

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivace a stimulace v obchodní společnosti
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Verešová**
Osobní číslo: **E17284**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Motivace a stimulace v obchodní společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Analýza motivace a stimulace pracovníků v obchodní společnosti a následné shrnutí poznatků za pomoci metody syntézy. V případě zjištění nedostatků v oblasti motivace a stimulace pracovníků dojde k navrhnutí možných opatření.

Osnova :

- Definice základních pojmů.
- Zdroje motivace a stimulace.
- Analýza pracovní motivace a stimulace.
- Zaměstnanecké benefity v obchodní společnosti.
- Syntéza získaných poznatků.
- Formulace návrhů na možná opatření.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13.vyd. Přeložil J. ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. 25 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3.vyd. Praha: Grada, 2016. 176 s. ISBN 978-80-2475872-5

GORDON, J. The Power of Positive Leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World. 1. vyd. New York: Wiley, 2017. 200 s. ISBN 1119351979.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3.vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80247-5515-1.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1.vyd. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

doc. Ing. Romana Provozňáková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kozena, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 5. 2020

Nikola Verešová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D. MBA za jeho připomínky, odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Také bych ráda poděkovala řediteli společnosti XYZ s. r. o. za jeho ochotnou spolupráci, při které mi poskytnul mnoho cenných materiálů a rad, které jsem využila při zpracování této práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou motivace a stimulace v obchodní společnosti. Jsou zde definovány základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace. Cílem této bakalářské práce je analýza motivace a stimulace v obchodní společnosti. V případě nalezení nedostatků bude vytvořen návrh na zlepšení, jehož cílem je zvýšení motivace zaměstnanců k práci.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, personalistika, motivace, stimulace, zaměstnanecké benefity

TITLE

Motivation and stimulation in a business company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the issue of motivation and stimulation in business company. There are defined the basic concepts of human resources, motivation and stimulation. The aim of the bachelor thesis is to analyse motivation and stimulation in business company. In case of finding any gaps a proposal will be made, which aims to increase employee motivation to work.

KEYWORDS

management, human resources, motivation, stimulation, employee benefits

Obsah

SEZNAM TABULEK.....	9
SEZNAM GRAFŮ	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD	12
1 MANAGEMENT PODNIKU	13
1.1 MANAŽER.....	13
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	14
1.2.1 Postupné manažerské funkce	14
1.2.2 Průběžné manažerské funkce	15
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2.2 PODÍL NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	18
2.3.1 Personální strategie	18
2.3.2 Personální činnosti	18
2.3.3 Význam personální práce pro organizaci	19
2.4 KOMUNIKACE.....	23
2.5 MOTIVACE	23
2.5.1 Motiv	23
2.5.2 Zdroje motivace	24
2.5.3 Teorie motivace pracovního jednání	25
2.5.4 Slábnutí motivace.....	27
2.6 STIMULACE.....	28
2.6.1 Stimul	28
2.6.2 Stimulační prostředky	28
2.6.3 Pozitivní stimulace – odměny	29
2.6.4 Negativní stimulace – sankce.....	30
2.6.5 Zaměstnanecké benefity	31
2.6.6 Efektivita zaměstnaneckých benefitů.....	32
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	33

3.1	INTERNÍ KOMUNIKACE VE SPOLEČNOSTI	33
3.2	CÍLE SPOLEČNOSTI NA ROK 2020.....	34
3.3	ORGANIZACE SPOLEČNOSTI.....	34
3.4	NÁPLNĚ PRACOVNÍCH POZIC	35
3.5	KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY NA JEDNOTLIVÉ POZICE.....	38
3.6	PRACOVNÍ DOBA.....	40
3.7	POŽADAVKY NA NOVÉ ZAMĚSTNANCE.....	41
3.8	PŘÍJEM NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	41
3.9	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	41
3.10	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	41
3.11	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	42
3.11.1	Finanční ohodnocení	42
3.11.2	Benefity	43
4	ANALÝZA MOTIVACE A STIMULACE VE SPOLEČNOSTI.....	45
4.1	POHLED ŘEDITELE SPOLEČNOSTI.....	45
4.2	DOTAZNÍKOVÉ ŘEŠENÍ	47
4.2.1	Identifikační údaje respondentů	48
4.2.2	Vyhodnocení dotazníku	48
5	SYNTÉZA ZÍSKANÝCH POZNATKŮ.....	56
5.1	NÁVRH MOŽNÝCH OPATŘENÍ.....	64
	ZÁVĚR	66
	POUŽITÁ LITERATURA	68
	INTERNETOVÉ ZDROJE	70
	SEZNAM PŘÍLOH	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kvalifikační požadavky na jednatele/ředitele společnosti	38
Tabulka 2: Kvalifikační požadavky na vedoucího obchodního oddělení.....	39
Tabulka 3: Kvalifikační požadavky na ekonoma	39
Tabulka 4: Kvalifikační požadavky na obchodního referenta.....	39
Tabulka 5: Kvalifikační požadavky na THP	40
Tabulka 6: Kvalifikační požadavky na vedoucího skladu.....	40
Tabulka 7: Kvalifikační požadavky na skladníka.....	40
Tabulka 8: Vývoj mezd v letech 2015 až 2019	42
Tabulka 10: Vyhodnocení funkce personální řízení.....	58
Tabulka 11: Srovnání stimulačních prostředků v teorii a praxi.....	60
Tabulka 12: Spokojenost zaměstnanců se stimulací ve společnosti.....	61
Tabulka 13: Komunikace ve společnosti.....	63

Seznam grafů

Graf 1: Průměrné měsíční mzdy v letech 2015 až 2019	43
Graf 2: Rozložení dotazovaných zaměstnanců dle pohlaví.....	48
Graf 3: Věk zaměstnanců	49
Graf 4: Hodnocení komunikace zaměstnanců se svým vedoucím	49
Graf 5: Hodnocení komunikace zaměstnanců s ostatními zaměstnanci.....	50
Graf 6: Jasnost a srozumitelnost zadaných úkolů.....	50
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou.....	51
Graf 8: Dostatečná zpětná vazba vedoucího na pracovní výkon zaměstnanců	51
Graf 9: Spokojenost s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti.....	52
Graf 10: Spokojenost zaměstnanců se stávajícími odměnami.....	52
Graf 11: Stimulace zaměstnanců od vedoucího pracovníka.....	53
Graf 12: Důležitost nemotného hodnocení	54
Graf 13: Spokojenost se současnými benefity.....	54
Graf 14: Stimulační působení odměn a benefitů	55
Graf 15: Hodnocení možností vzdělávání	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů	17
Obrázek 2: Schéma zobrazující fáze uspokojení potřeb	24
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	26
Obrázek 4: Složky celkové odměny	30
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	35

Seznam zkratek

ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSN EN ISO	Česká technická norma
EPS	Elektrická požární signalizace
EZS	Elektrická zabezpečovací signalizace
IBC	Intermediate bulk container – kontejner středního objemu
PE	Polyethylen
PO	Požární ochrana
QMS	Quality management systém
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VZV	Vysokozdvihný vozík

ÚVOD

Lidské zdroje jsou nejdůležitější a nejcennější zdroje každého podniku, bez nichž by nemohl fungovat. Právě tento zdroj rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu podniku, tudíž je velmi důležité získat kvalitní kvalifikované pracovníky a následně je také udržet. Péče o lidské zdroje je dlouhodobého charakteru a pro každou společnost je právě snaha o získání a rozvoj těchto zdrojů velmi důležitá. Výkon lidských zdrojů je závislý jak na schopnostech a dovednostech, tak i na motivaci a stimulaci, které mohou výkon pracovníka ještě zlepšit.

Každá společnost by se tedy měla snažit o dostatečnou motivaci a stimulaci svých zaměstnanců, neboť je to velmi důležité. Pokud totiž pracovníci nejsou dostatečně motivováni, je pro ně mnohem snazší stávající práci opustit a hledat si jinou. To by mohl být závažný problém hlavně u malých firem, které se skládají z malého počtu pracovníků a mohlo by to pro ně být likvidující. Mít ve společnosti spolehlivé, pracovitě a spokojené pracovníky je tak pro každou firmu základ úspěchu.

Nejprve budou zmíněny pojmy pojící se k této problematice, následně dojde k představení společnosti. Jedná se o malou společnost sídlící poblíž Pardubic, která se zabývá distribucí bezpečných obalů.

Analýza motivace a stimulace pracovníků ve společnosti proběhne dotazováním pracovníků prostřednictvím online dotazníku a také na základě rozhovoru s ředitelem společnosti. Získané poznatky budou následně vyhodnoceny a v případě nalezení nedostatků budou navržena opatření, která by mohla motivaci a stimulaci v dané společnosti zlepšit a následně zlepšit také výkon pracovníků ve společnosti.

Cílem této práce je analýza motivace a stimulace pracovníků v obchodní společnosti a následné shrnutí poznatků za pomoci metody syntézy. V případě zjištění nedostatků v oblasti motivace a stimulace pracovníků dojde k navrhnutí možných opatření.

1 Management podniku

Původně management vznikl kvůli tomu, že některé cíle byly nedosažitelné pro jednotlivce, ale nikoli pro skupinu lidí. Pojem management můžeme přeložit do češtiny jako řízení. Někdy je v anglickém jazyce používán také termín control, který se dá taktéž přeložit jako řízení, ale navíc i jako kontrola. Management může mít několik významů (Hálek, 2017, s. 9-10):

- **Skupina lidí v podniku**

Pojmem management můžeme označit skupinu lidí, kteří jsou na vrcholových pozicích a mají za úkol řízení podniku. V tomto případě máme na mysli top management a těmto pracovníkům říkáme manažeři. Ti mají na starost tzv. manažerské funkce.

- **Způsob vedení lidí**

V této oblasti bereme management jako činnost. Manažeři pouze zadávají úkoly a jiní pracovníci je plní, nikoli že by manažeři úkoly plnili sami. Jinak řečeno, v této oblasti se manažeři snaží dosáhnout stanoveného cíle prostřednictvím jiných lidí.

- **Odborná disciplína a obor studia**

Aby manažeři zvládli vykonávat manažerské funkce a následně pak dosáhli stanovených cílů, využívají tzv. soubor přístupů, který obsahuje např. různá doporučení, metody, techniky, principy a názory. V této oblasti jde především o stanovení postupů, jakými by se dalo dosáhnout stanoveného cíle či cílů.

- **Teorie a praxe řízení podniků**

Zde jde o systematické plnění manažerských funkcí, aby bylo dosaženo efektivního využívání zdrojů a následného dosažení cíle. Manažerských funkcí je 5 a řadíme mezi ně plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování (Hálek, 2017, s. 9-10).

1.1 Manažer

Manažer je osoba zodpovědná za danou firmu, která provádí manažerské funkce. Manažerské funkce jsou určité činnosti manažera, které musí ovládat, protože jsou pro tuto pozici velmi podstatné (Hálek, 2017, s. 33). Můžeme je rozdělit na 3 linie v závislosti na rozsahu jejich odpovědnosti a také umístění v organizační struktuře na vrcholové manažery (zodpovědnost za celý podnik – př. ředitelé), manažery střední linie (zodpovědnost za určitou oblast/větší organizační jednotku – př. vedoucí, manažeři) a manažery první linie (zodpovědnost za danou oblast/malou organizační jednotku – př. manažer marketingu, služeb).

Existují ještě další typy manažerů, kromě výše zmíněných, ale jejich odpovědnost je tvořena jiným způsobem. Jde např. o projektového manažera, který je zodpovědný za nějaký projekt nebo také štábní manažeři, jejichž odpovědnost se týká štábních útvarů.

Manažerské dovednosti každého manažera musí dosahovat odpovídající úrovně a manažer nemusí vystupovat pouze v jedné manažerské roli, nýbrž může těch rolí mít i více (Manažer, 2019).

1.2 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi jsou rozuměny takové funkce, jejichž vykonávání je velmi podstatnou a typickou činností každého manažera a měl by jejich vykonávání zvládat (Buchta, 2005, s. 12). Zároveň by také tyto funkce měly být vykonávány účelně, což znamená, že jsou vykonávány smysluplně, jde tedy i o umění dělat věci správně tak, aby odpovídaly potřebám a cílům společnosti. Kromě účelnosti je neméně důležité, aby funkce byly vykonávány účinně, což se týká hospodárnosti prováděných činností.

Všechny manažerské funkce také musí být vyvážené a ve vzájemném souladu. Nesmí docházet k jednostrannému zaměření některé manažerské funkce. V současnosti dělíme manažerské funkce na postupné a průběžné (Vodáček, 2006, s. 65):

1.2.1 Postupné manažerské funkce

Tyto funkce jsou realizovány postupně, neboli v logické návaznosti. Někdy však může docházet k částečnému překrytí některých funkcí, např. kvůli tomu, že je potřeba vrátit se k již vykonané funkci nebo dochází k postupnému zpřesňování funkcí, které již byly v minulosti vykonány. Postupné funkce členíme na (Vodáček, 2006, s. 68):

- **Plánování**

Tato funkce je velmi důležitá, protože slouží jako východisko pro všechny ostatní manažerské funkce. V této funkci jde o stanovení cílů, kterých má být v budoucnu dosaženo a také o stanovení efektivních činností a postupů, jaké mají být použity k dosažení cíle. Dále musí být stanoveny určité limity zdrojů a také pravidla, která upravují způsoby realizace plánů, což pak umožňuje daným osobám v podniku dosahovat stanoveného cíle.

Cílem plánování je zároveň i to, že každý pracovník podniku musí chápat, co je cílem společné práce a musí přesně vědět, co má dělat (Hálek, 2017, str. 62).

- **Organizování**

Ve funkci organizování dochází k zabezpečování zdrojů, např. hmotných či finančních a zároveň také může docházet ke stanovení podmínek pro realizování naplánovaných činností. Všechny činnosti, které vedou ke splnění cíle by měly být co nejefektivnější.

- **Personalistika**

Cílem této funkce je, aby bylo dosaženo kvalifikovaného obsazení pracovních a manažerských pozic. Tito pracovníci musí být schopni plnit své úkoly. Musí být tedy jasně definovány úlohy a konkrétní požadavky na pracovníky. S tím je spojeno i vhodné hodnocení pracovníků. Zároveň by mělo docházet ke školení jak manažerů, tak i pracovníků, aby docházelo k neustálému zvyšování kvality práce (Buchta, 2005, s. 70).

- **Vedení lidí a motivace**

Náplň této funkce spočívá především v tom, že manažer je schopný své pracovníky nějakým způsobem vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat k lepší práci a následným výsledkům. Projevuje se i snaha vést pracovníky tak, aby plnili správně úkoly, které jsou potřebné a aby bylo možné dosáhnout stanoveného cíle. Úspěšnost pozice manažera však nezávisí pouze na jeho kvalifikaci, ale např. i na jeho autoritě a charismatu (Hálek, 2017, s. 97).

- **Kontrola**

Na závěr přichází na řadu kontrola, kde dochází k ověření souladu toho, jaký byl plán a jak byl ve skutečnosti plněn. Tedy je tu snaha o zjištění, jestli výsledky, kterých bylo dosaženo odpovídají těm výsledkům, které byly původně plánovány. Jedná se tedy o kritické hodnocení. Funkce kontroly také velmi úzce souvisí se všemi výše zmiňovanými funkcemi (Buchta, 2005, s.99).

1.2.2 Průběžné manažerské funkce

Tyto funkce mají vazbu na postupné manažerské funkce. Účel těchto funkcí spočívá ve zkoumání poznatků, snaze o nalezení nejlepšího možného způsobu volby a následném realizování. Do průběžných manažerských funkcí je zařazeno (Vodáček, 2006, s. 71-77):

- **Analýza řešených problémů**

Jedná se o informační proces, který je velmi důležitý pro pochopení obsahu a poslání dané postupné manažerské funkce. Zároveň také dochází k tvorbě podkladů pro další průběžné funkce. Cílem této funkce může být například to, aby došlo ke správnému porozumění a stanovení účelu plánovací funkce a také následná tvorba vlastního názoru na daná kritéria, díky kterým má dojít k realizaci.

Opět platí, že vedoucí pracovníci by měli analyzační funkci vykonávat přiměřeně, tzn. že musí věnovat dostatek pozornosti analýze podmínek, aby nedošlo například k nesprávnému zadávání úkolů v důsledku nedostatku či špatných údajů. Na druhou stranu by vedoucí neměl těmto rozborům věnovat více pozornosti, než vyžadují potřeby společnosti, protože by mohlo dojít např. ke zbytečnému plýtvání časem a finančními prostředky.

- **Rozhodování**

Zde dochází ke snaze vybrat ty varianty řešení, které jsou přípustné a dochází k prověření, zda jsou stanovené cíle firmy realizovatelné v rámci těch podmínek, které si společnost stanovila.

- **Implementace**

Tato fáze je ve skutečnosti velmi složitá a jde hlavně o to, aby byla postupně zavedena stanovená rozhodnutí do reality. Někdy se dříve stanovené podmínky postupem času mění, a tak musí manažer umět dostatečně reagovat na tyto změny i ve vazbě na další manažerské funkce (Vodáček, 2006, s. 71-77).

2 Řízení lidských zdrojů

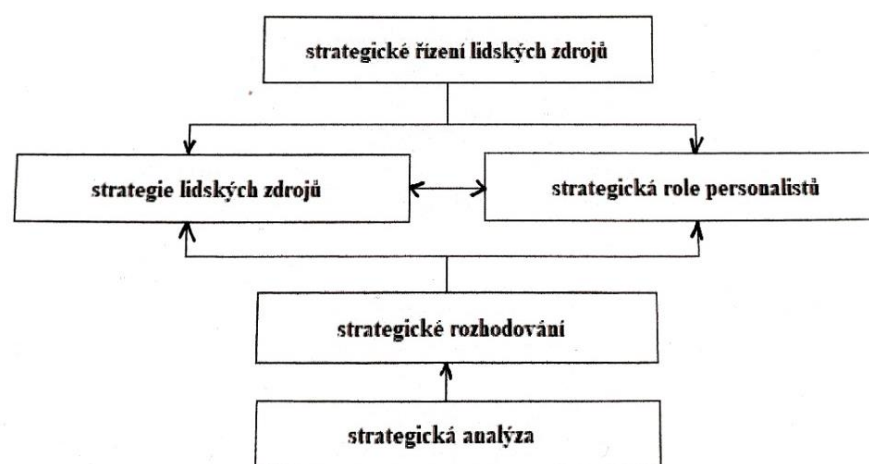
Řízení lidských zdrojů lze definovat jako souhrn veškerých činností v podniku, které souvisí s vedením pracovníků. Cílem je využívání různých efektivních strategií, aby prostřednictvím lidských zdrojů podnik dlouhodobě dosahoval stanovených cílů. Jde tedy o to, aby podnik neustále dosahoval vysokého výkonu a využíval pracovníky, kteří jsou kvalifikovaní, talentovaní a jsou oddaní své práci. V neposlední řadě jde také o tvorbu dobrých vztahů na pracovišti, oboustrannou důvěru mezi pracovníky a vedením podniku a také řízení pracovníků s přihlédnutím k etice (Armstrong, 2015, s. 48).

2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Smyslem tohoto řízení je využití systematických a dlouhodobých pohledů, aby následně byly plněny stanovené strategické cíle firmy (Armstrong, 2015, s. 58).

Hlavní činnosti tohoto řízení obsahují stanovování oblasti, ve které bude firma podnikat a tvorbu strategie, díky níž firma bude fungovat smysluplně a bude se perspektivně rozvíjet i v delším časovém horizontu. Strategické řízení se týká jak cílů, tak i zdrojů, které jsou nutné k dosažení stanovených cílů. Manažeři by zároveň měli zdroje využívat optimálně a měli by se naučit využívat příležitosti, které vedou ke vzniku přidané hodnoty ve firmě. Všechny strategie, které jsou v dané firmě stanoveny by měly být v souladu (Armstrong, 2015, s. 58-59).

Obrázek 1 zobrazuje skutečnost, že plán strategického řízení obsahuje strategickou úlohu lidských zdrojů a zároveň také strategickou úlohu personalistů (Armstrong, 2015, s. 61). To znamená, že tým je ovlivněno jak strategické rozhodování, tak i strategická analýza.



Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů

Zdroj: [Armstrong, 2015, s. 61]

2.2 Podíl na řízení lidských zdrojů

Úkoly stanovené v této oblasti a činnosti, které doprovází plnění těchto úkolů jsou v kompetenci personálního útvaru a zároveň také všech vedoucích zaměstnanců podniku. Nezáleží na tom, kde je vedoucí pracovník v podniku hierarchicky postaven. Pokud řídí alespoň jednoho zaměstnance, už se ho toto řízení týká.

Na řízení se tedy podílí hlavně vedoucí pracovníci, nejvíce linioví nebo provozní manažeři (Mohelská, 2009, s. 17).

2.3 Personální útvar

Jedná se o pracoviště, které se specializuje na řízení lidských zdrojů a poskytuje všem vedoucím zaměstnancům služby ve formě odborné pomoci, týkající se např. poradenství, organizace a kontroly. Tyto služby jsou poskytovány jak vedoucím zaměstnancům, bez ohledu na jejich úroveň postavení, tak i samotným pracovníkům (Mohelská, 2009, s. 17).

2.3.1 Personální strategie

Tato strategie se zabývá dlouhodobými cíli, které jsou pojaty obecně a komplexně. Týkají se pracovních sil a jejich potřeb, zdrojů potřebných k uspokojení těchto potřeb a využití konkrétních pracovních sil a jejich obhospodařování. Součástí této strategie je také určitá představa o tom, jakými cestami a metodami chce společnost stanovených cílů dosáhnout (Mohelská, 2009, s. 14).

2.3.2 Personální činnosti

Personální činnosti slouží ke konkretizaci úkolů stanovených v řízení lidských zdrojů. Pojetí těchto činností je různé, avšak nejčastěji se objevují tyto (Mohelská, 2009, s. 12-14):

- Tvorba a specifikace pracovních míst zahrnuje definici vykonávané práce, pravomoci pracovníků a jejich odpovědnost. Úkolem personalistiky je tato místa detailně popsat a specifikovat.
- Plánování potřeb pracovníků, jak tyto potřeby budou pokrývány a také rozvoj pracovníků.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků, což zahrnuje zveřejňování informací týkajících se volných pracovních míst a následně veškeré činnosti spojené s výběrem a samotným přijetím nových pracovníků.
- Hodnocení výkonu zaměstnanců a následné navržení a kontrola stanovených opatření.
- Rozmíst'ování pracovníků na dané pracovní pozice a další činnosti jako je přerazení na jinou pozici, povýšení, propouštění apod.

- Snahou je ovlivnit pracovní výkony zaměstnanců a motivovat je k lepším výkonům.
- Plánování vzdělávání zaměstnanců, včetně hodnocení účinnosti a výsledků tohoto vzdělávání.
- Vztahy na pracovišti, které se týkají jak zaměstnanců a jejich mezilidských vztahů, tak i samotného vedení.
- Kvalita pracovního prostředí, zajištěná bezpečnost a ochrana zdraví během výkonu práce nebo například dodržování pracovní doby.
- Správa dat souvisejících s personální činností, např. data o zaměstnancích a jejich pracovních pozicích (Mohelská, 2009, s. 12-14).

V současnosti se také podniky zabývají průzkumem trhu práce, čímž chtějí objevit nové potenciální zdroje pracovních sil a analyzovat nabídku a poptávku na tomto trhu. Dochází také ke zlepšování zdravotní péče o zaměstnance, která se týká jak pravidelné kontroly zaměstnanců, tak třeba i první pomoci nebo rehabilitace. Mimo jiné sem patří i činnosti týkající se výzkumů, jako je správa informací, tvorba časových harmonogramů týkajících se personálních prací a systémy využívané v personální práci.

Čím dál více se klade důraz na dodržování zákonů (např. Zákoník práce), na pracovišti také nesmí docházet k jakékoli diskriminaci. Tato činnost má chránit jak pracovníky, tak i podniky před důsledky plynoucími z nedodržení nebo porušení předpisů nebo lidských práv (Mohelská, 2009, s. 14).

2.3.3 Význam personální práce pro organizaci

Podnik může fungovat pouze v případě, že dochází k neustálému shromažďování a propojování zdrojů, které jsou následně uvedeny do pohybu a využívány. Jedná se o zdroje materiální (kam jsou řazeny stroje a jiná další zařízení, energie a materiál), finanční zdroje, lidské zdroje (uvádí do pohybu finanční a materiální zdroje) a informační zdroje (Koubek, 2009, s. 13).

Personální práce slouží jako nástroj podniku, díky němuž může docházet ke zvyšování výkonnosti, schopnosti konkurovat a také ke zlepšování finanční úspěšnosti podniku. Pokud je personální práce v podniku odváděna dobře, podnik může dosahovat lepších výsledků v podnikání i přes to, že konkurenční podnik má stejné podmínky k podnikání.

Zároveň má tato práce vliv na hospodářský výsledek podniku, což souvisí třeba s tím, že jsou přijímáni pouze nejlepší uchazeči. Zaměstnanci pracují produktivně, neboť mají přesně

vymezen popis práce, zároveň jsou také průběžně vzdělávání a je zde snaha o snížení fluktuace pracovníků, s čímž jsou spojeny další náklady (Mohelská, 2009, s. 20).

Požadavky na nové zaměstnance

Firma by měla mít jasnou představu o tom, jakého zaměstnance pro danou pozici hledá. S tím souvisí jasné vymezení pracovního místa, včetně stanovení požadavků a očekávání. Při stanovování požadavků je však třeba specifikovat, které jsou nutné, a které pouze doplňkové. Vždy by tyto požadavky měly být realistické. Problém nečiní požadavky na vzdělání a odborné schopnosti, nýbrž požadavky na osobní vlastnosti, sociální dovednosti a jejich motivaci k práci. V osobních předpokladech jde zejména o tyto důležité charakteristiky (Urban, 2013, s. 36-39):

- schopnost pracovního nasazení – schopnost a ochota měnit své zvyky, učení se nových věcí,
- stabilita pracovníka – nemá v plánu v blízké době měnit místo,
- pozitivní postoj k práci – příjemnější a snazší spolupráce,
- loajalita a odpovědnost,
- inteligence – rychlejší a lepší řešení pracovních problémů,
- motivace – včetně vnitřní motivace (Urban, 2013, s. 36-39).

Získávání pracovníků

Tímto procesem dochází k zajišťování zájemců na volné pracovní pozice. Společnost může získávat pracovníky buď z řad stávajících pracovníků, což jsou vnitřní zdroje společnosti, nebo z vnějších zdrojů, kam jsou řazeni např. pracovníci jiných společností, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, studenti a ženy v domácnosti. Získávání pracovníků má několik fází (Buchta, 2005, s. 71):

- stanovení požadavků na pracovníka,
- rozhodnutí, zda společnost využije vnitřní nebo vnější zdroje,
- určení způsobu, jakým budou potenciální pracovníci informováni,
- předvýběr pracovníků,
- výběr pracovníka,
- přijetí pracovníka (Buchta, 2005, s. 71).

Školení pracovníků

Školení pracovníků je velmi důležité pro zvyšování výkonnosti. Aby však toto školení bylo účinné, je třeba dodržovat určité zásady. Nejprve musí být přesně stanoveny cíle, kterých má být daným školením dosaženo. Dále dochází k volbě vzdělávacích metod, které budou při školení využity a následuje kontrolování, jak jsou metody dodržovány. Poté následuje hodnocení a jsou analyzovány dosažené výsledky vzdělávání. Na závěr dochází ke stanovení a kontrole faktorů, které jsou podmínkou pro to, aby bylo vzdělání účinné. Do těchto faktorů je řazena hlavně motivace pracovníků ke vzdělávání, odpovědnost manažerů i personalistů k dosahování cílů a odstraňování vlivů, které mohou vzdělávání narušovat (Urban, 2013, s. 155-156).

Hodnocení zaměstnanců

Velmi důležitým úkolem personalistiky je hodnocení zaměstnanců. To znamená, že dochází k posuzování zaměstnanců (jejich postojů, vlastností, názorů atd.) vzhledem k pozici, kterou zaměstnanec vykonává a posuzuje, jak zaměstnanec funguje ve vztahu se svými spolupracovníky. Cílem hodnocení zaměstnanců je zjištění, zda je pro ně daná pozice vhodná a jsou tak schopni ekonomicky efektivně vykonávat svou práci (Duda, 2008, s. 76).

Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jedna z nejvážnějších činností personalistiky a je to kompenzace za vykonanou práci. Každý zaměstnanec by měl být za svou vykonanou práci náležitě odměňován v souladu s hodnotou, kterou pro společnost má. Odměna za práci však nemusí být pouze peněžní povahy, ale může být i nepeněžní (Duda, 2008, s. 91).

Formy a trendy finančního odměňování v současnosti

Finanční nebo hmotné odměny mohou mít různé formy podle toho, jaké funkce plní. Liší se tím, jestli je odměna stanovena na základě náročnosti práce, schopností pracovníka, či jaké jsou jeho dlouhodobé nebo krátkodobé výsledky. Hmotná odměna však může souviset i s příslušností pracovníka k dané organizaci. Zde je seznam forem odměňování (Urban, 2017, s. 116-117):

- **Základní mzda**

Základní mzda je pevnou složkou, která je sjednaná na základě tarifu nebo smlouvy. Velmi často také bere v potaz jak pracovník pracuje v delším časovém úseku, kolik má zkušeností a jaké schopnosti má. Je to součást mzdy každého pracovníka a cílem každé firmy by mělo být

získání a následné udržení pracovníka ve firmě, včetně ocenění náročnosti práce, kterou vykonává.

Změna výkonu pracovníka se odvíjí mimo jiné i od toho, zda mu přijde tato odměna vzhledem k jeho práci spravedlivá či ne. Při přestupu pracovníka na lepší pozici by mělo dojít k navýšení této základní mzdy. Pokud pracovník vyznačuje dlouhodobě velmi dobré výsledky a jeho schopnosti se neustále rozvíjí, mělo by také dojít k navýšení jeho základu.

- **Odměna týkající se osobních schopností pracovníka**

Tato odměna slouží k motivaci pracovníků, aby neustále navyšovali svou kvalifikaci a rozvíjeli své schopnosti. Zároveň by touto cestou mělo být dosaženo stabilizace pracovníků, kteří jsou dlouhodobě velmi výkonní. Tuto odměnu pracovník většinou dostává delší dobu a může mu být odebrána v případě horšího hodnocení.

- **Pohyblivá složka mzdy**

Pohyblivá složka mzdy může být jinak nazvána také jako výkonová. Tato částka se váže ke splnění určitého úkolu. Má sloužit ke stimulaci k lepšímu výkonu, vyšší produktivitě nebo sloužit jako motivace k nějakému pracovnímu chování. Zpravidla nejvíce funguje pokud je spojena se stanovením výsledků, kterých má být dosaženo a pracovník je schopný podílet se na změně těchto výsledků. Aby tento způsob odměny fungoval správně, měla by být pracovníkovi vyplacena až po splnění úkolu.

- **Mzdové příplatky**

V těchto příplatcích se zohledňuje zvýšený nárok, který je na zaměstnance kladen, například kvůli mimořádným podmínkám práce nebo kvůli konkrétnímu pracovnímu místu.

- **Zaměstnanecké výhody**

Do těchto výhod jsou řazeny odměny ve formě služeb a různých předmětů, peněžní příspěvky nebo různá cenová zvýhodnění. Tyto výhody jsou opět poskytovány, aby byli pracovníci spokojeni ve svém zaměstnání, a aby docházelo ke stabilitě pracovníků. Zároveň mají tyto příspěvky podporovat např. rozvoj a relaxaci (Urban, 2017, s. 116-118).

Využívání různých forem hmotných odměn je závislé na tom, jaké jsou stanoveny podmínky a cíle firmy a zároveň na tom, jak pracovník svou práci vykonává. Roste také význam odměn či bonusů, které jsou vypláceny ročně. V neposlední řadě se také zaměstnavatelé snaží vyhovět individuálním potřebám svých pracovníků, a tak se jim snaží poskytovat výhody, které skutečně ocení (Urban, 2017, s.118-119).

Vzdělávání zaměstnanců

Společnosti by se měly snažit investovat do vzdělávání zaměstnanců, neboť je to v současnosti velmi důležité. Vzdělávání může vést ke zvýšení produktivity, využívání nových znalostí v praxi, nebo třeba ke zvýšení motivace ohledně podílení se na inovacích, které jsou v současném rychlém světě velmi podstatné. Některé druhy vzdělání mohou zaměstnanci čerpat jako benefity. Je třeba, aby byla nalezena rovnováha mezi investicí zaměstnavatele do vzdělání a samotným úsilím zaměstnance o svůj růst (Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 2020).

2.4 Komunikace

Interní komunikace je pro každou společnost a její fungování velmi důležitá. Pokud je efektivní, společnost funguje jak má. Díky správné komunikaci totiž zaměstnanci přesně vědí, kdo a jaké úkoly musí plnit, v jaké jsou fázi, jestli je zapotřebí nějaké vylepšení apod. Neinformovanost a špatná komunikace je pro společnost velkým problémem. Může vést až ke ztrátě motivace zaměstnanců a také snížení jejich produktivity (Komunikace ve firmách, 2020).

2.5 Motivace

Motivace je vnitřní proces, díky kterému dochází k tvorbě cílů. Mezi motivy patří všechny vnitřní impulzy, které vedou člověka k určitému jednání a chování. Motivace člověka může být ovlivňována jak vnějšími, tak i vnitřními kritérii. Vnější pochází z okolí, jako jsou třeba různé společenské a právní normy či morální kodex a vnitřní pochází ze člověka, jsou to jeho osobní cíle, způsob jakým hodnotí sám sebe, aspirační úroveň nebo zkušeností, které již získal během svého dosavadního života.

Motivace lidí souvisí jak s vědomými, tak i podvědomými potřebami. Zároveň je zde také určitý sled uspokojování potřeb. Potřeby jsou primární, kam patří např. potřeba spánku a přijímání potravy a sekundární, kam řadíme všechny ostatní. Do sekundárních potřeb můžeme zařadit tedy např. potřebu sebeúcty, seberealizování nebo třeba postavení člověka ve společnosti. Pokud ale nejsou uspokojeny primární potřeby, nemůže docházet k uspokojování sekundárních potřeb. Sekundární potřeby mají také u různých lidí různou intenzitu (Buchta, 2007, s. 81).

2.5.1 Motiv

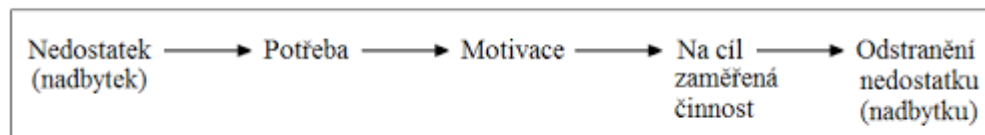
Motiv je vnitřní popud či pohnutka, který vede k určitému jednání a chování člověka. Cílem motivu je, aby bylo dosaženo určitého stavu psychiky. Většinou se jedná o nějaké vnitřní uspokojení (Bedrnová a Nový, 2007, s. 363).

2.5.2 Zdroje motivace

Aby docházelo k účinnému a efektivnímu působení na motivaci, musí dojít k pochopení jejího pramene. Ke zdrojům motivace jsou tedy řazeny takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Tento soubor skutečností se zaměřuje na lidské chování a působení těchto skutečností, které vedou k touze jejich naplnění. Skutečností, které mohou být zdroji motivace je mnoho, zde jsou však zmíněny ty, které jsou považovány za základní (Bedrnová a Nový, 2007, s. 365-370):

- **Potřeby**

Potřeba je nedostatek, který může být uvědomovaný, ale i neuvědomovaný subjektivní pocit. Ten pak vyvolává snahu o odstranění nedostatku. Na obrázku 2 je zobrazen nedostatek, který vede k uvědomění si této potřeby. Následně začíná fungovat motivace k nalezení cíle, který tuto potřebu uspokojí a poté nedostatek odstraní.



Obrázek 2: Schéma zobrazující fáze uspokojení potřeb

Zdroj: [Bedrnová a Nový, 2007, s. 366]

Potřeby jsou nejčastěji členěny na primární a sekundární. Do primárních řadíme ty potřeby, které souvisí se základní činností lidského organismu. Patří sem např. potřeba jídla, tekutin a vzduchu. Sekundární potřeby už se týkají člověka jako tvora sociálního, společenského a kulturního a patří sem potřeba seberealizace a lásky.

- **Návyky**

Člověk se v průběhu života dostává do určitých situací pravidelně a právě díky této pravidelnosti se postupně automatizují a stávají se stereotypními. Návyk je tedy vzorec chování, jenž je naučený, opakovaný a fixovaný a může to být výsledek nejen konání člověka, ale i jeho výchovy.

- **Zájmy**

Zájem je považován za určitý druh motivu. Projevuje se šíří a hloubkou zájmů a jejich stálostí. Člověk se právě díky svým zájmům může dále rozvíjet a obohacovat svou osobnost. Mohou být obchodní, sociální či výtvarné.

- **Hodnoty**

Hodnoty odrážejí jak objektivní, tak i subjektivní podstatu věcí či jevů. Dochází tedy k poznávání a následnému hodnocení skutečností, což znamená, že je těmto skutečnostem přiřazována určitá hodnota a důležitost. Hodnoty ovlivňují lidské prožívání a jednání a mohou být i významným zdrojem motivace. Hodnoty se mohou týkat společenského postavení, vzdělání, upřímnosti nebo třeba úspěchu.

- **Ideály**

Ideál je určitá představa o něčem subjektivně žádoucím, co člověk považuje za důležitý cíl, kvůli kterému vynakládá úsilí. Ke vzniku ideálů dochází hlavně působením vývojových sociálních faktorů a utvářením osobnosti (Bedrnová a Nový, 2007, s. 365-370).

2.5.3 Teorie motivace pracovního jednání

Motivačních teorií existuje celá řada. Tyto teorie se týkají možností využití různých forem motivací v různých situacích. Úspěšnost využití konkrétního motivačního faktoru je závislé na tom, jakou má konkrétní člověk osobnost a jaká je kultura společnosti. Pokud nějaká teorie funguje v jedné společnosti, nemusí fungovat v jiné (Motivace, motivování a motivační teorie, 2020). Následuje charakteristika nejznámějších motivačních teorií:

- **Maslowova hierarchická teorie potřeb**

Abraham Maslow uvedl, že lidi k práci motivuje cíl uspokojení svých potřeb. Vytvořil stupnici lidských hodnot, které jsou seřazeny od nejnižší až po tu nejvyšší a řekl, že nejprve musí být uspokojeny potřeby ze základny pyramidy a až pak mohou vyšší potřeby působit jako zdroj motivace pro pracovníka (Hálek, 2017, s. 105).

- **Fyziologické potřeby**

Tyto potřeby jsou pro člověka nejdůležitější. Jedná se o primární potřeby (zajištění potravy, vody atd.) člověka a pokud nedojde k uspokojení těchto potřeb, stávají se dominantními a člověk není motivován žádnými dalšími (Buchta, 2005, s. 82).

- **Potřeby jistoty a bezpečí**

K naplnění této potřeby může dojít až teprve tehdy, pokud jsou uspokojeny všechny fyziologické potřeby. Tato potřeba může být naplněna např. díky pracovním podmínkám či prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje.

- **Sociální neboli společenské potřeby**

Do těchto potřeb je řazeno např. přátelství, pocit, že člověk patří do nějaké skupiny nebo také láska či sounáležitost. K naplnění dochází v tom případě, když se pracovník cítí ve svém zaměstnání příjemně.

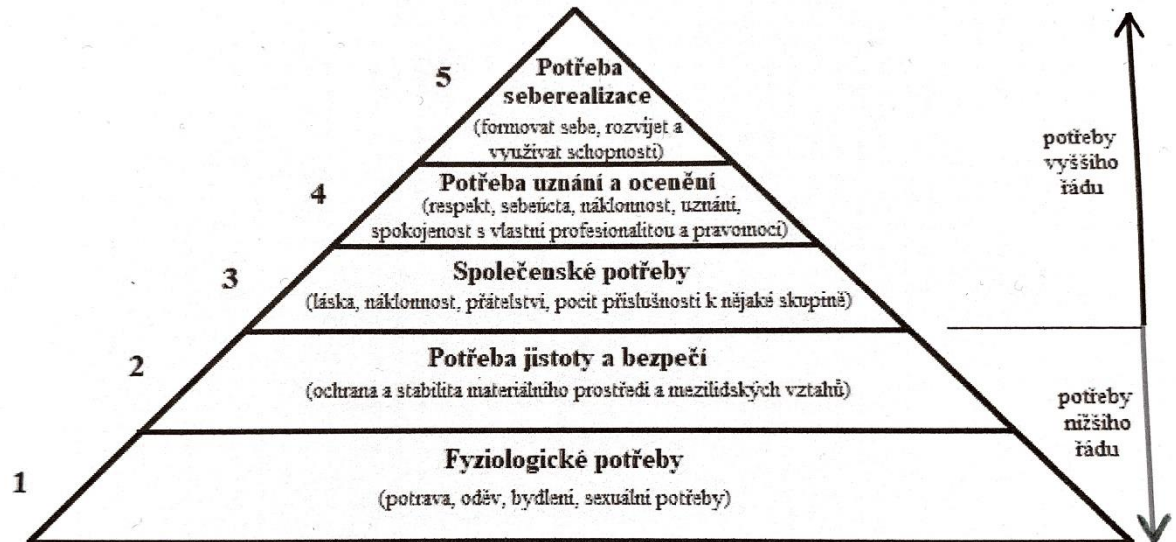
- **Potřeby uznání a ocenění**

Tato potřeba může být jinak pojmenována také jako potřeba vlastního ega, kde dochází k naplnění potřeby jako je např. sebeúcta, respekt či úspěch.

- **Potřeby seberealizace**

Jedná se o potřebu nejvyššího řádu, kde jde především o seberozvoj, nabývání nových zkušeností a využívání těch starších, rozvíjení kreativity a podobně (Hálek, 2017, s. 105).

Grafické zobrazení zmíněných potřeb viz obrázek 3.



Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: [Hálek, 2017, s. 105]

- **Teorie dvou faktorů**

Tuto teorii založil americký psycholog F. Herzberg a jedná se o druhou nejvíce používanou teorii motivace. Základ spočívá v předpokladu dvou skupin s protikladnými potřebami, které působí na pracovní spokojenost. Jedná se o faktory vnější, hygienické a o faktory vnitřní, motivátory.

Pokud jsou vnější faktory příznivé, pracovníci nejsou nespokojeni. Zásadnější vliv však na motivaci nemají. Pokud jsou však nepříznivé, mohou vyvolat nespokojenost a negativně působit na motivaci.

V případě příznivých vnitřních faktorů dochází ke spokojenosti a pracovní motivaci. Naopak v případě nepříznivých pak dochází k nespokojenosti a nepřiměřené motivaci (Bedrnová a Nový, 2007, s. 385-386).

- **Teorie X a Y**

Autorem této teorie je D. McGregor, představitel humanistické psychologie. Podstatou této teorie je, že manažer může k pracovníkovi přistupovat na základě z toho, zda je typ X nebo Y. Tento přístup vychází z protikladných představ o pracovníkovi.

- **Typ X**

Tato teorie vychází z představy, že člověk má vrozenou nechuť k práci a je líný, a proto musí být k práci nucen (Bedrnová a Nový, 2007, s. 389). K motivování je využívána metoda cukru a biče (odměny a tresty), kde dochází k využívání různých odměn, prémie nebo naopak trestů a sankcí (Buchta, 2005, s. 84).

- **Typ Y**

Tento typ je protikladem typu X. Zde je předpoklad, že člověk k práci, ať už fyzické či duševní, přistupuje přirozeně jako např. ke hře nebo odpočinku. Hlavní motivací tu není finanční odměna, nýbrž pocit, že daná práce je důležitá, užitečná a pracovník má možnost tvořit (Bedrnová a Nový, 2007, s. 389).

- **Teorie tří kategorií potřeb**

Autorem této teorie je C. P. Alderfer. Jak již vyplývá z názvu, potřeby jsou rozdělovány do tří hierarchických skupin – zajištění existence, sociálních vztahů vzhledem k pracovnímu okolí a osobního růstu. Je zde určitá podobnost s Maslowovou teorií – předpokladem je opět nejprve uspokojení potřeb nižšího řádu, až poté potřeb vyššího řádu (Buchta, 2005, s. 85).

- **McClellandova teorie motivace**

Autorem této teorie je D. McClelland. Zabývá se rozbořením motivačních potřeb manažerů na všech úrovních. Jedná se o hierarchii tří úrovní motivace, jenž jsou založeny na potřebách (Buchta, 2005, s. 86):

- sounáležitosti,
 - prosadit se a ovlivňovat ostatní,
 - úspěšného uplatnění.

Potřeba sounáležitosti je založena na dobrých pracovních podmínkách, vztazích na pracovišti atd. Potřeba prosazení se a ovlivňování ostatních je typická pro manažery, neboť tito lidé chtějí mít dominantní postavení a potřeba úspěšného uplatnění se vyskytuje převážně u pracovníků s kreativním myšlením (Buchta, 2005, s. 86).

2.5.4 Slábnutí motivace

V některých případech může docházet k oslabování motivace. Může to být zapříčiněno chybějící odměnou, která pracovníkovi byla slíbená, ale z nějakého důvodu ji nedostal.

Pracovníci také často považují základní mzdu a benefity pouze jako něco, na co mají nárok a očekávají za plnění úkolů nějakou odměnu navíc.

Motivace může být oslabena nejen absencí odměny, ale i jejím zpožděním. Aby odměny (stejně tak i sankce) na motivaci působily co nejúčinněji, zaměstnanci by je měli obdržet bezprostředně po splnění úkolu. Pokud se však jedná o odměnu v např. podobě pochvaly, může být použita již v průběhu vykonávání úkolu, což může snahu pracovníka ještě více povzbudit.

Další důvod vedoucí k oslabení motivace může být nedůvěra v dosažitelnost odměny, s čímž souvisí i důvěra či nedůvěra ve své schopnosti daného výsledku dosáhnout.

K oslabení motivace může dojít i selháním sankcí, kdy nějakému pracovníkovi delší dobu prochází, že vykonává svou práci hůř než by díky svým schopnostem mohl, nebo že se chová nevhodně a nedostává za to žádné sankce (Urban, 2017, s.28-30).

2.6 Stimulace

Stimulace na rozdíl od motivace představuje souhrn podnětů, které přicházejí zvnějšku. Tyto podněty působí na motivaci pracovníků a také usměrňují jejich jednání (Buchta, 2005, s. 81). Fungování stimulace je jednoduché. Dokud je pracovníkovi vyplácena odměna za jeho práci jako kompenzace za vynaložené úsilí, bude práci vykonávat. Nevýhodou stimulace je tedy to, že pokud stimul přestane působit (nebude pracovníkovi vyplácena odměna za práci), práce přestane být uskutečňována (Plamínek, 2015, s. 17).

2.6.1 Stimul

Stimuly jsou podněty, které pochází zvnějšku a podněcují lidi k jednání za účelem dosažení určitého cíle. Reakce jednotlivců na stejný stimul se liší a odvíjí se na základě odlišné motivace. Stimul tedy zapříčiňuje to, že některé motivy jsou buď utlumeny, nebo naopak podníceny. V neposlední řadě také musí být v souladu se situací pracovníka a jeho motivačním profilem. Jako jeden z nejvíce významných stimulů jsou považovány peníze (Buchta, 2005, s. 81).

2.6.2 Stimulační prostředky

Pro volbu správných stimulačních prostředků je třeba dobře znát motivaci pracovníků. Každý stimulační prostředek má jinou míru účinnosti a na základě znalosti motivace pracovníků lze pak vybrat ty nejúčinnější (Bedrnová a Nový, 2007, s. 399).

- **Hmotná odměna**

Tento prostředek je považován za jeden z nejdůležitějších, neboť díky němu mohou zaměstnanci uspokojit své existenční potřeby i potřeby své rodiny. Základní podmínkou je dodržování spravedlivého rozdělování těchto odměn mezi zaměstnance. Hmotná odměna může být peněžní, v podobě mzdy, prémie atd., ale i jiné podoby.

- **Obsah práce**

Samotná pracovní činnost stimuluje různé pracovníky různou účinností. I zaměstnanci, kteří jsou orientováni na obsah práce se navzájem odlišují na základě různých apelů, mezi něž patří třeba apel na samostatnost či tvořivé myšlení.

- **Povzbuzování pracovníků**

Tento nástroj pomáhá pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Může se jednat např. o zpětnou vazbu, díky níž zaměstnanec ví, jestli je jeho pracovní výkon odpovídající či nikoli. Ocenění dobré práce může zaměstnanci zvýšit sebedůvěru, to může vést k větší motivaci a lepšímu výkonu.

- **Atmosféra pracovní skupiny**

Pokud je atmosféra ve skupině dobrá, porovnávání mezi pracovníky může posílit jejich sebevědomí nebo je povzbudit k přiblížení se těm lepším. Určitá soutěživost právě motivuje zaměstnance k lepším výkonům.

- **Pracovní podmínky a režim práce**

Organizace by se měla snažit vytvářet dobré pracovní podmínky, neboť zlepšení podmínek se následně projeví tím, že se zlepší i výkon pracovníků a zároveň dojde také ke zlepšení samotného vztahu mezi organizací a pracovníky (Bedrnová a Nový, 2007, s. 401-405).

- **Zadávání vhodných úkolů**

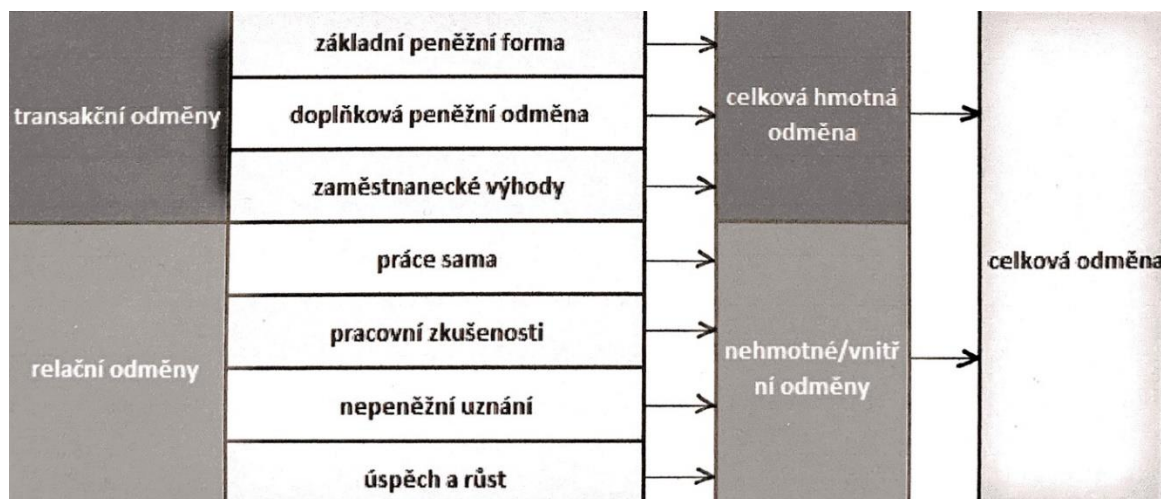
Pracovníci se mohou rozvíjet a získávat nové zkušenosti a dovednosti plněním nových přiměřených úkolů, což může zvýšit motivaci ke zlepšení. Musí však od vedoucího obdržet jasné instrukce. Úkoly mají být zadávány postupně, aby nedošlo k zahlcení pracovníka a následnému nesplnění úkolu. Pracovník by měl od svého vedoucího obdržet konkrétní zpětnou vazbu na plnění zadaného úkolu (Bělohávek, 2016, s. 18).

2.6.3 Pozitivní stimulace – odměny

Lidé pracují, aby následně získali odměnu, díky níž uspokojí své potřeby. Odměna je tedy hnací motor, jenž vede pracovníky k vykonávání své práce. Odměnou může být cokoli, co uspokojuje potřebu pracovníka a motivuje ho k výkonu činnosti i nadále (Urban, 2017, s. 25). Může se jednat jak o peněžní odměnu, v podobě mzdy, zaměstnaneckých výhod, penze apod. (Armstrong, 2015, s. 422-423), tak i o nepeněžní odměnu, v podobě uznání, pochvaly nebo také tvorby příjemného pracovního prostředí.

Spojením odměn peněžní a nepeněžní povahy vzniká odměna celková. Ta má vyjadřovat, že má zaměstnavatel uvážit všechny možnosti hodnocení zaměstnanců za jejich práci a

úspěchy. Kromě peněžních odměn a různých zaměstnaneckých benefitů totiž může být do této odměny zahrnuto prostředí, ve kterém pracují, práce jako taková, nebo třeba jaké jsou ve firmě příležitosti k rozvoji schopností pracovníků. Celková odměna je znázorněna na obrázku 4 (Armstrong, 2015, s. 423).



Obrázek 4: Složky celkové odměny

Zdroj: [Armstrong, 2015, s. 424]

2.6.4 Negativní stimulace – sankce

Sankce je trest, který souvisí s nevykonáním práce včas nebo správně. Za sankci může být považována třeba absence odměny nebo její snížení. Stejně jako u odměn, sankce může být cokoli, co je pro konkrétního pracovníka nepříjemné. Nemusí být pouze hmotné povahy, ale mohou být i nehmotné (např. kritika). Z hlediska účinnosti má ve většině případů větší účinek stimulace pozitivní než negativní. Bohužel ale nikdy není možné se používání sankcí v pracovním prostředí zcela vyhnout.

Pokud se vedoucí prostřednictvím sankcí snaží dosáhnout lepšího výkonu pracovníka, měly by být využívány pouze v tom případě, kdy pracovník svůj výkon snížil záměrně. Jestliže jsou totiž pracovníci trestáni za nezvládnání své práce z důvodu absence dovedností či nevědomosti, jak práci vykonávat, ve většině případů pak dochází pouze ke zvýšení dosavadní nespokojenosti a následnému odchodu ze společnosti (Urban, 2017, s. 25-26).

Sankce musí být voleny tak, aby na pracovníky měly vliv a zároveň by mělo docházet k jejich postupnému navyšování v případě rostoucích problémů s výkonností či kázeňských přestupků (Urban, 2017, s.28-30).

2.6.5 Zaměstnanecké benefity

V současnosti zaměstnavatelé nemají dostatek kvalitních pracovníků a pokud je mají, je velmi těžké je udržet delší dobu. Pro zaměstnavatele je tedy nutností investice do udržení těchto kvalitních a kvalifikovaných pracovníků. Kromě mzdy, kterou pracovník dostává za svou vykonanou práci, mohou být tedy pracovníci motivováni i různými firemními nebo zaměstnaneckými benefity. Poskytování těchto benefitů musí být upraveno smlouvou či nějakým interním předpisem. Zde je přehled nejčastěji využívaných benefitů:

- **Stravenky** (dochází k navýšení reálného příjmu pracovníka),
- **Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění,**
- **Sick days,**
- **Vzdělávání** – prohlubování nebo zvyšování kvalifikace,
 - Zaměstnavatelé mohou v rámci prohlubování kvalifikace částečně nebo plně svým pracovníkům hradit příslušné vzdělávání. Příkladem mohou být třeba kurzy cizího jazyka nebo různá školení. Takové školení je bráno tak, že pracovník vykonával práci a měl by za ni dostat mzdu či plat.
- **Nepeněžní příspěvek na kulturu, rekreaci nebo sport,**
- **Příspěvek na cestu do zaměstnání,**
- **Služební automobil nejen pro pracovní účely** (Bezplatné využívání služebního automobilu i v běžném soukromém životě se považuje za jeden z nejvíce požadovaných benefitů.),
- **Zápůjčka** (Zvýhodněné zápůjčky s velmi nízkým nebo žádným úrokem.),
- **Pružná pracovní doba** (Většinou se tento benefit týká IT pracovníků, personalistů nebo pracovníků v ekonomickém nebo obchodním úseku.),
 - Často je stanovena doba, během níž musí být pracovník na pracovišti, např. kvůli schůzkám či různým školením a během zbylého času si může pracovník svou pracovní dobu přizpůsobit tak, jak mu to vyhovuje. Mimo jiné je ale nutné, aby byl splněn fond odpracovaných hodin za každý měsíc.
- **Home office = práce z domu,**
- **Ostatní** – různé jednorázové odměny, využívání mobilního telefonu jak pro pracovní, tak i pro soukromé hovory, 13. a 14. plat, různé příspěvky na zdraví a podobně (Zaměstnanecké benefity, 2019).

2.6.6 Efektivita zaměstnaneckých benefitů

Poskytování zaměstnaneckých benefitů nepůsobí na pracovníky motivačně napřímo. Pracovníci si velmi často tyto výhody nárokují a domnívají se, že je přirozené je dostávat a nevnímají to jako něco extra navíc. Velmi často si také neuvědomují, kolik je třeba na takové výhody vynaložit nákladů.

Nejvíce působí ve chvíli, když pracovníci mají o tyto benefity velký zájem a byli by ochotni si je i sami zaplatit. Každý pracovník je jiný a má jiné potřeby a s tím je spojeno i to, že každému vyhovuje něco jiného. Nelze tedy plošně stanovit výhody tak, aby vyhovovaly všem stejně.

V každé firmě by mělo dojít ke stanovení individuálních motivačních cílů, kterých chce firma dosáhnout, aby nedocházelo k poskytování z důvodu, že tyto výhody poskytují ostatní firmy. V případě používání více nákladných výhod je dobré zároveň i analyzovat, jak moc se podařilo splnit stanovený cíl, jako je např. pokles absence pracovníků. Na základě toho firma zjistí, jestli je pro ni efektivní využívat stávající výhody či nikoli.

V neposlední řadě by se měla firma snažit zjistit přímo od pracovníků jaké jsou jejich zájmy či potřeby a ověřit si, jaký mají názor na stávající poskytované výhody. K tomu mohou být použity dotazníky.

Zároveň je vhodné, aby firma neustále zjišťovala, jaké výhody poskytuje svým zaměstnancům konkurence. Aby však docházelo k objektivnímu srovnání, měla by se zajímat o firmy ze stejného odvětví, které jsou pro ni přímá konkurence.

Pro zjištění efektivnosti poskytovaných výhod lze použít jednou za čas audit, který se zaměřuje jak na zjištění efektivnosti, tak i na strukturu a rozsah poskytovaných výhod. Audit dokáže ověřit, jak jsou pracovníci informováni a spokojeni s danými výhodami, jaké jsou zde možnosti úspor pro zaměstnavatele, posouzení výše rozpočtu vyhrazeného na výhody a podobně (Urban, 2017, s. 148-150).

3 Charakteristika společnosti

Společnost, která je v této bakalářské práci analyzována je pracovně pojmenována jako XYZ. Jedná se o existující společnost. Její vedení si však nepřálo, aby byl v této práci zmíněn její název. Jedná se o společnost s ručením omezeným a cílem založení bylo stát se významnou společností v oblasti bezpečných obalů nejen v České republice a na Slovensku, ale i v dalších zemích Evropy. Obaly jsou určeny z největší části na chemikálie, ale své uplatnění naleznou např. i ve farmaceutickém nebo potravinářském průmyslu nebo čistě pro domácí spotřebu.

Tato společnost poskytuje nejen velkou škálu zboží od prvotřídních výrobců, ale i poradenství, možnost balení jak klasických zásilek, tak i zásilek určených k přepravě letecky a po moři, zároveň zákazníci mohou využít třeba i konsignačního skladu. Zákazník si také může vybrat, zda má zájem pouze o kusovou dodávku, nebo shání pouze náhradní díly. Je zde možnost i kombinace vícero druhů komodit v rámci jedné zásilky.

Od roku 2002 je tato společnost držitelem certifikátu řízení jakosti ISO 9001 a každý rok se úspěšně daří ho obnovovat. Je zde využíván informační systém SAP a posléze i Helios. Zároveň také využívají systém pro příjem poptávek, následné vytvoření nabídek a také pro vyřizování objednávek zákazníků. Snaží se o modernizaci vybavení skladů, techniky i samotného skladovacího prostoru. Cílem těchto inovací je zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Obchodní aktivity jsou realizovány buď prostřednictvím obchodních referentek nebo přes e-shop. Odbyt je tvořen dodávkami do výrobní sféry, maloobchodů a velkoobchodů a jak již bylo zmíněno výše, významnými odběrateli je průmysl chemický, potravinářský a farmaceutický, dále také zemědělství a zdravotnictví (Interní zdroje společnosti).

3.1 Interní komunikace ve společnosti

Komunikace je součástí všech řídicích činností v jednotlivých procesech a oblastech. Aby docházelo k efektivnímu uplatnění QMS, společnost definuje následující systém interní komunikace:

- mobilní telefon
- pevnou telefonní linku
- internetovou www stránku
- e-mail
- nástěnka
- porady

3.2 Cíle společnosti na rok 2020

Společnost si stanovila 6 důležitých cílů, kterých by v roce 2020 chtěla dosáhnout. Zde je jejich výčet:

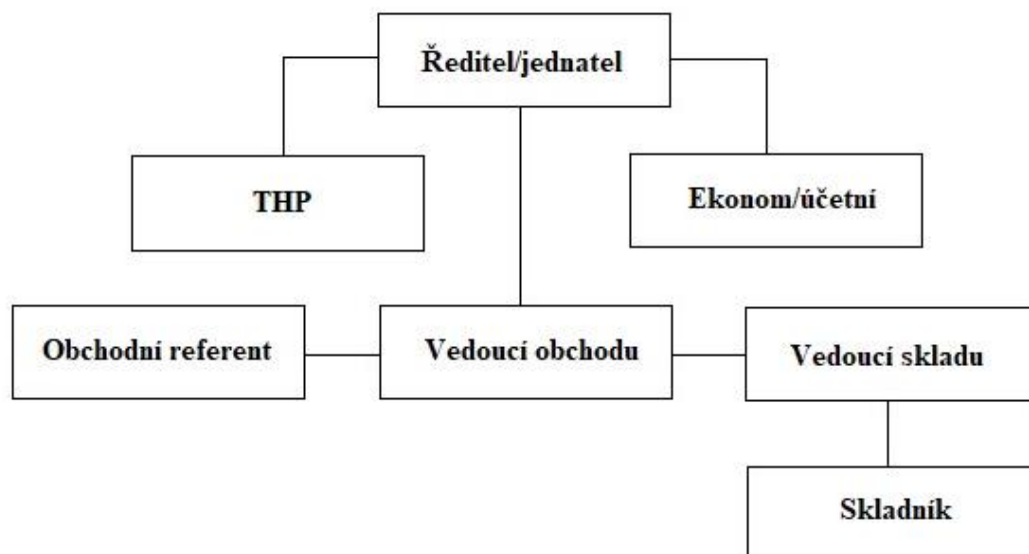
- 1) Navýšení ročního obratu,
- 2) získání 400 nových zákazníků,
- 3) rozšíření nabídky o 10 nových typů obalů a jejich uvedení do prodeje,
- 4) maximálně 6 reklamací/rok,
- 5) zateplení administrativní budovy včetně výměny oken,
- 6) zajištění nové skladovací plochy pro IBC kontejnery.

Ve srovnání s předešlými roky je jasné, že některé cíle jsou dlouhodobé a některé krátkodobé. Co se týče dlouhodobých cílů, jedná se především o navýšení ročního obratu, kdy standardní roční obrat tržeb v letech 2015-2020 se pohybuje kolem 95 mil. Kč. Optimum tržeb se pohybuje kolem 120-125 mil. Kč/rok. Dalším dlouhodobým cílem je neustálé navyšování počtu nových zákazníků, kdy optimum je stanoveno na 400 nových zákazníků za rok – 200 během prvního pololetí a 200 během druhého pololetí. Společnost se také snaží neustále rozšiřovat svou nabídku obalů, kde je každý rok cílem rozšíření nabídky o 10 nových typů obalů včetně jejich uvedení do prodeje. Dlouhodobě se také snaží udržovat maximálně 6 reklamací za rok, což svědčí o prioritě kvality produktů.

V letech 2015 a 2016 byl stanoven cíl týkající se výměny podlah v původní rekonstruované hale, který byl do konce roku 2016 splněn. Od roku 2017 dosud je stanoven cíl zateplení administrativní budovy včetně výměny oken, tento cíl dosud splněn nebyl. Byl ale přidán nový cíl a ten se týká zajištění nové skladovací plochy pro IBC kontejnery.

3.3 Organizace společnosti

Jedná se o malý podnik, neboť v současnosti zaměstnává 16 zaměstnanců, z toho 13 jich pracuje na hlavní pracovní poměr a 3 brigádně na dohodu o provedení práce. Ve společnosti je 7 různých pracovních pozic. V čele společnosti je ředitel, který zároveň vykonává i funkci jednatele. Jednatel společnosti je nadřazeným všech pozic tedy: THP, obchodního referenta, ekonoma, obchodního referenta e-shopu a vedoucího skladu. Vedoucí skladu je nadřazený pozici skladník.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti

Zdroj: interní zdroj společnosti

3.4 Náplně pracovních pozic

Jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti je 7 různých pracovních pozic, které jsou přehledně zobrazeny v organizační struktuře. Každá pozice má svou náplň a také specifické požadavky. Zde je přehled stávajících pracovních pozic:

- **Jednatel/ředitel společnosti**

Ředitel zodpovídá za řízení a koordinaci činností celé firmy. Zodpovídá za dodržování termínů zákonem stanovených plateb daní, sociálního a zdravotního pojištění a za přípravu a průběh kontrol orgánů finančních úřadů, správy sociálního zabezpečení a zdravotních pojišťoven. Vytváří osobní a společenské kontakty s představiteli veřejného a podnikatelského života, se zákazníky i dodavateli, s cílem posílení konkurenceschopnosti firmy.

Je zodpovědný za obchodní politiku firmy, za vedení účetní agendy firmy, jmenuje a odvolává vedoucí pracovníky firmy. Odpovídá také za zavedení a udržování dokumentovaného modelu systému managementu kvality podle požadavků ČSN EN ISO 9001: 2016, stanovuje politiku kvality společnosti, kontext organizace a následná rizika, přezkoumává a schvaluje dokumenty vztahující se k QMS. Jmenuje představitele managementu ve firmě a zodpovídá za řízení jemu příslušejících záznamů QMS.

Odpovídá za globální řízení a dodržování metrologie ve firmě, stanovuje nápravná opatření vyplývající z interních prověrek, schvaluje plán výcviku pracovníků. Také rozhoduje o převzetí či zamítnutí objednávky a následně podepisuje nabídky, kupní smlouvy, dodací listy, faktury,

prodejky, objednávky atd. V neposlední řadě také rozhoduje o oprávněnosti či neoprávněnosti reklamace, a odpovídá za BOZP, protipožární opatření a za hospodaření a ochranu majetku společnosti.

- **Vedoucí obchodního oddělení**

Náplní tohoto pracovníka je vedení obchodního oddělení, což zahrnuje zajištění styku s peněžními ústavami, zároveň také vedení pokladny, sledování a provádění různých bankovních operací a také vedení archivace dokumentace o zakázkách.

- **Ekonom – účetní**

Ekonom má shodné některé činnosti s vedoucím obchodního oddělení, jedná se o vedení pokladny, sledování a provádění bankovních operací a zajišťování styku s peněžními ústavami. Dále musí vést deník všech přijatých a vydaných faktur, vede bankovní účty, připravuje účetní doklady a následně je zpracovává a účtuje o nich. Archivuje účetní doklady, zajišťuje styk také se státními úřady, jako je finanční úřad či úřad sociálního zabezpečení. Zároveň vede také evidenci týkající se docházky a personálních údajů o zaměstnancích, provádí přípravu podkladů pro vyúčtování a zpracování mezd. V neposlední řadě také zpracovává účetnictví a daňová přiznání.

- **Obchodní referent**

Zajišťuje telefonický i písemný kontakt se zahraničními dodavateli i odběrateli. Dle požadavků tuzemských i zahraničních zákazníků samostatně objednává zboží, a to vždy s ohledem na aktuální skladovou zásobu. Potvrzuje objednávku zákazníkovi a současně si vyžádá potvrzení objednávky u dodavatele. Vede korespondenci a komunikuje v cizím jazyce. Fakturuje, vystavuje dodací listy. Jedná se zahraničními i tuzemskými návštěvníky veletrhů.

Prostřednictvím tuzemských dopravců obstarává přepravu zboží z a do zahraničí, zpravidla systémem z domu do domu. Taktéž připravuje podklady pro expedici na státních hranicích a pro vnitrostátní celní deklaraci. Kontroluje správné vyplnění obchodních dokladů (faktury, dodací listy, tranzitní doložky apod.), dohlíží na správně uvedený původ zboží. Kontroluje výměr cla, v naléhavých a potřebných případech komunikuje s celním úřadem v otázkách celních výměrů. V nutných případech připravuje podklady k tzv. neutralizaci dokladů, jejímž smyslem je utajení odběratele či dodavatele. Při vykládce, v koordinaci se skladníkem, potvrzuje dopravcům dodací listy. Běžné pracovní problémy v maximální míře zvládá sám, o závažných skutečnostech informuje jednatele. Dle potřeby uskutečňuje služební cesty služebním vozidlem.

- **Obchodní referent e-shopu**

Úkolem obchodního referenta je zajištění telefonického a písemného kontaktu s odběrateli. Dle požadavků odběratelů samostatně vyřizuje objednávky, potvrzuje objednávky zákazníkům, včetně termínu dodání a platebních podmínek. Vede veškerou korespondenci k přijatým objednávkám, vystavuje dodací listy a faktury. Zajišťuje dopravu přes sběrnou službu a následně vyplňuje přepravní listy.

V programu e-shop sleduje a opravuje položky, které jsou skladem dle aktuálního stavu z Heliosu. Předává veškeré doklady do skladu aby mohlo být zboží připraveno k expedici a komunikuje se skladníky ohledně zabalení a expedice zboží.

- **THP**

Zajišťuje provoz a správu objektu a pozemků, včetně příslušných skladových prostor. Archivuje veškeré dokumenty týkající se výstavby, provozu a správy objektu. V případě poruch, závad nebo havárií zajišťuje nápravu ve spolupráci s externí dodavatelkou organizací. Na příkaz jednatele vstupuje do jednání s úřady souvisejících s provozem pozemků a budov.

Zajišťuje provoz výpočetní techniky a lokální sítě ve spolupráci s externí dodavatelskou organizací. Na příkaz jednatele zajišťuje nákup výpočetní techniky a uvádí ji do provozu ve spolupráci s externí organizací. Archivuje licenční certifikáty na softwarové produkty, manuály, návody, popř. jiné dokumenty vztahující se k výpočetní technice. V případě poruch výpočetní techniky ohlásí závadu externí organizaci, která zajistí okamžitou opravu, popř. náhradu. Zajišťuje provozní podmínky chodu firmy jako nákup kancelářských potřeb, propagační činnost. Dále zajišťuje správu a údržbu služebních motorových vozidel a manipulační techniky včetně techniky na údržbu areálu.

Dle potřeby a na pokyn jednatele uskutečňuje služební cesty služebním vozidlem. Zajišťuje evidenci spotřeby energií a vody. Účastní se jednání s dodavateli energií a vody a aktivně vyhledává a sleduje cenové nabídky. Kontroluje termíny a zajišťuje u externí organizace pravidelná školení zaměstnanců – školení řidičů, školení obsluhy VZV, školení BOZP a PO. Kontroluje termíny a zajišťuje u externí organizace pravidelné revize dle zákona (EPS, EZS, elektro, plyn, elektrospotřebiče, hromosvody, hasicí přístroje a hydranty, deratizace).

Snaží se maximum běžných pracovních problémů zvládnout sám, o závažných skutečnostech však informuje jednatele.

- **Vedoucí skladu**

Zajišťuje nakládku a vykládku veškerého zboží ze skladu a do skladu ve spolupráci se skladníkem, kontroluje a zodpovídá za správnost vydaného a přijatého zboží dle vystavených dokladů, zajišťuje úklid skladu, komunální odpad sbírá do nádob k tomu určených, telefonicky informuje externí firmu o nutnosti odpad odvézt. Zajišťuje repasování PE kontejnerů. Na příkaz jednatele označuje vyjmuté použité nádoby bez ochranné klece červenou nebo zelenou samolepkou, což je známka vymežující další použití. Provádí inventuru nejméně jednou ročně, denně provádí skladovou uzavírku a vede evidenci obalů.

Dodržuje zásady bezpečnosti práce. Řídí přímo činnost skladníků a kontroluje ji. Snaží se co nejvíce běžných pracovních problémů zvládnout sám, o závažných skutečnostech informuje jednatele.

- **Skladník**

Většina činností skladníka je shodná s činnostmi vedoucího skladu, je však podřízeným pracovníkem vedoucího skladu. K jeho činnostem patří zajištění naložení a vyložení veškerého zboží ze skladu a do skladu dle vydaných dokladů, úklid skladu, sběr komunálního odpadu do nádob k tomu určených. Poté informuje THP o nutnosti odpad odvézt a ten zajistí externí firmu. Zajišťuje repasování PE kontejnerů. Na příkaz jednatele také označuje vyjmuté použité nádoby bez ochranné klece červenou nebo zelenou samolepkou. Skladník také provádí inventuru nejméně jednou ročně a každý den provádí skladovou uzávěrku.

Dodržuje zásady bezpečnosti práce a na pracovišti udržuje pořádek. Co nejvíce běžných pracovních problémů se snaží zvládnout sám, o závažných skutečnostech informuje vedoucího skladu, popř. jednatele (interní zdroje společnosti).

3.5 Kvalifikační požadavky na jednotlivé pozice

Požadavky na zaměstnance se liší podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná. Zde je přehled obecných kvalifikačních požadavků, které jsou potřebné k vykonávání daných pozic.

- **Jednatel/ředitel společnosti**

Tabulka 1: Kvalifikační požadavky na jednatele/ředitele společnosti

	Vzdělání	Jazyk	Jiná kvalifikace	Ř. průkaz	Praxe
Požadavky	SŠ nebo VŠ	pasivně	ne	B	-
Splňuje (A/N)	A	A	N	A	-

Zdroj: interní zdroj společnosti

- **Vedoucí obchodního oddělení**

Tabulka 2: Kvalifikační požadavky na vedoucího obchodního oddělení

	Vzdělání	Jazyk	Jiná kvalifikace	Ř. průkaz	Praxe
Požadavky	Středoškolské	výhodou	ne	B výhodou	5 roků

Zdroj: interní zdroj společnosti

- **Ekonom – účetní**

Tabulka 3: Kvalifikační požadavky na ekonoma

	Vzdělání	Jazyk	Jiná kvalifikace	Ř. průkaz	Praxe
Požadavky	Středoškolské	výhodou	ne	B výhodou	5 roků

Zdroj: interní zdroj společnosti

- **Obchodní referent**

Na této pozici je požadována komunikativnost, flexibilita, bezproblémové zvládnutí práce na PC a nejméně jednoho cizího jazyka. Výhodou je řidičský průkaz skupiny „B“. Pozice obchodního referenta zaměřeného na e-shop se podmínky liší pouze v délce praxe, která nečiní 5 let, ale pouze 3. Další požadavky viz tabulka 4:

Tabulka 4: Kvalifikační požadavky na obchodního referenta

	Vzdělání	Jazyk	Jiná kvalifikace	Ř. průkaz	Praxe
Požadavky	Středoškolské	výhodou	ne	B výhodou	5 roků

Zdroj: interní zdroj společnosti

- **THP**

Podmínkou k pracovní činnosti THP je komunikativnost, řidičský průkaz skupiny „B“ a zkouška k obsluze VZV, práce na PC, dlouholetá praxe v technických oborech. Další požadavky viz tabulka 5:

Tabulka 5: Kvalifikační požadavky na THP

	Vzdělání	Jazyk	Jiná kvalifikace	Ř. průkaz	Praxe
Požadavky	Středoškolské	výhodou	ne	Sk.B Řízení motorových vozíků	3 roky

Zdroj: *interní zdroj společnosti*

- **Vedoucí skladu**

Podmínkou k výkonu této pracovní činnosti je komunikativnost, zvládnutí práce na PC, zkouška k obsluze VZV a další požadavky zmíněné v tabulce:

Tabulka 6: Kvalifikační požadavky na vedoucího skladu

	Vzdělání	Jazyk	Jiná kvalifikace	Ř. průkaz	Odborná praxe
Požadavky	středoškolské	-		Sk. B Řízení motorových vozíků	2 roky

Zdroj: *interní zdroj společnosti*

- **Skladník**

Na této pozici je podmínkou komunikativnost, řidičský průkaz skupiny „B“ a zkouška k obsluze VZV. Proškolení a přezkoušení týkající se VZV probíhá každý rok. Výhodou je také znalost anglického jazyka slovem i písmem. Další požadavky viz tabulka:

Tabulka 7: Kvalifikační požadavky na skladníka

	Vzdělání	Jazyk	Jiná kvalifikace	Ř. průkaz	Praxe
Požadavky	Výuční list, manuální zručnost	AJ slovem i písmem		Sk. B Řízení motorových vozíků	1 rok

Zdroj: *interní zdroj společnosti*

3.6 Pracovní doba

Fond hodin v této společnosti je stanoven dle zákoníku práce na 40 hod./týden. Pracovní doba není rozdělená podle jednotlivých pozic, nýbrž všichni zaměstnanci mají jednotnou pracovní dobu v čase 7:00-15:30 od pondělí do pátku. Přes veškeré svátky během roku mají zaměstnanci této společnosti volno.

3.7 Požadavky na nové zaměstnance

Nejdůležitější požadavek na nové zaměstnance je produktivita. Společnost je ochotná přijmout i pracovníka např. pouze se středoškolským vzděláním a nevidí v tom žádný problém, pokud pracuje produktivně. U pozice obchodních referentek/referentů je však velmi důležité, aby uměli anglicky, jelikož má společnost spoustu zahraničních dodavatelů i zákazníků. Společnost totiž již několikrát shledala problém v tom, že lidé, kteří absolvovali vysokou školu často požadují vyšší plat než bez tohoto vzdělání, a často nejsou tak produktivní jako někdo s nižším vzděláním.

To platí i u skladníků. Pokud je tento pracovník produktivní, není problém člověka zaměstnat pouze s výučním listem, neboť práce skladníka v této společnosti obnáší i přemýšlení během práce. Nejedná se o jednotvárnou práci na lince, kde se dělá stále jedna činnost dokola.

3.8 Příjem nových zaměstnanců

Hledání nových zaměstnanců probíhá formou zveřejnění inzerátu na některou z internetových stránek – nejčastěji se jedná o stránky práce.cz nebo jobs.cz. Po vyjádření zájmu ze strany potenciálního zaměstnance je společností telefonicky kontaktován a probíhá domluva, kdy se má dostavit na výběrové řízení formou pohovoru. U výběrového řízení je ve většině případů ředitel společnosti a účetní, případně vedoucí obchodu. Výběrové řízení se také liší na základě toho, o jakou pozici se jedná – zdali skladník, či obchodní referentku.

3.9 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení probíhá formou diskuze mezi ředitelem společnosti a vedoucím obchodu. Jsou brány v potaz skutečnosti jako kdo odpracoval kolik přesčasů, kdo udělal pro firmu něco navíc oproti tomu, co mu bylo zadáno, popřípadě zařídil pro firmu velkou zakázku. Co se týká práce ve skladu, je hodnoceno např. jestli byly nějaké reklamace, opět se berou v potaz přesčasy, či jestli někdo přišel s nějakým inovačním řešením, jak vylepšit chod společnosti.

3.10 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci této společnosti získávají jako odměnu za svou práci základní mzdu a prémie. Kromě této finanční odměny mají možnost ještě využívat firemní benefity, které jsou podrobně zmíněny v kapitole 3.11.2.

3.11 Vzdělávání zaměstnanců

Je velmi důležité, aby docházelo k pravidelnému vzdělávání zaměstnanců, za účelem jejich neustálého zlepšování a zvyšování jejich kvalifikace. Na každý rok je tedy zpracován podrobný plán výcviku, který se týká těchto oblastí:

- Bezpečnost a ochrana zdraví a požární ochrana
- Systém managementu kvality
- Profesní odbornosti
- Školení nových zaměstnanců
- Školení interních auditorů, správce dokumentace apod.

O absolvování školení si společnost vždy vede evidenci.

3.11.1 Finanční ohodnocení

Ve společnosti je v současnosti stanovena jednotná základní mzda, jejíž výše je 20.000,- Kč. Mzda se u jednotlivých pracovníků liší o výši prémie, které jsou rozlišeny podle dané pozice. Výše této prémie je však pouze orientační a ve většině případů mají zaměstnanci prémie vyšší.

Pracovník na pozici skladníka má prémie ve výši cca 10.000,- Kč, obchodní referentky mají prémie cca 12.000,- Kč, pozice účetní/sekretářka/hlavní ekonom má prémie cca 18.000,- Kč a nejvyšší prémie dostává vedoucí obchodu, cca 20.000,- Kč. Celková mzda, která se tedy skládá ze základní mzdy a prémie tedy dosahuje u skladníka cca 30.000,- Kč, u obchodních referentek cca 32.000,- Kč, pozice účetní/sekretářka/hlavní ekonom dostává cca 38.000,- Kč a vedoucí obchodu cca 40.000,- Kč. Finanční ohodnocení probíhá na základě diskuze ředitele společnosti a vedoucí obchodu.

• Vývoj mezd v letech 2015 až 2019

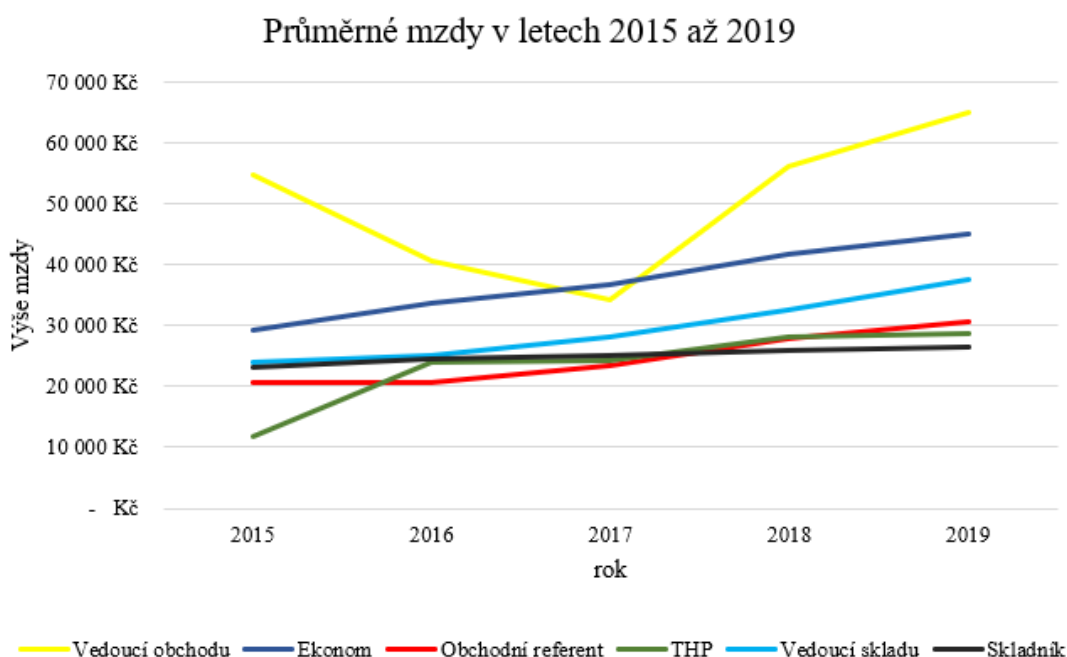
V tabulce 8 je vidět, jak se vyvíjely průměrné hrubé mzdy u každé pracovní pozice od roku 2015 do roku 2019. Přehledněji je to zobrazeno na grafu 1.

Tabulka 8: Vývoj mezd v letech 2015 až 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Vedoucí obchodu	54 695 Kč	40 716 Kč	34 131 Kč	56 180 Kč	64 862 Kč
Ekonom	29 274 Kč	33 782 Kč	36 727 Kč	41 835 Kč	44 915 Kč
Obchodní referent	20 548 Kč	20 778 Kč	23 363 Kč	27 784 Kč	30 551 Kč
THP	11 778 Kč	23 945 Kč	24 398 Kč	28 170 Kč	28 603 Kč
Vedoucí skladu	54 695 Kč	40 716 Kč	34 131 Kč	56 180 Kč	64 862 Kč
Skladník	23 219 Kč	24 422 Kč	25 110 Kč	25 847 Kč	26 509 Kč

Zdroj: interní zdroj společnosti, vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že mzdy na všech pozicích (kromě vedoucího obchodu, jehož mzda v letech 2015-2017 klesala, od roku 2017 dosud roste) v posledních 5 letech více či méně strmě rostly. Dá se tedy předpokládat, že i v roce 2020 dojde k růstu mezd.



Graf 1: Průměrné měsíční mzdy v letech 2015 až 2019

Zdroj: *interní zdroj společnosti, zpracování vlastní*

• Odměny a sankce

V případě, že pracovník udělá víc práce, nebo má nějaké přesčas apod., jeho finanční ohodnocení se zvyšuje. Při neplnění či porušení pravidel, neplnění práce, nebo pokud pracovník dělá hodně chyb, nebo se mu něco zásadního nepovedlo apod., dochází ke snížení finančního ohodnocení.

Většinou je snížení cca 1.000,- Kč, pokud by však mělo dojít ke snížení o více než 2.000,- Kč, dochází k rozhovoru ředitele s daným pracovníkem v kanceláři, aby přesně věděl, jaké jsou důvody tohoto snížení. V závažnějších případech, kde dochází ke snížení ohodnocení např. o 3.000,- až 5.000,- Kč, však většinou pracovník sám ví, proč k takovému snížení došlo.

Pokud skladník výjimečně pokazí nějakou drobnost (př. dá méně vík), penalizován za to není. Jestliže by se jeho chyby opakovaly např. vícekrát v týdnu, je to řešeno nejprve domluvou a pokud ani domluva nezabere, dostane sankci.

3.11.2 Benefity

Společnost poskytuje kromě mzdy a prémie několik benefitů. Poskytují svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 100,- Kč/den, ke klasické dovolené 25 dní mají zaměstnanci týden

dovolené navíc. Zaměstnavatel také přispívá částkou 1.000,- Kč na penzijní nebo životní pojištění a všichni zaměstnanci mají své firemní mobily. Vedoucí obchodu má navíc ještě firemní vozidlo, tiskárnu pro domácí účely a může zdarma využívat internetové připojení i doma. Veškeré benefity ve společnosti jsou přehledně zobrazeny v tabulce v příloze č.1.

Poskytování benefitů je podmíněno pouze tím, že zaměstnanec musí ve firmě pracovat alespoň 3 měsíce, což znamená pouze úspěšné absolvování zkušební doby.

Společnost se své zaměstnance také snaží stimulovat např. tím, že pro ně 2x za rok pořádá různé akce. V minulosti šlo o sjezd řeky Orlice, bowling a badminton. Tento rok je zatím v procesu plánování. Jednou z variant pro letošní rok jsou motokáry.

4 Analýza motivace a stimulace ve společnosti

Cílem je analýza motivace a stimulace jak z pohledu ředitele společnosti, tak z pohledu zaměstnanců. Někdy je totiž ředitel společnosti přesvědčen, že své zaměstnance odměňuje dostatečně, ale ve skutečnosti je to jinak. Analýza z pohledu zaměstnanců je provedena pomocí online dotazníku, který byl umístěn v aplikaci Formuláře portálu Google Docs a analýza z pohledu ředitele společnosti je provedena prostřednictvím rozhovoru.

4.1 Pohled ředitele společnosti

Dotazování proběhlo prostřednictvím standardizovaného individuálního rozhovoru s ředitelem společnosti. Bylo zvoleno příjemné prostředí, aby se dotazovaný necítil ve stresu a mohl v klidu reagovat na otázky autora. Otázky byly podobné otázkám v dotazníku pro zaměstnance, aby bylo možné srovnání.

- **Zhodnocení komunikace se zaměstnanci**

Ředitel má ten názor, že komunikace funguje poměrně dobře. Většinu věcí se prý snaží řešit hned, ústní formou, případně pak po telefonu nebo emailem.

Někteří zaměstnanci mají bohužel velký problém s kritikou, protože jim vadí a neumí ji přijmout. Vztahují si ji osobně, a proto nejsou schopni reagovat přiměřeně. Snaží se např. bránit a obhajovat. Na druhou stranu jsou i zaměstnanci, kteří kritiku umí přijmout, snaží se ji brát s nadhledem, a také se z ní poučit. Ředitel se však snaží využívat spíše pochvaly než kritiku.

- **Jasnost a srozumitelnost zadaných úkolů**

Ředitel doufá, že jsou zadání úkolů jasná a srozumitelná. Přiznává však, že tuto pozici vykonává pouze tři roky a je stále v čem se zlepšovat. Začátky pro něho byly prý velmi náročné, časem se to však již hodně zlepšilo. Snaží se všechny úkoly zadávat tak, aby byly hned jasné. Zaměstnanci mají také prostor pro dotazy, které rád zodpoví, či díky nim doplní nějaké potřebné informace.

- **Zpětná vazba na vykonanou práci zaměstnanců**

Zpětná vazba ze strany ředitele je podle jeho slov asi nejslabší. Většinou se snaží příliš nezasahovat, pokud vše funguje jak má a nejsou žádné stížnosti. Zhruba jednou za čtvrt až půl roku si s každým zaměstnancem promluví osobně. Probere s ním jak je ve firmě spokojený, jestli mu něco vadí a jestli je něco, co by chtěl změnit.

- **Atmosféra na pracovišti**

Atmosféru na pracovišti ředitel hodnotí poměrně dobře. Bohužel se občas někteří zaměstnanci nemají v oblibě, takže spolu fungují jen čistě v pracovní rovině. V rámci možností však vztahy na pracovišti hodnotí jako dobré. Jako důvod uvedl ten, že je to nejspíš malým kolektivem.

- **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí hodnotí jako opravdu příjemné. Jako nejpříjemnější uvedl obchodní oddělení a také sklad. Sklad byl nově zařizován asi před čtyřmi lety, tudíž je téměř nový.

- **Motivace a stimulace zaměstnanců**

Svoji snahu o motivaci a stimulaci hodnotí jako dostatečnou. Dodal, že samozřejmě vždy ta snaha může být ještě větší. Občas svým zaměstnancům např. donese dort či nějaké zákusky. Za velmi důležitou považuje pochvalu. Tvrdí, že je třeba zaměstnance chválit téměř vždy, pokud si to samozřejmě zaslouží. Zaměstnanci pochvalu vždy ocení.

- **Odměny**

Z pohledu ředitele jsou v současné chvíli vyplácené odměny dostatečné. Domnívá se, že jeho zaměstnanci mohou být opravdu spokojeni. Jejich pracovní doba je pondělí až pátek od 7:00 do 15:30, občas mají nějaké přesčasy. Kdykoli potřebují, mohou odejít z práce dřív, musí však sdělit důvod a téměř ve všech případech mohou odejít. Ředitel uvažuje např. o kartě Multisport nebo nějakém jiném benefitu. Vzhledem k současné situaci kolem koronaviru však není jasné, jak se společnosti bude dařit, a tak se vše bude odvíjet od toho.

- **Nehmotné odměny**

Jak již bylo zmíněno výše, ředitel se snaží své zaměstnance chválit. Bohužel si sám není jistý tím, zda je to často či není. Tyto odměny považuje za velmi důležité. Na stupnici 1 až 10 je to číslo 10. Je bráno v potaz, že číslo 1 je nejméně důležité a číslo 10 je nejdůležitější.

- **Motivace zaměstnanců díky odměnám a benefitům**

Řediteli byla položena otázka, zda mu přijde, že jsou zaměstnanci více motivováni právě díky odměnám a benefitům. Odpověď byla, že určitě ano. Většina zaměstnanců podle jeho slov nahlíží spíš na finanční ohodnocení a ostatní benefity neřeší tolik jako peníze. Peníze považuje za největší stimul na světě a to jak v minulosti, tak i do budoucna. Stávající benefity považuje za velmi dobré. Rád by doplnil ještě již výše zmiňovanou kartu Multisport nebo něco podobného. Zároveň se také snaží zařídit i kurz angličtiny přímo ve společnosti, neboť o něj byl poměrně velký zájem.

- **Vzdělávání zaměstnanců**

Stejně jako v jiných oblastech, i zde je stále co zlepšovat. Nedávno proběhlo např. školení na ADR. Jedná se o malou firmu, která musí pečlivě zvažovat, do čeho bude vkládat své finance. Samozřejmě se ale snaží peníze vkládat i do školení zaměstnanců, pokud je to možné. Vzdělávání vedoucí považuje za nejdůležitější u pozice účetní, neboť je velmi důležité mít vše v pořádku.

Pokud koronavirus nějak zvlášť nenaruší chod společnosti, ředitel přemýšlí o tom, že by poslal každého zaměstnance na kurz dle vlastního výběru. Do určité částky by byl hrazen společností, případný zbytek by si zaměstnanec doplatil sám.

- **Prostor pro další sdělení**

Řediteli byl na závěr udělen prostor pro zmínění čehokoli, co se týká motivace a stimulace ve společnosti a na co se autor nedotazoval. Odpověď byla, že tato problematika je velmi rozsáhlá a složitá a je potřeba se jí hodně věnovat. Právě motivace a stimulace totiž pomáhá udržovat klíčové zaměstnance ve firmě. Pokud je bude dostatečně stimulovat, budou se zaměstnanci cítit dobře.

Otec, který dříve společnost vedl, vždy ctil pravidlo: „chválit, chválit, jenom chválit“, a toho se prý snaží držet, neboť to považuje za velmi důležité. Toto pravidlo zároveň přirovnal nejen k pracovnímu životu, ale i osobnímu, kde říká, že doma je také potřeba chválit, ať už jde o přítelkyni, manželku, maminku atd. Neustálá kritika je podle něho mnohem snazší než pochvala. Na závěr rozhovoru ředitel uvedl tuto větu: „Doufám, že mě tento rozhovor donutí více se zamyslet nad touto problematikou a třeba budu své zaměstnance lépe stimulovat a víc chválit.“

4.2 Dotazníkové řešení

Jak již bylo zmíněno výše, pro zjištění motivace a stimulace z pohledu zaměstnanců byla zvolena metoda online dotazníku, který nejprve obsahoval 2 identifikační otázky, týkající se pohlaví a věku. Další otázky byly již směřovány na samotný výzkum. Otázky byly formulovány jasně, srozumitelně a jednoznačně, aby každý snadno pochopil, na co se autor dotazníku ptá. Celkově v tomto dotazníku bylo 14 otázek. 10 otázek bylo uzavřených, 3 polouzavřené a 1 otázka týkající se věku byla otevřená.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno z toho důvodu, že se jedná o malý podnik a návratnost odpovědí na dotazník byla 100%. Tento dotazník byl anonymní a zaměstnanci se tak nemuseli obávat žádného postihu v případě negativní či kritické odpovědi.

4.2.1 Identifikační údaje respondentů

Společnost v současnosti zaměstnává 16 pracovníků včetně ředitele. Z tohoto počtu však 3 pracovníci pracují pouze na dohodu o provedení práce jako brigádníci. Po domluvě s ředitelem společnosti byl dotazník rozeslán k vyplnění pouze těm zaměstnancům, kteří ve firmě pracují na hlavní pracovní poměr. Z toho tedy vyplývá, že dotazník byl rozeslán 12 zaměstnancům.

4.2.2 Vyhodnocení dotazníku

Následující body obsahují vyhodnocení dotazníku. Ke každému bodu náleží také graf pro jasnější zobrazení získaných poznatků. Dotazník vyplnilo všech 12 dotazovaných zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.

- **Pohlaví a věk zaměstnanců**

Následující graf zobrazuje rozložení dotazovaných zaměstnanců dle jejich pohlaví.

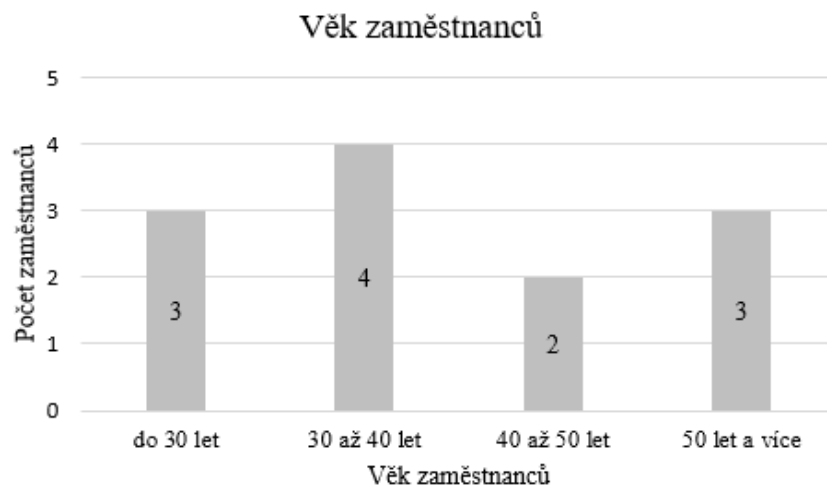


Graf 2: Rozložení dotazovaných zaměstnanců dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že dotazník vyplnili všichni dotazovaní, tedy 12 zaměstnanců, z toho je 6 žen a 6 mužů. Ženy pracují na pozicích: vedoucí obchodu, ekonom a obchodní referent. Muži vykonávají pozice: THP, vedoucí skladu a skladník.

Další graf zobrazuje rozvržení zaměstnanců z hlediska jejich věku. Tato otázka byla otevřená, avšak autor vytvořil několik věkových skupin pro přehlednější zpracování grafu. Počty zaměstnanců podle věku jsou víceméně podobné, avšak nejvíce zaměstnanců ve společnosti je ve věku mezi 30 a 40 lety, nejméně jich je pak ve věku mezi 40 až 50 lety. Nejmladší zaměstnanec je ve věku 26 let, nejstaršímu zaměstnanci je 60 let.



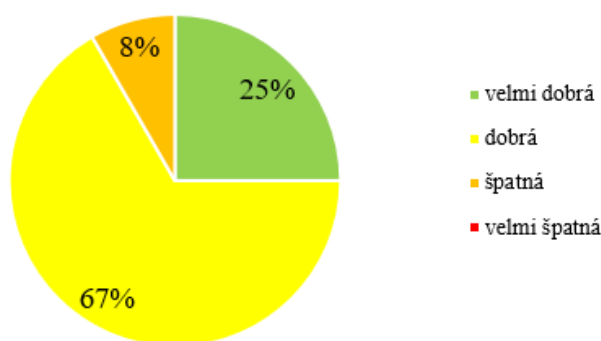
Graf 3: Věk zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

- **Komunikace ve společnosti**

Další 2 otázky se týkaly komunikace ve společnosti. První se týkala komunikace s vedoucím. Na výběr byly možnosti: velmi dobrá, dobrá, špatná a velmi špatná. Pouze 3 zaměstnanci, což je 25 %, odpověděli, že by komunikaci se svým vedoucím ohodnotili jako velmi dobrou. Většina respondentů, konkrétně 67 %, což je 8 zaměstnanců, ohodnotilo komunikaci s vedoucím jako dobrou. Jeden zaměstnanec ohodnotil komunikaci jako špatnou. Možnost velmi špatné komunikace ne zvolil nikdo.

Hodnocení komunikace zaměstnanců se svým vedoucím



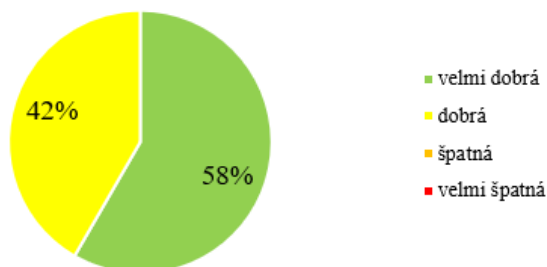
Graf 4: Hodnocení komunikace zaměstnanců se svým vedoucím

Zdroj: vlastní zpracování

Následující graf se zaměřuje na hodnocení vzájemné komunikace mezi zaměstnanci. Je zjevné, že vzájemná komunikace mezi zaměstnanci je na velmi dobré úrovni, neboť nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by komunikace byla špatná či dokonce velmi špatná. Více než

polovina, tedy 58 % odpovědělo, že komunikace je na velmi dobré úrovni a zbytek, tedy 42 % označilo komunikaci za dobrou.

Hodnocení komunikace zaměstnanců s ostatními zaměstnanci



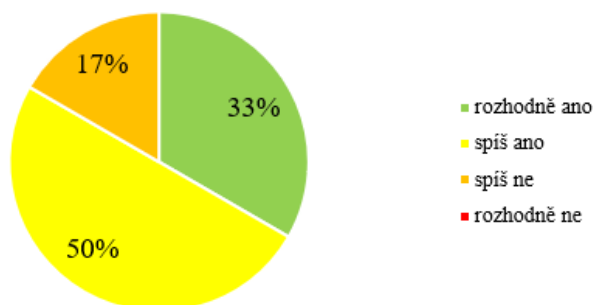
Graf 5: Hodnocení komunikace zaměstnanců s ostatními zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

- **Zadané úkoly**

Pro dobrý pracovní výkon je důležité, aby zaměstnanci jasně rozuměli zadání a smyslu své práce. Pokud tomu tak není, jejich pracovní výkon nemusí dosahovat maxima. Proto je zde zařazena otázka týkající se jasnosti a srozumitelnosti zadaných úkolů od vedoucího. Úkoly jsou naprosto srozumitelné pouze pro 33 % zaměstnanců a 50 % zaměstnanců vybralo možnost, že zadané úkoly jsou spíše jasné a srozumitelné. Pro 17 % jsou však zadané úkoly spíše nesrozumitelné. Varianty rozhodně nesrozumitelné nezvolil nikdo.

Jasnost a srozumitelnost zadaných úkolů



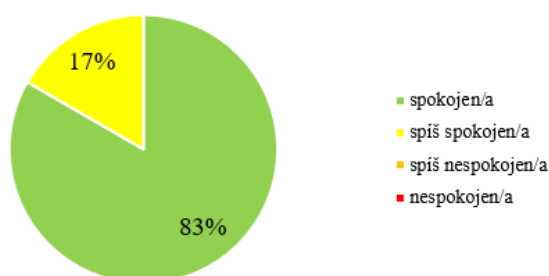
Graf 6: Jasnost a srozumitelnost zadaných úkolů

Zdroj: vlastní zpracování

- **Pracovní doba**

Tato otázka byla polouzavřená. Cílem bylo zjištění spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců s pracovní dobou, dále měli prostor připsat, co by na pracovní době případně změnili. Všichni zaměstnanci odpověděli, že jsou s pracovní dobou spokojeni a vyhovuje jim. Dva zaměstnanci připsali k této otázce poznámku. Jedna žena je sice spokojena, ale upřednostnila by klouzavou pracovní dobu. Jeden muž připsal poznámku, že je sice také s pracovní dobou spokojen, ale že je vyvíjen velký tlak na přesčasy, které však nejsou propláceny.

Spokojenost s pracovní dobou



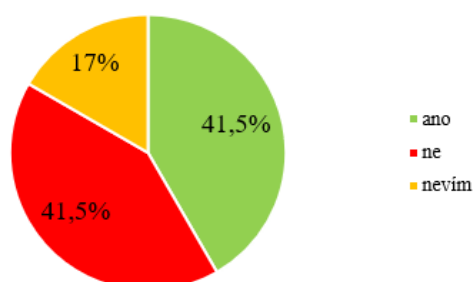
Graf 7: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou

Zdroj: vlastní zpracování

- **Zpětná vazba vedoucího na pracovní výkon zaměstnanců**

V této otázce chtěl autor zjistit, zda zaměstnanci mají od svého vedoucího dostatečnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon. Z grafu je patrné, že dostatečnou zpětnou vazbu zaměstnanci spíše nemají. Pouze 5 jich odpovědělo, že dostávají dostatečnou zpětnou vazbu. To je tedy méně než polovina zaměstnanců. Dalších 5 zaměstnanců odpovědělo, že nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu na svou práci a 2 zvolili odpověď nevim, z čehož se dá usuzovat, že je pro ně také spíše nedostatečná.

Dostatečná zpětná vazba na pracovní výkon



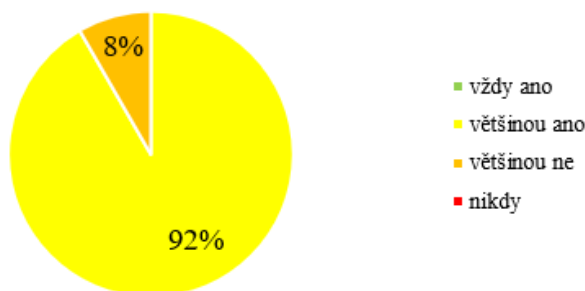
Graf 8: Dostatečná zpětná vazba vedoucího na pracovní výkon zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

- **Spokojenost s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti**

Všichni zaměstnanci kromě jednoho odpověděli, že jsou s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti ve většině případů spokojeni. Pouze 1 zaměstnanec odpověděl, že většinou spokojen není. Nikdo neodpověděl, že by byl vždy spokojen, ani že není spokojen nikdy.

Spokojenost s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti



Graf 9: Spokojenost s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti

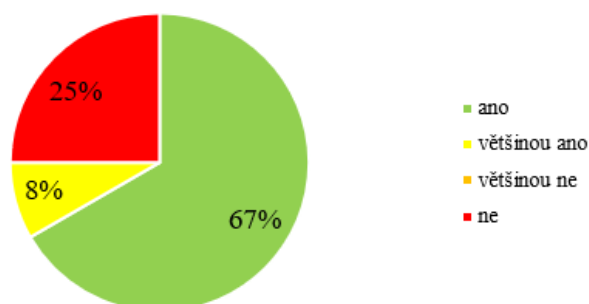
Zdroj: vlastní zpracování

- **Motivace a stimulance**

- **Spokojenost s odměnami za pracovní výkon**

Většina, konkrétně 8 zaměstnanců společnosti, je se stávajícími odměnami spokojená. Odpověď většinou spokojen zvolil 1 zaměstnanec. Nespokojenost se stávajícími odměnami vyjádřili 3 zaměstnanci, což je čtvrtina. Jeden z nich konkrétní důvod bohužel neuvedl, 1 uvedl nedostatečné finanční ohodnocení jako důvod své nespokojenosti a poslední uvedl, že nedošlo k oboustranné dohodě, týkající se odměn. Blíže však svůj důvod bohužel nespecifikoval.

Spokojenost s odměnami

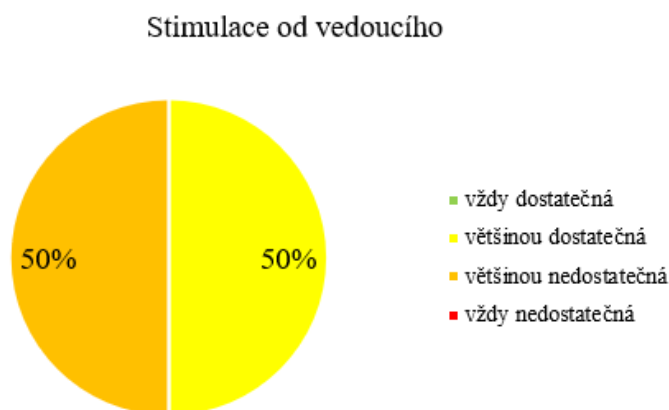


Graf 10: Spokojenost zaměstnanců se stávajícími odměnami

Zdroj: vlastní zpracování

○ **Stimulace od vedoucího pracovníka**

Ani jeden z dotazovaných neodpověděl, že by stimulace od vedoucího byla vždy dostatečná nebo nedostatečná. V případě této otázky byly odpovědi naprosto vyrovnané – 6 zaměstnanců ohodnotilo stimulaci od svého vedoucího jako většinou dostatečnou a 6 jako většinou nedostatečnou.



Graf 11: Stimulace zaměstnanců od vedoucího pracovníka

Zdroj: vlastní zpracování

○ **Důležitost nehmotného hodnocení**

Kromě hmotného hodnocení (např. finančního) existuje i hodnocení nehmotné. Sem patří např. pochvala, uznání či ocenění. V této otázce se autor ptal na důležitost nehmotného hodnocení. Na výběr bylo ze škály 1 až 10, s tím, že 1 znamená, že tomuto hodnocení téměř nebo vůbec nepřikládají váhu a 10 znamená, že je pro ně toto hodnocení velmi důležité. Pouze jeden zaměstnanec považuje nehmotné hodnocení za nedůležité. Všechny ostatní odpovědi se pohybovaly ve škále od 5 do 10. Nejvíce zaměstnanců nehmotnému hodnocení přiřadilo 8, 2 dokonce 10. Z toho vyplývá, že nehmotné hodnocení je pro zaměstnance důležité a nemělo by být opomíjeno.



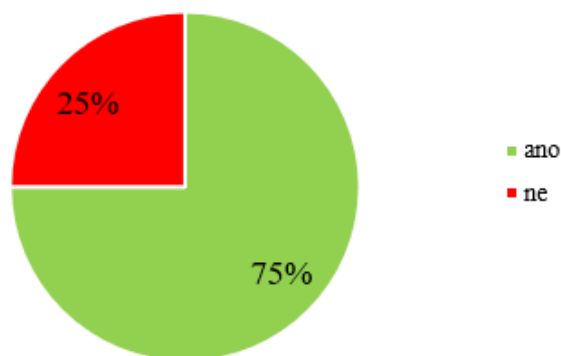
Graf 12: Důležitost nehmotného hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

○ **Spokojenost se současnými benefity**

Tři čtvrtiny dotazovaných zaměstnanců jsou spokojené se současnými poskytovanými benefity. Čtvrtina, tedy 3 zaměstnanci, se současnými benefity spokojena není. Kromě stávajících benefitů by uvítali např. Flexi Pass či možnost využití Cafeterie.

Spokojenost se současnými benefity



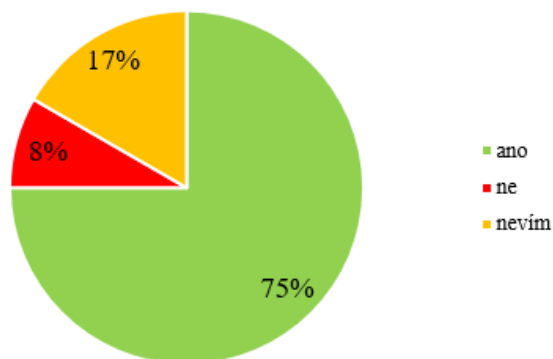
Graf 13: Spokojenost se současnými benefity

Zdroj: vlastní zpracování

○ **Odměny a benefity jako stimulační prostředky k lepšímu pracovnímu výkonu**

Tři čtvrtiny zaměstnanců odpověděly, že odměny a benefity je určitě stimuluje k lepšímu pracovnímu výkonu. Pouze 1 zaměstnanec odpověděl, že ho benefity a odměny na jeho výkon nemají vliv. 2 zaměstnanci si nejsou jisti.

Stimulační působení benefitů na pracovní výkon



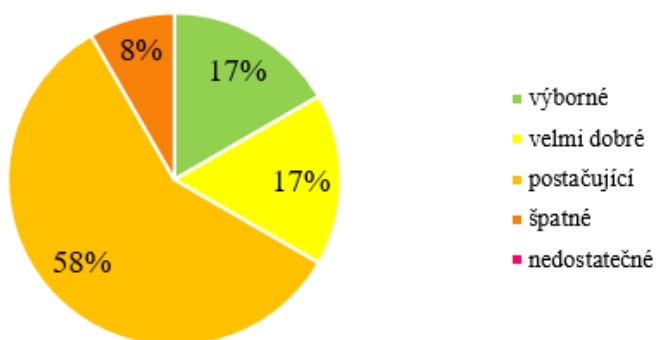
Graf 14: Stimulační působení odměn a benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

● **Možnosti vzdělávání**

Nejvíce zaměstnanců, konkrétně 8, označilo možnosti vzdělávání jako postačující. Možnost výborné a velmi dobré možnosti vzdělávání zvolili 2 a 2 zaměstnanci. Objevila se i možnost špatného vzdělávání, tu zvolil 1 zaměstnanec.

Možnosti vzdělávání



Graf 15: Hodnocení možností vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

5 Syntéza získaných poznatků

V této kapitole jsou porovnány výsledky dotazování z pohledu ředitele a z pohledu zaměstnanců firmy. Někdy totiž může ředitel žít v domněnách, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni, přitom realita je jiná.

Komunikace v této společnosti je na dobré úrovni. Svědčí o tom fakt, že obě strany při dotazování zhodnotily komunikaci jako dobrou, tedy kromě jednoho zaměstnance, který ji označil za špatnou. Z dotazování také vyplynulo, že komunikace mezi zaměstnanci je na lepší úrovni než komunikace vedoucího se zaměstnanci.

S komunikací souvisí zadávání úkolů. Ředitel doufá, že jsou úkoly jeho zaměstnancům jasné. Má však určité pochybnosti, neboť tuto pozici vykonává pouze tři roky a nemá příliš zkušeností. Úkoly jsou naprosto srozumitelné pro zhruba třetinu zaměstnanců. Pro polovinu jsou srozumitelné a pro necelou pětinu nesrozumitelné. Zde je tedy na místě otázka, proč jsou úkoly nesrozumitelné. Zda je to např. kvůli tomu, že si bojí říct o vysvětlení, nebo se prostě ptát nechtějí.

Co se týče zpětné vazby na výkon zaměstnanců, zde se víceméně shodují názory obou stran. Ředitel v rozhovoru uvedl, že svou nejslabší stránku vidí právě ve zpětné vazbě, z dotazníků pak bylo zjištěno, že dostatečnou zpětnou vazbu dostává pouze méně než polovina zaměstnanců.

Díky příjemnému pracovnímu prostředí se zaměstnanci cítí v práci dobře, což jistě napomáhá i jejich psychické pohodě. Malý kolektiv pak může být také jednou z příčin toho, že zaměstnanci mezi sebou nemají žádné závažnější problémy a vychází spolu většinou dobře.

Ředitel považuje svou snahu o motivaci a stimulaci zaměstnanců jako dostatečnou. Zmínil, že např. občas donese svým zaměstnancům zákusky. Za většinou dostatečnou ji však označila pouze polovina zaměstnanců, nikdo nezvolil možnost, že by stimulace od vedoucího byla vždy dostatečná. Zde je tedy vidět nedostatek ze strany vedoucího. Dále také byla zmíněna pochvala, kterou ředitel považuje za velmi důležitou, zde je však otázka, do jaké míry doopravdy dochází k pochvalě či ocenění zaměstnanců.

Pracovní doba zaměstnanců je od pondělí do pátku v čase 7:00 – 15:30, s tím, že pokud mají zaměstnanci vážný důvod, po sdělení tohoto důvodu jim je ve většině případů povoleno pracoviště opustit. Občas však v případě potřeby musí odpracovat nějaké přesčasy. Z dotazníku bylo zjištěno, že na přesčasy je kladen vysoký tlak a nejsou propláceny, což může být

pro zaměstnance demotivující. Padl také názor, že by byl ve firmě zájem o pružnou pracovní dobu.

Co se týče odměn za vykonanou práci, ředitel odměny považuje za dostatečné a většina zaměstnanců se s tímto názorem ztotožňuje. Čtvrtina zaměstnanců však se stávajícími odměnami spokojena není. Důvodem nespokojenosti bylo zmíněno nedostatečné finanční ohodnocení a pouze jednostranná dohoda týkající se odměn. Blíže bohužel ani jeden z důvodů specifikován nebyl.

Kromě finančních odměn mají zaměstnanci určité benefity, které by ředitel společnosti chtěl v budoucnu rozšířit např. o kartu Multisport. V současné situaci je však téměř nemožné předvídat, jak se budou vyvíjet jak mzdy, tak i poskytované benefity, neboť zatím není jasné, jaký dopad bude mít na firmu situace ohledně koronaviru. Se stávajícími benefity není spokojena pouze čtvrtina zaměstnanců, ti by kromě stávajících benefitů ocenili např. možnost využití Cafeterie nebo Flexi Pass.

Jako další odměna může být např. pochvala, kterou sice ředitel považuje za velmi důležitou, ale není si jistý, zda pochvaly využívá často či nikoli. Nehmotné hodnocení, které zahrnuje nejen pochvaly, ale i různá ocenění a uznání jsou důležité i pro zaměstnance. Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že pro něho nehmotné hodnocení nemá žádnou váhu, více než polovina zaměstnanců pak označila důležitost těchto odměn číslem 8 a více, což znamená, že tomuto hodnocení přikládají velkou váhu.

Vedoucí si také myslí, jeho zaměstnanci jsou díky odměnám a benefitům více motivováni. Nejvíce právě díky finančnímu ohodnocení. Co se týče benefitů, chtěl by zařídit pro své zaměstnance např. kartu Multisport a kurz angličtiny. Většinu zaměstnanců odměny a benefity k lepšímu pracovnímu výkonu opravdu stimulují, pouze 1 zaměstnanec uvedl, že na jeho motivaci nepůsobí.

V oblasti vzdělávání je největší váha přikládána vzdělávání zaměstnance na pozici účetní, i ostatním se však snaží zajistit další vzdělávání, pokud je to z finančního hlediska možné. V dohledné době vedoucí zvažuje poskytnutí finanční částky všem zaměstnancům na školení dle jejich výběru. Zaměstnanci označují možnosti vzdělávání ve společnosti většinou jako dostačující a dobré, pouze 1 zaměstnanec se současným vzděláváním spokojen není.

Následující tabulky obsahují porovnání teoretických a praktických přístupů. Následující tabulka porovnává přístupy v personálním řízení.

Tabulka 9: Vyhodnocení funkce personální řízení

Teoretický přístup: Personální řízení	Praktický přístup	Hodnocení
Požadavky na nové pracovníky	Produktivita je důležitější než titul z vysoké školy. Na některých pozicích je důležitá znalost angličtiny.	Požadavky na nové pracovníky by měly být lépe specifikované. Nikoli pouze v oblasti vzdělání, ale měly by být uvedeny i požadavky co se týče osobních vlastností, pracovní motivace, schopností pracovního nasazení apod.
Získávání/příjem pracovníků	Na internetové portály jsou umístovány inzeráty s požadavky. Převážně dochází tedy k získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Uchazeč je po vyjádření zájmu telefonicky kontaktován a následně se dostaví na pohovor.	Získávání pracovníků v praxi je v souladu s teorií.
Školení pracovníků	Školení probíhá tak, že nejprve si pracovník přečte BOZP, po přečtení podepíše, že je s tím seznámen. Poté ho má na starost zkušenější kolega.	Při školení by měly být přesně stanoveny cíle, kterých má školený pracovník dosáhnout. Při zaškolení by měla proběhnout kontrola, jak školení probíhá a na závěr by mělo dojít k vyhodnocení a analýze dosažených výsledků školením.
Hodnocení pracovníků	Hodnocení probíhá ústně formou diskuze mezi ředitelem a vedoucím obchodu. Do hodnocení se promítají přesčas, počet reklamací, nápad na nové inovace apod.	Hodnocení by mělo zahrnovat nejen to, co zaměstnanec udělal navíc anebo špatně. Mělo by zahrnovat také hodnocení např. jejich názorů a postojů a také posouzení toho, zda je pro daného zaměstnance jeho pozice vhodná a jestli je schopen ji efektivně vykonávat.

<p>Odměňování pracovníků</p>	<p>Všichni zaměstnanci dostávají fixní mzdu 20 000,- Kč, ke které dostávají prémie. Kromě finanční odměny mohou využívat firemní benefity. Pokud pracovník udělá něco navíc, získá odměnu, pokud pokazí něco zásadního, nebo dělá hodně chyb, finanční ohodnocení je sníženo.</p>	<p>Odměňování probíhá v souladu s teorií. Každý pracovník je odměněn individuálně dle jeho výkonu a schopností. Každý dostává mzdu včetně odměn a může využívat firemní benefity.</p>
<p>Vzdělávání pracovníků</p>	<p>Pravidelně dochází ke vzdělávání v oblastí: BOZP a PO, systému managementu kvality, profesní odbornosti, školení nových zaměstnanců a školení interních auditorů, správce dokumentace apod. V současnosti je zvažováno školení dle vlastního výběru zaměstnanců a kurzy angličtiny. Vzdělávání společnost považuje za důležité, míra vzdělávání však závisí na tom, kolik finančních prostředků společnost může uvolnit.</p>	<p>Společnost by se měla snažit vyčlenit dostatek finančních zdrojů na vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání může pomoci zaměstnancům přemýšlet kreativněji a přicházet tak častěji s inovacemi, bez kterých se žádný současný podnik neobejde.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že při hledání nových zaměstnanců společnost využívá především vnější zdroje. Na internetu zveřejní inzerát, nejčastěji na portál jobs.cz. V požadavcích na nové zaměstnance uvádí především produktivitu, která je pro ředitele důležitější než vysokoškolské vzdělání. Velmi důležitá je také znalost anglického jazyka. Zájemce o pracovní pozici je telefonicky kontaktován a poté následuje osobní pohovor. Po přijetí je zaměstnanec proškolen v oblasti BOZP a následně ho má na starost zkušenější pracovník. Hodnocení zaměstnanců diskutuje ředitel s vedoucím obchodu. Zaměstnanci dostávají mzdu 20 000,- Kč a rozdíl mezi jednotlivými pracovníky tvoří prémie. Výše finančního ohodnocení je závislá např. na tom, jestli pracovník při práci dělal chyby, nebo naopak přišel s něčím novým. Ke mzdě mohou pracovníci využívat také benefity. Vzdělávání probíhá tehdy, pokud má společnost dostatek finančních prostředků. Většinou se týká BOZP, profesní odbornosti apod. V plánu jsou momentálně např. kurzy angličtiny.

Následující tabulka obsahuje srovnání stimulačních prostředků v teorii a praxi.

Tabulka 10: Srovnání stimulačních prostředků v teorii a praxi

Teoretický přístup: Stimulační prostředky	Praktický přístup	Hodnocení
Hmotná odměna	Každý zaměstnanec dostává mzdu s odměnami. Mezi hmotné benefity patří např. možnost využívání firemního mobilu, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění a stravenky. Někteří zaměstnanci mají ještě další benefity. Společnost plánuje v tomto roce pro své zaměstnance uspořádat nejspíš akci na motokárách.	Hmotné odměny používané ve společnosti jsou v souladu s teoretickým přístupem. Jsou rozdělovány spravedlivě podle výkonu jednotlivých pracovníků.
Obsah práce	Zaměstnanci většinou chápou obsah své práce a zadané úkoly.	Pokud zaměstnanci chápou obsah své práce, může je to stimulovat k lepšímu pracovnímu výkonu.
Povzbuzování pracovníků	Zpětná vazba ve společnosti je slabý článek. Vedoucí se snaží příliš do práce zaměstnanců nezasahovat, pokud nenastal žádný problém. Zhruba dvakrát až čtyřikrát za rok se vedoucí sejde s jednotlivými zaměstnanci a promluví si s nimi o jejich spokojenosti ve firmě.	Jak bylo zmíněno, zpětná vazba není příliš využívána v pozitivním ani negativním smyslu. Zaměstnanci tak nejsou schopni svůj pracovní výkon změnit, pokud jim není jasné, zda svou práci vykonávají dobře či nikoli.
Atmosféra pracovní skupiny	Atmosféra na pracovišti je poměrně dobrá. Zaměstnanci spolu vychází dobře, spokojenost s atmosférou vyjádřil jak vedoucí, tak i zaměstnanci.	Vzhledem k dobrému vztahu pracovníků může být jejich výkon stimulován nějakými soutěžemi, které mohou jejich výkon a motivaci k práci povzbudit.
Pracovní podmínky a režim práce	Pracovní prostředí je příjemné. Společnost se snaží prostory postupně vylepšovat. Jako nejvíce příjemné prostředí je označeno obchodní oddělení a sklad, který je téměř nově zařízený.	Zde byl nalezen soulad teorie s praxí. Společnost se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí.

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče stimulačních prostředků, z tabulky 11 vyplývá, že společnost využívá hmotné odměny ve formě mzdy a prémie a kromě toho také některé hmotné benefity, jako třeba firemní mobil, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění a stravenky. Je v plánu také uspořádání akce na motokárách pro všechny zaměstnance.

Obsah práce a zadávané úkoly jsou zaměstnancům většinou jasné. Pouze dvěma zaměstnancům jsou většinou nejasné. Povzbuzování zaměstnanců však příliš nefunguje, neboť vedoucí se snaží příliš do práce zaměstnanců nezasahovat, pokud to není zapotřebí. V průběhu roku, zhruba dvakrát až čtyřikrát, se snaží sejit s jednotlivými zaměstnanci a probrat s nimi, jak jsou ve společnosti spokojeni.

Atmosféru na pracovišti hodnotí obě strany pozitivně. Zaměstnanci mezi sebou nemají žádný závažnější konflikt. K dobré atmosféře může přispívat malý kolektiv, který je složen z mužů i žen. Příjemné pracovní prostředí může mít také vliv na atmosféru na pracovišti. Společnost se pracovní prostředí snaží postupně vylepšovat. Jedním z cílů pro rok 2020 je zateplení administrativní budovy včetně výměny oken.

Následující tabulka se týká spokojenosti zaměstnanců s motivací a stimulací od svého vedoucího.

Tabulka 11: Spokojenost zaměstnanců se stimulací ve společnosti

Teoretický přístup: Motivace a stimulace	Praktický přístup	Hodnocení
Hmotné odměny	Tři čtvrtiny zaměstnanců jsou s odměnami spokojeni. Nespokojeným zaměstnancům přijde nedostatečné finanční ohodnocení.	Vedoucí uvedl, že odměny jsou rozdělovány spravedlivě. Finanční hodnocení může být nižší např. kvůli špatnému pracovnímu výkonu, o kterém však pracovník nemusí vědět, kvůli nedostatečné zpětné vazbě.
Nehmotné hodnocení	Většina zaměstnanců toto hodnocení považuje za důležité. Pouze pro 1 zaměstnance důležité není.	Vzhledem k faktu, že zaměstnanci berou nehmotné hodnocení jako velmi důležité, by nemělo být opomíjeno. Pochvala či nějaké jiné ocenění může zaměstnance v tomto případě stimulovat k jejich lepšímu výkonu.

Benefity	Tři čtvrtiny zaměstnanců jsou spokojené se současnými poskytovanými benefity. Nespokojení zaměstnanci by uvítali možnost využití Cafeterie a Flexi Pass.	Vzhledem k velikosti firmy nemusí být těžké najít řešení, které bude vyhovovat oběma stranám.
Stimulace od vedoucího	Polovině zaměstnanců přijde stimulace od vedoucího většinou dostatečná a polovině většinou nedostatečná.	Co se týče stimulace zaměstnanců ze strany vedoucího, mělo by dojít k jejímu zlepšení. Pokud by stimulace nebyla zlepšena, mohlo by dojít k oslabení motivace pracovníků.

Zdroj: *vlastní zpracování*

Hmotné odměny jsou zaměstnancům podle vedoucího rozdělovány spravedlivě. Čtvrtina zaměstnanců s nimi ale spokojena není, protože jim přijde jejich finanční ohodnocení nedostatečné. Není však jasné, proč k této nespokojenosti dochází. Může to být způsobeno nedostatečnou zpětnou vazbou, kvůli které zaměstnanci nemusí vědět, že něco dělají špatně.

Pro zaměstnance je kromě hmotného hodnocení důležité i nehmotné hodnocení. Vzhledem k postoji zaměstnanců k nehmotnému hodnocení může být více využíváno k jejich stimulaci. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že pro něj toto hodnocení není důležité.

S benefity je většina zaměstnanců v současné době spokojena. Čtvrtina spokojena nebyla. Jako vylepšení benefitů by zaměstnanci uvítali možnost využívání Cafeterie a Flexi Passu.

Co se týče stimulace od vedoucího, zde nastal rozkol. Polovina zaměstnanců si myslí, že je většinou dostatečná a polovina si myslí, že je většinou nedostatečná. Pokud by nedošlo ke zlepšení stimulace, může to časem vést i ke snížení motivace zaměstnanců k práci.

V následující tabulce je srovnání komunikace ve společnosti a to jak mezi vedoucími a zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci samotnými.

Tabulka 12: Komunikace ve společnosti

Teoretický přístup: Komunikace	Praktický přístup	Hodnocení
Komunikace s vedoucím	<p>Komunikace probíhá prostřednictvím mobilů, internetové stránky, e-mailu, nástěnek a na poradách. Vedoucí považuje komunikaci se zaměstnanci za dobrou. Pokud nastane problém, snaží se ho řešit hned, primárně dochází k využití ústní formy, popř. telefonu či e-mailu. Někteří zaměstnanci mají problém přijímat i kritiku, které se ale bohužel nikdy nelze zcela vyhnout. Většina zaměstnanců komunikaci hodnotí jako dobrou, někteří dokonce jako velmi dobrou. Jeden zaměstnanec ji hodnotí jako špatnou.</p> <p>S komunikací souvisí srozumitelnost zadaných úkolů. Úkoly jsou zaměstnancům většinou jasné, 2 ale uvedli, že jsou pro ně spíše nesrozumitelné.</p>	<p>Ke komunikaci jsou využívány prostředky různých forem, z nichž nejčastěji jde o formu ústní. Komunikace vedoucího se zaměstnanci funguje dobře, o čemž vypovídá i to, že jsou zadané úkoly pro zaměstnance většinou srozumitelné. Není ale jasné, z čeho pramení nesrozumitelnost pro některé zaměstnance.</p>
Komunikace mezi pracovníky	<p>Komunikace mezi zaměstnanci je na ještě lepší úrovni než s vedoucím. Více než polovina řekla, že je velmi dobrá, zbytek řekl, že je dobrá.</p>	<p>Zaměstnanci spolu vychází dobře a jejich vzájemná komunikace je na dobré až velmi dobré úrovni.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Dobrá komunikace je pro každou společnost stěžejní. V této společnosti jsou pro komunikaci využívány různé formy, nejčastěji je to ústní forma, mobil či e-mail. O dobré komunikaci svědčí nejen to, že samotní zaměstnanci i vedoucí komunikaci takto hodnotí, ale i to, že zaměstnancům přijdou zadané úkoly většinou srozumitelné a vědí, jak je mají plnit. Vedoucí v rozhovoru uvedl, že pokud zaměstnancům něco není jasné, mohou se na nejasnosti hned zeptat. Není tedy zřejmé, proč i přes tento fakt 2 zaměstnanci uvedli zadání úkolů jako spíše nesrozumitelná.

Komunikace mezi zaměstnanci je také na dobré úrovni, což jim umožňuje dobrou spolupráci v případě potřeby.

5.1 Návrh možných opatření

Autor by v rámci personálního řízení doporučil při hledání nových zaměstnanců blíže specifikovat požadavky na zaměstnance. V požadavcích jsou specifikovány pouze požadavky, které souvisí s produktivitou a vzděláním zaměstnanců. Velmi důležité jsou však i požadavky týkající se osobních vlastností, motivace k práci, nebo třeba schopností pracovního nasazení atd. Přesné vymezení požadavků společnosti umožní najít ideálního zaměstnance pro danou pozici.

Další doporučení se týká oblasti školení zaměstnanců, konkrétně přesného stanovení cílů, kterých má být školením dosaženo. Při školení by mělo docházet ke kontrole, jak je naplňován cíl školení a po skončení školení by mělo dojít k hodnocení a analýze výsledků, jakých bylo školením dosaženo a zda byl stanovený cíl splněn.

V oblasti týkající se hodnocení zaměstnanců je doporučeno zahrnout hodnocení nejen toho, co zaměstnanec udělal špatně nebo nad rámec svých pracovních povinností, ale i hodnocení toho, zda je daný zaměstnanec pro výkon dané pozice vhodný a jestli má takové schopnosti, které mu umožní práci vykonávat efektivně.

Autor shledává také mírné nedostatky v oblasti vzdělávání, které sice zaměstnanci kromě jednoho považují za dostatečné, ředitel ale uvedl, že vzdělávání se odvíjí od toho, kolik finančních prostředků společnost může uvolnit. Autor si myslí, že vzdělávání může vést zaměstnance k větší kreativitě a rozvoji, a následně také i větší motivaci. Vzdělání by mohlo být např. součástí benefitů.

Někteří zaměstnanci uvedli, že pro ně zadané úkoly nejsou srozumitelné. Vedoucí však uvedl, že zaměstnanci mají možnost se na nejasnosti zeptat. Autor tedy navrhuje vedoucímu více se zajímat o to, zda zaměstnanci doopravdy vědí, co je cílem jejich práce a zda vědí, jak tohoto cíle dosáhnout. Pokud jim není jasné, jak mají svou práci vykonávat, mohou ji vykonávat špatně. S tím je také spojena zpětná vazba, kterou sám ředitel označil za velmi slabou ze své strany. Právě zlepšení zpětné vazby může ale výkon pracovníků zlepšit. Další doporučení se týká zpětné vazby pro zaměstnance. Ta by měla probíhat pravidelně a to jak negativní, tak i ta pozitivní. Zároveň by mělo dojít k vhodnému způsobu podání zpětné vazby. Pokud zaměstnanci budou mít lepší zpětnou vazbu, mohou tak napravit chyby, které někdy nevědomky dělají. Se zpětnou vazbou tedy souvisí i pochvaly a různá ocenění v případě úspěšného plnění úkolů, které by měly být využívány častěji, neboť zaměstnanci společnosti

nehmotné hodnocení považují za velmi důležité a jedná se o nástroj, kterým může vedoucí své zaměstnance snadno stimulovat.

Vzhledem k tomu, že spolu zaměstnanci vychází dobře a atmosféra v pracovním prostředí je dobrá, by autor doporučil využívání soutěží mezi zaměstnanci, což je může stimulovat k větší snaze a lepšímu pracovnímu výkonu. Soutěže by však neměly vyústit v soupeření mezi zaměstnanci, protože to by mohlo vést ke snížení jejich motivace. Autor také doporučuje pokračovat v průběžném vylepšování pracovního prostředí, protože příjemné prostředí působí pozitivně na psychiku zaměstnanců.

Polovina zaměstnanců označila stimulaci od vedoucího pracovníka jako nedostatečnou, autor tedy navrhuje hlubší analýzu současných stimulů ve společnosti. Vzhledem k velikosti společnosti je podle autora reálné přiblížit se požadavkům zaměstnanců např. v oblasti benefitů. Proto autor navrhuje diskuzi vedoucího se zaměstnanci ohledně stávajících benefitů. Zaměstnanci vyjádřili zájem např. o Flexi Pass a možnost využití Cafeterie.

Vedoucímu je také doporučeno více se zabývat kontrolou zaměstnanců a hledáním způsobů, jak efektivně dané zaměstnance stimulovat. Zaměstnanci by také měli mít podle autora pocit, že za svým vedoucím mohou přijít s jakýmkoli problémem, od nejasností ohledně výkonu své práce až např. po nespokojenost s finančním ohodnocením.

Závěr

Někdy může být složité najít správnou cestu jak stimulovat své zaměstnance a tím zvýšit jejich motivaci k práci. Lidský zdroj je však to, co od sebe může jednotlivé společnosti zásadně odlišovat. Je tedy zapotřebí mít kvalifikované a kvalitní pracovní síly, které je třeba si následně také udržet. Každý pracovník je jiný a má jiné preference, zaměstnavatel by se však měl o potřeby svých pracovníků zajímat a snažit se najít takovou cestu, která bude přijatelná pro obě strany.

V teoretické části byly zmíněny pojmy, které souvisí s motivací a stimulací. V praktické části následně došlo k identifikaci stávajícího stavu prostřednictvím poskytnutých interních materiálů. Motivace a stimulace byla identifikována prostřednictvím rozhovoru s ředitelem společnosti a také dotazníku pro zaměstnance. Autor tak chtěl zamezit pouze jednostrannému pohledu na motivaci a stimulaci. Na základě zjištěných informací jsou na závěr uvedeny návrhy na zlepšení.

Dotazník pro zaměstnance byl určen všem zaměstnancům společnosti, kteří zde pracují na hlavní pracovní poměr. Všichni zaměstnanci ochotně dotazník vyplnili. S ředitelem společnosti autor vedl rozhovor. Nedostatky byly shledány v personálním řízení, kde by měly být lépe specifikovány požadavky na nové pracovníky, v oblasti školení by měly být stanoveny cíle, kterých má být školením dosaženo a následovat by měla analýza, do jaké míry byly cíle splněny. V oblasti hodnocení pracovníků by měly být hodnoceny i schopnosti zaměstnanců, které jim umožňují nebo naopak neumožňují efektivní vykonávání práce. Za největší nedostatek zjištěný z dotazování autor považuje zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka, resp. ředitele společnosti. Z toho může také vyplývat zjištěná nespokojenost některých pracovníků se svým finančním ohodnocením. Polovině zaměstnanců také nepřijde stimulace od vedoucího dostatečná, a proto autor doporučil společnosti analýzu této oblasti. Stimulace pracovníků funguje např. prostřednictvím benefitů. Pracovníci vyjádřili zájem o možnost využití Cafeterie či Flexi Pass. Kromě hmotných odměn pracovníci společnosti považují jako důležité i nehmotné hodnocení v podobě různých pochval a uznání, čímž může vedoucí své zaměstnance stimulovat poměrně snadno. Společnost by se měla snažit zajišťovat dostatek finančních zdrojů na pravidelné vzdělávání svých zaměstnanců, neboť vzdělávání napomáhá k rozvoji pracovníků, kteří pak mohou být kreativnější a být tak pro společnost prospěšnější.

Zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací ve společnosti, která napomáhá i k lepšímu plnění zadaných úkolů, které jsou pro zaměstnance většinou srozumitelné. Jsou také spokojeni

s pracovní dobou, i když by někteří uvítali možnost pružné pracovní doby. Jako dobrou uvedli i atmosféru na pracovišti, ke které může přispívat poměrně malý kolektiv. Dobré vztahy v kolektivu umožňují vyzkoušet různé formy soutěží, které mohou pracovníky stimulovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Tyto soutěže však nesmí přerůst v soupeření. Zaměstnanci také vyjádřili, že je odměny a benefity stimulují k lepšímu pracovnímu výkonu, tudíž je zapotřebí najít vhodnou cestu, která bude přijatelná jak pro vedení, tak i pro samotné zaměstnance.

Pokud společnost zavede tyto návrhy na zlepšení a doporučení a následně je také bude dodržovat, odrazí se to na motivaci zaměstnanců a také na jejich celkové spokojenosti.

Cílem této práce byla analýza motivace a stimulace pracovníků v obchodní společnosti a následné shrnutí poznatků za pomoci metody syntézy. V případě zjištění nedostatků v oblasti motivace a stimulace pracovníků navrhnout možná opatření. Dle názoru autora byl cíl práce splněn.

Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer (Grada), 176 s. ISBN 978-80-247-5872-5.

BUCHTA, Miroslav a Milan Siegl. *Management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 167 s. ISBN 80-7194-828-4.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing), 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

GORDON, J. *The Power of Positive Leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World*. 1. vyd. New York: Wiley, 2017. 200 s. ISBN 1119351979.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017, 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1

Interní zdroj společnosti XYZ, s. r. o. – interní dokumenty společnosti, 2019

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

URBAN, Jan. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy: European Business School SE), 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vydání. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 276 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Internetové zdroje

Komunikace ve firmách: Jak to dělat co nejlépe? | VimVíc.cz. Pomáháme dělat správná rozhodnutí | VimVíc.cz [online]. Copyright © 2020 VimVíc.cz. Všechna práva vyhrazena. [cit. 15.04.2020]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/komunikace-ve-firmach-jak-to-delat-co-nejlepe>

Manažer (Manager) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.10.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

Motivace, motivování a motivační teorie - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 09.03.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 10.04.2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu/>

Zaměstnanecké benefity. *Portál.POHODA* [online]. 2017 [cit. 29.10.2019]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity>

Seznam příloh

Příloha č. 1 Souhrn poskytovaných benefitů ve společnosti

Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 1 Souhrn poskytovaných benefitů ve společnosti

Benefity	Pozice	Pracovní poměr
auto, mobil, internet doma, 1 týden navíc, mimořádný příspěvek do výše 36.000,- Kč (1x ročně)	Jednatel/ředitel	HPP
auto, mobil, internet doma, 1 týden navíc, tiskárna doma	vedoucí obchodu	HPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč, možnost využití firemního tarifu	ekonom	HPP
		DPP
mobil, internet doma, mimořádný příspěvek do výše 36.000,- Kč		DPP
mobil		DPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč	obchodní referent	HPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč	obchodní referent	HPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč	obchodní referent	HPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč	obchodní referent	HPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč	THP	HPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč	skladník	HPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč	vedoucí skladu	HPP
mobil, 1 týden navíc, stravenky 100,- Kč	skladník	HPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč	skladník	HPP
mobil, 1 týden navíc, životní/penzijní 1.000,- Kč, stravenky 100,- Kč	skladník	HPP

Motivace a stimulace zaměstnanců

Dobrý den,

Jaem studentkou 3. ročníku Fakulty ekonomicko-správní v Pardubicích a chtěla bych Vás tímto způsobem požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který bude součástí mé bakalářské práce na téma „Motivace a stimulace v obchodní firmě“. Proším Vás o objektivní hodnocení, použité údaje budou použity pouze za účelem zpracování mé bakalářské práce.

Moc děkuji za Váš čas,

Nikola Verešová

*Povinné pole

1. Vaše pohlaví je? *

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Kolik je Vám let? *

3. Jak byste ohodnotila komunikaci s Vaším vedoucím? *

Označte jen jednu elipsu.

Velmi dobrá

Dobrá

Špatná

Velmi špatná

4. Jak byste ohodnotila komunikaci s ostatními zaměstnanci? *

Označte jen jednu elipsu.

Velmi dobrá

Dobrá

Špatná

Velmi špatná

5. Jsou pro Vás zadané úkoly jasné a srozumitelné? *

Označte jen jednu elipsu.

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

6. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou? (spokojen/a // spíše spokojen/a // spíše nespokojen/a // nespokojen/a) Pokud ne, jakou úpravu byste preferoval/a? *

7. Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu na Vaší pracovní výkon? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Nevím

8. Jste spokojen/a se současnými odměnami? (ano/ne) Pokud ne, prosím, zdůvodněte proč. *

9. Jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy ano
- Většinou ano
- Většinou ne
- Nikdy

10. Je motivace od vedoucího pracovníka dostatečná? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy dostatečná
- Většinou dostatečná
- Většinou nedostatečná
- Nedostatečná

11. Jak moc je pro Vás důležité nehmotné hodnocení (pochvala, uznání, ocenění)? *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nejméně důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	velmi důležité

12. Jste spokojen/a se současnými poskytovanými benefity? (ano/ne) Pokud ne, jaký jiný benefit byste ocenila? *

13. Motivují Vás odměny a benefity k lepšímu pracovnímu výkonu? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Nevím

14. Možnosti vzdělávání byste ohodnotila jako: *

Označte jen jednu elipsu.

- Výborné
- Velmi dobré
- Postačující
- Špatné
- Nedostatečné

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře