucích pracovníků a osobní náklady za rok 2012 (v tis. Kč)
- Tab. č. 11: Náklady na navrhované benefity pro dělníka
- Tab. č. 12: Náklady na navrhované benefity pro technologa
- Tab. č. 13: Náklady na navrhované benefity pro obchodníka
- Tab. č. 14: Motivující faktory pro personální pracovníci
- Tab. č. 15: Náklady na navrhované benefity pro personální pracovníci

Seznam obrázků

- Obr. č. 1: Maslowova pyramida lidských potřeb
- Obr. č. 2: Proces motivace
- Obr. č. 3: Celková organizační struktura společnosti ŠKODA XY s.r.o.
- Obr. č. 4: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2000 – 2012 (v tis. Kč)
- Obr. č. 5: SWOT analýza
- Obr. č. 6: Rozdělení respondentů dle pohlaví

- Obr. č. 7: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie
- Obr. č. 8: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání
- Obr. č. 9: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice
- Obr. č. 10: Rozdělení respondentů dle spokojenosti ve společnosti
- Obr. č. 11: Rozdělení respondentů dle faktorů přispívajících k jejich spokojenosti na pracovišti
- Obr. č. 12: Rozdělení respondentů dle příčin nespokojenosti na pracovišti
- Obr. č. 13: Rozdělení respondentů dle nejvíce motivujících faktorů
- Obr. č. 14: Rozdělení respondentů dle žádaných motivačních faktorů
- Obr. č. 15: Rozdělení respondentů dle hodnocení vlivu dalšího vzdělání na kvalitu jejich práce
- Obr. č. 16: Rozdělení respondentů dle posuzování četnosti konfliktů na pracovišti
- Obr. č. 17: Rozdělení zaměstnanců dle vnímání práce pouze jako pravidelného přísunu peněz
- Obr. č. 18: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference dělníků
- Obr. č. 19: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference techniků
- Obr. č. 20: Rozdělení motivačních faktorů dle míry preference obchodníků
- Obr. č. 21: Poskytované finanční benefity a produktivita práce
- Obr. č. 22: Srovnání používání nefinančních nástrojů českých a zahraničních firem

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] JERMÁŘ, M. a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2012. 157 s. ISBN 978-80-261-0147-5.
- [5] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

Internetové zdroje

- [6] SWOT analýza [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [12] ŠKODA XY s.r.o. [online]. [cit. 2014-02-01] Dostupné z: www.skodaxy.cz

Ostatní zdroje

- [7] Dotazníkové šetření provedené v únoru 2014
- [8] Interní dokumenty společnosti ŠKODA XY s.r.o.
- [9] Kolektivní smlouva 2013 a 2014
- [10] Výroční zpráva
- [11] Rozhovory s personální manažerkou a zaměstnanci podniku
- [13] Dokument TREXIMA

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: *Dotazníkové šetření*

Příloha A:

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Spokojenost a současná motivace zaměstnanců ve společnosti ŠKODA XY s.r.o.

Dobrý den,

jmenuji se Libuše Hrušková a jsem studentkou Fakulty ekonomické v Plzni, oboru Podniková ekonomika a management.

Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.

Cílem práce s Vaší pomocí je zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. spokojeni se zaměstnáním, zda jsou dostatečně motivováni.

Dotazník je zcela anonymní a je určen pro zaměstnance ŠKODA XY s.r.o.

Předem Vám mnohokrát děkuji za jeho vyplnění.

V níže položených otázkách vyberte jednu odpověď, není-li uvedeno jinak.

1. Jaké je Vaše pohlaví

Žena

Muž

2. Jaký je Váš věk

do 25 let

26-35 let

36-45 let

46-55 let

56 a více let

3. Jaký je Váš rodinný stav

Svobodný/á

Ženatý/vdaná

Rozvedený/á

Vdovec/vdova

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Základní

Středoškolské bez maturity

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborná škola

Vysokoškolské (bakalářské)

Vysokoškolské (magisterské)

5. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Technik
Dělník
Obchodník

6. Pracujete rádi na směny?

Ano. Proč?
Ne. Proč?
Nemám možnost pracovat na směny, ale měl/a bych o to zájem. Proč?
.....
Nemám možnost pracovat na směny a ani bych o to zájem neměl.

7. Jak se cítíte ve firmě?

Rozhodně spokojen
Spíše spokojen
Spokojen
Spíše nespokojen
Rozhodně nespokojen

8. Co nejvíce přispívá k Vaší spokojenosti na pracovišti? (možno více odpovědí)

Dobré vztahy
Pestrost práce
Finanční odměna
Jiná odpověď (uveďte co):

9. Čím jste v současné době motivováni k práci? (Vyberte 3 možnosti, které očísľujete dle priorit: 1 - nejvíce motivující, 2 - více motivující, 3 - motivující)

Uznáním, pochvalou od nadřízeného
Mzdou
Příplatky za přesčas, práci v noci, ve svátek
Finanční odměnou či prémie
Větší zodpovědností a zajímavějšími úkoly
Příspěvky na stravování
Příspěvky na penzijní pojištění
5ti týdny dovolené
Jiná odpověď (uveďte čím):

10. Co by Vás ke zvýšení pracovního výkonu, motivovalo ještě více? (Vyberte 3 možnosti, které očísľujete dle priorit: 1 – nejvíce motivující, 2 – více motivující, 3 motivující)

Pochvala a ocenění

Zvýšení mzdy

Společné akce zaměstnanců mimo pracoviště

Den dovolené navíc za výborný pracovní výkon

Volné vstupenky (na masáže, do bazénu, divadla, solné jeskyně atd.)

Jazykové a odborné kurzy

Příspěvky na dovolené

Jiné (uveďte co):

11. Co Vás naopak demotivuje při Vaší práci? (uveďte slovy)

.....

12. Jak často se setkáváte na svém pracovišti s konflikty?

Denně

Dvakrát do týdne

Jednou za měsíc

Méně často

Nikdy

13. V případě častých konfliktů na pracovišti, uveďte, co je jejich příčinou:

.....

14. Další vzdělávání považuji za nezbytný předpoklad pro zkvalitnění mé práce.

Zcela souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Zcela nesouhlasím

15. Myslím si, že účast na dalším povinném vzdělávání je pouze nepříjemná povinnost a ztráta času.

Rozhodně ano

Spíše ano

Spíše ne

Rozhodně ne

16. Je něco, s čím jste na svém pracovišti nespokojen/a?

- S pracovním kolektivem
- Se mzdovým ohodnocením
- S nedostatečným pracovním vybavením
- S prací o víkendech a svátcích
- S přístupem managementu společnosti k vedení zaměstnanců

17. Svou práci považujete za náročnou.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Myslíte si, že náročnost Vaší práce odpovídá Vaší mzdě?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Mám pocit sounáležitosti se zaměstnavatelem ŠKODA XY s.r.o.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Svou práci vnímám čistě pouze z pohledu pravidelného přísunu peněz.

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

Děkuji Vám za Váš čas, ochotu a spolupráci při vyplňování tohoto dotazníku.

S přáním hezkého dne Libuše Hrušková

Abstrakt

HRUŠKOVÁ, L. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*.
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 73 s., 2014

Klíčová slova: motivace, motivační faktor, motivační program, SWOT analýza, ekonomický přínos

Předložená bakalářská práce na téma „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ je zaměřena na motivaci zaměstnanců a její přínos ve společnosti ŠKODA XY s.r.o. Cílem práce je navrhnout a ekonomicky vyhodnotit vhodná opatření k zefektivnění motivačního programu.

Práce je rozdělena do několika kapitol, z nichž první obsahuje teoretické poznatky o uvedené problematice. Druhá kapitola se zabývá charakteristikou ŠKODA XY s.r.o. a také SWOT analýzou společnosti. Analýza současného stavu motivačního programu proběhla formou dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci a je doplněná grafy.

Na základě analýzy situace v podniku je zhodnocen současný stav motivování zaměstnanců. Výstupem práce jsou navržena vhodná opatření ke zkvalitnění motivačního programu a ekonomické přínosy.

Abstract

HRUŠKOVÁ, L. *Economic assessment of the benefits of the motivation program in the business*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics at the University of West Bohemia in Pilsen, 73 p., 2014

Key words: motivation, motivational factor, motivational program, SWOT analysis, economic benefits

This bachelor thesis „Economic assessment of the benefits of the motivation program in the business“ is focused on the motivation of employees and its economic benefits of the company ŠKODA XY s.r.o. The aim of this thesis is to propose and economically evaluate appropriate measures to streamline the incentive program.

The work is divided into several chapters of which the first contains theoretical knowledge of this subject. The second chapter deals with the characteristics of the ŠKODA XY s.r.o. and also SWOT analysis of the company. The Analysis of the current state of the incentive program was conducted by a questionnaire survey and a talk with some employees and its results are supplemented by the charts.

On the analysis of the situation in the company is evaluated the current state of employee motivation. The outputs of the work are proposed appropriate measures to improve the incentive program and the economic benefits.