

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Bc. Lenka Fučíková

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 14. dubna 2011

.....
autorka

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odbornou pomoc, vedení a cenné rady při vypracování diplomové práce.

Rovněž děkuji vedení společnosti a pracovníkům O.T.E.C. CR s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

OBSAH:

1 Úvod	2
2 Literární přehled	4
2.1 Úloha lidských zdrojů pro firmu	4
2.1.1 Vymezení pojmu „motivace“	5
2.1.2 Typy motivace	6
2.1.3 Zdroje motivace	8
2.2 Teorie motivace	11
2.2.1 Teorie instrumentality	11
2.2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	12
2.2.3 Teorie zaměřené na proces	14
2.3 Motivační program	16
2.4 Systém hodnocení pracovníků	17
2.5 Nežádoucí motivace	19
2.6 Odměňování pracovníků	21
2.6.1 Formy odměňování	22
2.6.2 Úloha mzdy při motivování zaměstnanců	23
2.6.3 Výhody volitelných zaměstnaneckých benefitů	24
3 Metodika	27
3.1 Cíl práce	27
3.2 Hypotézy	27
3.3 Metodický postup	28
4 Charakteristika vybraného podniku	29
4.1 Činnost podniku a jeho působení na trhu	30
4.2 Poskytované služby	30
4.3 Organizační struktura společnosti	32
4.4 Hodnocení zaměstnanců	35
4.5 Odměňování pracovníků	35
4.6 Benefity	37
5 Výsledky	40
5.1 Dotazníkové šetření	40
5.2 Diskuze a návrhy na zlepšení stávající situace	60
6 Závěr	64
7 Summary	66
8 Přehled použité literatury	67
9 Seznam příloh	

1 Úvod

Motivování a odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejdůležitějších činností personálního oddělení všech společností. Každý prozíravý zaměstnavatel by měl své pracovníky motivovat ze dvou základních důvodů: chce, aby jeho zaměstnanci pracovali dobře a s nasazením, a na druhou stranu potřebuje, aby byli v práci spokojeni, jinak by mohli odejít ke konkurenci. Vedle materiálně-technického zabezpečení společnosti jsou to právě zaměstnanci, kdo zde hraje klíčovou roli. Zaměstnanci tvoří každou konkrétní společnost. Zaměstnanci jsou duší i srdcem každého podniku a právě zaměstnanci největší měrou ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost dané společnosti. Správně motivovaní zaměstnanci, tedy firmě loajální zaměstnanci, jsou největším a nejdůležitějším jménem, zdrojem konkurenční výhody, a tím pádem investicí produkující významnou přidanou hodnotu.

Situaci na pracovním trhu velkou měrou ovlivnila ekonomická krize, která zasáhla do života každé společnosti i jednotlivce v České republice. V oblasti řízení lidských zdrojů se projevila od preventivních opatření, přes výrazný útlum podnikatelských aktivit až po snižování lidských zdrojů. Ještě v roce 2007 a začátkem roku 2008 byl pro zaměstnavatele problém sehnat zkušeného pracovníka na specializovanou pracovní pozici. Docházelo k přeplácení těchto zaměstnanců, nepřiměřenému růstu mezd vůči přidané hodnotě na některých úrovních specializovaných pozic.

Situace se radikálně změnila v okamžiku nástupu krize, poptávka na trhu práce výrazně převýšila její nabídku, zaměstnavatelé začali redukovat kromě pracovních míst i část benefitů a též veškeré náklady spojené s odměňováním, které nebyly nezbytně nutné. Společnosti bohužel často od sebe „opisovaly“, nastavená krizová opatření v tak velkém rozsahu mnohdy nebyla nutná a opodstatněná. Negativní vliv mělo toto jednání společností též na další rozvoj a vzdělávání jejich pracovníků a též na motivování pracovníků formou benefitů. Přestože podle personalistů jsou pro zvýšení motivace zaměstnanců nejúčinnější právě volnočasové benefity, jako příspěvek na dovolenou, vzdělávání či sport a kulturu, ani na tyto benefity poskytované zaměstnancům nezbyvá společností v současnosti kvůli velmi mírnému a pozvolnému zotavování ekonomiky mnoho prostoru. Většina společností se totiž stále ještě snaží škrtnat náklady na minimum jejich únosnosti. Lze říci, že pracovní trh se dostal do obtížné situace. Redukce pracovních míst stále pokračuje, i když dnes už pomalejším tempem.

Na pracovním trhu je mnoho volných zkušených odborníků, kteří byli nuceni přehodnotit své platové požadavky a nabízejí nyní svoji práci „podezřele“ levně. Zaměstnavatelé se tudíž, mnohdy oprávněně, obávají, zda pracovní pozice, které těmto pracovníkům nabídnou, pro ně nebudou pouze přestupní stanicí, než dostanou lepší nabídku, a společnosti proto postupují obezřetně při výběru nových pracovníků.

Zaměstnavatele nyní čeká mnoho zásadních strategických rozhodnutí v rámci výběru, motivace a odměňování lidských zdrojů. Pro společnosti je důležité sledovat vývoj mezd na trhu a porovnávat tržní trendy s jejich pravidly v oblasti řízení lidských zdrojů. Je důležité reagovat na změny na pracovním trhu.

Neméně podstatný je též individuální přístup ke každému ze zaměstnanců, umění vcítit se do jeho postojů, potřeb a problémů, snaha pomoci. Každý ze zaměstnanců je individualitou, každý vyžaduje jiný přístup nadřízených, jiné pracovní podmínky, jiné formy pochvaly, povzbuzení, či uznání, ale i pokárání v případě neúspěchu či nesplnění pracovních povinností. Bude-li společnost postupovat správně a citlivě, může získat kvalitního, zkušeného a nově i loajálního zaměstnance za přijatelných podmínek.

Cílem diplomové práce s názvem „Motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku“ je, na základě analýzy současné situace v oblasti motivace a odměňování lidských zdrojů ve společnosti, vyhodnotit systém motivování a odměňování a provést komparaci s minulým systémem ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o., a navrhnout řešení pro zkvalitnění tohoto systému.

2 Literární přehled

2.1 Úloha lidských zdrojů pro firmu

V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů jako jedné ze základních složek vedení lidí. Opatření již nemají charakter zavádění jednotlivých metod, ale vznikají celé motivační systémy, jejich filosofie je založena na pobídkách hmotných i nehmotných (VEBER A KOL., 2004).

Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem získání peněz či něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci zítra neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod. (VEBER A KOL., 2004).

ARMSTRONG (2002) uvádí, že se všechny organizace zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonů lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i s uspokojení jejich vlastních potřeb.

Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup

k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč jsou zjednodušující předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor.

2.1.1 Vymezení pojmu „motivace“

Motivace je procesem, který je zahájen na základě motivu a projevuje se stavem potřeby. Slovo motivace pochází z latinského *movere* – hýbat se. Motivace tedy vyjadřuje pohyb. Tento pohyb má za úkol nasměrovat k určenému cíli, ukázat takovou cestu, po které je třeba jít. Umění dobrých manažerů spočívá v tom, že tuto cestu vydláždí přesně takovými kameny, po jakých zaměstnanci rádi šlapou (KOUBEK, 2004). Smyslem motivace je tedy nenásilné vytvoření pozitivního přístupu, často k nějakému výkonu či typu chování.

Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony, názory (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Podle VEBERA A KOL.(2000) je motivace vnitřní stav člověka (daný tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.

BEDRNOVÁ A NOVÝ (2004) uvádí, že pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motiv. Tyto činnosti člověka (tj. chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Podle HÁJKA (2006) je motivace psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb.

Vysvětlení, co je motiv uvádí ARMSTRONG (2002) jako důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se tedy týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

Obecných závěrů týkajících se motivace může být využito ve směru pracovní motivace. Její úlohou je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy.

HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN (1989) uvádějí, že motivace je zaměřena na cíl. Cíl je specifický výsledek individuálních potřeb něčeho dosáhnout.

Zatímco motivace určuje řadu tužeb, přání a snažení, navazuje na vědomé i podvědomé potřeby, stimulace představuje soubor vnějších pobídek usměrňující jednání pracovníků a jednání člověka obecně. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Žádoucí účinek má jenom tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka, a situací, ve které se nachází (ROLÍNEK, 2003).

2.1.2 Typy motivace

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

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

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

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou mu vnucené z vnějšku. Pracovníci bývají motivováni faktory, které jsou vnitřními faktory práce (motivátory) a jsou demotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů (hygienických faktorů). Zařadí-li se tedy motivátory (např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit (KOUBEK, 2004).

Dalším rozšířením typů motivace se zabývala také Maria Deiblová (2005)]. Podle ní existují různé formy motivace, především ty, které mají význam pro pochopení pracovní motivace. Dělení na vědomou a nevědomou motivaci pochází s psychoanalýzy. Klasifikace na primární (vrozené) a sekundární (získané) motivy pochází z teorie učení. Zevně motivovaní jsou např. závislí na chvále nadřízeného, na uznání kolegů a vnitřně motivovaným jde - krátce řečeno – o práci samu (člověk dělá nějakou věc pro ni samu).

Podle Ivanceviche, Donnellyho, Gibsona (1989) mají lidé sklon přemýšlet o motivaci jako o pozitivním termínu. Řekneme-li, že je zaměstnanec motivovaný, naznačujeme, že dobrý a pracovitý zaměstnanec.

2.1.3 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Platí, že podchycení a pochopení vzniku motivace u pracovníků je klíčem k úspěchu efektivního působení na jejich pracovní jednání.

Podle BEDRNOVÉ a NOVÉHO (2004) patří k základním zdrojům motivace:

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

Potřeby

O potřebách se v souvislostech s motivací uvažuje jako o výchozích motivačních dispozicích, o vnitřních předpokladech vzniku aktuálních motivačních procesů. Potřeba je vyvolána vyvstalým rozporem mezi aktuálním stavem a stavem nutným či žádoucím (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

HOMOLA (1977) potřebu popisuje jako určitou fyziologickou podmínku nebo jako hypotetický pojem pro označení určitého, mnohdy konečného zdroje motivační síly.

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) člení potřeby na:

- *potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní*, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeby vzduchu, potravy, tekutin apod.
- *potřeby sociální, společenské, psychogenní*, jejichž existence je spjata s člověkem, ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace.

Návyky

Návykem lze označit opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze také definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se návyk projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit cosi konkrétního v podnětové situaci (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1996).

Člověk v průběhu života realizuje některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti se vzhledem k pravidelnosti opakují. Lze tedy hovořit o stereotypech – návycích. Naučený vzorec chování pak můžeme definovat jako fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky se objevují ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou být výsledkem výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Zájmy

RŮŽIČKA (1992) uvedl, že zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivací jeho činnosti.

Důležitým znakem zájmů je stálá aktivizace projevující se právě v činnostech, které osobnost všestranně rozvíjí, naplňují a obohacují.

K významným aspektům projevu zájmů u každého konkrétního člověka patří především skutečnosti jejich existence vůbec, dále šíře zájmů, hloubka zájmů a stálost zájmové orientace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Zájem se u člověka vyvíjí postupně. Důležité je odhalit ústřední zájem člověka, a postihnout převažující zaměření jeho osobnosti. S tím ale obvykle souvisí celkové společenské hodnocení člověka a jeho pojetí života. Lidé, kteří jsou nevyrovnaní s kolísajícími názory a

nevyhraněnou životní perspektivou nemívají obvykle ústřední zájem tvořen. Aby byla osobnost člověka všestranně rozvíjena, měly by se rozvíjet a upevňovat hluboké zájmy.

Hodnoty a hodnotové orientace

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) ve své knize uvádějí, že hodnoty jsou zasazeny v charakteru lidí a říkají jim, co je správné, co nesprávné a co je dobré, co špatné. Vývoj hodnot v průběhu života člověka je přirozenou reakcí na nově přicházející podněty. Hodnotu je možné tedy vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004).

Ideály

Podle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2004) je ideálem určitá ideová či názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení.

Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní. Mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání.

2.2 Teorie motivace

Podle ARMSTRONGA (2002) jsou přístupy a motivace založeny na teoriích motivace. Nejznámějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality – která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah – které se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a dále Herzberg (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“.
- Teorie zaměřené na proces – které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímání spravedlnosti (Adams, 1965).

2.2.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentalisty má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.“

Teorie instrumentality je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je však založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém, řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformální vztahy mezi pracovníky.

2.2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Ne všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité – některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje. Zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb – nový automobil poskytuje nejen možnost dopravy, ale i příležitost, jak zapůsobit na sousedy.

Teorii potřeb původně vytvořil MASLOW (1954). Maslow věřil, že jeho koncepce hierarchie potřeb je základem osobnosti. Dvoufaktorový model, který definoval HERZBERG (1957), nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb.

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a

potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslow rozdělil jednotlivé potřeby do následujících skupin:

1. Fyziologická – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
3. Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, dále touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. Seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.

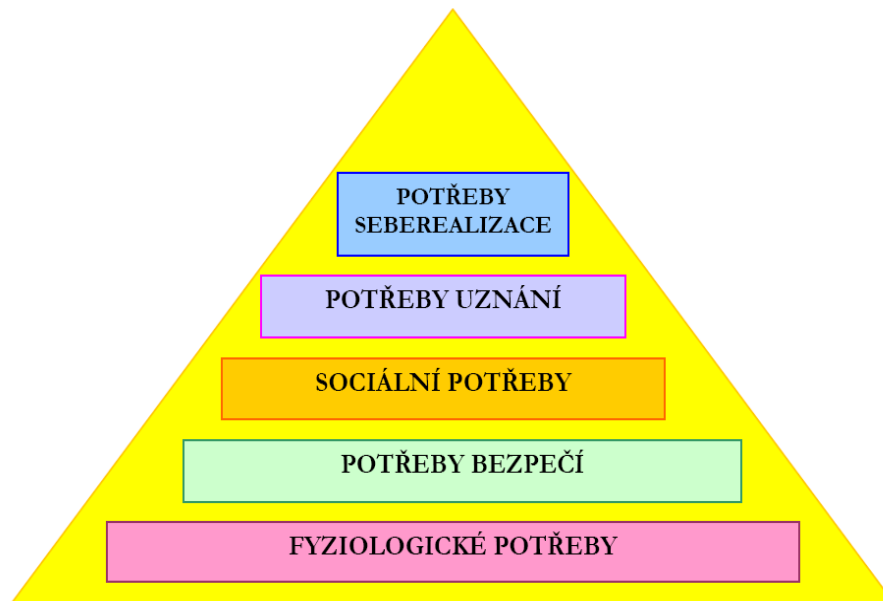
Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Ale práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, zejména je-li rutinní nebo nekvalifikovaná.

Maslowova hierarchie potřeb, která je zobrazena na obrázku 1, má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké

akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti předem dané přísně uspořádané hierarchie.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: MASLOW (1954)

MASLOW (1954) uvádí, že čím trvaleji jsou potřeby uspokojovány, tím více ztrácejí na své motivační síle pro nějaké jednání, a tím silnější se jeví potřeba dosáhnout úrovně vyšší, která se předtím nejevila téměř vůbec jako naléhavá kategorie.

2.2.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na základní potřeby, ale také na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.

Příslušnými procesy jsou (**Armstrong, 2002**):

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentality – expektace formulované Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968) do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci, jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou. Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou

skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě (**Armstrong, 2002**).

Mnoho teorií motivace existuje pro to, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování (Donnelly, Gibbon, Ivancevich, 1987).

2.3 Motivační program

STÝBLO (1992) uvádí, že úsilí o motivaci pracovníků k jejich nástupu a setrvání v něm by mělo být především vyjádřeno v dlouhodobém programu. Nejvhodnějším typem takového programu je motivační program.

Podle STÝBLA (1992) je součástí motivačního programu:

- vytvoření komplexních podmínek práce a pracovního prostředí;
- komplexní formulace cílů a jim odpovídajících metod a prostředků řízení práce;
- správné pojetí způsobu ovlivňování pracovního jednání a chování pracovníků, vedoucí k dosažení stanovených cílů;
- plán (harmonogram) postupného vytváření podmínek pro realizaci programu.

Motivační programy nelze sestavovat jako pouhé soubory, byť sebelépe myšlených opatření. Vedle nezbytných souvislostí se strategií rozvoje celého podniku musí zohledňovat i psychologické a sociální požadavky na účinné ovlivňování lidského jednání a chování v pracovním procesu. K cílovému zaměření motivačních programů je třeba provést průzkum potřeb, postojů a zájmů pracovníků. Podle STÝBLA (1993) takový průzkum zjišťuje východiska nezbytná pro další řešení, ovlivňuje směry, jimiž se bude tvorba motivačního programu a jeho jednotlivých částí ubírat, a určuje, co má přinést.

2.4 Systém hodnocení pracovníků

Podle Koubka (2004) je hodnocení pracovního výkonu poněkud obtížnou a problematickou záležitostí, protože ne vždy je možné pracovní výkon nebo jeho jednotlivé složky, popřípadě výsledky práce spolehlivě měřit.

Koubek uvádí, že mnoho majitelů i manažerů je přesvědčeno, že odměny pracovníků by měly být závislé na jejich pracovním výkonu, protože jen tak budou pracovníky motivovat k lepší práci. Dle Koubka (2003) nesmíme zapomínat na to, že odměna vázaná pouze na výkon může vyvolávat výraznou orientaci na množství na úkor kvality práce. Tyto a další okolnosti tedy brzdí snahu vázat odměnu pouze na pracovní výkon pracovníka.

Tyson, Jackson (1997) uvádí, že výkonnost je jedním z aspektů sebeúcty. Pokud lidé pocítují malou míru sebeúcty, pak jejich výkonnost degeneruje. Závislost není tak jednoduchá, jak by se mohlo zdát, víme však, že vývoj výkonnosti a sebeúcty mají vysoký stupeň korelace.

Koubek (2004) zdůrazňuje, že moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností.

Podle Bacala (2008) je řízení pracovního výkonu definováno jako neustálý proces komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody, pokud jde o práci, která se má udělat. Je to systém. To znamená, že má řadu složek, z nichž všechny musejí být přítomny, pokud má systém řízení pracovního výkonu znamenat pro organizaci, manažery a personál přidanou hodnotu. Bacal (2008) dodává, že tato neustále probíhající komunikace mezi manažerem a pracovníkem musí být oboustranná, musí obsahovat nejen sdělování, ale i naslouchání a jejím výsledkem musí být učení se a zlepšování se na obou stranách a konečným výsledkem pak soustavné zlepšování výkonu.

Dle DĚDINY A CEJTHAMRA (2005) dělíme hodnocení pracovníků na formální a neformální. Formální hodnocení probíhá podle přesně zvolených kritérií. Jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Záznamy o formálním hodnocení se ukládají do osobních materiálů pracovníků. Neformální hodnocení pracovníka se naopak provádí průběžně jeho nadřízeným pracovníkem během vykonávání práce. Nebývá zpravidla nikam zaznamenáno a má příležitostnou povahu.

Hodnocení pracovníků může být v rámci podniku účinné, jen když je uskutečňováno jako přirozená součást v rámci celého souboru profesionálních činností. Významný je při tom požadavek, aby hodnotící pohled na různé pracovníky byl srovnatelný a aby hodnocení bylo pro všechny vedoucí závazné. Hodnocení pracovníků by mělo ctít určité zásady.

Zásady pro hodnocení pracovníků

- Hodnocení pracovníků je profesionální činnost, která přísluší výhradně řídicímu pracovníkovi.
- Hodnocení pracovníků uskutečňované jednotlivými vedoucími pracovníky musí být vzájemně srovnatelné.
- Hodnocení pracovníků je úkol průběžný, procesuální.
- Při každém hodnocení je třeba stanovit jasná kritéria hodnocení, vztahující se k požadavkům práce a k cílům, kterých má být dosaženo.
- Základní hodnotící kritéria mají odpovídat charakteristikám vykonávané práce a funkčnímu zařízení.
- Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, tedy to, jak se podílí na dosahování cílů podniku.
- Hlavní pozornost je orientována na aspekty pracovního jednání a na posuzování výsledků práce.
- Je třeba stanovit i kritéria hodnocení profilu osobnosti člověka.
- Použití hodnotících kritérií je třeba vázat na specifické znaky profese a pracovní pozice, resp. na specifické znaky převažujících profesionálních činností.

2.5 Nežádoucí motivace

Podle Štěpaníka (2003) jsou motivy dynamickou složkou osobnosti, hybnou silou, motorem našeho jednání. Je zřejmé, že může jít jak o žádoucí, tak nežádoucí jednání (z pohledu zájmů organizace). Motivační nástroje užívané manažery jsou pochopitelně směřovány pozitivně, k podněcování výkonnosti pracovníků, popř. i k podněcování iniciativy, angažovanosti apod. Je zřejmé, že pracovníci v každé organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. V této souvislosti můžeme hovořit o nežádoucí motivaci nebo též o demotivaci.

Nežádoucí motivační důsledky mohou mít různý původ:

- chybně zvolené motivační nástroje, jejich výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků,
- absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána,
- chybné řídicí praktiky,
- netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii, apod. (VEBER A KOL., 2000)

V prvním případě nemusí jít přímo o chybně zvolený motivační nástroj, ale častějším problémem je nedomyšlení, nedocnění, jakým způsobem může být interpretován či aplikován v praxi. Například i dobře míněný tlak na hospodárnost, konkretizovaný v podobě ukazatele výrobních nákladů, může vést k drastickému omezování provozní údržby, a tím i nákladů na údržbu. Tento stav se následně může projevit ve zvýšených poruchách výrobního zařízení a ve ztrátách výrobních kapacit, následně se projeví ve vysokých nákladech na střední či generální opravy.

Druhý případ představuje situaci, kdy manažeři dostatečně neprezentují své vize, záměry, představy o budoucnosti či prosperitě organizace apod. Do této skupiny patří i případy, kdy manažeři filtrují informace postupované podřízeným. Zadržování informací často nemusí být úmyslné, spíše může souviset s tím, že si manažeři uvědomují, že podřízení pracovníci nejsou s nimi přítomni na jednáních, poradách, nemají přístup k určitým informačním materiálům,

jimiž disponují oni, popř. na vině je nepochopení a neznalost informačních potřeb podřízených. Nedostatečná informovanost přispívá ke stavům nejistoty, obav o osud organizace atd. Pomineme-li, že podřízeným mohou chybět některé potřebné informace pro jejich činnost, omezené informování může být chápáno i tak, že vedoucím na podřízených nezáleží, když neuznávají za nutné je informovat. Zadržování informací ovšem může být interpretováno i tak, že šéf chce mít více informací, než mají podřízení.

Největší díl nežádoucích motivačních faktorů souvisí s chybnými řídicími praktikami, které mohou mít podobu:

- upřednostňování některých pracovníků před druhými - není např. dobré, pokud se manažer s některými spolupracovníky přátelí a s jinými ne, všichni pracovníci by měli mít stejnou šanci,
- uzavřenosti, tajnůstkářství, subjektivismus při přijímání manažerských rozhodnutí, ale při hodnocení dosažených výsledků, řešení problémů apod., což může u podřízených vyvolat pochybnosti o spravedlnosti manažera, zda měří všem stejným metrem, zda nefavorizuje své oblíbence apod.,
- nejasný, zmatečný, indiferentních příkazů, které u podřízených spíše vyvolávají nejistotu, dohady, jak správně postupovat, co je jejich cílem apod., stejný účinek mají i proklamativní výzvy typu, „udělejte to dobře“, „pracujte bezpečně“, „postupujte uvážlivě“ atd.,
- rozporu slov a činů, tzn., že hlásání jednoho a faktického jednání podle druhého je pro řadu pracovníků klíčovým faktorem jejich frustrace a brzdou jakéhokoli zaujetí či nadšení v práci.

Do poslední skupiny faktorů, které mohou znamenat zklamání, rozčarování, podkopávání pracovní morálky, patří všechny případy, kdy management je netečný či liknavý v určitých situacích, které by vyžadovaly zásah, pružnou reakci. Na prvním místě může jít o ignorování podnětů, návrhů, nápadů podřízených, dále o nečinnost v případě vnějších podnětů, např. nereagování na příležitosti na trhu, významné reklamace ze strany zákazníků, ale i podceňování vnitřních problémů organizace.

Z uvedeného je zřejmé, že v životě každé organizace se mohou vyskytnout faktory, které ne v jednotlivostech a zpravidla ani ne jednorázově, ale kombinací a postupně mohou vést k otupování pracovního zaujetí, pracovní pohody, výkonnosti a angažovanosti pracovníků. Jejich zamezení obvykle nevyžaduje žádné investiční náklady, ale především změnu stylu řízení (VEBER A KOL., 2000).

2.6 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (nepeněžní) poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale pouze z titulu pracovního poměru (Koubek, 2001).

Armstrong (2002) uvádí, že se systém odměňování zaměstnanců skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměn.

Podle Weathera, Davise (1992) je mzda to, co zaměstnanci dostávají za svou práci. Management této klíčové oblasti napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní pracovní sílu. Bez přiměřené mzdy současní zaměstnanci pravděpodobně odejdou a noví se budou těžko získávat.

Podle Kocourka a Trylče (2004) je mzda ekvivalentem za vykonanou práci v pracovním poměru, nikoli jako plnění zaměstnavatele vůči zaměstnanci vyplývající z pouhé existence pracovního poměru. Proto v zásadě zaměstnanci nepřísluší mzda, pokud práci nevykonává. Protože dosažení mzdy je hlavním účelem, pro který vstupuje zaměstnanec do pracovního poměru, ukládá zaměstnavateli Zákoník práce v § 35 odst. 1 písm. a) mj. povinnost přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu a vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů.

Podle Koubka (2004) je klíčovým problémem odměňování pracovníků právě vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám jeho pracovníků. Důležitým faktorem je, aby takový systém odměňování byl akceptován pracovníky. Proto je vhodné, aby se podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování.

Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou tyto cíle:

- získat kvalifikované pracovníky,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy,
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výši neohrožuje konkurenční schopnost firmy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.6.1 Formy odměňování

Systém odměňování firmy je dle Kleibla, Dvořákové a Šuberta (2001) tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nematných stimulů k práci. I v našich podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se chápe jakou strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky. Horalíková (2000) uvádí, že úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování.

Můžeme je rozdělit na:

- peněžní formy odměňování – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času),
- nepeněžní formy odměňování – zahrnují jednak skupiny odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení

pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitřní titul či status).

Hagemannová (1995) uvádí, že čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu. Málo placení dělníci jsou závislí na každé koruně navíc, kterou mohou získat. Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzn. možnost ovlivnit, co se stane. Pro lidi, kteří nemají žádné naléhavé finanční starosti, je dobrý pocit důležitější než peníze. Jestliže je plat dostatečně vysoký, má zvýšení platu malý vliv na pracovní úsilí.

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy.

2.6.2 Úloha mzdy při motivování zaměstnanců

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) uvádějí, že mzdové podněty mohou podle charakteru svého působení vytvářet:

- krátkodobý osobní hmotný zájem v průběhu pracovního procesu,
- dlouhodobý hmotný zájem v zaměření a kvalitě činnosti pracovníka v souladu s dlouhodobější strategií personálního rozvoje pracovníka (kariérový rozvoj).

V praxi se jedná o vymezení základních faktorů, které ovlivňují motivační účinnost mzdového podnětu na pracovníka ve směru vytváření jeho celkové pracovní spokojenosti. Jako nejčastější faktory ovlivňující účinnost mzdového podnětu jak v pozitivním (zesilujícím) směru, tak i negativním (působícím proti působení mzdového podnětu) je možno uvést:

- vědomí závislosti mezi výší mzdy a pracovním úsilím a jeho výsledky u jednotlivých pracovníků,
- míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jednotlivcem,

- výše výdělku, zejména z hlediska znalostí pracovníka o relacích jeho výdělku k ostatním pracovníkům (přiměřenost výdělku spojená se subjektivním pocitem spravedlivé odměny vzhledem k okolí),
- úroveň reálné výše mzdy (kupní síla zabezpečující uspokojení standardních životních potřeb v závislosti na úrovni efektivnosti národního hospodářství),
- zachování jistoty výdělku do budoucnosti a zohlednění vlivu inflace,
- rozsah a zaměření podnikového systému péče o pracovníky (sociální program),
- výše a podíl hmotných benefitů nemzdového charakteru v celkové odměně (služební vůz, byt, kvalifikační aktivity, půjčky apod.),
- stav na trhu práce (reálná hrozba nezaměstnanosti),
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu,
- informovanost pracovníka a případná spoluúčast na řízení a možnost spolurozhodování o důležitých problémech,
- pracovní podmínky,
- prestiž pracovní funkce či profese ve veřejnosti.

Používání podnětů nemzdového charakteru není v naší manažerské praxi rozšířeno tak, jako je tomu ve vyspělých zemích, kde tvoří výraznou část personálních nákladů. Jejich využívání přináší pro firmu řadu výhod a umožňuje více individualizovat vztah zaměstnance a firmy. Mzdové podněty jsou z objektivních důvodů v současné době mimořádně významnou skupinou podnětů ovlivňujících pracovní chování jednotlivce. Je proto nezbytně nutné, aby managementy firem věnovaly patřičnou pozornost metodám vedoucím ke zvýšení nejen účinnosti mzdových podnětů, zejména v zaměření na strategické směry rozvoje personálu, ale i na zvyšování účinnosti všech hmotných podnětů k práci a faktorům, které účinnost všech podnětů ovlivňují. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

2.6.3 Výhody volitelných zaměstnaneckých benefitů

Dědina, Cejthamr (2005) považují zaměstnanecké výhody za formy odměn, jež obvykle nebývají vázány na výkon pracovníka. Organizace je poskytuje pracovníkům za to, že jsou jejími zaměstnanci. Některé výhody jsou poskytovány plošně všem zaměstnancům, jiné se mohou vázat například k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v

organizaci nebo k zásluhám. Výhody jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Tito autoři mezi zaměstnanecké výhody zařazují například:

- služby spojené s využíváním volného času,
- služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců,
- poradenské služby zaměstnanci – netýkající se pracovních záležitostí,
- programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené.

Aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilizaci, měla by se organizace zajímat, které výhody zaměstnanci preferují (Dědina, Cejthamr, 2005).

Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. kafetéria systém). Pracovník má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod či takového souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější. Pracovník si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu). Někdy bývá předmětem volby jen část nabízených zaměstnaneckých výhod a ostatní jsou nabízeny či poskytovány plošně (Koubek, 2001).

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je výhodný pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů:

- Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
- V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou vynakládány tudíž efektivněji.
- Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším.

- Systém tím, že vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
- Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků.
- Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
- Protože některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé pracovníky různě atraktivní a mohou i z těchto důvodů volit příslušný blok výhod.

Nevýhodou volitelného systému zaměstnaneckých výhod je to, že je administrativně náročnější. Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodné, a protože přece jen nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponесou zaměstnanci po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby.

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé diplomové práce s názvem „Motivace a odměňování lidských zdrojů ve vybraném podniku“ je provést analýzu současné situace v podniku z hlediska motivace a odměňování lidských zdrojů, a rovněž provést komparaci minulého a stávajícího systému motivace a odměňování pro skupinu obchodních zástupců ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. se sídlem v Hostivici u Prahy a navrhnout zlepšení systému.

Snažila jsem se identifikovat problémy a zjistit jejich příčiny a zároveň upozornit na nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů a eliminovat tak ztráty, které by vyplývaly z dlouhodobější nespokojenosti zaměstnanců a ze špatné komunikace mezi vedením a zaměstnanci společnosti.

Vedlejším cílem práce je provedení průzkumu dopadů realizace změn stávajícího systému odměňování ve společnosti. Na základě požadavku ze strany vedení společnosti budou výsledky této diplomové práce poskytnuty vedení společnosti a stanou se podkladem pro zlepšení stávajícího systému motivace a odměňování pracovníků.

3.2 Hypotézy

Před samotným dotazníkovým šetřením byly stanoveny následující hypotézy:

- HP1: Plat zaměstnanců je provázán s výsledky hospodaření společnosti.
- HP2: Zaměstnanci jsou spokojeni s rozsahem nefinančních forem odměn.
- HP3: Nově zavedený systém odměňování ve společnosti byl pro zaměstnance obchodního oddělení přínosem.

3.3 Metodický postup

Důležitým zdrojem informací v oblasti motivace a odměňování pracovníků pro mě bylo studium odborné literatury. Její seznam je součástí této diplomové práce.

Vzhledem k tomu, že jsem ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. sama zaměstnána, přínosným zdrojem informací pro vypracování diplomové práce byly četné rozhovory se spolupracovníky i s vedením společnosti, které mi umožnily podívat se na sledovanou problematiku z více úhlů pohledu. Také jsem využila metodu pozorování a sledovala jsem chování svých spolupracovníků, jejich vztahy mezi sebou navzájem, i komunikaci s nadřízenými pracovníky.

Za klíčový zdroj informací však považuji dotazníkové šetření, které jsem provedla na podzim roku 2010 ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. Dotazník se skládal celkem z 17 otázek a z celkového počtu 64 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 50 respondentů. Části dotazníkového šetření, která se týkala zjišťování názorů pracovníků obchodního oddělení společnosti O.T.E.C. CR s.r.o., se zúčastnilo všech šest obchodních zástupců. Zjišťovala jsem osobní názory zaměstnanců na zavedený systém odměňování a benefitů, pracovní atmosféru ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o., hodnocení ze strany nadřízených, pracovní podmínky a osobní postoje zaměstnanců k podniku. Rovněž jsem zjišťovala spokojenost a připomínky k původnímu i novému systému odměňování pro obchodní zástupce. Úplné znění dotazníku je uvedeno v Příloze 1.

Část informací jsem získala také ze zdrojů na internetu, nebo z interních zdrojů společnosti a ostatních vnitropodnikových materiálů.

Veškerá zjištěná data a informace byly zpracovány pomocí počítače, programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Výsledky jsem znázornila pomocí tabulek a grafů a vždy doplnila o hodnocení, které z dotazníkového šetření vyplynulo.

Diplomová práce byla vypracována ve spolupráci s vedením společnosti.

4 Charakteristika vybraného podniku

Společnost O.T.E.C. CR, s.r.o. byla založena v březnu roku 1997 jako česká pobočka francouzské společnosti O.T.E.C. International, která na dopravním trhu působí již 35 let. Spojily se tak mezinárodní zkušenosti zahraniční mateřské firmy se znalostí domácího prostředí a došlo k vytvoření dravého týmu flexibilních mladých lidí, kteří bojují o přední postavení na trhu mezinárodních spedičních společností.

Od samotného počátku byla pečlivě vytvářena struktura společnosti i logistický servis. Pražská centrála je organizačně rozdělena do několika skupin, které svojí působností zajišťují kompletní servis po celém území Čech, Moravy a Slezska. Nástupem nového milénia otevřela firma O.T.E.C. zastoupení na Slovensku v Malackách a doplnila tak působnost firmy v rámci střední Evropy. S ohledem na další rozvoj služeb a zajištění ještě lepšího servisu poskytovaných služeb našim zákazníkům byla v roce 2004 otevřena pobočka v Českých Budějovicích.

Společnost O.T.E.C. se v krátké době své působnosti na českém trhu stala vyhledávaným partnerem pro logistický servis mnoha obchodních společností v ČR. Krédem společnosti O.T.E.C. je osobní přístup ke každému zákazníkovi bez rozdílu množství přepravovaného zboží. Mladý, flexibilní kolektiv pracovníků je připraven vyhovět nejrůznějším přáním zákazníků v oblasti logistiky k jejich naprosté spokojenosti.

Svým zaměstnancům nabízí společnost O.T.E.C. stabilní pracovní místa s možností profesního růstu, nabídkou příspěvku zaměstnavatele na důchodové připojištění a dalších zaměstnaneckých benefitů . V současné době zaměstnává společnost O.T.E.C. CR s.r.o. 60 zaměstnanců a 4 zaměstnanci působí ve společnosti O.T.E.C SK s.r.o.

Snahou společnosti je i nadále zlepšovat, již nyní na velice dobré úrovni fungující, komplexní zákaznický servis, neboť jí záleží na tom, aby byla vnímána jako strategický partner pro rozvíjení veškerých obchodních aktivit všech obchodních společností v České republice.

Z tohoto důvodu se vedení společnosti O.T.E.C. rozhodlo implementovat systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a zavázat se tak i do dalších let k jeho neustálému zlepšování.

4.1 Činnost podniku a jeho působení na trhu

Společnost O.T.E.C. CR, s.r.o. se zabývá exportem i importem zásilek z / do Evropy a dále zabezpečuje kompletní servis při dodání zboží z domu až do domu se zajištěním veškerých dalších služeb. V současné době tato společnost nabízí kompletní zabezpečení dopravy zboží ze zahraničí a do zahraničí, skladování zboží na nejvyšší úrovni v moderních prostorách, přebalování zboží a jeho dělení a dále následnou distribuci. Zabezpečuje dále nezbytné celní odbavení do všech celních režimů, skladování zboží v dočasném celním skladu i v celním skladu a také zabezpečení zboží do režimu společného tranzitu.

4.2 Poskytované služby

Společnost O.T.E.C. CR s.r.o. nabízí ucelený systém dopravních, logistických i skladovacích služeb, kterými jsou:

- **Systém dokládek** - organizace částečných partií nevhodných pro sběrnou službu, přímé nakládky a vykládky u zákazníka bez dalších překládek. Přepravy realizované systémem dokládek začínají v poslední době nabývat na významu v mezinárodní dopravě. Pro zákazníka je zde přínosem docílení výrazného snížení cen za dopravu při zachování kvalitního servisu.
- **Celovozové přepravy** – organizace přeprav celovozových zásilek v plachtových, skříňových a chladírenských vozech.
- **Expresní přeprava** – organizace a zajištění silniční a letecké expresní přepravy 24 hodin denně.
- **Sběrná služba** – kusové zásilky do 2000 kg, vlastní celoevropská síť sběrných linek s pravidelnými odjezdy, organizace celovozových přeprav, sledování zásilek po celou dobu přepravy on-line, celoevropská síť renomovaných a spolehlivých partnerů. Sběrná služba v rámci celoevropské sítě O.T.E.C. je prioritní činností společnosti.

- **Vnitrostátní doprava** – vlastní distribuční systém zásilek, navazující na sběrnou službu s doručením do 24 hodin po celé ČR od okamžiku dojezdu kamionu na terminál, expresní doručení zásilek.
- **Skladování** – ve vlastním moderním logistickém areálu se skladovou plochou 5000 m², splňující nejnáročnější požadavky, celní skladování, služby přidané hodnoty (balení, třídění, etiketování), evidenci zásilek a skladovou evidenci pomocí čárových kódů, outsourcing služeb, crossdocking, kompletaci zásilek, distribuční a výrobní logistiku pro produkční společnosti, možnost okamžité kontroly skladové zásoby přes webovou stránku, zabezpečení skladu 24 hodin denně za pomoci nejmodernější techniky. Nedílnou součástí servisu společnosti O.T.E.C. je i vnitrozemská přeprava zboží, která tak doplňuje kompletní servis pro dopravované zboží a zajišťuje perfektní servis pro veškeré služby nabízené zákazníkům společnosti.
- **Letecká přeprava** – pravidelné konsolidace přeprav v ULDs kontejnerech, Charter service, Sea/Air kombinované přepravy do a z celého světa, kompletní zajištění dokumentace k letecké zásilce dle IATA, kompletní celní odbavení zásilek, přeprava nebezpečného zboží a hand carry.
- **Celní služby a intrastat** – vystavení dovozních, vývozních a tranzitních dokumentů, zajištění celního dluhu, evidence služby intrastat, poradenský servis, softwarové vybavení umožňující komunikaci přímo s celním úřadem.

Již od počátku činnosti společnosti její servis zákazníkům překračoval běžný rámec logistického servisu. Individuální přístup ke každému zákazníkovi je samozřejmostí, která odlišuje společnost O.T.E.C. od ostatních společností působících v tomto oboru.

Společnost si je vědoma, že jedině takový partner, který nalezne optimální řešení pro požadavky zákazníka je pro zákazníka přínosem, a ten se potom může plně soustředit na rozvoj vlastních obchodních aktivit, neboť starost o své potřeby v oblasti dopravy a logistiky již přenechal profesionálům.

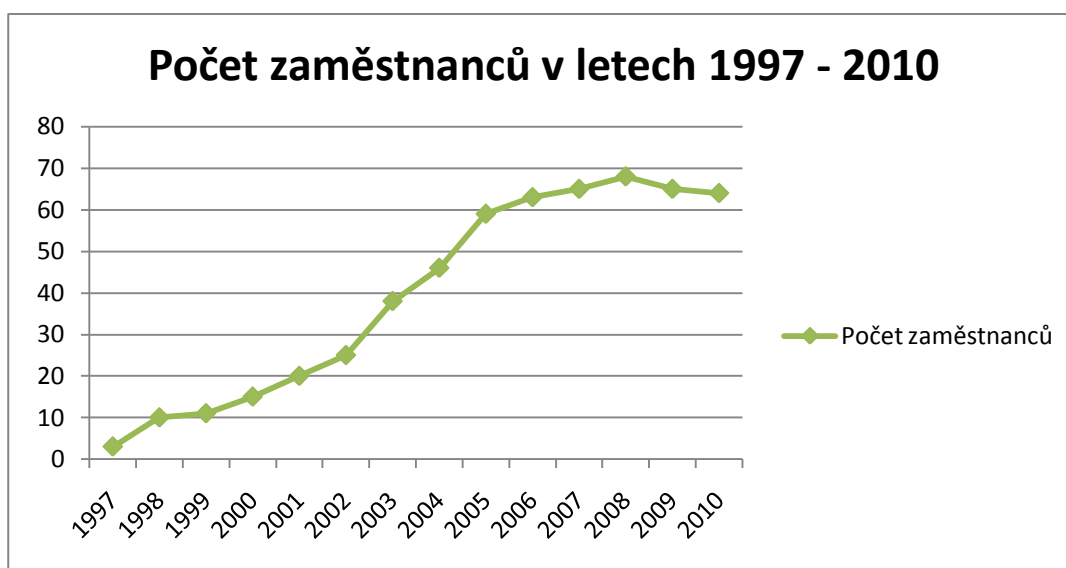
Jednotlivé produkty společnosti O.T.E.C. na sebe navazují a díky tomu tvoří kompaktní celek, který je pro zákazníka plně transparentní, a je v každé fázi procesu kontrolován tak, aby byl zajištěn hladký a bezchybný průběh zakázek.

4.3 Organizační struktura společnosti

Společnost začala svoje působení v roce 1997 se třemi zaměstnanci. V dalších letech se počet zaměstnanců zvyšoval. Největší nárůst zaměstnanců zaznamenala společnost O.T.E.C. v roce 2003. Důvodem byla výstavba logistického areálu v Praze Hostivici.

Jak je patrné z grafu 1, v roce 2003 zaměstnávala společnost průměrně 38 zaměstnanců. I v dalších letech počet zaměstnanců u společnosti dále stoupal. V roce 2008 byl průměrný počet zaměstnanců 68, v roce 2009 došlo ke snížení počtu zaměstnanců na 64. Stejný počet pracovníků, tedy 64 zaměstnanců, zaměstnávala společnost i v roce 2010.

Graf 1: Průměrný počet zaměstnanců O.T.E.C.



Zdroj: interní data společnosti O.T.E.C.

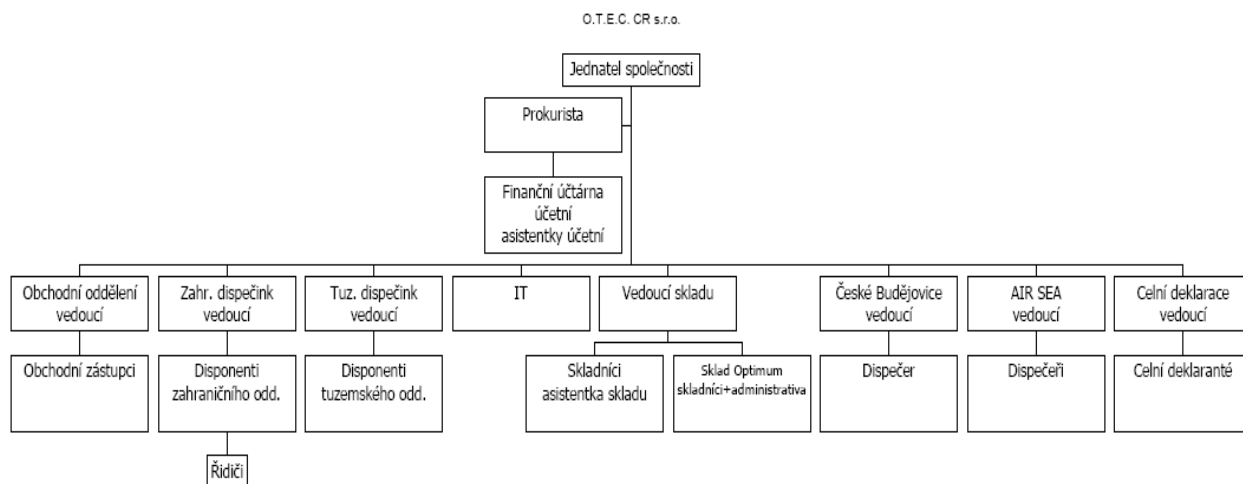
Organizační struktura společnosti

Na obrázku 2 je znázorněno, že společnost O.T.E.C. CR s.r.o. má poměrně plochou funkcionální organizační strukturu. V čele společnosti stojí jednatel, kterému jsou přímo zodpovědní pracovníci finanční účtárny a dále prokurista společnosti. Hlavní činností jednatele a prokuristy společnosti je řízení společnosti. Dále provádějí hodnocení pracovníků a starají se o zvyšování kvalifikace jednotlivých pracovníků. Prokurista společnosti navíc zajišťuje a provádí výběr a nábor nových pracovníků, dále shromažďuje nabídky školicích služeb od externích organizací a je zodpovědný za vhodný výběr těchto školení. Finanční oddělení se zabývá činnostmi spojenými s přijetím či propouštěním pracovníků, sepisuje pracovní smlouvy spolu s platovým výměrem, seznamuje pracovníky s bezpečností práce v rozsahu všeobecných zásad. Činnosti jednotlivých oddělení vyplývají z jejich názvů. Každé oddělení má svého vedoucího, kterému jsou pracovníci oddělení zodpovědní. Jedná se o tyto oddělení: obchodní oddělení, zahraniční dispečink, tuzemský dispečink, IT oddělení, sklad, pobočka České Budějovice, oddělení AIR SEA a oddělení celní deklarace.

Funkcionální organizační struktura je nejvhodnější způsob organizace malých podniků. Malá vertikální a horizontální členitost organizační struktury umožňuje jednoduché, pružné a účinné řízení jednotlivých oddělení.

Vysoká specializace vnitropodnikových oddělení a pracovníků zefektivňuje využívání zdrojů a vytváří lepší podmínky pro týmovou práci.

Obrázek 2: Organizační struktura O.T.E.C. CR s.r.o.



Zdroj: interní data společnosti O.T.E.C.

Rozdělení pravomocí z pohledu řízení lidských zdrojů

Rozdělení pravomocí se řídí schválenou platnou směrnicí. Tato směrnice platí v celé společnosti pro:

- přijímání nových pracovníků,
- výcvik pracovníků,
- vedení osobních karet pracovníků,
- stanovení kvalifikačních požadavků a hodnocení stavu kvalifikace,
- plánování výcviku pracovníků,
- nakupování školicích potřeb.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Vedení společnosti si uvědomuje důležitost správného řízení a vedení lidských zdrojů a péče o zaměstnance. Z pohledu zaměstnanců je velmi důležitá zpětná vazba na jejich práci ze strany zaměstnavatele. Bez pravidelného hodnocení pracovníků nelze ve společnosti udržovat dlouhodobě efektivitu práce na dobré úrovni. Pravidelné hodnocení pracovníků, upozorňování na případné chyby, snaha vytěžit z rezerv jednotlivých zaměstnanců, to vše patří mimo dalších činností do náplně práce každého řídicího pracovníka. Pravidelné hodnocení pracovníků velkou měrou též přispívá k udržení autority vedoucích pracovníků na pracovišti. Je-li hodnocení navíc prováděno pro podřízené pracovníky přijatelnou formou, utužuje též příjemné pracovní klima a napomáhá dobrému pracovnímu prostředí. Hodnocení pracovníků, podle teorie, která je uvedena v literárním přehledu, musí ctít určité zásady. Hodnocení pracovníků je úkolem průběžným, procesuálním. Je to profesionální činnost, která přísluší výhradně řídicímu pracovníkovi.

Hodnocení jednotlivých pracovníků provádí ve společnosti O.T.E.C. jejich přímý nadřízený. Tzn. jednotlivé obchodní zástupce hodnotí vedoucí obchodního oddělení, disponenty zahraničního oddělení hodnotí vedoucího zahraničního dispečinku, disponenty tuzemského oddělení potom vedoucí tuzemského dispečinku atd. Hodnocení je prováděno slovně, ve společnosti není za tímto účelem zaveden žádný formulář. V případě, že pracovníci společnosti neplní řádně své pracovní povinnosti, nebo mají-li problémy s kázní, navrhuje potom vedoucí pracovníci finanční postih pro své podřízené. Postih je prováděn formou buďto úplného nebo částečného nevyplacení 10% doplňkové složky mzdy. K postihu lze využít též další zákoníkem přípustné sankce, či odebrání některého z „benefitů“. Jednotliví zaměstnanci mají možnost se k řešeným problémům a následnému postihu vyjádřit.

4.5 Odměňování pracovníků

U společnosti O.T.E.C. nepůsobí odborová organizace. Práva a povinnosti zaměstnanců nejsou tedy řešeny kolektivní smlouvou. Způsob a forma odměňování jednotlivých zaměstnanců jsou upravovány pracovní smlouvou, která je uzavírána ve smyslu par. 28 zákona č. 362/2007 Sb. Pracovní smlouva se ve většině případů uzavírá na dobu neurčitou. Na dobu určitou se pracovní poměry uzavírají pouze v případech:

- kdy to požaduje sám zaměstnanec a tato skutečnost je v souladu se zájmy zaměstnavatele;
- kdy má pro to konkrétní důvod sám zaměstnavatel (práce sezónního charakteru, dohody o provedení práce, práce s důchodci).

Pracovní smlouva je uzavírána vždy písemně, obsahuje předepsané náležitosti uvedené v zákoníku práce, další podmínky vykonávání daného druhu práce, způsob a formu odměňování pracovníka, povinnosti a práva obou smluvních stran. Smlouva se sepisuje ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převezme zaměstnanec, druhé zaměstnavatel.

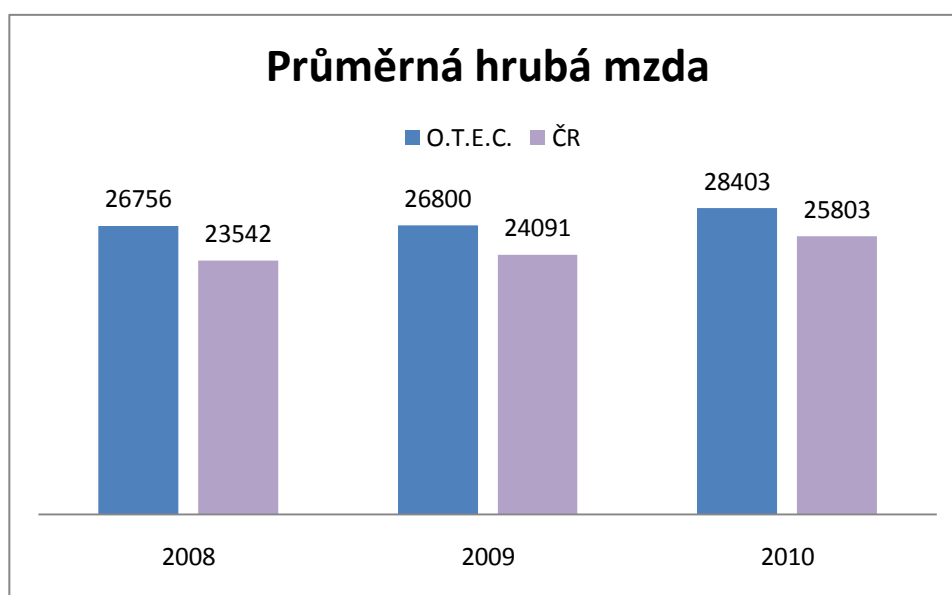
Zaměstnanci náleží za vykonanou práci smluvní mzda dle individuální dohody o mzdě, která je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Mzda je sjednána podle zákoníku práce, tedy již s přihlédnutím k případné práci přesčas. Ke smluvní mzdě jsou zaměstnancům poskytnuty prémie pouze za předpokladu dodržování všech platných zákonů, nařízení, norem, příkazů, podmínek docházky. V případě porušení uvedených předpisů je zaměstnavatel oprávněn poskytnout prémie pouze ve výši, která je úměrná závažnosti a důvodům porušení pracovní kázně a pracovních povinností, nebo prémie neposkytnout vůbec. Prémie tvoří 10% z celkové částky mzdy. Zásady pro poskytování prémie se vztahují na všechny zaměstnance společnosti. Prémiová ukazatele se hodnotí za běžný měsíc s měsíčním zpožděním. Pracovníci společnosti O.T.E.C. nedostávají třináctý ani čtrnáctý plat.

Společnost O.T.E.C. se snaží obsazovat volná pracovní místa nejprve z vlastních zdrojů. Nová pracovní místa jsou stávajícím pracovníkům nabízena formou pohovorů s nadřizenými, příp. jsou o nich pracovníci informováni na internetových stránkách společnosti. Výhodou tohoto konání je pro firmu úspora nákladů v oblasti zaškolování zcela nových pracovníků a dále přínos z hlubší znalosti kvalit, možností a rezerv svých vlastních lidských zdrojů. Pro pracovníky tato skutečnost přináší možnost kariérního růstu a dalšího pracovního postupu.

Z grafu 2 je patrné srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice a společnosti O.T.E.C. V roce 2008 byl průměrný hrubý měsíční příjem pracovníků společnosti O.T.E.C. o 13,65% vyšší než průměrná hrubá měsíční mzda v České republice. V roce 2009, v důsledku právě probíhající ekonomické krize v České republice, mzdy obecně příliš nerostly. Přesto průměrná měsíční hrubá mzda ve společnosti O.T.E.C. byla o 11,25% vyšší než v celé ČR.

V roce 2010 se pohybovala průměrná měsíční mzda ve společnosti okolo 28403 Kč. Můžeme říci, že v každém ze sledovaných roků se pohybovaly hrubé měsíční příjmy zaměstnanců O.T.E.C. se nad celorepublikovým průměrem. V letech 2007 a 2008 začala společnost ve větší míře usilovat o redukcii primárních nákladů. Úsilí se projevilo v nábore nových mladých pracovníků. Ve stejné době se společnost začala potýkat též s nástupem fluktuace v oblasti dopravy.

Graf 2 - Průměrná hrubá měsíční mzda – srovnání



Zdroj: O.T.E.C., www.czso.cz

4.6 Benefity

Společnost O.T.E.C. se snaží neustále zkvalitňovat péči o své pracovníky. Důvodem je snaha společnosti udržet si kvalitní pracovníky. I v době krize, kdy fluktuace pracovníků značně poklesla, je důležité, aby nedocházelo u společnosti k častým odchodům zaměstnanců. Vedení společnosti si dobře uvědomuje, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším faktorem podniku a největší konkurenční výhodou. Svým zaměstnancům proto zajišťuje nadstandardní pracovní podmínky v mladém a flexibilním pracovním prostředí. Přesto došlo v oblasti benefitů v posledních dvou letech ke změnám a část původně nabízených benefitů pro zaměstnance byla vedením společnosti zrušena.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- možnost užívání mobilního telefonu, notebooku, příp. služebního automobilu;
- jazykové či jiné vzdělávací kursy, pravidelná školení pro obchodní zástupce;
- příspěvky na sportovní vyžití zaměstnanců, volné vstupenky na sportovní utkání, zprostředkování slev ve vybraných obchodech;
- nápoje na pracovišti.

Stravenky

Společnost poskytovala až do konce roku 2009 všem svým zaměstnancům bez výjimky stravenky v hodnotě 60,- Kč za každý odpracovaný pracovní den a podílí se svým příspěvkem ve výši více než 55% na hodnotě stravenky. Od ledna roku 2010 byl tento benefit zrušen.

Příspěvek na penzijní připojištění

Ani tento benefit již dále společnost svým zaměstnancům nenabízí. Na příspěvek na penzijním připojištění měli až do konce roku 2009 podle pravidel ve společnosti O.T.E.C. nárok všichni zaměstnanci, kteří byli v pracovním poměru u společnosti minimálně 3 roky a sami se podíleli na penzijním připojištění ve výši minimálně 100,- Kč. Výše měsíčního příspěvku společnosti byla ve výši vlastního příspěvku zaměstnance, horní hranice příspěvku zaměstnavatele byla omezena částkou 500,- Kč.

Mobilní telefony, notebooky či služební automobily

Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast dopravy, ve které společnost podniká, je komunikace mezi spolupracovníky každodenní a nezbytnou součástí práce. Téměř všichni zaměstnanci společnosti O.T.E.C. proto využívají pracovní mobilní telefony. Pracovníci na pozicích obchodní zástupce, vedoucí veškerých oddělení, prokurista, jednatel využívají navíc služební notebooky a služební automobily. Tito pracovníci mohou služební notebooky i automobily využívat i pro soukromé účely, pokud dodrží předem stanovená pravidla.

Jazykové či jiné vzdělávací kursy, pravidelná školení pro obchodní zástupce

Úspěšnost firmy na trhu do jisté míry ovlivňuje též vzdělanost jejich zaměstnanců. Firma O.T.E.C. klade důraz na neustálé vzdělávání, doškolování a rozvíjení znalostí a dovedností svých pracovníků a vynakládá tímto směrem každý rok nemalé finanční částky. Samozřejmostí jsou školení typu EXCEL, Word, Market. V odůvodněných případech společnost hradí svým zaměstnancům náklady spojené s absolvováním jazykových kursů. Pravidelně dvakrát ročně vždy na jaře a na podzim probíhají též vícedenní školení obchodních zástupců mimo sídlo firmy. Důvodem těchto školení je snaha o podporu prodejního plánu, seznámení s novými metodami získávání zákazníků, příp. odhalení chyb, jichž se obchodní zástupci v kontaktu se zákazníkem mohou dopouštět. Tato vícedenní školení splňují i úlohu tzv. „teambuildingu“, kdy jsou jednotlivé dny školení ukončené společnou sportovní či kulturní aktivitou, a napomáhají tím ke stmelování kolektivu.

Příspěvky na sportovní vyžití zaměstnanců, volné vstupenky na sportovní utkání, zprostředkování slev ve vybraných obchodech

Společnost O.T.E.C. přispívá na sportovní vyžití zaměstnanců formou zpětné úhrady permanentek do posiloven či fitness center. Zaměstnanci též mohou získat volné vstupenky na některá sportovní utkání klubů, které společnost O.T.E.C. sponzoruje. V sídle společnosti O.T.E.C. v Praze je možno nakoupit oblečení, vína či parfémy s výraznými slevami ve specializovaných obchodech, které jsou v pronájmu společnosti.

Nápoje na pracovišti

Zdarma nealko nápoje na pracovišti pro zaměstnance jsou dnes již samozřejmost jak v hlavním sídle společnosti v Praze, tak na pobočkách v Českých Budějovicích a Malackách na Slovensku.

5 Výsledky

5.1 Dotazníkové šetření

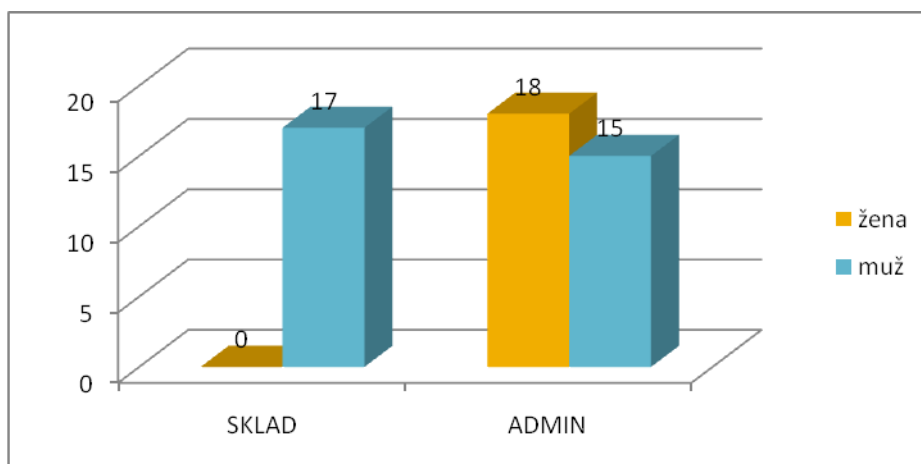
Dotazníkové šetření bylo provedeno na podzim roku 2010 u společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. Ta v současné době zaměstnává celkem 64 pracovníků. U společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. je zaměstnáno 60 pracovníků, další 4 pracovníci potom u společnosti O.T.E.C. SK s.r.o. Dotazníkové šetření bylo rozděleno na dvě části. První část se týkala všech respondentů, druhá část pouze zástupců obchodního oddělení. Každý ze zaměstnanců obdržel jeden dotazník. Dotazník se skládá celkem z 18 otázek, 13 otázek pro všechny respondenty, dalších 5 otázek, které se týkaly pouze zástupců obchodního oddělení. Z celkového počtu 64 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 50 pracovníků. 6 zaměstnanců bylo v průběhu dotazníkové šetření v pracovní neschopnosti, 4 zaměstnanci odmítli z důvodu časové zaneprázdněnosti dotazník vyplnit, 4 zaměstnanci vyplněný dotazník nevrátili.

Dotazník se skládal jak z otevřených otázek, kdy otázky měly podobu pouhého dotazu s možností volného vyjádření odpovědi, tak z otázek uzavřených, které měly zformulovaný dotaz i možnosti odpovědi, a též z otázek polootevřených, v nichž byl zformulován dotaz a všechny varianty odpovědi, přičemž jedna varianta poskytovala respondentovi možnost vyjádřit se volně. U otázek s možností výběru odpovědí dotazovaní zaškrtnli vždy pouze jednu odpověď. Celkem 50 vyplněných dotazníků bylo zaměstnanci vyplněno a řádně vráceno a použito při následném zpracování dotazníkové šetření. Veškerá zjištěná data a informace byly zpracovány pomocí počítače, programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

První tři otázky dotazníku jsou všeobecného charakteru, týkají se pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů.

Z respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je 36% žen a všechny pracují v administrativě. Procentní zastoupení mužů v tomto šetření se pohybuje okolo 64%, z toho více než polovina pracuje ve skladu, jak znázorňuje graf 3.

Graf 3 - Pohlaví respondentů

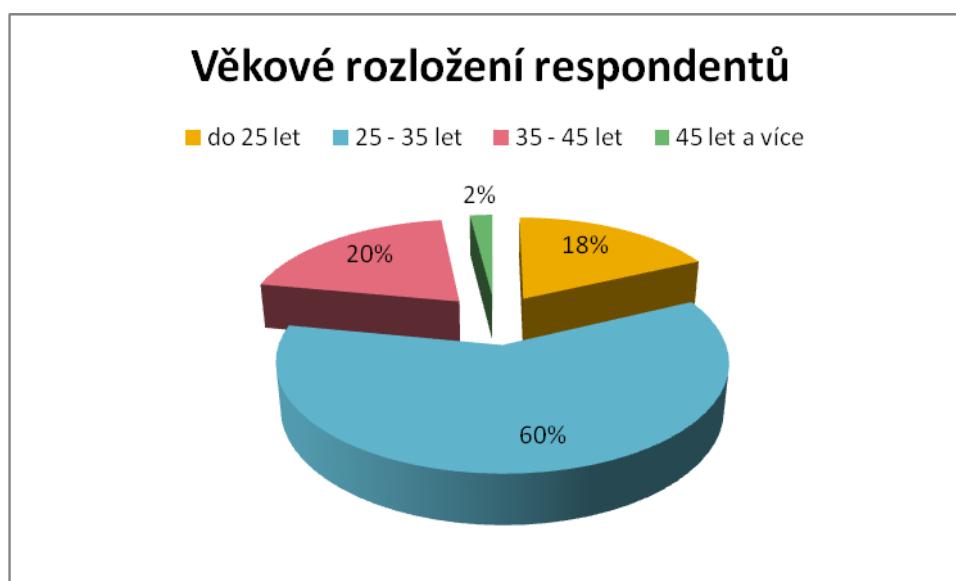


Průměrný věk respondentů je 31 let a odpovídá průměrnému věku zaměstnanců ve společnosti O.T.E.C. (tab. 1, graf 4).

Tabulka 1 – Věkové rozložení respondentů

	Možnosti odpovědí			
	do 25 let	25 -35 let	35 - 45 let	45 a více let
SKLAD	3	12	2	0
ADMIN	6	18	8	1

Graf 4 – Věkové rozložení respondentů

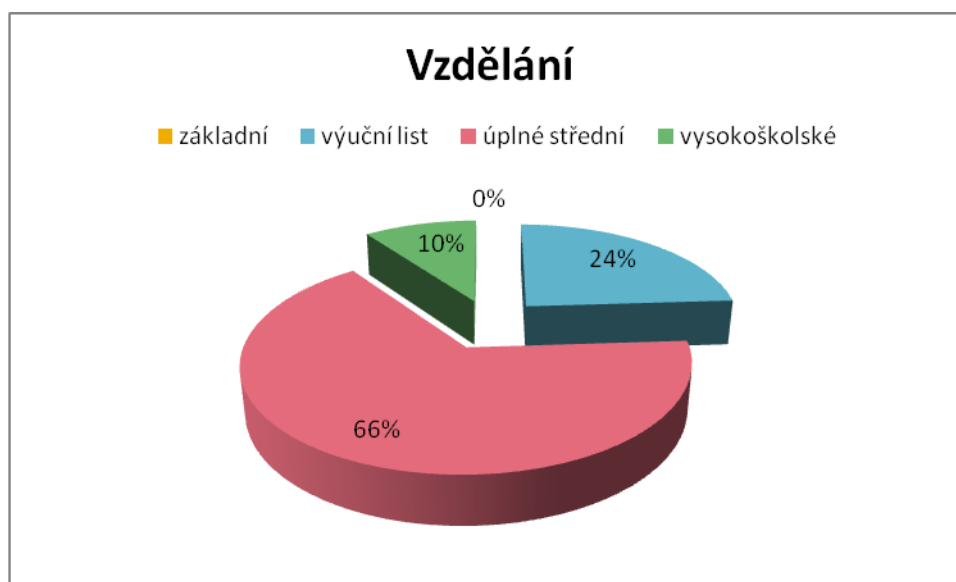


Z grafu 5 je patrné, že většina respondentů má úplné střední vzdělání. Celkem je to 60% respondentů. Téměř čtvrtina respondentů, konkrétně 24% má výuční list. Všichni tito pracovníci pracují ve skladu (tab. 2). Vysokoškolsky vzdělaní pracovníci, 10% respondentů, zastávají většinou vedoucí pozice u firmy a ve své pracovní náplni mají, kromě jiných činností, i řízení lidských zdrojů.

Tabulka 2 – Vzdělání

	Možnosti odpovědí			
	základní	výuční list	úplné střední	vysokoškolské
SKLAD	0	12	4	1
ADMIN	0	0	29	4

Graf 5 – Vzdělání



Další otázky jsem rozčlenila do dvou dotazníkových okruhů. První okruh otázek se týká všech respondentů, druhý potom pouze těch zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni jako obchodní

zástupci společnosti. První dotazníkový okruh hledá odpovědi na otázky, týkající se spokojenosti všech respondentů s jejich uplatněním u společnosti, dále jejich motivace k práci, informovanosti a kontroly ze strany přímého nadřízeného a taktéž nabídky benefitů, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Druhý okruh dotazníkového šetření řeší spokojenost i výhrady zaměstnanců obchodního oddělení s původním i stávajícím systémem odměňování pro obchodní zástupce. Na konci každého okruhu jsem provedla jeho stručné zhodnocení.

1. Okruh – Spokojenost pracovníků, jejich motivace, formy a četnost hodnocení

První dotazníkový okruh se zabývá otázkami, proč respondenti zvolili právě tuto společnost jako svého zaměstnavatele, nakolik jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením i nabídkou benefitů u společnosti, zda jsou výsledky hospodaření společnosti provázány s platy respondentů. Též hledá odpovědi na problematiku dostatečné informovanosti ve společnosti a četnosti hodnocení ze strany nadřízených pracovníků.

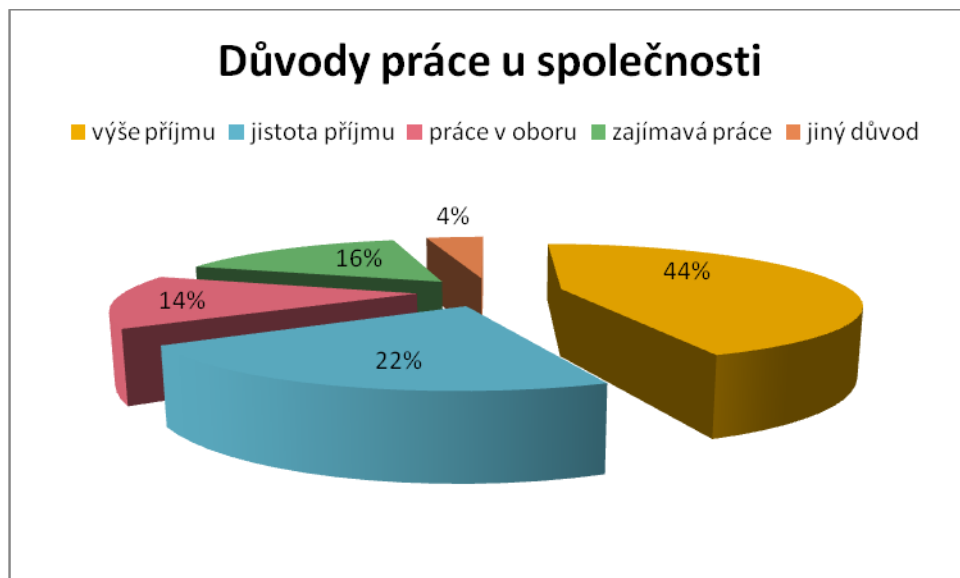
Důvody práce u společnosti O.T.E.C.

Hlavním důvodem zaměstnanců – především administrativních pracovníků, proč se rozhodli pracovat u společnosti O.T.E.C., je výše příjmu. Necelá čtvrtina respondentů, konkrétně 22%, zvolilo práci u společnosti z důvodu jistoty příjmu. Jak je patrné z grafu 6, důvody práce u společnosti kvůli práci v oboru či proto, že společnost nabízí zajímavé zaměstnání, nebyly pro respondenty tak zajímavé. Důvodem této volby respondentů je zřejmě právě překonané období krize celé české ekonomiky, stále ještě poměrně vysoká nezaměstnanost a celkový pokles platů obecně. Jeden ze zaměstnanců skladu uvedl jako hlavní důvod práce bezprostřední blízkost svého bydliště a neochotu dojíždět, další administrativní pracovník uvedl jako hlavní důvod práce u společnosti dobré vztahy na pracovišti (tab. 3, graf 6).

Tabulka 3 – Důvody práce u společnosti

	Možnosti odpovědí				
	výše příjmu	jistota příjmu	práce v oboru	zajímavá práce	jiný důvod
SKLAD	4	6	1	5	1
ADMIN	18	5	6	3	1

Graf 6 – Důvody práce u společnosti



Spokojenost s platovým ohodnocením

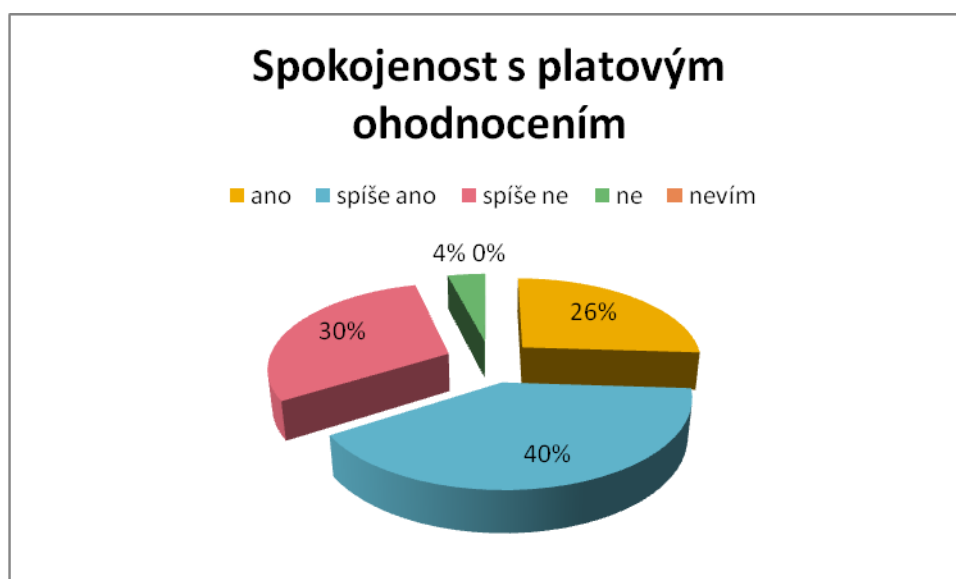
Z odpovědí respondentů vyplývá, že jsou se svým platovým ohodnocením většinou spokojeni. Celkem 26% respondentů vyjádřilo svoji úplnou spokojenost, 40% respondentů se potom přiklonilo k odpovědi: „spíše ano“ (tab. 4, graf 7). Jak je patrné z tabulky 4, spokojeni se svým platovým ohodnocením jsou především administrativní pracovníci. Tato skutečnost je dána faktem, že platy v administrativě jsou vzhledem k náročnosti práce a požadované odbornosti na vyšší úrovni než platy ve skladu. Pouze 2 pracovníci administrativy nejsou se svým platem spokojeni (graf 7). Podle připojených komentářů nejsou pracovníci skladu spokojeni s tím, že jejich plat není vůbec provázán s výsledky hospodaření společnosti, tak jako tomu je u části administrativních pracovníků.

Komentáře pracovníků skladu: „Vzhledem k větší motivaci pracovníků by bylo vhodnější část platu každého ze zaměstnanců navázat na výsledky hospodaření společnosti“. „Chybí mi pohyblivá složka platu navázaná na dosažené výsledky, kterou má většina administrativních pracovníků.“

Tabulka 4 – Spokojenost s platovým ohodnocením

	Možnosti odpovědí*				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
SKLAD	3	6	8	0	0
ADMIN	10	14	7	2	0

Graf 7 – Spokojenost s platovým ohodnocením



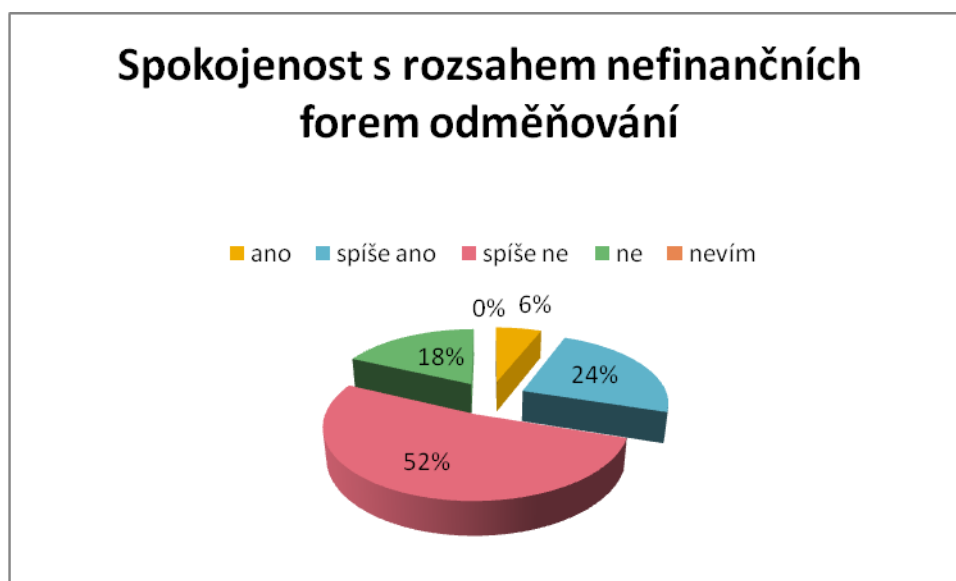
Spokojenost s rozsahem nabídky nefinančních forem odměňování

V této otázce měli zaměstnanci možnost vyjádřit svoji spokojenost s rozsahem nabídky nefinančních forem odměňování. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 18% z nich není spokojeno s touto nabídkou vůbec, 52% respondentů se potom rozhodlo pro odpověď: „spíše ne“. Pouze třetina zaměstnanců, konkrétně 30% respondentů (tab 5, graf 8) vyjádřilo svoji spokojenost s rozsahem nabídky nefinančních forem odměňování u společnosti. Především pracovníci administrativy se domnívají, že v této oblasti má společnost ještě co zlepšovat. Dva pracovníci připojili ke svým odpovědím též krátké komentáře. „Chybí nám stravenky i příspěvek na penzijní připojištění, které společnost začátkem roku 2010 zrušila“. „Postrádám např. „sick days“ u společnosti, které jsou u ostatních zaměstnavatelů často běžné.“

Tabulka 5 – Spokojenost s rozsahem nefinančních forem odměňování

	Možnosti odpovědí*				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
SKLAD	1	5	7	4	0
ADMIN	2	7	19	5	0

Graf 8 – Spokojenost s rozsahem nefinančních forem odměňování



Provázanost platu s výsledky hospodaření společnosti

Jak ukazuje následující tabulka 6 a graf 9, celkem 78% respondentů nemá svůj plat provázaný s výsledky hospodaření společnosti. Toto se týká především pracovníků skladu. Část pracovníků administrativy, konkrétně 10 respondentů, má plat nebo alespoň určitou jeho složku závislou na výsledcích společnosti. Kvůli větší motivaci zaměstnanců obchodního oddělení jsou právě obchodní zástupci a management společnosti těmi, kteří jsou platově závislí na dosažených výsledcích společnosti za daný rok. Z grafu 9 též vyplývá, že mezi zaměstnanci společnosti není ani jediný, který by nebyl informován o tom, zda je nebo není jeho plat navázán na hospodaření společnosti. Žádný z pracovníků ani ve skladu ani v administrativě není svým platem plně závislý pouze na výsledcích hospodaření společnosti.

Tabulka 6 – Provázanost platu s výsledky hospodaření společnosti

	Možnosti odpovědí*			
	ano zcela	částečně ano	ne	nevím
SKLAD	0	1	16	0
AMIN	0	10	23	0

Graf 9 – Provázanost platu s výsledky hospodaření společnosti



Různé formy motivace ke zvýšení pracovního výkonu

Další otázka dotazníku hledala odpověď na to, jakou formu motivace by respondenti upřednostnili ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Téměř 46% dotázaných odpovědělo, že největší motivací pro ně samotné by bylo lepší finanční ohodnocení ze strany zaměstnavatele. Tuto formu motivace shodně upřednostnili pracovníci skladu i administrativy. Období krize zřejmě měla vliv na druhou nejpočetnější skupinu odpovědí – a to odpověď „riziko ztráty zaměstnání“. Celkem 12 pracovníků administrativy a 3 pracovníci skladu volilo tuto odpověď. Třetí početná skupina dotázaných, celkem 24% respondentů považují za nejvhodnější formu motivace ke zvýšení jejich pracovního výkonu možnost flexibilní pracovní doby (tab 7, graf 10).

Tabulka 7 - Různé formy motivace ke zvýšení pracovního výkonu

	Možnosti odpovědí*					
	finanční ohodnocení	větší projev uznání	pochvala	riziko ztráty zaměstnání	flexibilní pracovní doba	jiné - krátce popište
SKLAD	10	0	0	3	4	0
ADMIN	13	0	0	12	8	0

Graf 10 – Různé formy motivace ke zvýšení pracovního výkonu



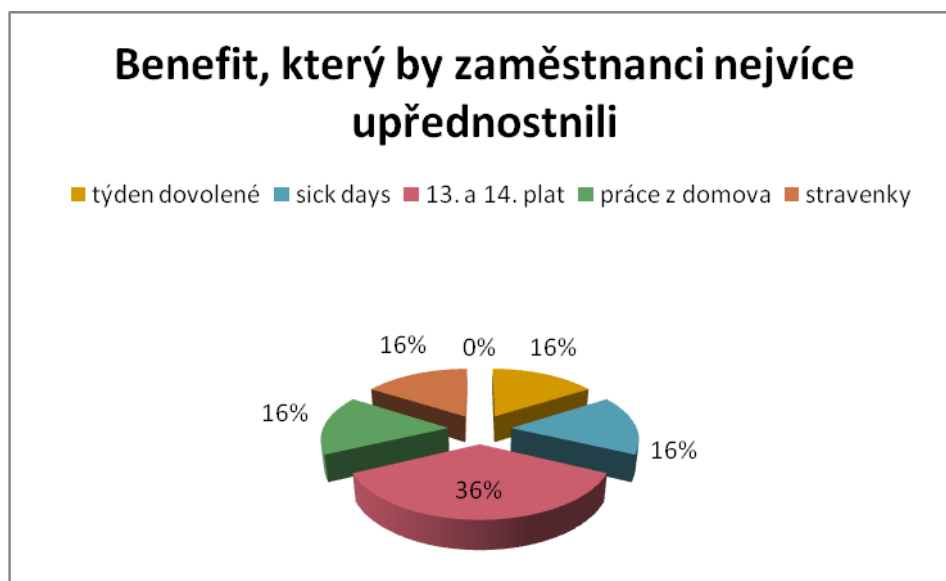
Benefit, který by zaměstnanci nejvíce upřednostnili

Z důvodů maximální motivace zaměstnanců je pro zaměstnavatele důležité vědět, jakou nabídku benefitů by měl svým pracovníkům předložit. Vhodně zvolená skupina benefitů, kombinovaná podle možností zaměstnavatele a potřeb, a zájmů zaměstnanců dokáže společnosti uspořít náklady. Druhou výhodou je potom i spokojený zaměstnanec, který ocení zájem a péči ze strany společnosti. Zaměstnancům společnosti nejvíce chybí 13. a 14. plat, který byl v minulosti vyplácen. Celkem se takto vyjádřilo 36% respondentů. Do další skupiny zaměstnanci "ceněných" benefitů můžeme zařadit práci z domova, stravenky, týden dovolené navíc a tzv. „sick days“ (tab 8, graf 11). Pro každou z těchto čtyř skupin benefitů se rozhodlo plných 16% dotazovaných zaměstnanců.

Tabulka 8 – Benefit, který by zaměstnanci nejvíce upřednostnili

	Možnosti odpovědí*					
	týden dovolené	sick days	13. a 14. plat	práce z domova	stravenky	jiné - krátce popište
SKLAD	3	3	8	0	3	0
ADMIN	5	5	10	8	5	0

Graf 11 – Benefit, který by zaměstnanci nejvíce upřednostnili



Dostatečná informovanost pracovníků

Jak bylo popsáno v teorii, která je uvedena v literárním přehledu, nedostatečná informovanost pracovníků přispívá ke stavům nejistoty a k obavám o osud organizace. K tomu, aby zaměstnanci mohli kvalitně plnit svěřené úkoly, potřebují informací, které budou podávány tou správnou formou. To je úkolem řídicích pracovníků, managementu i jednatele společnosti. Celkem 54% dotazovaných pracovníků se přiklonilo k odpovědi, že se cítí být dostatečně informováni ze strany řídicích pracovníků. Zbytek pracovníků, a to 46% respondentů, shledává v této oblasti komunikace problémy (tab 9, graf 12). Komentář pracovníka skladu: „Občas dostáváme důležité informace pozdě, např. při změně zahraničního partnera.“ Pracovník administrativy: „Důležité informace je třeba posílat e-mailem, nestačí je sdělovat pouze ústně.“

Tabulka 9 – Dostatečná informovanost pracovníků

	Možnosti odpovědí*				
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	vůbec ne	nevím
SKLAD	2	6	6	3	0
ADMIN	5	14	11	3	0

Graf 12 – Dostatečná informovanost pracovníků



Četnost hodnocení pracovníků

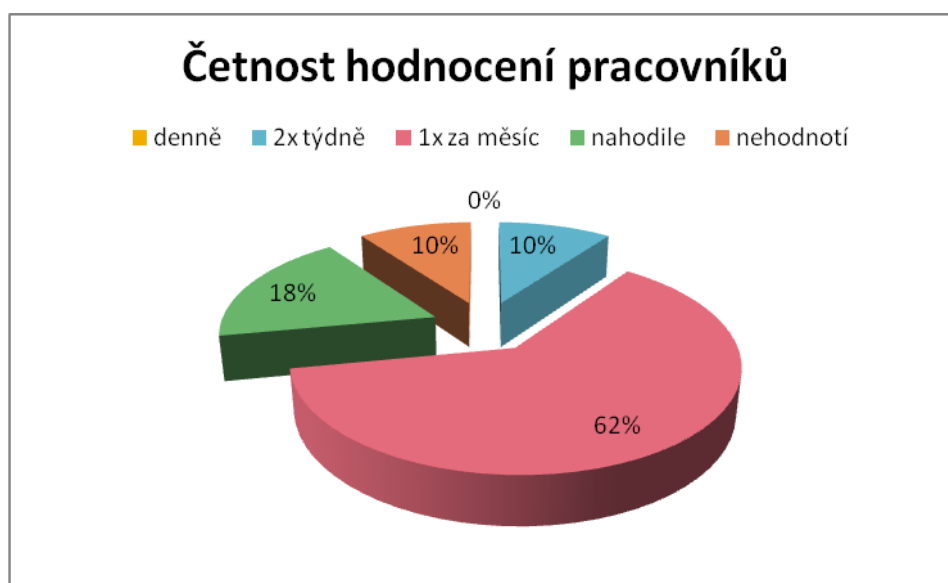
Každému zaměstnanci vyhovuje jiný způsob hodnocení a každý vedoucí pracovník upřednostňuje také jiný způsob hodnocení svých podřízených. Podle DĚDINY a CEJTHAMRA (2005) může hodnocení práce zaměstnanců probíhat formálně i neformálně.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že nejběžnější forma hodnocení pracovníků probíhá s frekvencí 1x měsíčně. K této variantě se přiklonilo celkem 62% dotazovaných pracovníků (tab 10, graf 13). Další skupina pracovníků, celkem 18%, se domnívá, že jejich hodnocení probíhá nahodile. Tři pracovníci administrativy a dva pracovníci skladu mají pocit, že nejsou hodnoceni vůbec. Dalších 10% respondentů odpovědělo, že jsou hodnoceni přibližně 2x týdně.

Tabulka 10 – Četnost hodnocení pracovníků

	Možnosti odpovědí*				
	denně	2x týdně	1x za měsíc	nahodile	nehodnotí
SKLAD	0	2	9	4	2
ADMIN	0	3	22	5	3

Graf 13 – Četnost hodnocení pracovníků



Hodnocení pracovního výkonu jako podklad odměňování

Zaměstnanci společnosti se cítí být více motivováni, pokud je jejich pracovní výkon pravidelně hodnocen a výsledek hodnocení slouží jako podklad pro jejich odměňování. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 80% respondentů se nedomnívá, že by hodnocení pracovního výkonu sloužilo jejich nadřízeným jako podklad pro jejich odměňování. Pouze osm respondentů uvedlo, že jejich pracovní výkon slouží nadřízeným pracovníkům při rozhodování o jejich odměňování (tab 11, graf 14). Názory pracovníků skladu: „Porady jsou sice pravidelné, ale většinou se na nich hodnotí pouze výsledky jednotlivých oddělení, ne výkony jednotlivých pracovníků“. „Platy jsou většinou fixní a větší pracovní úsilí se zde nijak zvlášť nehodnotí.“

Tabulka 11 – Hodnocení pracovního výkonu jako podklad odměňování

	Možnosti odpovědí*				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
SKLAD	1	0	5	11	0
ADMIN	7	0	9	17	0

Graf 14 – Hodnocení pracovního výkonu jako podklad odměňování



Zhodnocení okruhu č. 1

První dotazníkový okruh se zabývá otázkami, proč respondenti zvolili právě tuto společnost jako svého zaměstnavatele, nakolik jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením i nabídkou benefitů u společnosti, zda jsou výsledky hospodaření společnosti provázány s platy zaměstnanců. Též hledá odpovědi na problematiku dostatečné informovanosti ve společnosti a četnosti hodnocení ze strany nadřízených pracovníků.

Hlavním důvodem zaměstnanců, proč se rozhodli pracovat u této společnosti je výše příjmu. Dalším nezanedbatelným argumentem pro dotazované zaměstnance je též jistota příjmu. Tento důvod nabývá svého významu především v současné době po období krize, kdy stále ještě v české ekonomice převládá poptávka práce nad její nabídkou. Zaměstnanci společnosti jsou se svým platovým ohodnocením spíše spokojeni.

Nespokojenost však respondenti vyjádřili s rozsahem nabídky nefinančních forem odměňování u společnosti. Většina respondentů také odpověděla, že jejich plat není plně nebo alespoň zčásti závislý na dosažených výsledcích hospodaření společnosti. Na základě výsledků hospodaření společnosti jsou určitou částí svého platu závislí pouze pracovníci obchodního oddělení, pracovníci managementu a vedoucí pracovník ve skladu.

Za nejpádňější argument pro větší motivaci zaměstnanců oni sami považují vyšší finančního ohodnocení. Též riziko ztráty zaměstnání a flexibilní pracovní dobu zařadili respondenti mezi vhodné formy motivace ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Dotazovaní zaměstnanci nejvíce upřednostnili z nabídnuté skupiny benefitů 13. a 14. Plat. Do další skupiny zaměstnanci „ceněných“ benefitů poté zařadili týden dovolené navíc, takzvané „sick days“, práci z domova a stravenky.

Pouze více než polovina zaměstnanců společnosti se cítí být dostatečně informována o všech podstatných pracovních záležitostech, druhá necelá polovina tento názor nesdílí. Více než 84% pracovníků uvedlo, že hodnocení jejich pracovního výkonu neslouží nadřízeným pracovníkům jako podklad pro jejich hodnocení. Porady jednotlivých oddělení jsou sice pravidelné, hodnotí se většinou ale jen výsledky jednotlivých oddělení, ne však pracovní úsilí jednotlivých pracovníků.

2. Okruh – Nový systém motivace a odměňování pro obchodní zástupce

Druhý okruh otázek se zaměřil na skupinu šesti obchodních zástupců u společnosti. Od začátku roku 2010 zavedla firma nový systém motivace a odměňování pro obchodní zástupce. Ten nahradil původní málo motivační systém, ve kterém nebyly stanoveny pro tuto skupinu zaměstnanců téměř žádné profity navázané na pracovní úsilí.

Nový systém odměňování obchodních zástupců zohledňuje více měřitelných kritérií. Mezi ně patří rozsah regionu, který má každý ze zástupců na starost, dále velikost a případná progrese kmenu zákazníků a jejich platební morálka, počty a brutto váha realizovaných zásilek.

Na konci každého měsíce dochází k vyhodnocování výsledků daného měsíce na pravidelných poradách obchodního oddělení. Na konci roku potom vedoucí obchodních zástupců provede celkové vyhodnocení výsledků za celý uplynulý rok a podle předem stanovených kritérií jsou potom, v případě dosažení či překročení plánu, obchodnímu zástupci vypláceny procentní odměny z dosaženého zisku.

Dotazníkové otázky řešily problematiku dostatečné motivace obchodních zástupců, jejich spokojeností či nespokojeností s novým systémem odměňování. Otázky zároveň porovnávaly výhody a nedostatky původního systému odměňování s nově nastaveným systémem.

Spokojenost obchodních zástupců s novým systémem odměňování

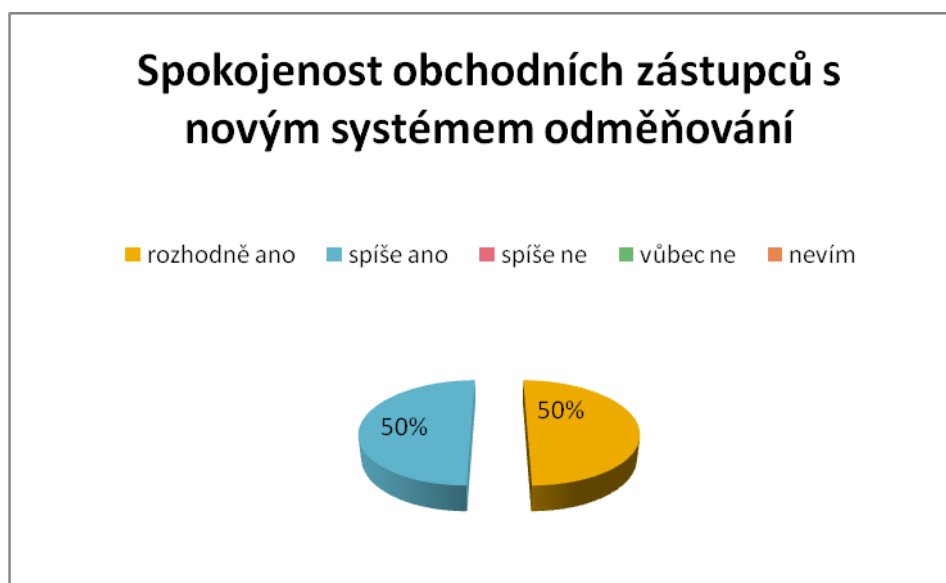
Z odpovědí obchodních zástupců jasně vyplynulo, že jsou s nově nastaveným systémem odměňování spokojeni. Žádný z obchodních zástupců neodpověděl, že by s novým systémem byl nespokojen (tab. 12, graf 15).

Komentáře obchodních zástupců: „Nový systém je jednoznačně lepší, stále stejný fixní plat nepovažuji za motivační.“ „Existují různé skupiny zaměstnanců a obchodní zástupci patří mezi tu skupinu, která dokáže společnosti přivést nové zákazníky a dosáhnout tak vyšších zisků. Proto je důležitý pro ně dobře nastavený motivační program.“

Tabulka 12 – Spokojenost obchodních zástupců s novým systémem odměňování

	Možnosti odpovědí*				
	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
OZ	3	3	0	0	0

Graf 15 – Spokojenost obchodních zástupců s novým systémem odměňování



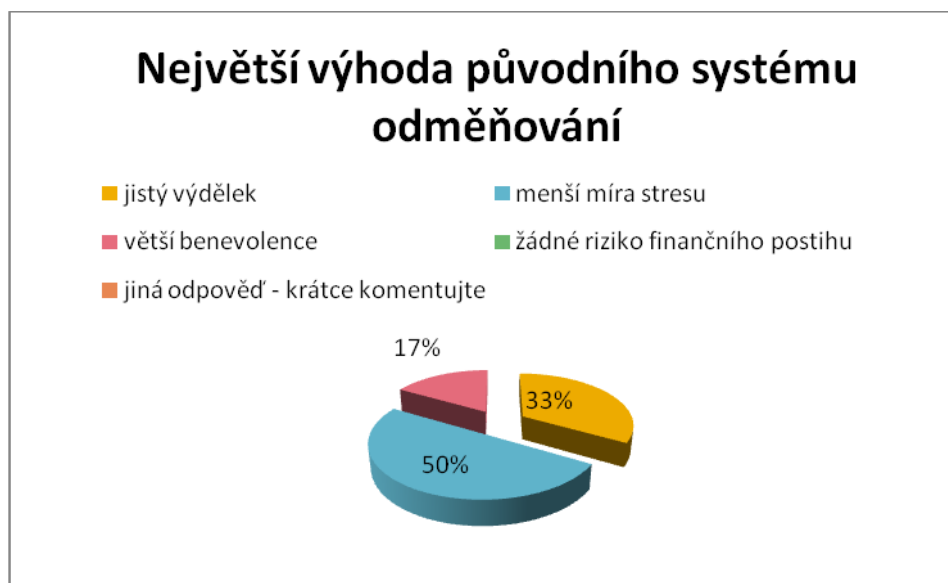
Největší výhoda původního systému odměňování

Jak je patrné z tabulky 13, celkem tři obchodní zástupci považují za největší výhodu původního systému odměňování menší míru stresu a pracovních povinností. Dva obchodní zástupci se přiklonili k odpovědi jistý výdělek, jeden potom k odpovědi větší benevolence ze strany nadřízených pracovníků (tab 13, graf 16). Komentář pracovníka obchodního oddělení: „Jednoznačně se přikláním k novému způsobu odměňování pro obchodní zástupce. Z pohledu motivace byl původní systém zcela nedostatečný.“

Tabulka 13 – Největší výhoda původního systému odměňování

	Možnosti odpovědí*				
	jistý výdělek	menší míra stresu	větší benevolence	žádné riziko finančního postihu	jiná odpověď - krátce okomentujte
OZ	2	3	1	0	0

Graf 16 – Největší výhoda původního systému odměňování



Největší nedostatek původního systému odměňování

Z odpovědí zaměstnanců obchodního oddělení vyplývá, že za největší slabinu původního systému odměňování považují nulovou motivaci pro jejich větší pracovní nasazení. Tuto odpověď označilo celkem 3 z 6 dotazovaných pracovníků (tab 14, graf 17). Další dva pracovníci se domnívají, že původní systém nedával pracovníkům obchodního oddělení možnost ovlivnit si výši svého platu svým větším úsilím. Jeden z pracovníků obchodního oddělení se přiklonil k odpovědi: „odměňování bez pravidel“. Komentář obchodního zástupce: „Kromě nulové motivace pro obchodníky byl původní systém odměňování též kontraproduktivní pro společnost. Nemělo smysl vyvíjet snahu navíc.“

Tabulka 14 – Největší nedostatek původního systému odměňování

	Možnosti odpovědí*				
	odměňování bez pravidel	nulová motivace	nemožnost ovlivnění platu	kontraproduktivní pro společnost	jiná odpověď - krátce okomentujte
OZ	1	3	2	0	0

Graf 17 – Největší nedostatek původního systému odměňování



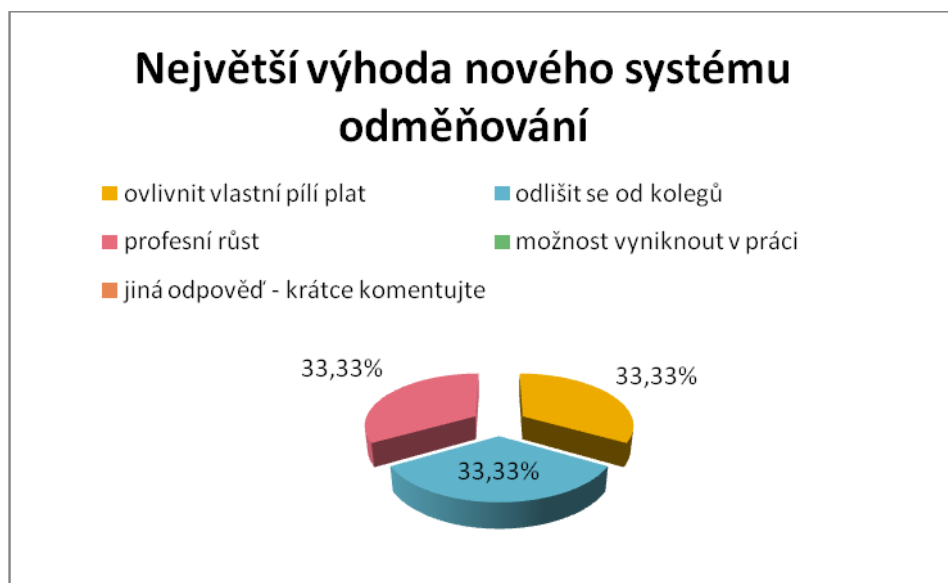
Největší výhoda nového systému odměňování

Za největší výhody nového systému odměňování označili zaměstnanci obchodního oddělení možnost ovlivnit vlastní pílí svůj plat, dále příležitost odlišit se od svých kolegů a v neposlední řadě i profesní růst ve společnosti. Tyto odpovědi označili shodně pokaždé dva zaměstnanci obchodního oddělení (tab 14, graf 17). Žádný z pracovníků nepovažuje možnost vyniknutí v práci za největšího výhodu nového systému odměňování.

Graf 17 – Největší výhoda nového systému odměňování

	Možnosti odpovědí*				
	ovlivnit vlastní pílí plat	odlišit se od kolegů	profesní růst	možnost vyniknout v práci	jiná odpověď - krátce okomentujte
OZ	2	2	2	0	0

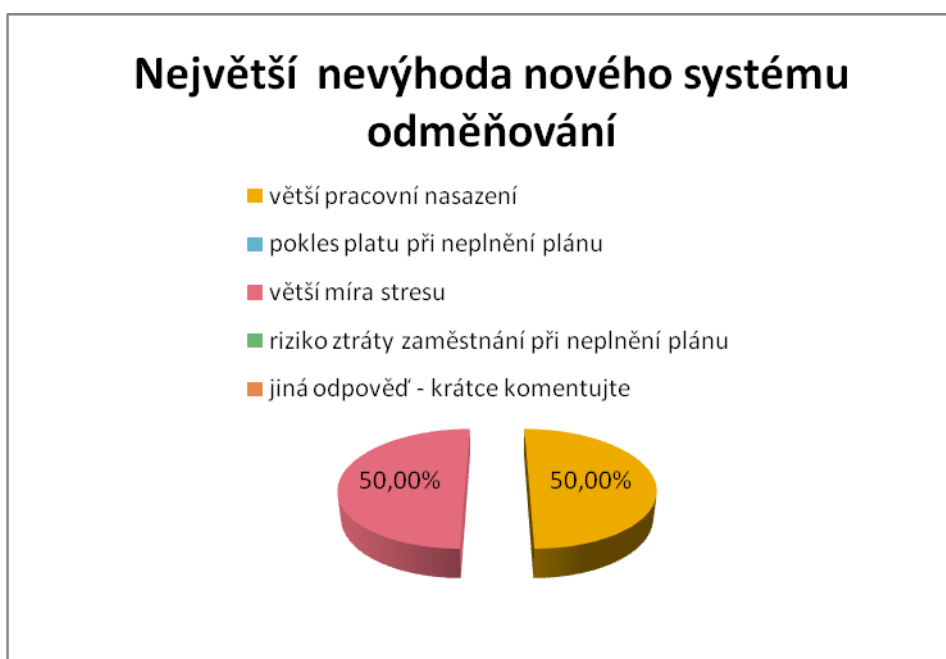
Tabulka 14 – Největší výhoda nového systému odměňování



Největší nevýhoda nového systému odměňování

Tři z pracovníků obchodního oddělení se přiklonili k odpovědi, že za největší nevýhodu nového systému odměňování považují nutnost většího pracovního nasazení. Další tři pracovníci považují za největší nevýhodu nového systému odměňování větší míru stresu na pracovišti. Žádný z pracovníků se neobává poklesu platu nebo ztráty zaměstnání při případném neplnění stanoveného plánu (tab 15, graf 18). Komentář pracovníka obchodního oddělení: “Větší pracovní úsilí je vyváženo lepším finančním ohodnocením.“

Tabulka 15 – Největší nevýhoda nového systému odměňování



Tabulka 18 – Největší nevýhoda nového systému odměňování

	Možnosti odpovědí*				
	větší pracovní nasazení	pokles platu při neplnění plánu	větší míra stresu	riziko ztráty zaměstnání při neplnění plánu	jiná odpověď - krátce komentujte
OZ	3	0	3	0	0

Zhodnocení okruhu č. 2

Otázky z okruhu č. 2 se týkaly pracovníků, kteří jsou u společnosti zaměstnání na pozici obchodních zástupců.

Společnost zaměstnává v současné době celkem 6 obchodních zástupců. Z jejich odpovědí vyplynulo, že nový systém jejich odměňování u společnosti rozhodně uvítali. Pracovníci se domnívají, že právě oni jsou tou skupinou zaměstnanců, kteří mají v náplni práce a také ve svých možnostech přivést ke společnosti další zákazníky. K tomuto je třeba je vhodnou formou motivovat. Proto je dle jejich názoru tolik důležitý správně nastavený motivační program. Původní systém měl podle jejich názoru i určité výhody. Například jistý výdělek, menší míru stresu pro zaměstnance a větší benevolenci ze strany nadřízených pracovníků. Za největší nedostatek původního systému odměňování pracovníci považovali nulovou pracovní motivaci, dále nemožnost ovlivnění jejich platu a systém odměňování, ve kterém neplatily žádná dopředu daná pravidla. Nový systém odměňování naopak představuje pro pracovníky možnost ovlivnit vlastní plati svůj plat, dále možnost odlišit se od kolegů a v neposlední řadě též příležitost pro profesní růst zaměstnanců. Zaměstnanci také uvedli, že nový systém odměňování s sebou nese větší míru stresu a nutnost většího pracovního nasazení. Obecně lze však říci, že všichni zaměstnanci na pozici obchodních zástupců hodnotili nový systém jejich odměňování kladně.

5.2 Diskuze a návrhy na zlepšení stávající situace

Ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o, nepůsobí žádná odborová organizace. Přesto má společnost poměrně dobře zpracovaný systém odměňování a péče o zaměstnance. Systém motivace a odměňování pracovníků společnosti je předmětem stálé diskuze a zlepšování.

Hlavními důvody zaměstnanců, proč se rozhodli pracovat právě pro tuto společnost, je výše a jistota příjmů (graf 6). Česká ekonomika se sice již vzpamatovává z právě překonané období hospodářské krize, avšak stále ještě můžeme tvrdit, že na trhu práce vítězí poptávka práce nad její nabídkou. Tato skutečnost zřejmě do značné míry ovlivnila odpovědi zaměstnanců společnosti. Pokud sledujeme srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy ve společnosti ke

stejnému ukazateli v České republice, můžeme říci, že průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. se trvale drží nad republikovým průměrem. Toto tvrzení dokládá kapitola 4.5 Odměňování pracovníků.

Zaměstnanci hodnotili veskrze kladně výši jejich platového ohodnocení. Především pracovníci administrativy vyjádřili svoji spokojenost s výši jejich platového ohodnocení (graf 7). Tato skutečnost je dána faktem, že platy v administrativě jsou vzhledem k náročnosti práce a požadované odbornosti na vyšší úrovni než platy ve skladu. Části zaměstnanců chybí pohyblivá složka platu v systému jejich odměňování.

Problematickou oblastí se ukázala být nabídka nefinančních forem odměňování. Většina respondentů, konkrétně 76% dotazovaných pracovníků, poukázala na to, že není spokojená s rozsahem nabídky nefinančních forem odměňování u společnosti (graf 11). Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že zaměstnancům chybí především stravenky a příspěvky na penzijní připojištění a dále potom tzv. „sick days“. Poskytnutím benefitu „sick days“ se snaží zaměstnavatelé kompenzovat situaci českého zdravotnictví a nabízí svým zaměstnancům možnost zůstat určitý počet dní doma (zpravidla 3 - 5), aniž by zaměstnanec musel přinést neschopenku od lékaře. Díky tomu se zaměstnanci vyhnou výraznému snížení platu v prvních dnech nemoci. Stravenky a příspěvky na penzijní připojištění zrušilo vedení společnosti začátkem roku 2010 z úsporných důvodů. Vedení společnosti zatím neuvažuje o tom, že by některý z těchto nefinančních forem odměňování zařadila do nabídky zaměstnancům společnosti. Zde je příležitost pro vedení společnosti znovu přehodnotit stávající balíček nabízených benefitů tak, aby byl co možná neúspornější pro společnost a zároveň zajímavější pro zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců není tedy pouze jediným faktorem, který by měla společnost sledovat. Správně vybraný a nabídnutý balíček benefitů má též podpořit výběr kvalitních nových zaměstnanců, jejich loajalitu, nebo zvýšení motivace. Každý z těchto úkolů personalistů společnosti si žádá odlišné složení balíčku zaměstnaneckých výhod. Zároveň musí společnost stále myslet i na daňové hledisko a rovněž hledisko oblíbenosti jednotlivých benefitů mezi zaměstnanci. Nastavení optimálního balíčku benefitů je důležitou otázkou personální politiky společnosti a je tedy důležité přistupovat k ní s rozvahou a chladnou hlavou, nejlépe ve spolupráci s externím odborníkem, který může poskytnout nezaujatý pohled a přinést cenné znalosti a zkušenosti třeba i z jiných oborů a firem. Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší

kontroly nákladů. Výsledky dotazníkové šetření prokázaly, že druhá stanovená hypotéza, která řešila spokojenost zaměstnanců s rozsahem nefinančních forem odměn u společnosti, nebyla tudíž potvrzena.

Dotazníkové šetření též ukázalo, že více jak tři čtvrtiny respondentů nemá svůj plat provázaný s výsledky hospodaření společnosti (graf 9). Nebyla proto potvrzena ani první stanovená hypotéza, která řešila provázanost platu zaměstnanců s výsledky hospodaření společnosti. Většina zaměstnanců společnosti, kromě vedení společnosti a obchodních zástupců, má v systému odměňování stanovený fixní plat, který neobsahuje žádnou pohyblivou složku, ovlivněnou výsledky hospodaření společnosti.

Jako vhodné formy motivace ke zvýšení svého pracovního výkonu sami zaměstnanci označili především lepší finanční ohodnocení, dále pak riziko ztráty zaměstnání a možnost flexibilní pracovní doby. Mezi nejvíce upřednostňované benefity by respondenti zařadili 13. a 14. plat, dále týden dovolená navíc, tzv. „sick days“, stravenky a možnost práce z domova (graf 11).

Problematickou oblastí, kde je možné ještě mnohé zlepšovat, se ukázala být oblast informovanosti pracovníků. Téměř polovina pracovníků se domnívá, že informace od nadřízených dostávají špatnou formou, pozdě nebo vůbec. Nedostatečná informovanost přispívá ke stavům nejistoty a k obavám o osud organizace. Včasné, přesné a vhodnou formou předané informace pomáhají zaměstnancům kvalitně plnit svěřené úkoly. Porady jednotlivých oddělení jsou sice pravidelné, hodnotí se většinou ale jen výsledky jednotlivých oddělení, ne však pracovní úsilí jednotlivých pracovníků. Je vhodné, aby se management začal hlouběji zabývat hodnocením jednotlivců a ne pouze hodnocením výsledků jednotlivých oddělení společnosti.

Zaměstnanci společnosti se cítí být více motivováni, pokud je jejich pracovní výkon pravidelně hodnocen a výsledek hodnocení slouží nadřízeným pracovníkům jako jeden z podkladů pro jejich odměňování. Přes 80% dotazovaných pracovníků se domnívá, že hodnocení jejich pracovního výkonu neslouží managementu společnosti jako podklad pro jejich odměňování (graf 14). Nepravidelné, nesystematické a nespravedlivé hodnocení působí na pracovníky nemotivačně.

Zcela specifickou skupinu ve společnosti z pohledu odměňování tvoří skupina obchodních zástupců. Celkem 6 pracovníků obchodního oddělení je odměňováno jednak fixní složkou platu a zároveň též formou pohyblivé složky platu a to podle jasných a měřitelných kritérií. Mezi tyto kritéria patří rozsah svěřeného regionu, dále jeho velikost, případná progrese kmenu zákazníků, jejich platební morálka a v neposlední řadě též počty a brutto váha realizovaných zásilek. Na konci každého měsíce dochází k hodnocení výsledků daného měsíce na pravidelné poradě obchodního oddělení. Toto hodnocení slouží jednotlivých obchodním zástupcům k získání průběžného přehledu dosažených výsledků. Na konci roku provede vedoucí obchodních zástupců celkové vyhodnocení výsledků za uplynulý rok. Tyto výsledky potom dále přímo ovlivňují pohyblivou složku obchodních zástupců.

Dotazníkové šetření ukázalo, že s nově nastaveným motivačním programem jsou všichni obchodní zástupci spokojeni (graf 15). Nejvíce na něm oceňují možnost ovlivnit vlastní pílí svůj plat, dále příležitost odlišit se od kolegů a možnost profesního růstu v oboru. Zaměstnanci obchodního oddělení jsou si vědomi toho, že nový systém odměňování s sebou přinesl i nutnost většího pracovního nasazení a větší míru stresu. I přesto hodnotí nový systém odměňování kladně a jsou přesvědčeni o tom, že tento systém pro pracovníky motivuje více, než ten původní. Byla tak potvrzena třetí hypotéza této diplomové práce, neboť bylo prokázáno, že nově nastavený systém odměňování je pro obchodní zástupce přínosem.

6 Závěr

Otázka motivace je jednou z klíčových, které řeší každý manažer společnosti. Je přitom jedno, jestli se jedná o společnost v soukromém nebo státním sektoru. Pokud chce být podnik na trhu úspěšný a dosahovat svých vytyčených cílů, potřebuje nezbytně nutně kromě dostatku materiálních, finančních a informačních zdrojů, též kvalifikované a loajální zaměstnance. Pro management každé společnosti je důležité pochopit, že forma odměňování a správně motivačně nastavený systém benefitů není pouze nevyhnutelným nákladem, ale stává se též zásadním mechanismem pro zlepšení výkonnosti pracovníků. Pouhé zvyšování mezd a příplatků nestačí k optimální motivaci pracovníků. Tu je možné dosáhnout uplatněním celého souboru opatření, který zahrnuje jak hmotné tak i nehmotné stimuly, zaměřené na touhy, osobní růst i potřeby seberealizace jednotlivých zaměstnanců.

V mé diplomové práci jsem se zabývala systémem motivace a odměňování pracovníků ve společnosti O.T.E.C. CR s.r.o. Hlavním cílem práce byla analýza současného stavu motivace a odměňování pracovníků v podniku a navržení opatření a změn, které by vedly k případnému zlepšení.

Vedení společnosti O.T.E.C. si dobře uvědomuje, že mzda má pouze omezenou schopnost motivovat zaměstnance. I když se pohybuje průměrná mzda ve společnosti O.T.E.C. nad celorepublikovým i odvětvovým průměrem, klade management společnosti velký důraz i na nefinanční systém benefitů pro své zaměstnance. Tak jako u jiných nákladů, že třeba i u zaměstnaneckých benefitů hledat optimální poměr mezi náklady a přínosy pro společnost.

Stanoveny byly celkem tři hypotézy. První hypotéza, že plat zaměstnanců je provázán s výsledky hospodaření společnosti, nebyla potvrzena. Pouze vedení společnosti a zaměstnanci obchodního oddělení mají ve své mzdě zahrnuto kromě stanovené fixní složky též složku pohyblivou, která je ovlivněna dosaženými výsledky minulého období. Druhá hypotéza řešila spokojenost zaměstnanců s nabídkou nefinančních forem benefitů. Provedené dotazníkové šetření odhalilo převažující nespokojenost většiny pracovníků se současnou nabídkou nefinančních benefitů. Zaměstnanci poukazovali na absenci takových benefitů u společnosti jako jsou stravenky, příspěvky na penzijní připojištění, či tzv. „sick days“. Zde se otevírá příležitost pro vedení společnosti tuto oblast znovu přehodnotit tak, aby více

vyhovovala přáním zaměstnanců a zároveň respektovala i optimální nákladové zatížení společnosti. Třetí hypotéza, zabývající se přínosem nového systému odměňování pro obchodní zástupce společnosti, byla prokázána. Zaměstnanci obchodního oddělení hodnotí nově nastavený systém odměňování kladně a považují jej za více motivační, než původní systém odměňování, který platil do konce roku 2010 a který byl postaven pouze na fixních platech obchodních zástupců.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost věnuje systému odměňování a péči o pracovníky značnou pozornost. Důkazem toho je i skutečnost, že vedení společnosti ocenilo poznatky o postojích svých zaměstnanců a projevilo zájem o výsledky, získané dotazníkovým šetřením.

7 Summary

The purpose of this thesis with the title “Analysis of motivation and remuneration system of employees” was the analysis of current situation in the selected company O.T.E.C. CR s.r.o. The analysis concentrated on the motivation and the remuneration for the human resources. In case of need changes of HR system were suggested.

For the method of survey I chose the investigating method of asking the employees to get the complete picture. On the basis of the results from the question blanks a new, more effective system of personal fees and motivation was suggested.

Suggestions for the improvement of the motivation of the employees in the company are:

- Improving the format and regularity of the information’s transfer to employees
- Regular evaluations of the employees (not only the company results) in a suitable form
- Revaluation of the existing remuneration system and using more of the variable part of wage
- Revision the system of non-financial benefits and extension its actual supply

The proper system of motivation and remuneration of the employees in the company would be an important condition for the satisfaction of the employees and result in success of the company.

Key words: motivation, remuneration, non-financial benefits

8 Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BACAL, R. *Performance management*. 1st ed. New York: Mcgraw-Hill Education, 2008, 223 s. ISBN 9780070718661.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. DĚDINA, J., Cejhamr, V.: *Management a organizační chování*, Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
5. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1.vyd. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.: *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. DONNELLY, J. H.jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of management*. 6th ed. Homewood: BPI Irwin, 1987. ISBN 0-256-03682-9.
8. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
9. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN, R. *Organizational Behavior*. Fifth Edition. West Publishing Comapany, 1989. 629s. ISBN 0-314-47013-1.
10. HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. 1. Vydání Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977. 358 s. ISBN 80-7178-116-9.
11. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4.vyd. Praha: Česká zemědělská univezita v Praze, 2000. 248 s. ISBN 80-213-0646-7.
12. IVANCEVICH, M., DONNELLY, H., GIBSON. L. *Management Principles and Functions*. Fourth Edition. Boston, Homewood, 1989. 272s. ISBN 0-256-06859-3.
13. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
14. KLEIBL, J., HŮTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. Vyd. Praha: skripta VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
15. KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004, 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
16. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha:Grada Publishing. 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

17. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
18. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1vyd. Praha Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X.
19. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1.Vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
20. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
21. ROLÍNEK, L. *Management I. Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003, 94 s.
22. RŮŽIČKA, J. a kol.: *Motivace pracovního jednání*. Praha, VŠE 1987.
23. STÝBLO, J. *Manažerské motivační strategie*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
24. STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
25. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0530-3.
26. TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-296-4.
27. VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
28. WEATHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Elektronické zdroje:

29. URL: < <http://www.otec.cz> > [cit. 2010-12-08] interní dokumenty O.T.E.C. CR s.r.o.
30. URL: < <http://www.czso.cz/> > [cit. 2010-12-10]

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Sídlo společnosti O.T.E.C. CR s.r.o.

Příloha 3: Logo společnosti

Příloha 4: Skladové prostory

Dotazník pro zaměstnance společnosti O.T.E.C. CR s.r.o.

Tento dotazník slouží pouze jako podklad pro zpracování diplomové práce

1. Okruh otázek – pro všechny zaměstnance

Jste:

- a) muž
- b) žena

Váš věk:

- a) do 25 let
- b) 25 – 35 let
- c) 35 – 45 let
- d) 45 a více let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) základní
- b) výuční list
- c) úplné střední
- d) vysokoškolské

Z jakého důvodu pracujete u této společnosti?

- a) výše příjmu
- b) jistota příjmu
- c) práce v oboru
- d) zajímavá práce
- e) jiný důvod – uveďte

Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - e) nevím
- svou odpověď krátce okomentujte

Jste spokojeni s rozsahem nefinančních forem odměňování?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - e) nevím
- svou odpověď krátce okomentujte

Je Váš plat provázán s výsledky hospodaření společnosti?

- a) ano zcela
- b) částečně ano
- c) ne
- d) nevím

Co z uvedeného by Vás nejvíce motivovalo ke zvýšení pracovního výkonu?

- a) finanční ohodnocení
- b) větší projev uznání
- c) pochvala
- d) riziko ztráty zaměstnání
- e) flexibilní pracovní doba
- f) jiné – krátce popište

Jaký z uvedených benefitů byste upřednostnili?

- a) týden dovolené navíc
- b) sick days
- c) 13. a 14. plat
- d) možnost práce z domova
- e) stravenky
- f) jiné – krátce popište

Cítíte se být dostatečně informováni ze strany Vašeho nadřízeného?

- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) vůbec ne
 - e) nevím
- svou odpověď krátce okomentujte

Jak často Vás hodnotí Váš nadřízený?

- a) denně
- b) 2x týdně
- c) 1x za měsíc
- d) nahodile
- e) nehodnotí

Slouží hodnocení Vašeho pracovního výkonu Vaším nadřízeným jako podklad Vašeho odměňování?

- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
 - e) nevím
- svou odpověď krátce okomentujte

2. Okruh otázek – pouze pro obchodní zástupce

Jste spokojen(a) s novým systémem odměňování?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

- svou odpověď krátce okomentujte

Za největší výhodu původního systému odměňování považujete:

- a) jistý výdělek
- b) menší míru stresu
- c) větší benevolenci ze strany nadřízených
- d) žádné riziko finančního postihu
- e) jiná odpověď – krátce okomentujte

Za největší nedostatek původního systému odměňování považujete:

- a) odměňování bez pravidel
- b) nulová motivace
- c) nemožnost ovlivnění platu
- d) kontraproduktivní pro společnost
- e) jiná odpověď - krátce okomentujte

Za největší výhodu nového systému odměňování považujete:

- a) ovlivnit vlastní pílí svůj plat
- b) odlišit se od kolegů
- c) profesní růst
- d) možnost vyniknout v práci
- e) jiná odpověď - krátce okomentujte

Za největší nevýhodu nového systému odměňování považujete:

- a) nutnost většího pracovního nasazení
- b) pokles platu při neplnění plánu
- c) větší míra stresu
- d) riziko ztráty zaměstnání při neplnění plánu
- e) jiná odpověď - krátce okomentujte

Příloha 2: Sídlo společnosti O.T.E.C. CR s.r.o.



Příloha 3: Logo společnosti



Příloha 4: Skladové prostory

