ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku

Economic assessment of the benefits of a motivational program in a company

Andrea Šimečková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2013/2014**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Andrea ŠIMEČKOVÁ**
Osobní číslo:	**K11B0490P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na sledovanou problematiku.
2. Charakterizujte organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace.
3. Analyzujte současné motivační faktory v organizaci včetně ekonomického posouzení.
4. Navrhněte motivační program a formulujte očekávané výsledky.
5. Zhodnoťte ekonomický přínos navrženého programu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

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

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

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti.* **Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-802-5311-981.**
- **DEIBL, Maria.** *Motivace jako nástroj řízení.* **Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902-1058-9.**
- **JERMÁŘ, Milan.** *Psychologie v organizační a ekonomické praxi.* **V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0147-5.**
- **PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* **Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.**
- **URBAN, Jan.** *Management lidských zdrojů.* **Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Věra Dvořáková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

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

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

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

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 24. 4. 2015 …….

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat PhDr. Věře Dvořákové za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a návrhy, které mi pomohly při zpracování této práce, dále svému konzultantovi Ing. Milanu Šmídovi za čas, který mi věnoval, za jeho rady, cenné připomínky a poskytnuté firemní informace. Velké díky patří i všem zaměstnancům společnosti EFAFLEX-CZ, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která mě podporovala nejen po dobu psaní mé bakalářské práce, ale i během celého studia.

Obsah

Úvod 8

1 Motivace 9

1.1 Pojem motivace 9
1.2 Motivační nástroje 9
1.2.1 Vnější motivace 9
1.2.2 Vnitřní motivace 10
1.3 Motivy 10
1.4 Stimul, stimulace 11
1.5 Zdroje motivace 11
1.5.1 Potřeby 11
1.5.2 Návyky 12
1.5.3 Zájmy 13
1.5.4 Hodnoty a hodnotové orientace 13
1.5.5 Ideály 13
1.6 Teorie motivace 14
1.6.1 Maslowova teorie potřeb 14
1.6.2 Dvoufázová Herzbergova teorie motivace 15
1.6.3 Alderferova teorie motivačních potřeb 16
1.6.4 Mc Gregorova teorie X a teorie Y – její význam pro motivaci 17
1.6.5 Teorie spravedlnosti (rovnováhy) – Adams 17
1.6.6 Teorie kompetence (White) 18
1.6.7 Teorie expektance (Vroom) 18

2 Odměňování pracovníků jako zdroj motivace 20

2.1 Transakční odměny 20
2.1.1 Základní mzda 20
2.1.2 Odměňování na základě hodnocení prací 20
2.1.3 Odměňování na základě schopností 21
2.1.4 Výkonové odměňování 22
2.1.5 Zaměstnanecké výhody 24
2.2 Relační (vztahové) odměny 24
2.2.1 Vzdělávání a rozvoj 24

2.2.2 Pracovní prostředí ... 25
3 Charakteristika podniku ... 27
3.1 Základní údaje o společnosti ... 27
3.2 Historie společnosti ... 27
3.3 Předpokládaný budoucí vývoj a cíle společnosti ... 29
3.4 Vnější prostředí ... 30
3.4.1 Dodavatelé ... 30
3.4.2 Konkurence ... 30
3.4.3 Odběratelé ... 30
3.5 Vnitřní prostředí ... 30
3.5.1 Zaměstnanci ... 30
3.5.2 Marketingové aktivity ... 31
3.5.3 SWOT analýza ... 32
3.5.4 Finanční analýza podniku ... 34
3.5.5 Náklady na zaměstnance ... 37
4 Analýza současného motivačního programu v podniku ... 39
4.1 Odměňování zaměstnanců ... 39
4.1.1 Základní mzda ... 39
4.1.2 Prémie ... 40
4.1.3 Odměna za pracovní pohotovost ... 41
4.1.4 13. a 14. mzda, roční odměny ... 41
4.1.5 Mimořádné odměny ... 41
4.1.6 Příplatky ... 42
4.1.7 Odměna za dlouhodobé plnění pracovních úkolů ... 42
4.1.8 Odměna od vedoucího, fond mistra ... 42
4.1.9 Příspěvek na dopravu ... 43
4.2 Nefinanční motivační faktory ... 43
4.2.1 Týden dovolené navíc ... 43
4.2.2 Další pracovní volno s náhradou mzdy ... 43
4.2.3 Závodní stravování ... 44
4.2.4 Bezpečnost práce a pracovní prostředí ... 44
4.2.5 Vzdělávání ... 44
4.2.6 Pružné rozvržení pracovní doby pro THP (dle § 85 ZP) ... 44

4.2.7 Levný výrobní materiál ... 44
4.2.8 Výhody pro vybrané skupiny zaměstnanců ... 44
4.3 Dotazníkové šetření ... 45
4.3.1 Vlastní vyhodnocení dotazníků ... 45
5 Návrh opatření pro zkvalitnění motivačního programu ... 57
5.1 Odstranění demotivačních faktorů ... 57
5.1.1 Odměna od vedoucího, fond mistra ... 57
5.1.2 Základní mzda ... 57
5.1.3 Nadřízení ... 58
5.1.4 Kolektiv ... 58
5.1.5 Příspěvek na dopravu ... 58
5.2 Návrh nového motivačního programu ... 59
5.2.1 Penzijní a životní připojištění ... 59
5.2.2 Nefinanční benefity ... 59
5.2.3 Dovolená navíc při krátkodobé nemoc ... 59
5.3 Další opatření ... 59
5.4 Ekonomické posouzení nákladů současného motivačního programu včetně navrženého opatření ... 60
5.5 Zhodnocení přínosů současného motivačního programu a navrhovaných opatření ... 61
Závěr. ... 63
6 Seznam tabulek ... 64
7 Seznam obrázků ... 65
8 Seznam použitých zkratek ... 66
9 Seznam použité literatury ... 67
9.1 Knižní zdroje ... 67
9.2 Internetové zdroje ... 68
9.3 Ostatní zdroje ... 68
10 Seznam příloh ... 69

Úvod

Cílem této bakalářské práce je ekonomické posouzení a analýza současného motivačního programu ve firmě EFAFLEX-CZ s.r.o. a navržení případných opatření k jeho zlepšení.

Každý podnik se neustále snaží zvyšovat zisk, kvalitu svých produktů, ale i schopnost podniku rychleji reagovat na změny nebo nové požadavky zákazníků. K tomu potřebuje především schopné a kvalifikované zaměstnance, kteří musí být k práci vhodně motivováni, neboť jen spokojený a motivovaný pracovník je pro podnik přínosem. Správně motivovaný zaměstnanec vykonává svou práci s chutí, přináší mu radost, zvyšuje svoji produktivitu, usiluje o dosažení lepších výsledků, nebo se dobrovolně hlásí k plnění složitějších úkolů. Proto je důležité, aby společnost vytvořila vhodný motivační program.

Tato práce bude rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou, které se dále rozdělí na 5 kapitol. První a druhá kapitola je věnována teorii, kde jsou vysvětleny základní pojmy jako motivace, motivační nástroje, stimuly, zdroje motivace, teorie motivace a odměňování, které se dále dělí na transakční a relační odměny. Na to navazuje i praktická část, která ve 3. kapitole nejprve krátce charakterizuje společnost, její základní údaje, historii, předpokládaný budoucí vývoj, vnější a vnitřní prostředí podniku a ve 4. kapitole už blíže popíše a analyzuje motivační program společnosti včetně finančních a nefinančních motivačních faktorů. V poslední 5. kapitole bude uveden návrh opatření pro zkvalitnění motivačního programu v podniku včetně ekonomického posouzení.

Nejvhodnější metodou pro sběr informací ohledně motivačního programu v podniku bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bude doplněné rozhovory s manažerem z personálního útvaru a zaměstnanci. Dalšími metodami využitými v bakalářské práci bude obsahová analýza firemních dokumentů a zúčastněné pozorování.

Pomocí dotazníkového šetření bude zjišťováno, jaké faktory zaměstnance motivují a demotivují a na základě výsledků budou doporučena opatření pro zkvalitnění motivačního programu podniku.

1 Motivace

1.1 Pojem motivace

Motivace je v dnešní době velice důležitým pojmem, neboť jen spokojený zaměstnanec dokáže dobře vykonávat svou práci. Proto by měl každý manažer vědět, jak své zaměstnance motivovat a jaké nástroje k tomu využít.

Motivace je soubor vědomých či nevědomých pohnutek či motivů, které ovlivňují člověka do té míry, aby se choval nebo jednal tak, jak požadujeme. [7]

Tím, že jsou zaměstnanci správně motivováni, často zvýší svoji produktivitu, posiluje se jejich pracovní nasazení a odpovědnost a zároveň jsou ochotni více vycházet vstříc požadavkům organizace. Proto se motivace řadí mezi nejdůležitější a současně nejsložitější manažerské úkoly, ve kterých se manažeři snaží najít odpovědi na dvě základní otázky: čím zaměstnance motivovat (tj. jaké motivační nástroje použít) a jak s těmito motivačními nástroji zacházet. [11]

1.2 Motivační nástroje

Faktorů, které ovlivňují pracovní nasazení zaměstnanců je celá řada, lze je však rozdělit do dvou základních skupin podle toho, zda se opírají o vnější nebo vnitřní faktory motivace. Musí se brát v potaz i to, že každého zaměstnance motivuje něco jiného a to, co ovlivní jednoho, nemusí motivovat ostatní pracovníky. [11]

1.2.1 Vnější motivace

Do této skupiny se řadí především podněty, které zaměstnance ovlivňují zvenčí. Tvoří ji odměny tj. finanční a ostatní materiálové statky, jako např. zvýšení mzdy, prémie, zaměstnanecké výhody apod., ale i hrozba trestu, jako např. disciplinární řízení, odepření mzdy, kritika. Pracovník se v tomto případě zajímá více nejen o to, jakou hmotnou odměnu za vykonanou práci či úkol dostane, ale má i tendenci očekávat odměnu za jakoukoliv práci navíc. [11]

U tohoto typu motivace musí dbát manažeři na to, aby:

- jasně stanovili očekávané výsledky práce,

- upřesnili jaké odměny za dosažení tohoto výsledku práce nebo za zvýšení produktivity zaměstnanci získají, popřípadě trest za jejich nesplnění,
- umožnili pracovníkovi více ovlivnit výsledky své práce,
- „podpořili vztah všech odměn a prémií k dosaženým výkonovým cílům a posílili podíl výkonového odměňování na celkové odměně zaměstnanců“,[1]
- připravili i nepeněžní odměny, které může zaměstnanec získat [11]

1.2.2 Vnitřní motivace

Lidé si ji sami vytváří na základě svých vnitřních potřeb a zájmů. Jsou to faktory, které je ovlivňují, aby jednali určitým způsobem nebo šli určitým směrem. Jedná se například o odpovědnost (vnitřní pocit, že je práce důležitá, že nad ní má člověk kontrolu a ručí za to, že bude dobře odvedená), autonomie (plná moc konat), možnost používat a zlepšovat svoje schopnosti a dovednosti, zajímavá a podnětná práce, možnost kariérního postupu, být respektován a uznáván. Vnitřní motivátory mívají zpravidla dlouhodobější a hlubší účinek. [2]

1.3 Motivy

Motiv představuje vnitřní hybnou sílu – popud, pohnutku určitého chování či jednání každého člověka, které vede k uspokojení jeho potřeb či k pocitu vnitřního uspokojení z dosažení určitého cíle. [7]

Lze je rozdělit do dvou skupin:

- Motivy cílové, terminální – jsou zde jasně stanovené cíle, kterých chce jedinec svým jednáním dosáhnout a kterých lze dosáhnout i opakovaně. Motiv zde působí až do chvíle, kdy člověk dosáhne svého očekávaného uspokojení. [7]
- Motivy instrumentální – nelze jim přiřadit určitý cílový stav. K těmto motivům se řadí zájem o určitou oblast, například o literaturu či hudbu. Na člověka zde také působí více motivů, které mohou být orientované podobným či opačným směrem. Mohou se tak navzájem posilovat a tím i podporovat motivovanou činnost, nebo oslabovat a motivovanou činnost tak narušit. [7]

[1] Urban, 2013, s. 66

1.4 Stimul, stimulace

Pojmy motivace a stimulace jsou sice velice podobné, nikoli však shodné. Stimulace působí na psychiku člověka zvenčí, nejčastěji prostřednictvím jiné osoby, a tím dochází k určitým změnám v činnosti daného jedince, především pak ke změně jeho motivace. Pojem motivování oproti tomu obsahuje i vnitřní motivace člověka. [9] [7]

Stimuly jsou tedy jakékoli pobídky, které způsobí určité změny v motivaci jedince. Jsou členěny na tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní podněty naznačující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka a incentivy – exogenní, tj. z vnějšku přicházející podněty, které aktivují určitý motiv. Jako příklad impulsu lze tedy uvést takové stavy těla jako bolest v krku, horečku (která může vyvolat motiv návštěvy lékaře) nebo tělesnou únavu (motiv odpočinku). Incentivem může být možnost kariérního postupu v případě skvělých pracovních výsledků, popřípadě pochvala od nadřízeného za dobře vykonanou práci. Impulsem či incentivem může být v běžném životě téměř cokoli, ale záleží zde především na motivační struktuře konkrétního jedince tj. na tom, zda se daný podnět shoduje s motivací určitého člověka. [9]

1.5 Zdroje motivace

Jedná se o skutečnosti, které motivaci lidské činnosti utvářejí. Zdrojů motivace může být nepřeberné množství, ale mezi základní můžeme zařadit tyto: [9]

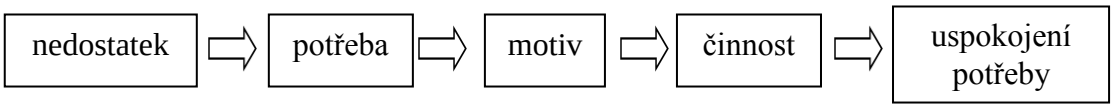
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály.

1.5.1 Potřeby

Potřebu je možné charakterizovat jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela vědomý nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně důležitého a je považován za nejvýznamnější zdroj motivace veškeré lidské činnosti. [9]

Potřebu si člověk uvědomuje jako pocit napětí, který plyne z nedostatku (případně přebytku) něčeho nezbytného a snaží se toto napětí odstranit, tzn., má tendenci provozovat činnosti, které vedou k uspokojení jeho potřeby. [7]

Obr. č. 1: Vztah mezi nedostatkem, potřebou, motivací a činností



Zdroj: Vlastní zpracování. 2015

Potřeby mohou být členěny na:

- potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní – jsou označovány jako potřeby primární a vychází z činností a funkcí lidského těla. Řadí se k nim například potřeba dýchání, světlo, teplo, potrava, tekutiny, odpočinek aj.
- potřeby sociální, společenské, psychogenní – tyto sekundární potřeby jsou spojeny s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským a kulturním – do této skupiny náleží například potřeba lásky, sounáležitosti, dominance, seberealizace a další. [7]

1.5.2 Návyky

Činnosti, které jedinec uskutečňuje častěji, pravidelně, opakovaně, zpravidla v situacích určitého typu či charakteru. Tyto činnosti se u daného člověka mnohdy automatizují, fixují se a stávají se jakýmsi ustáleným vzorcem chování a jednání - stereotypy neboli návyky. Pokud se člověk ocitne v situaci, která svými charakteristikami odpovídá určitému typu případů, se kterými se setkal již v minulosti, má tendenci jednat podle stereotypů, které má zafixované již z dřívějška. Tzn., chová se ve shodě se svým návykem. [9]

Návyk lze charakterizovat jako opakovaný, fixovaný a automatizovaný způsob činnosti člověka v dané situaci. Představuje tedy naučený vzorec chování a jednání, který se v rovině prožívání ukazuje jako relativně fixovaná tendence, jakýsi vnitřní tlak, pohnutka, motiv udělat něco konkrétního v dané situaci. [9]

1.5.3 Zájmy

Zájmy lze definovat jako dlouhodobější zaměření jedince na určitý okruh předmětů nebo jevů, které je spojeno se započetím výkonu jeho činnosti. Zájem je také možno charakterizovat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována vykonáváním nějaké zájmové činnosti. [9]

Mezi významné zájmy patří například zájmy poznávací, sociální, estetické, spojené s přírodou, technické, obchodní, výtvarné, sportovní a zájmy o rukodělnou činnost a tvorbu. [7]

1.5.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Člověk se ve svém životě neustále setkává s novými a pro něj neznámými věcmi a jevy, se kterými se nejen seznamuje, poznává je, ale také je hodnotí, tj. připisuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Z těchto hodnocení poté každý jedinec utváří svůj vlastní hodnotový systém, který poté ovlivňuje jeho jednání a prožívání a je také důležitým zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Některým jevům jedinec přiřazuje hodnoty vyšší, jiným naopak hodnoty nižší, záleží zde na utváření jeho osobnosti, zkušenostech, ale také na vlivu okolí. [9]

Pro každého člověka jsou důležité jiné hodnoty, ale existují i takové, které jsou významné pro většinu lidí – například zdraví, rodina, práce, láska, přátelství, dobré vztahy s ostatními, vzdělání, společenské postavení, svoboda a další. [7]

1.5.5 Ideály

Pod pojmem ideál je možné si představit nějaký vzor, určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince znázorňuje konkrétní vysněný cíl jeho snažení – skutečnost, které by chtěl svým jednáním dosáhnout. Ideály se mohou týkat různorodých skutečností či jevů, osobního či profesního života, nebo mohou mít podobu životního cíle. Záleží zde na osobnosti daného jedince a na tom, jaké sociální faktory na něj působí. Při tvorbě ideálů je ovšem důležité, aby se člověk dokázal zaměřit do budoucna, aby chtěl někam směřovat, o něco se snažil, projevoval určité tendence k dosažení svých cílů a zároveň určitým způsobem posuzoval a hodnotil skutečnosti a jevy, se kterými se setkává. [9]

1.6 Teorie motivace

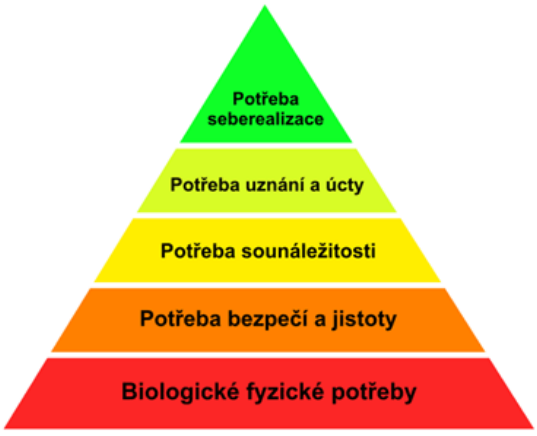
V následujících teoriích jsou vysvětleny způsoby, jakými lze ovlivnit a motivovat lidi ke zlepšování výkonu a rozvíjení jejich schopností a dovedností. [1]

1.6.1 Maslowova teorie potřeb

Jednou z nejznámějších teorií motivace je právě Maslowova hierarchie potřeb, kterou vymezil americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Ve většině knih o sociální nebo podnikové psychologii či v jiných učebnicích orientovaných na ekonomickou vědu je uváděna na prvním místě. [5] [21]

Mnoho odborníků pochybovalo o jejím použití v praxi, zdála se příliš obecná. Časem se ukázalo, že přesto přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Základem této teorie je definování rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho chování a počínání. Tyto potřeby jsou seřazeny v určitém pořadí, jednotlivých stupních, které se dají znázornit ve formě pyramidy. [6]

Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: *Filozofie úspěchu* [online]. [cit. 20.3.2015]. Dostupný na WWW: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

Podle této teorie se rozlišuje pět základních potřeb člověka – fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a úcty, potřeba seberealizace, které mohou být dále děleny na potřeby deficitní, do kterých patří první čtyři úrovně pyramidy, a potřeby růstové, kam je zařazena potřeba seberealizace. [5]

Nejprve musí být uspokojeny potřeby na nejnižší úrovni, tj. biologické fyzické potřeby. Teprve poté může člověk přejít na uspokojování potřeb na další úrovni pyramidy, tj. potřeba bezpečí a jistoty. Tento postup se opakuje až do doby, kdy člověk dosáhne vrcholu pyramidy. [2]

Nyní následuje charakteristika jednotlivých potřeb:

- Fyziologické potřeby – jsou to základní lidské potřeby a z tohoto důvodu mají pro člověka nejvyšší prioritou. Jedná se např. o potřebu dýchání, výživy, spánku, pití, rozmnožování atd. [15]
- Potřeba bezpečí a jistoty – představuje nejen bezpečí fyzické, ale především ekonomické. Pocit ekonomického zabezpečení jedince a jeho rodiny hraje v dnešní době velmi důležitou roli. Proto člověk usiluje o udržení schopnosti zůstat výdělečně činným, spoří si na důchod a uzavírá pojistné smlouvy, aby co nejvíce ochránil sebe a svou rodinu před nebezpečím a škodami. [6] [5]
- Potřeba sounáležitosti – člověk je velice společenský tvor, proto přirozeně touží po dobrých mezilidských kontaktech, přátelství, komunikaci s ostatními lidmi, partnerském vztahu, má potřebu založit rodinu atd. [5]
- Potřeba uznání a úcty – tyto potřeby mají všichni lidé. Každý jedinec chce být respektován, což obsahuje i potřebu mít přiměřenou sebe-úctu. Člověk si přeje, aby ho společnost dobře přijala, aby byl oceňován, uznáván a respektován ostatními. Patří sem i snaha získat moc, vyšší statut apod. Ovšem pokud má někdo nízké sebevědomí nebo trpí komplexem méněcennosti, může to na tomto stupni pyramidy způsobovat problémy. [15]
- Potřeba seberealizace – stojí na nejvyšším stupni pyramidy. Obsahuje potřebu člověka rozvíjet a naplnit své schopnosti a snahu ukázat to, co „v něm je“. Do této skupiny spadá vše, co je spojeno s rozvojem vlastní osobnosti. [5]

1.6.2 Dvoufázová Herzbergova teorie motivace

Tuto teorii definoval Frederick Herzberg v roce 1959, který je považován za jednoho z Maslowových následníků. Zabývá se zde souvislostí mezi uspokojením potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností. Domníval se, že pokud není zaměstnanec v práci dostatečně motivován, bere ji pouze jako břemeno, které ho zdržuje

od důležitějších a pro něj příjemnějších věcí (např. koníčků atd). Člověk se poté snaží pouze tolik, aby si práci udržel, ale hlubší motivace chybí. [5]

Herzberg zde rozlišuje dva druhy faktorů:

- Motivační faktory – faktory vnitřní, satisfaktory a motivátory – působí přímo na motivaci a výkonnost. Pokud jsou tyto faktory ve špatném stavu, nemusí to nutně znamenat nespokojenost zaměstnance, ale také není vhodně motivován k práci. Pokud jsou naopak v pozitivním stavu, nastává pracovní spokojenost a vytoužená pracovní motivace. Mezi tyto faktory patří např. prožitky úspěchu, uznání od ostatních, obsah práce, převzetí zodpovědnosti, možnosti vzestupu a rozvoje. [7]
- Hygienické faktory – faktory vnější, tzv. dissastifaktory a frustrátory - souvisí s pracovní nespokojeností. Špatný stav způsobuje pracovní nespokojenost a má negativní vliv na motivaci zaměstnanců. Pozitivní stav vede k nepřítomnosti pracovní nespokojenosti, ale motivaci k práci výraznějším způsobem neovlivňuje. Do této skupiny faktorů se řadí např. platové záležitosti, politika a řízení organizace, personální řízení, mezilidské vztahy (k podřízeným, nadřízeným a stejně postaveným), pracovní podmínky, jistotu pracovního místa a další. [7]

1.6.3 Alderferova teorie motivačních potřeb

Dalším z Maslowových následníků je Clayton Paul Alderfer, který Maslowovu pyramidu potřeb rozšířil do své teorie motivačních potřeb, někdy známou i jako Teorie tří motivačních faktorů, nebo zkráceně ERG (z anglických slov Existence, Relatedness a Growth). Alderfer utřídil Maslowovu pyramidu od konkrétních po abstraktní potřeby do tří základních úrovní: [14]

- Existenční (Existence) - sebezáchova i záchova rodu, mzda, jistota zaměstnání, atd. Alderfer zde spojil fyziologické potřeby a potřeby bezpečí z Maslowovy hierarchie potřeb.
- Vztahové (Relatedness) – mezilidské vztahy, potřeby kontaktů, důstojnosti, uznání aj. Obsahuje položky, které Maslow řadil mezi potřeby sociální a potřeby uznání.

- Růstové (Growth) – potřeby, které souvisí se seberealizací a seberozvojem. V této kategorii se nachází potřeby z nejvyšší části pyramidy, tj. potřeby seberealizace. [14]

1.6.4 Mc Gregorova teorie X a teorie Y – její význam pro motivaci

Tuto teorii nelze jednoznačně označit jako motivační teorii, spíše jako určitý pohled manažerů na jimi vedené zaměstnance. Jedná se v ní především o stanovení efektivních způsobů vedení zaměstnanců. [7]

- Teorie X – je založena na autoritativním stylu vedení, tzn., manažer řídí zaměstnance pomocí návodů, příkazů a kontrolou plnění. Své zaměstnance považuje za nemotivované, bez zájmu o dosažení určených cílů, vyhýbající se odpovědnosti, neaktivní s nechutenstvím ke změnám. Proto se je snaží motivovat donucovacími prostředky pomocí vnějších stimulů (např. tresty, odměny). [7]
- Teorie Y – znázorňuje styl vedení, ve kterém manažeři pokládají své zaměstnance za motivované, směřující svým konáním a iniciativou ke stanovenému cíli. Práce je zajímá a je pro ně stejně přirozenou činností jako zábava či odpočinek, přijímají odpovědnost, jsou aktivní, proto není vyžadována stálá kontrola. Zaměstnanci projevují aktivně tvůrčí a inovační přístup k řešení úkolů organizace. Manažer se jim snaží poskytnout dostatečný prostor ke kreativitě a k tomu, aby byly využity všechny jejich schopnosti. [7]

1.6.5 Teorie spravedlnosti (rovnováhy) – Adams

Teorii spravedlnosti (někdy také zvanou Teorie spravedlivé odměny) publikoval v roce 1965 John Stacey Adams. Je založena na fenoménu sociálního porovnávání. Člověk má tendenci srovnávat nejen svůj vklad do práce (intenzitu pracovního vypětí, náročnost práce atd.), ale i vklady ostatních pracovníků vykonávajících podobnou činnost, s efekty (uspokojení, odměny, apod.), které práce přináší nejen jemu, ale i ostatním spolupracovníkům. Mezi zmiňované efekty mohou patřit např. peníze, které člověk obdrží za vykonanou práci, ale i uznání, pochvala od nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, možnost kariérního postupu aj. Pokud zaměstnanec porovná vklady a efekty a dospěje k závěru, že nejsou v rovnováze, dostavuje se zpravidla tendence (motivace) tuto nerovnováhu (nespravedlnost)

odstranit. To se může projevit například snížením pracovního úsilí zaměstnance, hledáním nové práce nebo snahou získat nějaké jiné výhody apod. V některých případech to může vést až k tzv. kontraproduktivnímu chování. [9]

1.6.6 Teorie kompetence (White)

Tuto teorii vytvořil Robert. W. White v roce 1959. Motiv kompetence je zde posuzován „jako potřeba ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady“. [2]

U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zejména v oblasti zaměstnání a to jako potřeba ukázat své schopnosti, svou profesní způsobilost, resp. potřeba vysloužit si prokázáním svých kompetencí obdiv, úctu, uznání a respekt lidí z jeho okolí (např. nadřízení, spolupracovníci, ale i životní partner, děti apod.). V tomto výkladu je potřeba kompetence podobná potřebě vysokého výkonu, není s ní však identická. V praxi se manažer snaží o to, aby prověřoval své zaměstnance přiměřeně obtížnými úkoly, tj. takový úkol, který z hlediska nároků na pracovníka mírně překračuje úroveň jeho schopností a předpokladů, kterou již zaměstnanec ukázal. Pokud má úkol podobné zaměření jako je obor pracovníka, lze od něj očekávat, že vyvolá i žádoucí pracovní motivaci. [4]

Potřeba kompetence má i sociální úroveň – zaměstnanec porovnává svoje pracovní výkony s ostatními, což mu slouží jako základ pro posouzení míry kompetence nejen vlastní, ale i druhých. To, může být východiskem pro získání obdivu od ostatních lidí. [7]

1.6.7 Teorie expektance (Vroom)

Autorem této teorie je V. H. Vroom (1964), který je jedním z hlavních představitelů současné psychologie pracovního jednání. V této teorii vychází z kognitivních motivačních teorií. Je založena na zjištění, že lidé přemýšlí o skutečnostech, s kterými se setkávají, hodnotí je, učí se z nich, formují si určité představy o budoucnosti, o tom, co by se mohlo stát, co by se mělo stát a o tom, jaká mají očekávání. [4]

[2] Nakonečný, 1992 citovaný Bedrnovou, 2007, s. 387

„Lidé myslí, tj. řeší problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají.“ [3]

Pracovní činností se tedy rozumí činnost instrumentální, tzn. prostředek nebo nástroj, který je potřebný k tomu, aby člověk dosáhl své významné hodnoty. [4]

Motivace nastává jen tehdy, pokud je mezi výkonem a výsledky nějaký jasně vnímaný a použitelný vztah a výsledky jsou pokládány za nástroje uspokojování potřeb. To objasňuje, proč vnější motivování formou peněžního odměňování podle výkonu bude jako motivátor fungovat pouze tehdy, když vynaložené úsilí bude přímo úměrné odměně a hodnota odměny bude stát za to. Proto v některých případech může být vnitřní motivace plynoucí z práce jako takové silnější a důležitější než motivování vnější. [1]

Expektanční teorii lze zapsat i v tomto formálním vyjádření:

„M = f (V . E)“ [4]

kde: „M = úroveň motivace

V = valence – subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede.

E = exspektance – očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.“[5]

[3] Jermář, 2014, s. 66
[4] Bedrnová, 2007, s. 388
[5] Bedrnová, 2007, s. 388

2 Odměňování pracovníků jako zdroj motivace

Odměňování je jedním z nejdůležitějších, ale i nejsložitějších nástrojů řízení a motivace pracovníků. Napomáhá k tomu, aby si firma získala a udržela kvalitní zaměstnance, podporuje je v růstu jejich výkonu či produktivity, ale současně musí zaručit i nákladovou konkurenceschopnost podniku. Samozřejmě se zde musí uplatňovat i diferenciace mezd podle náročnosti a odpovědnosti pracovních míst a zároveň podle individuálních výsledků jednotlivých pracovníků. [11]

„Podle definice Manuse a Grahama (2003) celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“.[6]

Celková odměna lze tedy rozdělit do dvou kategorií:

- Transakční odměny – fyzické, hmatatelné odměny vycházející ze smlouvy mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Jejich hodnota je vyjádřitelná v penězích.
- Relační (vztahové) odměny – odměny nehmotného charakteru, nepeněžní nebo tzv. vnitřní odměny týkající se vzdělávání a rozvoje zkušeností, zážitků z práce. [3]

2.1 Transakční odměny

2.1.1 Základní mzda

Jedním z hlavních prostředků odměňování zaměstnanců je základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, resp. měsíční včetně přesčasů). Odvíjí se z ceny určité práce na pracovním trhu, je tedy stanovována zejména tržními faktory – poptávkou po práci ze strany podniků a nabídkou práce ze strany jednotlivých osob. Pokud se začne měnit poptávka či nabídka práce, mohou vznikat změny v relacích základních mezd různých profesních tříd. [11]

2.1.2 Odměňování na základě hodnocení prací

U některých profesí není vhodné stanovit základní mzdu podle tržního ocenění, zvláště u prací, které mají vysoce specializovanou povahu, kde je daný trh velmi

[6] Armstrong, 2009, s. 42

omezený. Mzda se tedy určuje na základě zhodnocení poměrné náročnosti a významu pracovních míst, zejména nároků na kvalifikaci, odpovědnost, namáhavost a další charakteristiky. Z tohoto posouzení (tzv. hodnocení prací) se poté utvoří spravedlivá a poměrně stabilní mzdová struktura. [11]

Nejlepší způsob hodnocení prací je tzv. metoda bodovací, která vychází z tzv. placených faktorů práce a doporučuje se použít především v podniku, kde existují poměrně různorodé pracovní pozice. Mezi typické placené faktory práce se řadí např. požadovaná odborná způsobilost, komplikovanost, fyzická náročnost či rizikovost práce, míra odpovědnosti apod., tzn., jedná se tedy o určité charakteristiky náročnosti pracovních pozic, podle kterých chce svá místa odměňovat. Poté jsou těmto faktorům na základě náročnosti míst přidělovány určité body, podle kterých se poté rozlišují jejich základní mzdy. Někdy jsou k těmto faktorům práce přiřazovány i různé „váhy“, které ukazují relativní důležitost, kterou jim organizace připisuje. Pro větší objektivnost hodnocení je možné přiřadit jednotlivých faktorům i různé úrovně či stupně. Důležité je také vytvořit faktorové schéma, které obsahuje maximální hodnoty bodů přiřazených všem vybraným faktorům i jejich jednotlivým úrovním. V posledním kroku přípravy se musí rozhodnout o počtu mzdových stupňů, což záleží na rozdílech v náročnosti prací i na představě o optimální míře mzdové diferenciace podniku. [11]

2.1.3 Odměňování na základě schopností

Jak už je řečeno v názvu, tento systém odměňování hodnotí zaměstnance podle jejich individuálních schopností a doporučuje se používat v situacích, kdy podnik požaduje spolupráci a častou zastupitelnost pracovníků, práce v organizaci nabízí nové příležitosti učit se a získávat nové schopnosti a dovednosti, technologie či skladba organizace se často mění a podnik se potýká s velkými náklady na fluktuaci zaměstnanců. Při tomto hodnocení je potřeba vytvořit matici schopností, kde jsou zapsány nejen schopnosti, které určité práce požadují, ale i jejich úrovně. Odměňování touto metodou není v praxi příliš rozšířené, využívají ho především menší a flexibilní podniky s vysokou zastupitelností pracovníků. Popřípadě je použito jako doplňkové v kombinaci s odměňováním na základě hodnocení pracovních míst. [11]

2.1.4 Výkonové odměňování

Odměňování touto metodou slouží nejen k získání a udržení kvalitního zaměstnance, ale snaží se podněcovat jejich individuální či skupinovou výkonnost. Část mzdy zaměstnance je tedy vázána na jeho individuální výkon, popřípadě výkon jeho skupiny nebo podniku jako celku. Důležitou podmínkou pro výkonové odměňování je, že požadavky na výkon zaměstnanců musí být známy předem, zaměstnanci jim rozumí, jsou jim jasné, a následné hodnocení výkonu vychází z objektivně měřitelných a v daném období stabilních kritérií. O výkonové odměňování se nejedná v případě, kdy zaměstnanci nemohou splnění výkonových cílů sami výrazně ovlivnit. [11]

Mezi hlavní nástroje výkonového odměňování patří:

Úkolová mzda – využívá se většinou při odměňování dělníků, kteří vykonávají velký podíl činností ručně. Velikost mzdy tedy určuje množství odvedené práce vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. [6]

Časová mzda – je vhodná u jakéhokoliv druhu práce. Tvoří se jako součin hodinového mzdového tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách (tento tarif nalezneme u většiny dělnických profesí). V případě měsíčního tarifu, který se vyskytuje u nemanuálních činností, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů za jeden měsíc. [6]

Osobní ohodnocení – někdy také nazýváno jako odměna za hodnocení zaměstnance. Je udělováno s úmyslem diferencovat odměnu podle schopností, dovedností, dlouhodobých osobních zásluh a přínosu pro podnik a zároveň se snaží motivovat zaměstnance k rozvoji jejich dovedností a vyššímu pracovnímu výkonu. Osobní ohodnocení uděluje přímý nadřízený a může být určeno procentem ze mzdového tarifu. [11]

Provize – představuje jednoduchý a účinný stimul pro zvýšení pracovního výkonu. Provize se stanovuje procentem z peněžní hodnoty, např. tržeb, obratu, zisku, nebo na základě pevné sazby za jednotku prodeje, která by měly být určena předem, aby motivovala a nevyvolávala nejistotu. [6]

Bonus – je obvykle připisován k zaručené mzdě za splnění specifických či mimořádných cílů. Může být přiznán jednotlivci i kolektivu za dosažení určených cílů, stupeň celkového výkonu organizační jednotky nebo dovršení projektu podle

stanového standardu. V dnešní době se používá při odměňování kterékoliv pracovní pozice, kde je složité jednoznačně upřesnit pracovní úkoly. Některé podniky poskytují bonus svým zaměstnancům za vynikající výsledky každý rok, některé jím odměňují pouze ty zaměstnance, kteří po dobu dvou až tří let vykazují výsledky splňující vysoký standard. Lze ho použít místo osobního ohodnocení, prémie, nebo může být udělován místo účasti na výsledku. [6]

Podíly na zisku – je to systém, ve kterém se vymezí určité procento zisku, které bude v daném roce rozděleno mezi pracovníky, většinou za podmínky, že celkový zisk dosáhl stanovené minimální hodnoty. Existují i případy, kde se podíl zaměstnanců na zisku počítá komplikovanějším způsobem, například tak, že se bere ohled na zvyšování produktivity práce nebo na ukazatele kvality výroby. Tyto podíly mohou být splaceny pracovníkům hotově hned nebo po několika letech (tzv. odkladové systémy), a to se záměrem dlouhodobější motivace k úsporám a setrvání v podniku. [11]

Prémie – využívají se často k doplnění časové nebo úkolové mzdy a rozdělují se na jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázová prémie může být udělena například za mimořádné plnění pracovních povinností, např. prémie za přítomnost odměňující za nulovou pracovní neschopnost nebo věrnostní prémie za počet odpracovaných let v podniku. Prémie jsou tedy takové odměny, které se obyčejně vyplácí opakovaně a za měřitelné výsledky práce. Samozřejmě musí být předem stanoveny určité zásady odměňování prémiemi, aby to pracovníky dostatečně motivovalo, např. musí být uvedeno, na jakou skupinu pracovníků se prémie vztahuje, na čem je prémie závislá, z čeho se počítá. Měli by být určeny také prémiové sazby a průběh prémiování (tj. jaká je míra závislosti výše prémie na ukazateli prémiování). Dále například za jaké období jsou prémie udělovány (např. týden, měsíc, rok apod.), podmínky dělení kolektivní prémie atd. [6]

Odměny – (jednorázové a mimořádné) slouží k tomu, aby ocenily mimořádné pracovní nasazení a výjimečný pracovní úspěch nebo mzdově přilepšily zaměstnanci, který v podniku pracuje již dlouho a aby se tak posílila jejich stabilizace. K nejčastějším druhům odměn patří například odměny na dovolenou a k Vánocům (tzv. 13. a 14. plat), odměna k pracovnímu a životnímu výročí, odměna za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy a odměna za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom aj. [6]

2.1.5 Zaměstnanecké výhody

Řadí se k odměnám, které nemají přímý vztah k pracovním výsledkům. Představují pouze péči o zaměstnance a mohou brát ohled na délku jeho pracovního poměru, funkci či náročnost jeho pracovní pozice. Podniky tyto odměny poskytují ve snaze získat a udržet kvalitní pracovníky, poskytnout jim možnosti osobní relaxace, ale i daňově zvýhodněný způsob odměny. Benefity sice nevedou ke zvýšení výkonu zaměstnanců, ale mohou pomoci k jejich stabilitě, zejména pokud je poskytují i ostatní podniky. Poskytování zaměstnaneckých výhod se rozděluje na dva způsoby a to buď plošný, nebo individualizovaný. V České republice se spíše uplatňuje jejich plošné přiznávání, tzn., že zaměstnavatel dává benefity všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem. [11]

Mezi zaměstnanecké výhody se obvykle řadí tyto: „výplata přiznané částky v hotovosti (ročně nebo úhrnně za několik let), kumulovaný volný čas (dřívější odchod do důchodu, delší dovolená, delší pracovní volno na vzdělávání, kratší pracovní týden nebo rok), pojištění (životní, penzijní připojištění aj.), příspěvek na oddych a aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity apod.), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenství (právní, daňové, psychologické aj.), účast na zisku, podíl na akciích.[7]

Avšak zaměstnanecké výhody nejsou vždy nejefektivnější, co se týče motivace. Většinou pracovníky dostatečně nemotivují, berou je pouze jako nárok a přirozenou součást pracovního vztahu, ne jako nadstandardní péči. [11]

2.2 Relační (vztahové) odměny

2.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Učení se na pracovišti – člověk se učí novým věcem každý den, a pokud pracoviště nabízí prostor pro rozvíjení schopností, dovedností zaměstnanců a tím přispívá k zvýšení jejích zaměstnatelnosti, je to i určitá forma odměňování. Lidé se při své práci setkávají s různými problémy a výzvami, které musí řešit a tím se zároveň vzdělávají. Manažeři mají snahu tento proces zlepšovat a podporovat. [3]

[7] Dvořáková, 2007, s. 340

Vzdělávání a výcvik – jedná se o plánované vzdělávání, kdy zaměstnavatel nabízí pracovníkům různé prestižní vzdělávací kurzy a programy. Klade důraz i na to, aby zaměstnanci mohli získávat nové a prohlubovali již osvojené schopnosti a dovednosti a zvyšovali tak svoji kvalifikaci. To vše může působit jako silný motivační faktor, zejména v organizacích, kde je omezena možnost vzestupného růstu pomocí povyšování. [3]

Řízení pracovního výkonu – je důležitým nástrojem při poskytování relačních odměn. K motivaci lze využít například zpětnou vazbu, kdy si manažer s podřízeným vyjasní vzájemná očekávání. Zkoumá a posuzuje se zde odvedený pracovní výkon, to, co zaměstnanec vykonal správně a také to, co by se mohlo ještě zlepšit, což může sloužit jako podnět k plánování osobního rozvoje zaměstnance a jeho samostatnému vzdělávání. [3]

Rozvoj kariéry – je především pro talentované jedince, kteří chtějí a jsou schopni něčeho dosáhnout. Organizace se snaží rozvoj kariéry podporovat pomocí sledu zážitků, zkušeností a vzdělávání, může být poskytnuto i určité vedení a povzbuzení, které zaměstnanci potřebují, aby mohli uplatnit svůj potenciál a posunuli svou kariéru takovým směrem, který odpovídá jejich schopnostem a aspiracím. [3]

2.2.2 Pracovní prostředí

Styl a kvalita vedení – vedoucí pracovníci jsou velice důležití v řízení odměňování. Jejich prací je udržování přátelských vztahů mezi zaměstnanci, jejich motivování, a to takovým způsobem, aby dosahovali požadovaného výkonu. Udílí relační odměny, jako je například uznání, pochvala, ale ovlivňují i rozhodnutí o finančních odměnách. [3]

Právo pracovníků se vyjádřit – je možnost pracovníků zasahovat přímo nebo nepřímo do rozhodování firmy, vyjádřit se k určitým záležitostem podniku, ale i k odměňování. Tím, že organizace své zaměstnance více zapojí, poslechne si jejich případné názory a návrhy a bude podle nich i jednat, tím zaměstnance motivuje a zvyšuje jejich oddanost. [3]

Uznání (pochvala) – jeden z nejdůležitějších způsobů odměňování lidí. Ocenění pracovníků za dobře odvedenou práci nebo za splnění cíle je nedílnou součástí každého pracovního procesu. Nadřízení tento způsob motivace často podceňují, ale lidé potřebují vědět, že jejich práce má smysl a že jí odvádí dobře. [3]

Kvalita pracovního života – např. to, jak je práce organizována, jak je pracoviště zařízeno a vybaveno často vylepšuje kvalitu pracovního života. [3]

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem – organizace může odměňovat zaměstnance i tím, když jim nabídne flexibilnější pracovní dobu, neboť uznává, že lidé mají i mimopracovní zájmy a potřeby. Pokud lidé odvedou svou práci a mají požadované výsledky, není důležité, jak dlouho pracují. [3]

Benefity zlepšující finanční situaci zaměstnance – např. stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, půjčky nebo příplatek k nemocenské.

3 Charakteristika podniku

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	EFAFLEX – CZ s.r.o.
IČ:	63271371
DIČ:	CZ63271371
Sídlo:	Opařany, Olší 55, okres Tábor, PSČ 39161
Datum zápisu do OR:	14. července 1995
Základní kapitál:	2.050.000 Kč (splaceno)

Předmět podnikání:

- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojářství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutárním orgánem společnosti je jednatel Ing. Ladislav Jelínek. Společnost má také 2 společníky - EFAFLEX INŽENIRING d.o.o., Ljubljana, Slovinská republikem a EFAFLEX Tor – und Sicherheitssysteme GmbH & Co.KG Bruckberg, Spolková republika Německo, kteří se podílejí na základním kapitálu společnosti v tomto poměru: [16]

- EFAFLEX Tor – und Sicherheitssysteme GmbH & Co. KG,
  84079 Bruckberg, Fliederstr. 14, SRN 40%
- EFAFLEX Inženiring d.o.o.,
  1000 Ljubljana, Devova 5, Slovinsko 60%

3.2 Historie společnosti

Společnost EFAFLEX se při svém založení v roce 1974 stala první firmou na světě, která se věnovala výhradně rychloběžným vratům. V současné době je EFAFLEX výrobce, který významně ovlivňuje trh rychloběžných vrat a má více jak 950 zaměstnanců po celém světě. EFAFLEX má hlavní sídlo v bavorském Bruckbergu,

odkud je také řízena prodejní síť, která se od roku 1994 nachází na všech pěti kontinentech s dceřinými společnostmi v Německu, Rakousku, Slovinsku, Česku, Polsku, Nizozemsku a Japonsku. [12]

Společnost EFAFLEX je renomovaný výrobce rychloběžných průmyslových, která se využívají nejen ve vnitřních prostorách hal, ale i jako vratové uzávěry vnějšího opláštění hal. Více než 40 let nabízí inovační a kreativní inženýrské umění z Německa, zaměřené na detail a vysokou kvalitu. Vlastní výzkum a vývoj je u společnosti EFAFLEX důležitou součástí firemní filozofie, čímž se stará o neustálý pokrok. Díky využití spirály, jejíž konstrukční princip si nechala firma EFAFLEX celosvětově patentovat a proto do ní nesmí zasahovat žádný jiný výrobce, se postarala o velmi rychlý chod vrat a postavila tak skutečný milník v technologii vrat. Aby se společnost udržela na celosvětové špičce technologie, snaží se i nadále neustále vyvíjet revoluční systémy vrat. [12]

Aby co nejvíce uspokojoval potřeby zákazníků a poskytoval jim rychlou a kvalitní péči, nabízí EFAFLEX i kompletní řetězec služeb. Nejen poradenství, plánování, výrobu a montáž, ale v uplynulých několika letech vybudoval i hustou síť prodejních jednotek, včetně servisu, dodávek náhradních dílů a veškerých služeb pro zákazníky. [12]

Obr. č. 3: Logo společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o.

Zdroj: (EFAFLEX – CZ, s.r.o. Výroční zpráva 2013, s. 4)

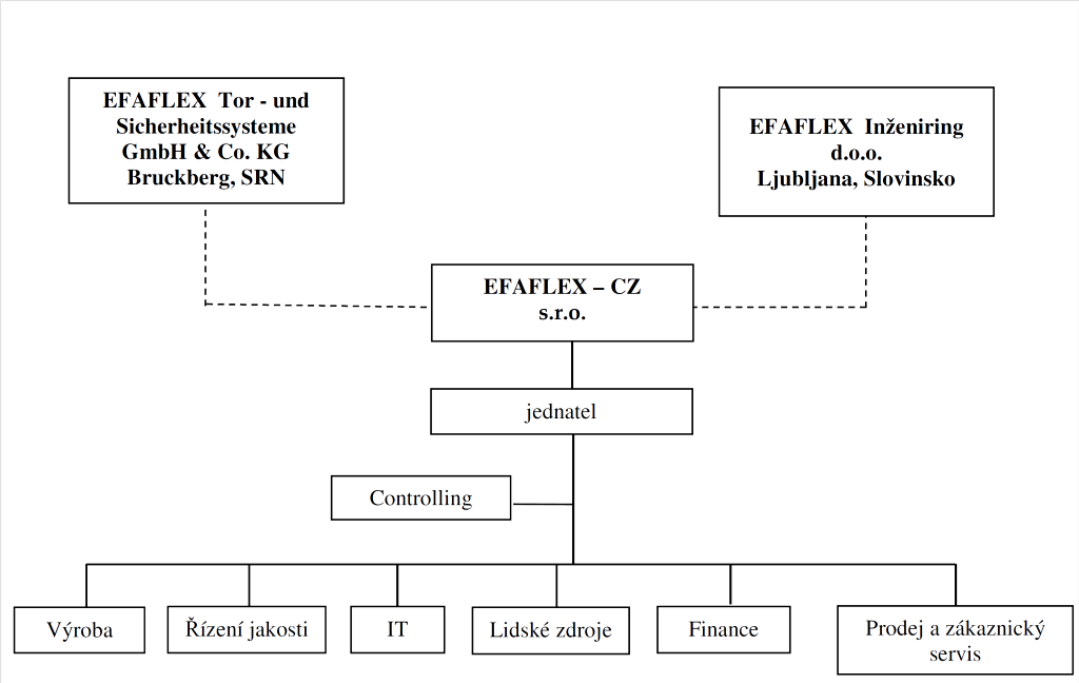
V České republice byla společnost EFAFLEX - CZ s.r.o. založena v roce 1995. Nový závod byl vybudován nedaleko Olší u Tábora v roce 1999 a s rostoucím objemem výroby se postupně rozšiřoval. V roce 2007 byla postavena linka na kontinuální výrobu polyuretanem vypěňovaných lamel, používaných na výrobu izolovaných rychloběžných vrat a Efaflex je dosud jedinou firmou na světě, která tuto řadu vrat vyrábí. Na počátku svého podnikání v ČR měla firma pouze dvě výrobní haly. V současné době se v areálu nachází již 7 funkčních hal a přistavuje 8. hala. [12]

V příloze A je přiložena fotografie sídla firmy EFAFLEX v České republice a v příloze B je ukázka rychloběžných vrat.

Společníky této firmy jsou právnické osoby EFAFLEX Tor – und Sicherheitssysteme GmbH& Co. KG a EFAFLEX Inženiring d.o.o. Tím vytvořili skupinu tří firem, která si mezi sebou rozděluje jednotlivé hospodářské činnosti. Závod v České republice má na starosti výrobu a montáž vratových závěsů, prodej a servisní činnosti na českém trhu. Slovinsko se zabývá konstrukcí a vývojem a Německo představující firemní centrálu montáží, prodejem a servisem. Všechny tyto tři firmy byly propojeny řídicím systémem SAP R3, který zabezpečuje centrální řízení z Bruckbergu, tzn., že bylo propojeno plánování výroby, logistika, finanční účetnictví a controlling. [12]

Organizační struktura společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o. je uvedena v příloze C.

Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti



Zdroj: (EFAFLEX – CZ, s.r.o. Výroční zpráva 2013, s. 5)

3.3 Předpokládaný budoucí vývoj a cíle společnosti

Pro rok 2015 plánuje společnost EFAFLEX-CZ nárůst obratu o cca 22% na víc než 900 mil. Kč. Největší investice budou na vybudování nové lakovny pro práškové lakování a lakování rozpustnými nátěrovými hmotami, dále pak výstavba nového expedičního skladu, převod další části výroby z Německa do Čech a spuštění projektu pro změnu systému plánování výroby. Investice budou na úrovni 90 mil Kč.

3.4 Vnější prostředí

3.4.1 Dodavatelé

Hlavní dodavatelé jsou v oblasti materiálů (tvoří 65% nákladů). Jedná se o dodavatele pozinkovaných ocelových tabulí Fest Alpine a o dodavatele hliníkových profilů společnost HAY, oba jsou ze zahraničí.

3.4.2 Konkurence

Hlavními konkurenty v oblasti rychloběžných průmyslových vrat jsou dvě velké společnosti Assa Abloy a Hörmann. Sekundární konkurencí jsou všichni výrobci sekčních vrat, kterých je bezpočet.

3.4.3 Odběratelé

Efaflex-CZ jako dceřinná společnost EFAFLEX Tor- und Sicherheitssysteme GmbH & Co. KG prodává pouze v rámci České republiky. V ostatních zemích jsou buď další dceřinné firmy, nebo jen jednotlivá obchodní zastoupení. Odběratelé jsou hlavně firmy podnikající v oblasti průmyslu (Škoda, Dura, Panasonic, Staropramen, Siemens, Bauhaus, Kovosvit, Philip Morris a další). Vrata se prodávají ve dvou dílech – vrchní roleta se závěsem a zvlášť zárubně. Smontují se až na místě. Za rok 2013 bylo prodáno 300 vrat. Průměrná cena za vrata je 250 – 300 tis. Kč v závislosti na rozměru a typu vrat. Průměrný zisk pro firmu na jedna vrata je 33 tis. Kč.

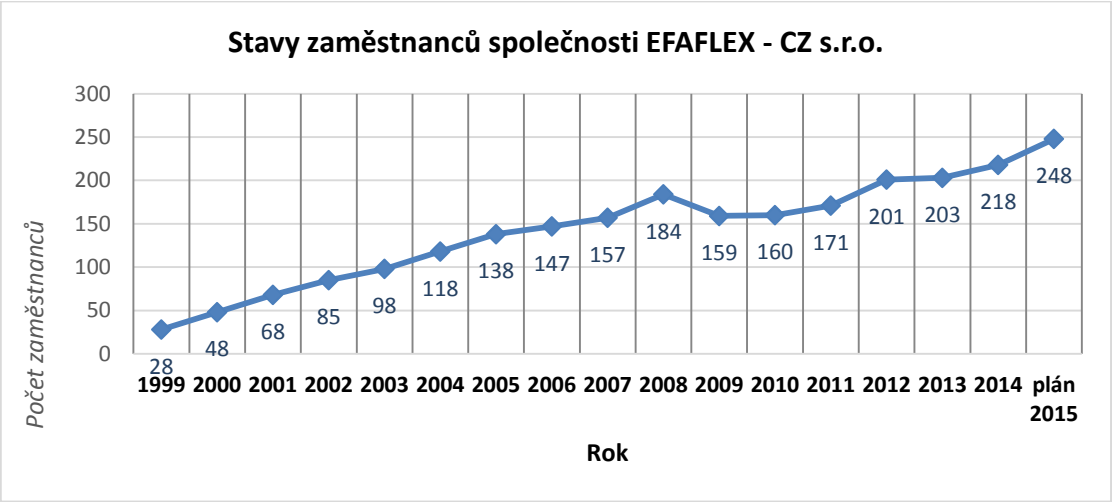
3.5 Vnitřní prostředí

3.5.1 Zaměstnanci

Aktuální stav kmenových zaměstnanců je 220 osob (z toho je 164 výrobních dělníků a režijních pracovníků a 56 technicko-hospodářských pracovníků /THP/). Výrobní a režijní zaměstnanci pracují v jedno, dvou až třísměnném provozu, THP pracují v jednosměnném provozu.

Na obr. č. 5 jsou zobrazeny stavy zaměstnanců v jednotlivých letech od počátku podnikání v České republice až do současnosti a předběžného plánu na rok 2015. Z grafu je patrný neustálý rozvoj společnosti.

Obr. č. 5: Stavy zaměstnanců společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o.



Zdroj: [19], vlastní zpracování, 2015

Jelikož se firma neustále rozrůstá a přistavují se nové haly, má v plánu podnik přijmout v roce 2015 další zaměstnance, jejichž konečné číslo by mělo vystoupat až na 248 pracovníků, což už se bude blížit hranici velkého podniku.

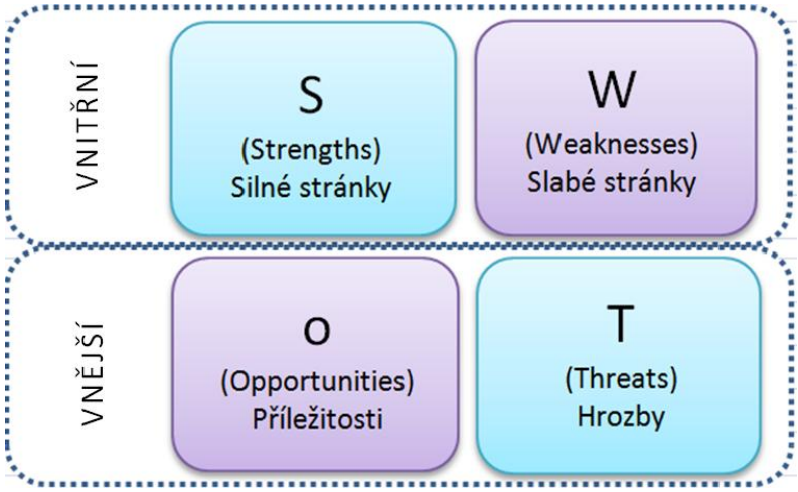
3.5.2 Marketingové aktivity

- Přímý marketing (osobní návštěva obchodního zástupce u zákazníka)
- Komunikace s projektanty a architekty skrze firmu PSM
- PR články, reklamní inzerce
- Internetové prezentace (www.google.cz, www.seznam.cz)
- Fulltextové vyhledávání
- Vyhledávání v seznamu firem
- Direkt e-mailing
- Uvedení produktů v software pro stavební rozpočty
- V posledních dvou letech se společnost EFAFLEX-CZ v ČR neúčastnili ani Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně, vynaložené náklady (cca 0,5 mil. Kč) nepřinášely očekávaný efekt.

3.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy v okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.[8]

Obr. č. 6: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Silné stránky

Produkt a značka

- produkt s unikátním způsobem navíjení vratového listu do spirály
- vysoká kvalita produktů, spolehlivost a dlouhá životnost
- vysoká úroveň hodnocení značky a produktů

Výroba a servis

- výrobní závod v ČR
- vysoce profesionální a kvalitní servis vrat Efaflex (hodnoceno zákazníky - 1. v ČR)
- proces výroby, instalace a servisu pod plnou kontrolou
- vysoká dostupnost náhradních dílů do 24 hodin v rámci ČR

Proces

- výrazná podpora obchodních zástupců (Innedienst in Büro)

[8] Sedláčková, 2006, s. 91

- týmová spolupráce prodeje a servisu
- zpracování informací o trhu v systému pro správu zákaznických vztahů CRM (prodejní příležitosti, informace o schůzkách, jednáních, kontaktech a další)
- týmová práce

Slabé stránky

- velmi nízké povědomí o značce a produktu
- žádná marketingová podpora a marketingové aktivity EFAFLEX DE
- minimální využití zásadní konkurenční výhody (spirálové technologie) v minulých letech
- malá penetrace (obsazenost) trhu
- vyšší cena v porovnání s obdobnými produkty konkurence (vrata, Ausstatung, TF-Endschalter)
- hodně úzké portfolio výrobků pouze rychloběžná vrata. Není možnost nabídnout komplexní řešení minimálně v kombinaci
    - substitutu za sekční vrata (levná varianta jejich EFA-SST-BASIC)
    - rychloběžná vrata vnitřní, vnější
- velmi omezená a úzká distribuční síť
    - malý počet obchodních zástupců
    - malý počet partnerů
    - slabé lokální vazby
- příliš velké obchodní regiony neumožňují
    - detekovat všechny tržní příležitosti
    - intenzivně pracovat a udržovat úzké vazby se stávajícími a potencionálními zákazníky
- omezená síť servisních středisek a s tím související
    - vyšší cena služeb
    - vyšší cena dojezdů

Příležitosti

- zvyšující se poptávka po rychloběžných vratech z důvodu úspory energie a zrychlování logistických toků

- zvyšující se poptávka po rychlých servisních službách a dodávkách náhradních dílů

Hrozby

- zvyšující se počet výrobců substitutů rychloběžných spirálových vrat
- velké společnosti nabízející zákazníkům komplexní řešení – komplexní portfolio produktů včetně komplexního zajištění servisu a oprav
- neustálý tlak na snižování cen

3.5.4 Finanční analýza podniku

Rentabilita (ziskovost) – měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáváním zisku s jinými veličinami vyjadřujícími prostředky vynaložené na dosažení tohoto výsledku hospodaření. [9] Je to tedy schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Cílem je dosáhnout co nejvyšší výsledné hodnoty daného ukazatele. V době zpracování bakalářské práce ještě nebyla k dispozici výroční zpráva společnosti EFAFLEX-CZ pro rok 2014, proto je rentabilita počítána pouze do roku 2013. Data v níže uvedených tabulkách č. 1, 2 a 3 jsou vyjádřena v celých tisících Kč.

Dělí se podle definice vloženého kapitálu na:

- **ukazatel typu ROA** (Return on Assets) - ziskovost celkových aktiv

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Tab. č. 1: Rentabilita aktiv – ROA

RENTABILITA AKTIV (ROA)				
rok	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
zisk před zdaněním (EBT)	35 041	47 460	65 159	51 303
zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	41 372	52 753	69 013	53 879
zisk po zdanění (EAT)	28 185	38 288	52 904	41 152
aktiva celkem	441 302	474 652	490 325	508 806
ROA = EBT / celková aktiva	**8%**	**10%**	**13%**	**10%**
ROA = EBIT / celková aktiva	**9%**	**11%**	**14%**	**11%**
ROA = EAT / celková aktiva	**6%**	**8%**	**11%**	**8%**

Zdroj: [19], vlastní zpracování, 2015

[9] Konečný, 2004, s. 63

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje, jaká část zisku byla vytvořena z investovaného kapitálu, resp. celkových aktiv. Měří, jak efektivně podnik dosahuje zisku bez ohledu na to, jestli k tomu využívá zdroje vlastní nebo cizí. Jednotlivé vypočtené hodnoty za rok 2010 až 2013 jsou uvedeny v tabulce č. 1. Nejvyšších hodnot dosahoval podnik v roce 2012, kdy pro něj byla situace z pohledu rentability aktiv nejpříznivější, v roce 2013 nastal menší pokles.

- **ukazatel typu ROE** (Return on common Equity) – ziskovost vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tab. č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE)				
rok	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
zisk po zdanění (EAT)	28 185	38 288	52 904	41 152
vlastní kapitál	236 287	274 575	327 479	368 630
ROE	**12%**	**14%**	**16%**	**11%**

Zdroj: [19], vlastní zpracování, 2015

Ukazatel rentability vlastního kapitálu znázorňuje, jak efektivně podnik vytváří zisk z prostředků, které byly do společnosti vloženy jejími vlastníky. Ti na základě těchto hodnot sledují, jestli se jejich investice zhodnocují. Rentabilita vlastního kapitálu tedy vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Nejvyššího zhodnocení dosáhl podnik v roce 2012, kdy jedna koruna investovaného kapitálu vygenerovala 0,16 Kč zisku. V roce 2013 naproti tomu dosáhla nejmenšího zhodnocení za sledované období a to pouze 0,11 Kč na jednu korunu vloženého kapitálu. Vložené prostředky se tedy podniku vracejí, ale určitě by byla potřeba dosahovat vyšších hodnot.

- **ukazatel typu ROS** (Return on Sales) – ziskovost tržeb

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel rentability tržeb, je jedním z nejdůležitějších, neboť poměřuje zisk k tržbám. Vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb, neboli jak velké výnosy musí podnik vytvořit, aby dosáhl jedné koruny zisku. V následující tabulce č. 3

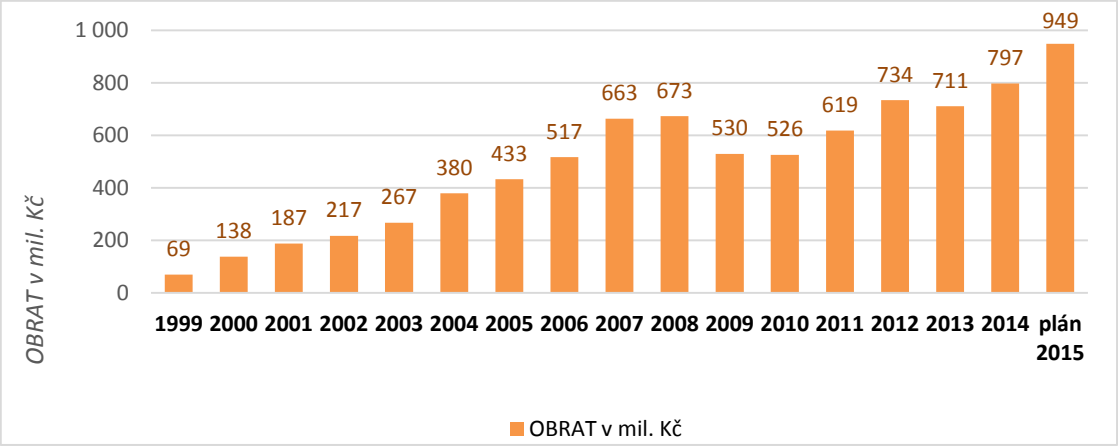
jsou uvedeny jednotlivé hodnoty. Opět je vidět, že nejvyšších hodnot dosahoval podnik v roce 2012 a v roce 2013 přišel nepatrný pokles.

Tab. č. 3: Rentabilita tržeb (ROS)

RENTABILITA TRŽEB (ROS)				
rok	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
zisk před zdaněním (EBT)	35 041	47 460	65 159	51 303
zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	41 372	52 753	69 013	53 879
zisk po zdanění (EAT)	28 185	38 288	52 904	41 152
tržby	525 773	618 632	734 287	710 964
ROS = EBT / tržby	**7%**	**8%**	**9%**	**7%**
ROS = EBIT / tržby	**8%**	**9%**	**9%**	**8%**
ROS = EAT / tržby	**5%**	**6%**	**7%**	**6%**

Zdroj: [19], vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 7: Vývoj obratu společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o. v letech 1999-2015



Zdroj: [19], vlastní zpracování, 2015

Dle výše uvedeného grafu je vidět, že společnost EFAFLEX je prosperující firmou na českém trhu. Na začátku podnikání měla obrat 69 mil. Kč a od té doby se neustále zvyšoval až do roku 2008, kdy obrat činil 673 milionů Kč. Následkem ekonomické krize v roce 2008, která ovlivnila většinu podniků, klesl obrat v roce 2009 na 530 mil. Kč a v roce 2010 na 526 mil. Kč. Od té doby se společnost pomalu zotavuje a v roce 2014 již dosáhla obratu 797 milionů Kč. Na rok 2015 plánuje zvýšit obrat až na 949 mil. Kč.

3.5.5 Náklady na zaměstnance

V následující tabulce je porovnání mezd, které společnost vyplatila zaměstnancům v roce 2013 a 2014. Celková suma hrubých mezd včetně sociálního a zdravotního pojištění činila v roce 2013 téměř 101 mil. Kč a v roce 2014 tato částka vzrostla na 112 mil. Kč. Průměrná měsíční mzda v roce 2013 byla 32 040 Kč a v roce 2014 vzrostla na 32 484 Kč.

V tabulce jsou vyčísleny i odměny, příplatky za přesčas, noc, odpolední práci a průměrná hodinová mzda.

Tab. č. 4: Mzdy zaměstnanců za rok 2013 a 2014 (v Kč)

	2013	2014
HRUBÉ MZDY **(bez DPČ a DPP)**	**75 331 414**	**83 836 623**
HM + sociální a zdravotní pojištění	**100 944 095**	**112 341 075**
PLACENÉ HODINY	**398 187**	**431 560**
PRŮMĚRNÁ HODINOVÁ MZDA	189	194
z toho odmeny_rok	**2 249 290**	**3 202 898**
z toho odmeny_pol	**4 020 900**	**2 159 261**
z toho odstupné	**0**	**0**
z toho odměny_měsíc + fond mistra	**1 374 609**	**1 678 360**
PRŮMĚRNÁ HODINOVÁ MZDA BEZ 15. MZDY a odstup.	184	187
hodin presčasové práce	**24 198**	**24 549**
% přesčasové práce	**6,1%**	**5,7%**
z toho příplatky za přesčas	**957 426**	**980 297**
z toho příplatky za noc	**621 980**	**602 950**
z toho příplatky za odpolední	**560 261**	**592 654**
PRŮMĚRNÁ HODINOVÁ MZDA BEZ 3.,14.,15. MZDY a odstup. a výše uvedených příplatků	169	178

PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA (při 164 hodinách)	**30 100**	**30 642**

PŘESČAS na osobu a měsíc	10,6	9,9
PRŮMĚRNÁ MĚSÍČNÍ MZDA (bez roční odměny, včetně přesčasů)	**32 040**	**32 484**

Zdroj: Interní dokumentace EFAFLEX-CZ s.r.o., 2015

Tab. č. 5: Ostatní náklady na zaměstnance (v Kč)

	rok 2013	**rok 2014**
Příspěvek na stravování (55% z nákladů)	820 000	990 000
Příspěvek na dopravu	1 608 000	
Týden dovolené navíc	2 201 000	
Pracovní oděv	300 000	

Zdroj: [20], vlastní zpracování, 2015

Ve výše uvedené tabulce jsou vyčísleny přibližné náklady na další motivační faktory: příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu, týden dovolené navíc nebo pracovní oděv.

4 Analýza současného motivačního programu v podniku

4.1 Odměňování zaměstnanců

U společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o. působí odborová organizace a proto jsou práva a povinnosti zaměstnanců zapsány v kolektivní smlouvě. Je v ní upraven i způsob a forma odměňování, mzdové a další pracovní podmínky zaměstnanců, ale i povinnosti a práva zaměstnavatele. V tomto předpisu také zaměstnavatel zaručuje pracovníkům vytvoření rovných a spravedlivých podmínek poskytování mzdy při odvádění pracovních výkonů v předepsaném množství a kvalitě.

Kolektivní smlouva je uzavírána vždy písemně a účastníci (odborová organizace a zaměstnavatel) tuto listinu musí podepsat, jinak je neplatná. Zaměstnavatel je poté povinen seznámit zaměstnance s jejím obsahem a to nejpozději 15 dnů od podepsání. Smlouva může být uzavírána na dobu určitou, nebo neurčitou, v případě Efaflexu je kolektivní smlouva uzavírána na jeden rok a to od 1. 4. 2015 do 31. 3. 2016.

4.1.1 Základní mzda

Zaměstnanci přísluší za odvedenou práci mzda, která se sjednává v Smlouvě o mzdě nebo v Mzdovém výměru. Při stanovování výše mzdy se přihlíží k složitosti a namáhavosti prováděné práce, jejímu množství a jakosti s přihlédnutím k dosaženému vzdělání, praxi a odpracovaných letům u zaměstnavatele. U technicko-hospodářských pracovníků je hlavním kritériem především rozsah odpovědnosti. [18]

Výrobní dělníci se dělí podle kvalifikace, odborné úrovně vykonávaných prací a podle odpracovaných let u společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o. do jednotlivých tarifních tříd, které jsou uvedeny v příloze E.

Složky mzdy, uplatňované zaměstnavatelem:

- základní mzda tarifní
- složka k základní tarifní mzdě – osobní ohodnocení
- náhrady mezd a doplatky mezd
- náhrada mzdy při překážkách v práci
- prémie

- příplatky za práci: přesčas, ve svátek, v sobotu a v neděli, za odpolední směnu, za noční práci
- odměna za pohotovost
- 13. a 14. mzda, roční odměna
- odměna za dlouhodobé trvání pracovního poměru
- mimořádné odměny [18]

4.1.2 Prémie

Prémie je složka mzdy, která je uplatněna u všech zaměstnanců, s výjimkou těch, u kterých je tato složka mzdy výslovně vyjmuta ze smlouvy o mzdě. Výše měsíční prémie se vypočte jako procento ze základní tarifní nebo smluvní mzdy a osobního příplatku (dále jen základní mzda). Výše procenta je určena dle splnění jednotlivých prémiových ukazatelů. [19]

Prémiové ukazatele:

- Produktivita práce – vypočtena jako podíl odvedených a odpracovaných hodin za všechna výrobní střediska celkem.
- Kvalita plnění pracovních povinností zaměstnance – hodnotí nadřízený. Přihlíží především k dodržování technologických a kvalitativních postupů, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, pokynů nadřízených pracovníků, doby zahájení a ukončení pracovní směny, přestávek, řádného hospodaření se svěřenými prostředky a pracovního řádu. [19]

Výše prémií – celková výše prémie je stanovena v maximální výši 30% základní mzdy.

- Produktivita práce – až 20%. Podle míry splnění stanoveného cíle je zaměstnanci vyplacena prémie ve výši od 0% do 20% jeho měsíční základní mzdy. Při splnění stanoveného cíle na 100% náleží prémie ve výši 10% základní mzdy. Při přeplnění/nesplnění cíle o jeden procentní bod roste/klesá výše prémie o jedno procento. [19]
- Kvalita plnění pracovních povinností – až 10%. Podle míry plnění pracovních povinností zaměstnance je vyplacena prémie ve výši od 0% do 10% měsíční základní mzdy zaměstnance. V případě, že zaměstnanec plní všechny své

povinnosti vyplývající mu z pracovního poměru u společnosti, je mu přiznána prémie ve výši 10% základní mzdy. [19]

4.1.3 Odměna za pracovní pohotovost

Za hodinu pracovní pohotovosti náleží zaměstnanci odměna 15,- Kč. [18]

4.1.4 13. a 14. mzda, roční odměny

Zaměstnanci, který je v evidenčním stavu u zaměstnavatele nejméně 6 měsíců, přísluší další - 13. a 14. mzda (dále též další mzda) podle délky trvání pracovního poměru: [18]

Tab. č. 6: Tabulka hodnot pro stanovení 13. a 14. mzdy

Podmínka	% z průměru měsíční základní mzdy bez	
	13. mzda	14. mzda
méně jak rok	30%	30%
více jak rok – méně než 3 roky	35%	35%
více než 3 roky – méně než 5	40%	40%
více než 5 let – méně než 8 let	50%	50%
více než 8 let – méně než 10 let	55%	55%
více než 10 let – méně než 13	60%	60%
více než 13 let	65%	65%

Zdroj: Vlastní zpracování podle [18], 2015

Další mzda a roční odměna jsou vypláceny podle skutečně odpracované doby v rozhodném období. Za neodpracovanou dobu se 13., 14. mzda a roční odměna úměrně krátí. Výši roční odměny schvaluje jednatel společnosti. 13. mzda je splatná nejpozději s vyúčtováním mzdy za květen, 14. mzda s vyúčtováním mzdy za listopad. Termín vyplacení roční odměny je vázán na uzavření ročního účetního období (převážně leden). [18]

4.1.5 Mimořádné odměny

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci odměnu za úspěšné splnění mimořádného nebo velice významného pracovního úkolu. [18]

4.1.6 Příplatky

Složka mzdy určená pro kompenzaci zvláštních pracovních podmínek nebo jiných vlivů.

Mzda za práci přesčas – za hodinu práce přesčas ve všední den a v sobotu náleží zaměstnanci běžná mzda a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. V neděli je za hodinu práce přesčas příplatek k dosažené mzdě ve výši 50% průměrného výdělku. [18]

Mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda plus náhradní volno v rozsahu práce vykonané ve svátek, které může využít nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce. Pokud zaměstnanec nechce náhradní volno, může se se zaměstnavatelem dohodnout na poskytnutí příplatku 100% průměrné mzdy. [18]

Příplatek za práci v noci – ve výši 20,- Kč za každou odpracovanou hodinu. Za noční práci je považována doba v intervalu od 22:00 do 6:00 hodin. [18]

Příplatek za práci odpoledne – za tuto práci náleží pracovníkovi příplatek ve výši 9,-Kč za každou odpracovanou hodinu. Za práci odpoledne se pokládá odpracovaná doba v intervalu od 14:00 do 22:00 hodin, přičemž zaměstnanec musí odpracovat alespoň 4 hodiny ze své pracovní doby v tomto intervalu. [18]

Příplatek za práci v sobotu a v neděli – za každou odpracovanou hodinu práce v sobotu či v neděli náleží zaměstnanci příplatek ve výši 10% průměrného výdělku. [18]

4.1.7 Odměna za dlouhodobé plnění pracovních úkolů

Tuto odměnu poskytuje zaměstnavatel pracovníkům společnosti EFAFLEX-CZ za dobu trvání pracovního poměru a to 5.000 Kč při dosažení desetiletého a 7.500 při dosažení patnáctiletého výročí práce pro tento podnik. [18]

4.1.8 Odměna od vedoucího, fond mistra

Oblast hodnocení:

- výkon (váha nejméně 60%) - oceňuje se nadprůměrný individuální výkon zaměstnance na pracovišti. Pokud je implementován systém KLIK, vychází mistr především z něj.

- přístup k plnění úkolů (flexibilita ve vazbě na výkyvy zakázkové výroby, samostatnost, angažovanost). [19]

Výše fondu mistra:

Roční výše fondu je pevně stanovena pro každou halu. Fond mistra může být v konkrétním měsíci jednorázově navýšen (např. při potřebě ocenit mimořádnou přesčasovou práci). Průměrná výše na jednoho zaměstnance, kterou má mistr k dispozici je 500,- Kč/měsíc. [19]

4.1.9 Příspěvek na dopravu

Za každý odpracovaný den náleží zaměstnanci příspěvek na dopravu z místa bydliště do místa pracovního výkonu ve výši 1,20 Kč za ujetý kilometr. Započítává se cesta tam a zpět. Maximální příspěvek je poskytován do výše 36 Kč/den (odpovídá vzdálenosti 15 km). Na tento příspěvek nemají nárok zaměstnanci, kteří používají služební automobil i k soukromým účelům. [19]

4.2 Nefinanční motivační faktory

4.2.1 Týden dovolené navíc

Ze zákona jsou povinné 4 týdny dovolené pro všechny zaměstnance, ale společnost Efaflex poskytuje kromě základního nároku další dovolenou v délce pěti dnů, jejíž čerpání se řídí platným Zákoníkem práce, ustanoveními kolektivní smlouvy a pracovním řádem. [18]

4.2.2 Další pracovní volno s náhradou mzdy

(nad rámec Nařízení vlády č. 590/2006 Sb.)

- **1 den** navíc – při úmrtí manžela (manželky), druha (družky), dítěte, rodičů vlastních i nevlastních, rodičů manžela (manželky) nebo druha (družky), prarodičů a sourozenců vlastních i nevlastních
- **1 den** navíc – v souvislosti s vlastní svatbou
- **2 dny** navíc – v souvislosti s narozením dítěte manželce nebo družce
- **2 dny** navíc – osamělým ženám a mužům, pečujícím alespoň o jedno dítě, které nedosáhlo 12 let [19]

4.2.3 Závodní stravování

V areálu společnosti je umístěna jídelna, kde je zajištěn výdej teplé stravy pro zaměstnance v ranní a odpolední směně. Pracovníkům na noční směně je zde umožněna tepelná úprava objednaného jídla. Zaměstnanci si mohou vybrat ze tří jídel s cenou 32,- Kč, popřípadě jedno za 47,- Kč. Zaměstnavatel pracovníkům přispívá ze svých nákladů do výše 55% ceny jídla. [18]

4.2.4 Bezpečnost práce a pracovní prostředí

Zaměstnanci se pravidelně účastní školení o bezpečnosti práce podle toho, s jakými stroji manévrují a jakou práci vykonávají, např. školení na ovládání jeřábu, na vázání břemen nebo školení na ovládání vysokozdvižného vozíku. Na každé hale jsou k dispozici ochranné přilby a v případě potřeby zaměstnanec dostává i ochranné rukavice. Jednou měsíčně poté každý pracovník dostane krém na ruce a mýdlo. [20]

Jednou ročně pak zaměstnanci mají nárok na pracovní oděv. Mohou vybírat buď vestu nebo mikinu, kalhoty s laclem nebo bez laclu. Pracovní tričko dostane každý pracovník a poté si může vybrat ještě boty – sandálové nebo kotníkové. [20]

Na každé hale se také nachází odpočinková zóna, kde se zaměstnanci schází v době přestávek. Mají zde k dispozici malou chladničku, rychlovarnou konvici a mikrovlnnou troubu.

4.2.5 Vzdělávání

Společnost EFAFLEX-CZ také poskytuje odborná, jazyková a rozvojová školení zaměstnanců. [20]

4.2.6 Pružné rozvržení pracovní doby pro THP (dle § 85 ZP)

- základní pracovní doba 8.00 – 14.30 hod.
- volitelná pracovní doba 6.00 – 8.00 a 14.30 – 18.00 hod. [19]

4.2.7 Levný výrobní materiál

Zaměstnanci si mohou koupit výrobní materiál za cenu zbytkového odpadu nebo za nákupní cenu. [19]

4.2.8 Výhody pro vybrané skupiny zaměstnanců

Některé skupiny zaměstnanců mohou využívat například:

- služební notebook,
- mobilní telefon
- služební automobil i k soukromým účelům [19]

4.3 Dotazníkové šetření

Pomocí dotazníkového šetření byla v podniku EFAFLEX-CZ provedena analýza spokojenosti zaměstnanců se současným stavem motivačních faktorů a bylo zjišťováno, do jaké míry jednotlivé zaměstnance motivují, jak jsou pro ně důležité a co pracovníky naopak demotivuje. V dotazníku byl u otázek o motivačních faktorech použit záměrně sudý počet odpovědí (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne), aby se zaměstnanci museli přiklonit ke kladné nebo záporné variantě (odpovědi), neboť v případě lichého počtu odpovědí mají lidé tendenci dávat prostřední hodnotu jako průměr a dotazníkové šetření by nemělo takový účinek. Vedení společnosti se rozhodlo využít tohoto dotazníku a přidalo do něj pár otázek ohledně jídelny, aby zjistilo spokojenost zaměstnanců se stravováním ve firmě. Poslední dobou se na jídlo z jídelny množily stížnosti a společnost chtěla zjistit příčinu, aby situaci napravila.

Dotazníky rozdával referent z personálního útvaru na poradě manažerů a mistrů jednotlivých hal, kde vysvětlil problematiku dotazníku a apeloval na mistry, aby je rozdali zaměstnancům na svých halách. Poté je mistři předali zaměstnancům na jednotlivých pracovištích i se všemi informacemi, které obdrželi z personálního útvaru a vysvětlili jim, že je i v jejich zájmu, aby dotazník vyplnili, neboť se výsledky šetření bude zabývat i management firmy, který může poskytnout nápravná opatření.

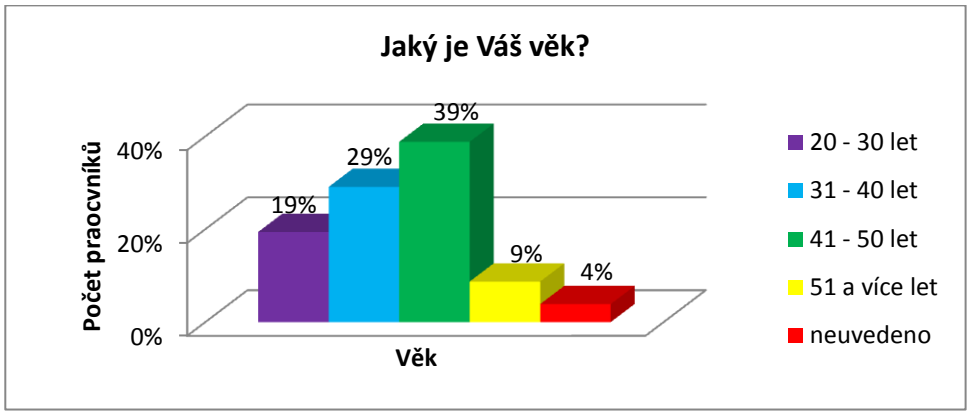
Náhled dotazníku je uveden v příloze D.

4.3.1 Vlastní vyhodnocení dotazníků

Dotazník byl rozdán mezi 200 zaměstnanců, kteří měli týden na jeho vyplnění a následné odevzdání do krabice na vrátnici, která se odnesla až po ukončení dané lhůty na vyplnění dotazníků. I přesto, že byl dotazník anonymní, vyplnilo ho pouze 103 zaměstnanců (přibližně 52% z celkového počtu). Respondenti měli zaškrtnout jimi vybrané odpovědi, popřípadě k nim mohli napsat komentář.

V dotazníku nebylo zjišťováno pohlaví respondentů, neboť ve firmě pracují především muži. Ve výrobě pracuje pouze 6 žen.

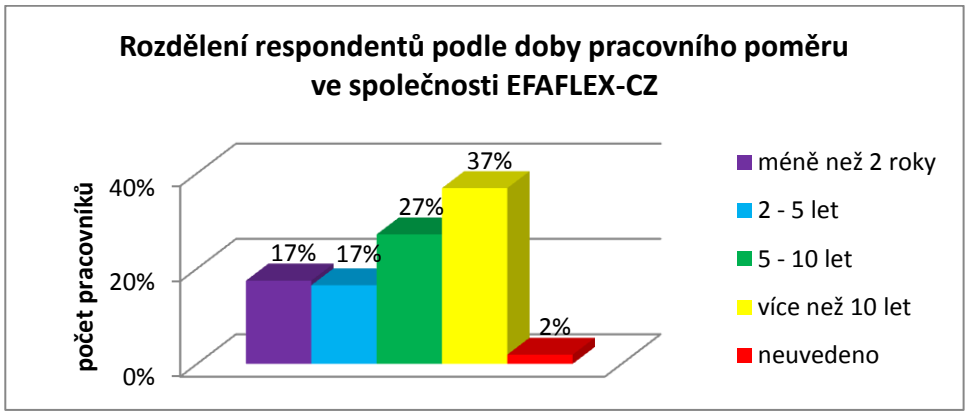
Obr. č. 8: Rozdělení respondentů podle věku



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že největší skupinou respondentů, která představuje 39%, byly zaměstnanci ve věku 41-50 let. Tvořilo ji celkem 40 pracovníků, z čehož bylo 12 z nich THP, 26 výrobních nebo režijních dělníků a 2, kteří neuvedli pracovní zařazení. Druhou nejpočetnější skupinou, která představovala 29% z celkového počtu všech dotázaných, byly pracovníci ve věku 31-40 let.

Obr. č. 9: Rozdělení respondentů dle doby trvání pracovního poměru ve společnosti EFAFLEX-CZ

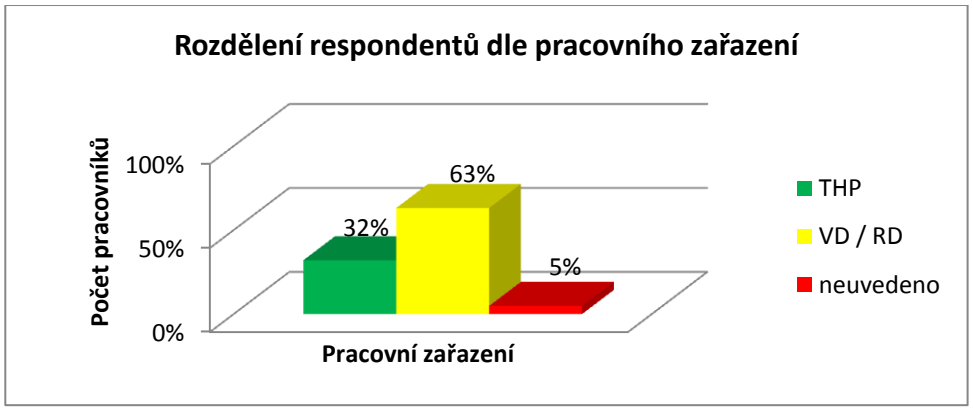


Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Společnost EFAFLEX-CZ je neustále rozvíjející se firmou, se silným zázemím mateřské společnosti. Přestože existuje v České republice pouze 16 let, podle grafu uvedeného výše, tvoří nejpočetnější skupinu pracovníci, kteří jsou v podniku zaměstnáni více než 10 let a někteří z nich jsou tu již od jejího vzniku. Tuto skupinu tvoří 37% dotazovaných, přesněji 13 THP a 23 výrobních a režijních dělníků. Podle

toho lze usoudit, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojení a nemají důvod odcházet za jiným pracovním místem.

Obr. č. 10: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení

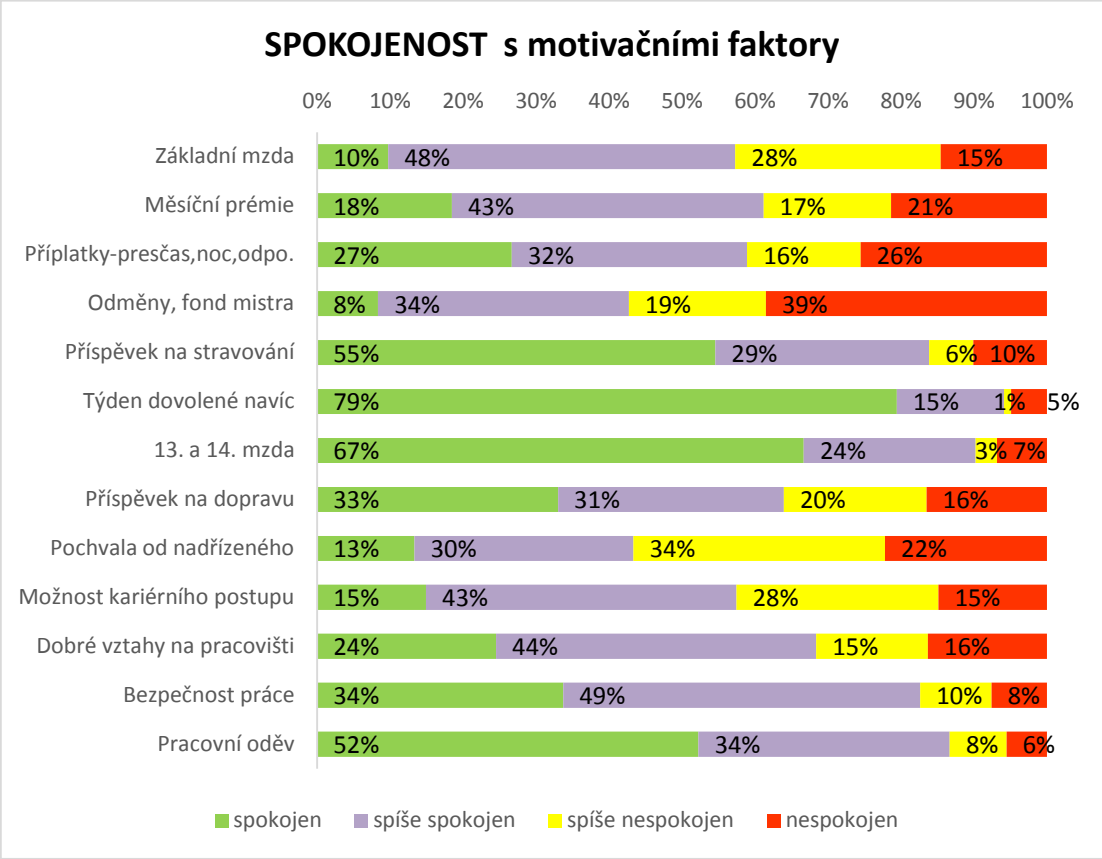


Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

V této otázce měli zaměstnanci zodpovědět, jaké je jejich pracovní zařazení. Mohli vybírat ze dvou možností a to: technicko-hospodářský pracovník (THP) nebo výrobní či režijní dělník (VD/RD). Většina z nich, tj. 63%, zaškrtla možnost VD/RD, což přibližně odpovídá i skutečnému složení pracovního zařazení celého podniku, kde je také většina pracovníků režijních či výrobních dělníků, konkrétně 75% (tj. 164 osob).

V další otázce měli respondenti odpovídat na to, jak jsou spokojeni s výší/úrovní uvedených motivačních faktorů. Měli na výběr z následujících možností: spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a nespokojen. Jak je vidět, podle výše uvedeného grafu, nejvíce spokojení jsou zaměstnanci s týdnem volna navíc, odpovědělo tak 79% (z toho 29 THP a 48 VD/RD), dále jsou pracovníci nejvíce spokojeni s 13. a 14. mzdou (67% dotazovaných), příspěvkem na stravování (55% pracovníků) a pracovním oděvem (52% respondentů). Nicméně dva pracovníci napsali do komentáře, že se jim zdají pracovní kalhoty na léto příliš teplé a uvítali by například kraťasy.

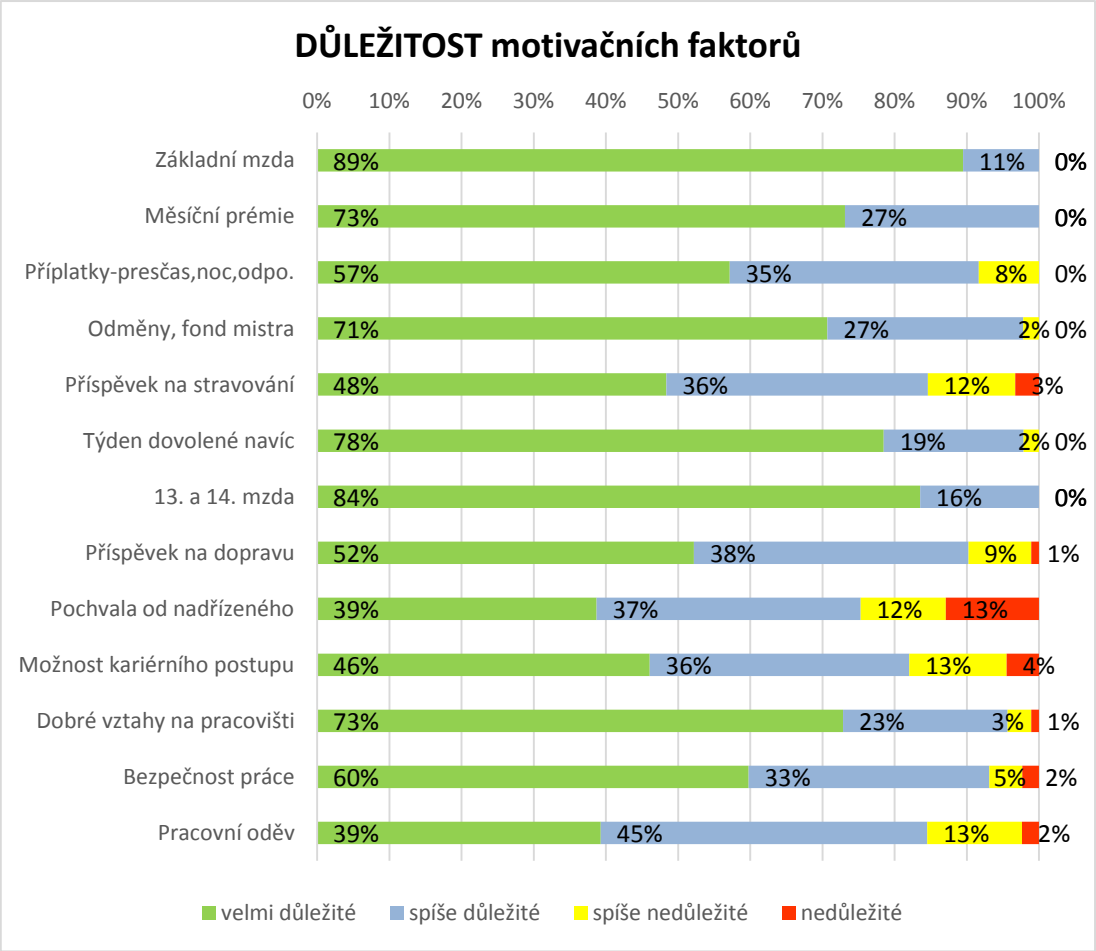
Obr. č. 11: Spokojenost zaměstnanců s motivačními faktory



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Na druhou stranu nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s odměnami od vedoucího a s fondem mistra (spokojeno je pouze 8% dotazovaných a nespokojeno dokonce 39%). Další motivační faktor, se kterým jsou zaměstnanci nejméně spokojeni, je základní mzda (spokojeno pouze 10% zaměstnanců, 48% spíše spokojeno a 15% nespokojeno). Z dotazníků vyšlo najevo, že čím déle je člověk zaměstnán ve firmě, tím více je nespokojen s výší svého ohodnocení. Další častou odpovědí byla i pochvala od nadřízeného (nespokojenost 22%, spíše nespokojenost 34%). 16% zaměstnanců je nespokojeno s příspěvkem na dopravu, především z toho důvodu, že je již několik let na stejné úrovni a to 1,20 Kč za kilometr.

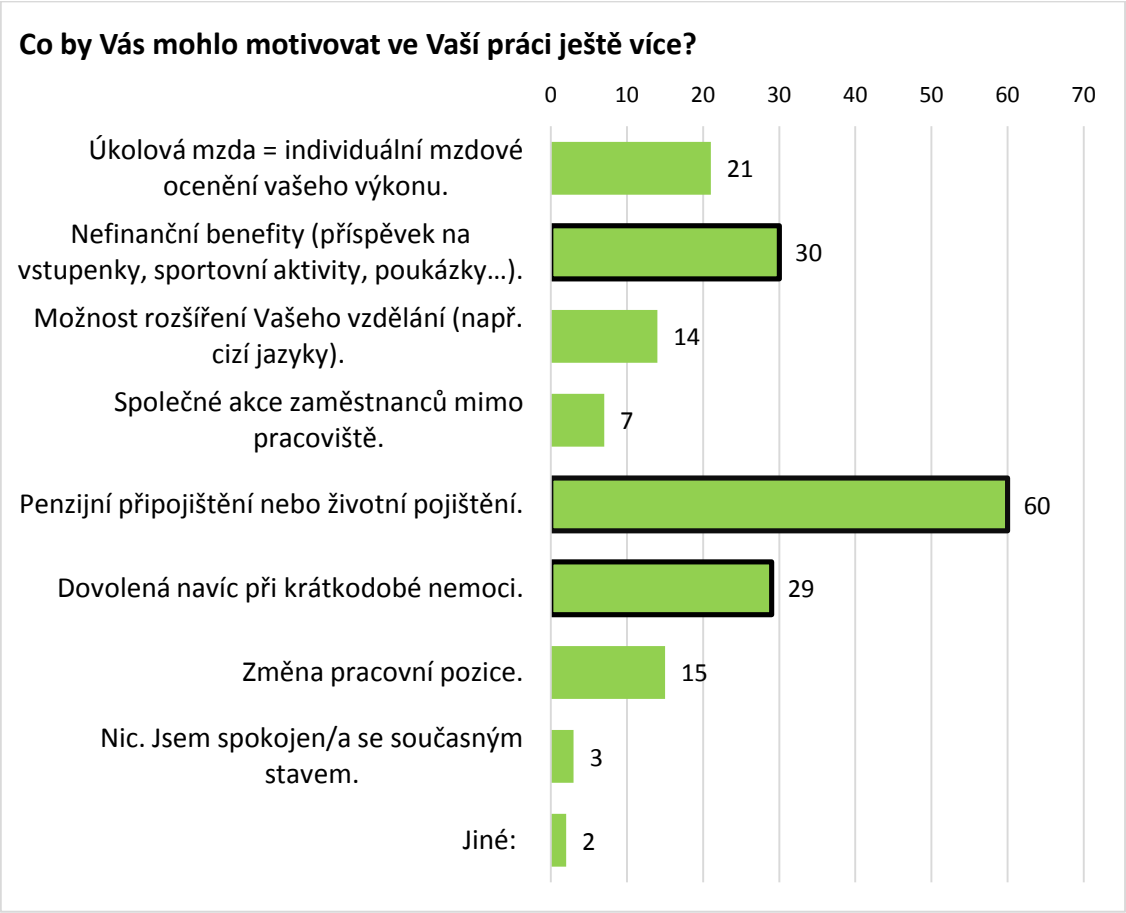
Obr. č. 12: Důležitost motivačních faktorů



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Na předchozí otázku o spokojenosti zaměstnanců s motivačními faktory navazuje i další, kde měli respondenti určit, jak jsou pro ně jednotlivé motivační faktory důležité. Mohli hodnotit jednotlivé faktory jako: velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité a nedůležité. Celých 89% zaměstnanců zvolilo jako nejdůležitější základní mzdu, dále vybrali 13. a 14. mzdu (84% pracovníků), týden dovolené navíc (78%), měsíční prémie a dobré vztahy na pracovišti (73% dotazovaných). Jako nejméně důležitou označili pochvalu od nadřízeného a pracovní oděv. Z předchozího grafu tedy vyplývá, že zaměstnance nejvíce motivuje k práci peněžní odměna.

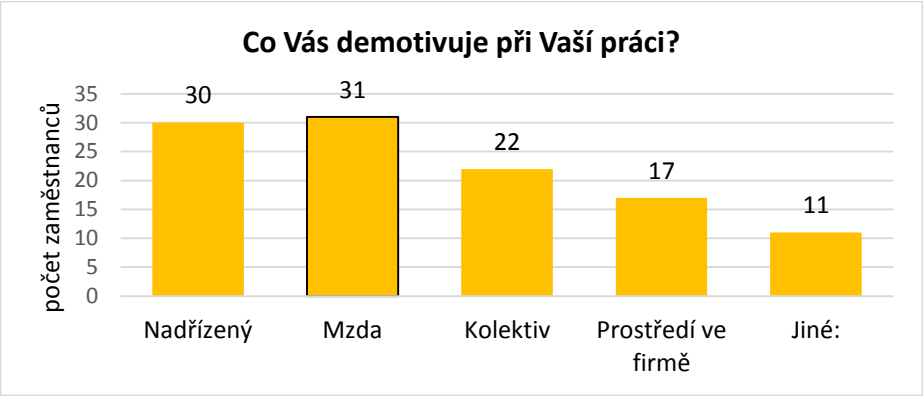
Obr. č. 13: Co by mohlo zaměstnance ještě více motivovat



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

U otázky: „Co by Vás mohlo motivovat ve Vaší práci ještě více?“ zaměstnanci vybírali maximálně dvě možnosti. Nejčetnější odpovědí bylo penzijní připojištění nebo životní pojištění, které by si přálo 58% dotazovaných. Na druhém místě byly nefinanční benefity (např. příspěvek na vstupenky, sportovní aktivity, poukázky…) a dovolená navíc při krátkodobé nemoci. O něco méně už by zaměstnanci uvítali úkolovou mzdu, změnu pracovní pozice, možnost rozšíření jejich vzdělání (např. cizí jazyky), společné akce zaměstnanců mimo pracoviště a 3 zaměstnanci jsou spokojeni se současným stavem a nic by neměnili.

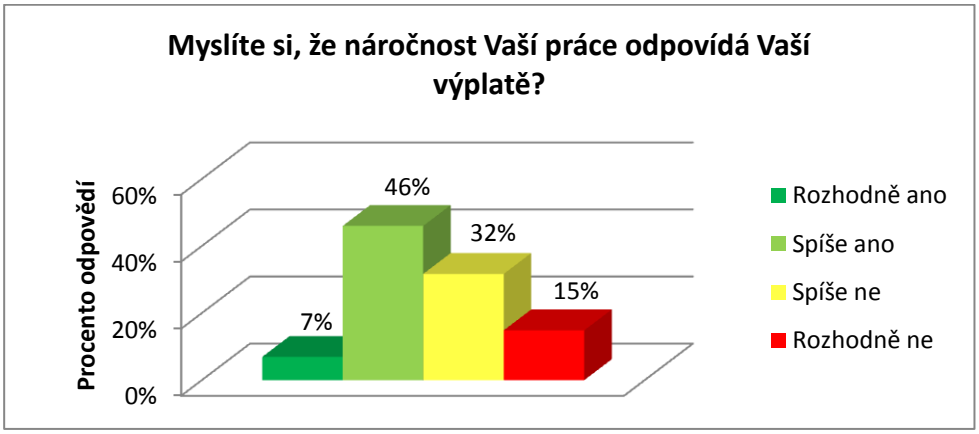
Obr. č. 14: Co demotivuje zaměstnance při jejich práci



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Podle výše uvedeného grafu zvolili zaměstnanci za nejvíce demotivující faktor mzdu (31 dotazovaných). Na dalším místě s 30 hlasy byl nadřízený, poté kolektiv, prostředí ve firmě a na posledním místě jiné, kde zaměstnanci zmiňovali například systém řízení a plánování, systém klik a Q3 pohovory.

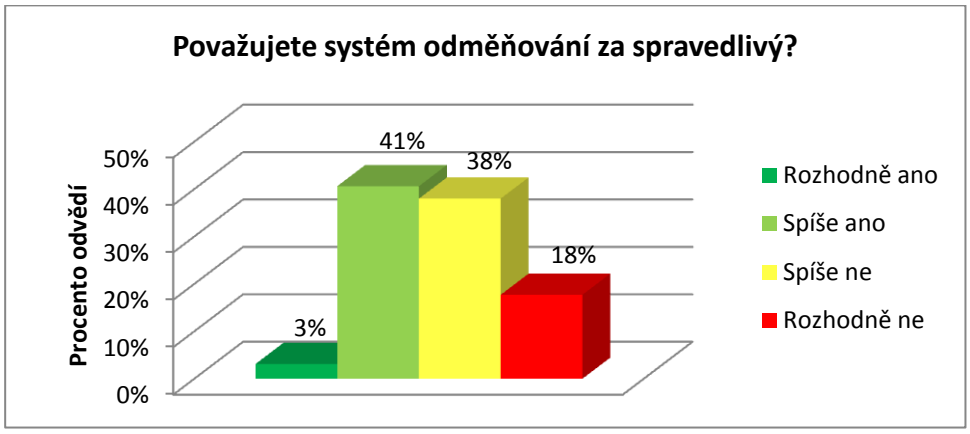
Obr. č. 15: Myslíte si, že náročnost Vaší práce odpovídá Vaší výplatě?



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

V další otázce měli respondenti odpovídat na otázku, zda si myslí, že náročnost jejich práce odpovídá jejich výplatě. Nadpoloviční většina (53%) vybrala možnost spíše ano a rozhodně ano. 15% zaměstnanců, většinou se jednalo o výrobní nebo režijní pracovníky (13 osob), zaškrtlo možnost rozhodně ne.

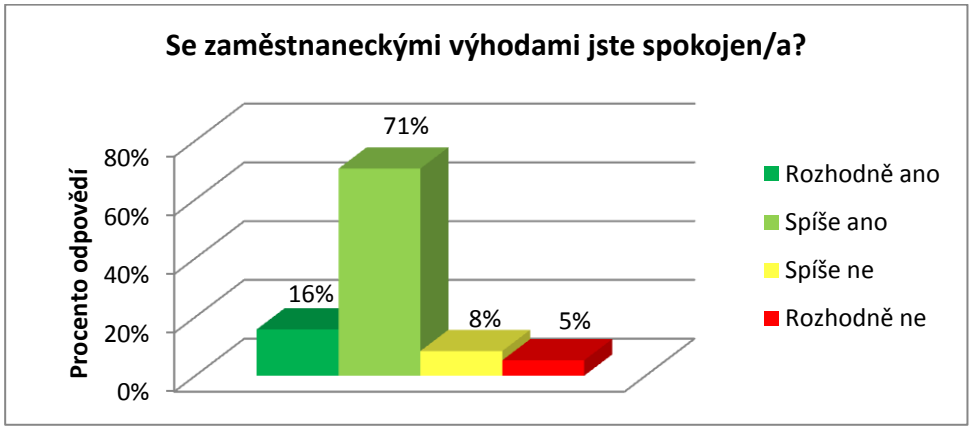
Obr. č. 16: Považujete systém odměňování za spravedlivý?



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

U této otázky měli zaměstnanci rozhodnout, zda považují systém odměňování za spravedlivý. Větší část dotazovaných (celkem 56%) zvolila možnost spíše ne (38%) nebo rozhodně ne (18%). Podle rozhovorů se zaměstnanci i podle dotazníků bylo zjištěno, že jsou lidé nespokojeni především s přidělováním odměn z fondu mistra. Tyto odměny jsou rozdělovány podle výkonu jednotlivých pracovníků a podle jejich přístupu k plnění úkolů. Nicméně zaměstnanci se bojí, že při rozdělování rozhodují spíše osobní sympatie a že odměňování tímto způsobem není spravedlivé. Přestože konečné rozdělení odměn potvrzuje vedoucí výroby a poté ho kontroluje i vedoucí personálního útvaru.

Obr. č. 17: Se zaměstnaneckými výhodami jste spokojen/a?

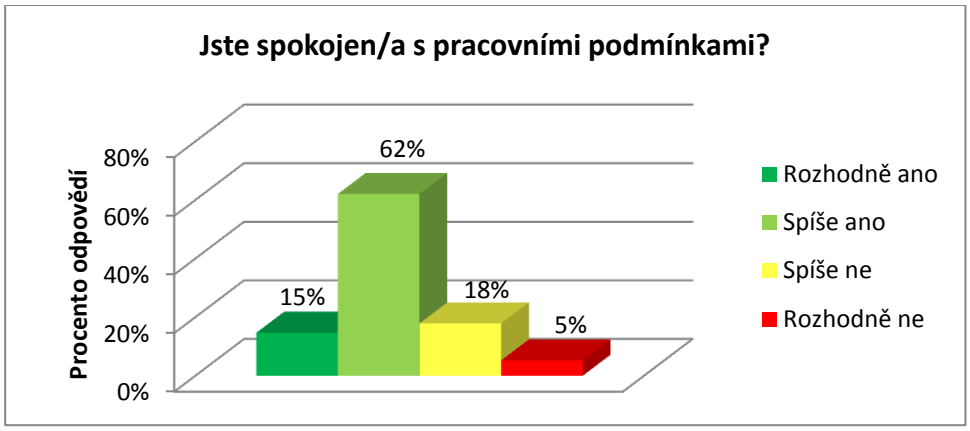


Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět dle výše uvedeného grafu, celých 87% pracovníků je spokojeno se zaměstnaneckými výhodami, z toho 16% vybralo odpověď rozhodně ano. Nespokojeno

je pouze 5% dotazovaných (jen výrobní nebo režijní pracovníci), možnost spíše ne zaškrtlo 8% respondentů.

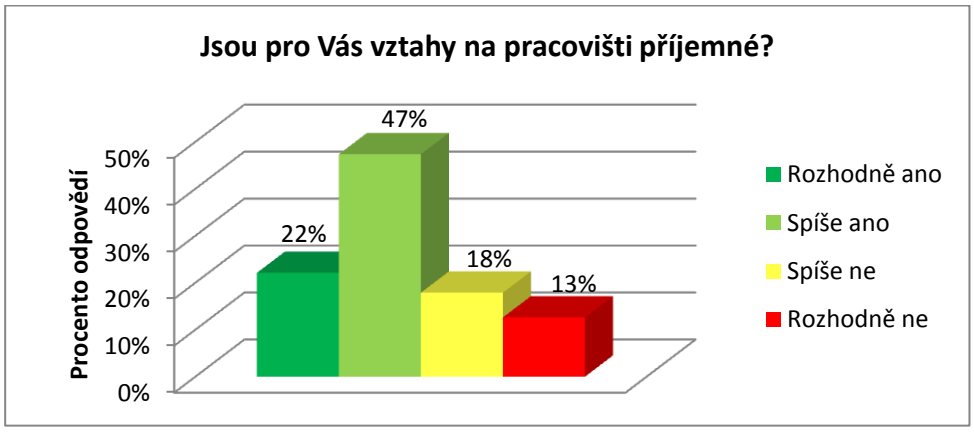
Obr. č. 18: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

U této otázky měli respondenti rozhodnout, zda jsou spokojeni s pracovními podmínkami. Jak je vidět podle výše uvedeného grafu, většina dotazovaných je hodnotí jako dobré (15% rozhodně ano, 62% spíše ano). Možnost rozhodně ne zvolilo opět pouze 5% zaměstnanců, kteří pracují jako výrobní či režijní dělníci.

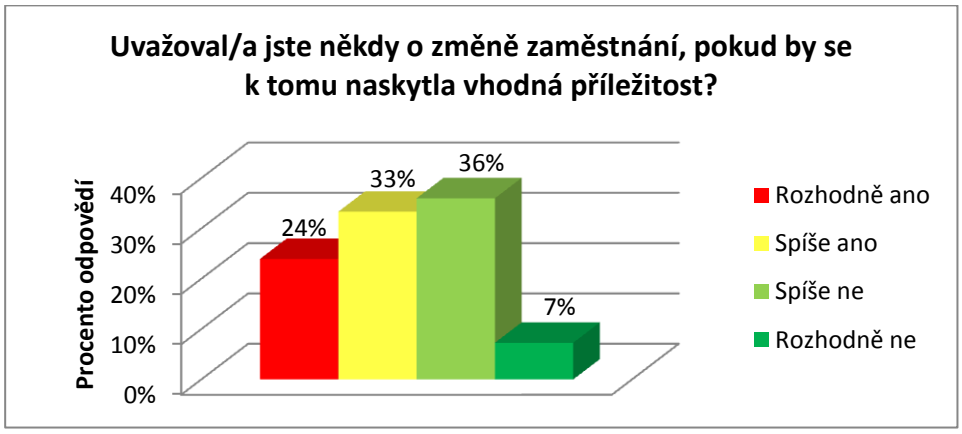
Obr. č. 19: Jsou pro Vás vztahy na pracovišti příjemné?



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Kladné hodnocení má i otázka, kde zaměstnanci odpovídali na to, jak jsou pro ně příjemné vztahy na pracovišti. Podle hodnot v grafu vyobrazeném výše vyplývá, že většina zaměstnanců tj. 69% považuje vztahy za příjemné.

Obr. č. 20: Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnání?

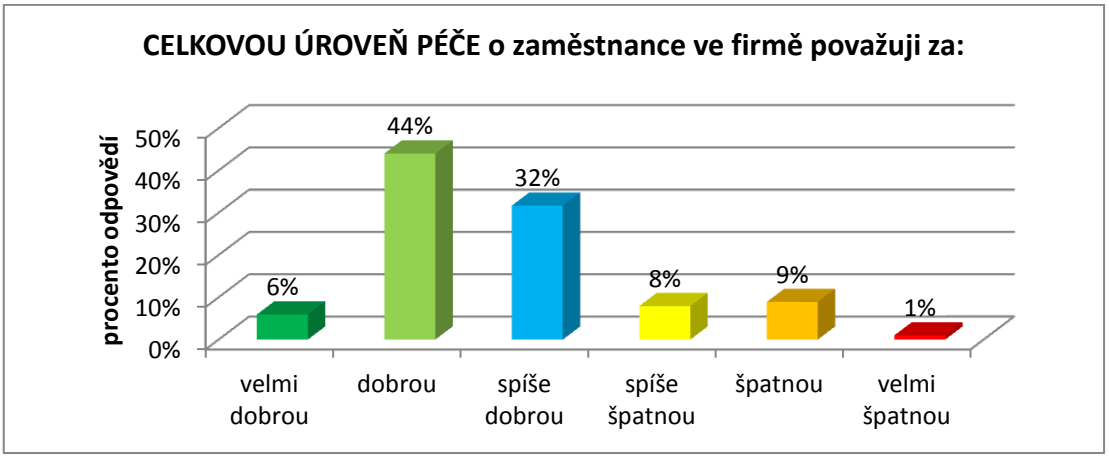


Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Podle výše uvedeného grafu celkem 57% zaměstnanců přemýšlelo o tom, že by firmu opustilo, pokud by se jim naskytla vhodná příležitost a pouze 7% dotazovaných odpovědělo, že o změně zaměstnání nikdy neuvažovalo. Největší skupinou, která zvolila možnost rozhodně ano, byli zaměstnanci, kteří ve firmě pracují více jak 10 let.

Je to celkem překvapivý výsledek, neboť v následujícím grafu je posuzováno, jak respondenti hodnotí celkovou úroveň péče o zaměstnance ve firmě a je zde především pozitivní hodnocení. Celkem 6% dotazovaných považuje úroveň péče za velmi dobrou, 44% za dobrou a 32% za spíše dobrou. Pouze jediný člověk z celé společnosti považuje systém odměňování za velmi špatný.

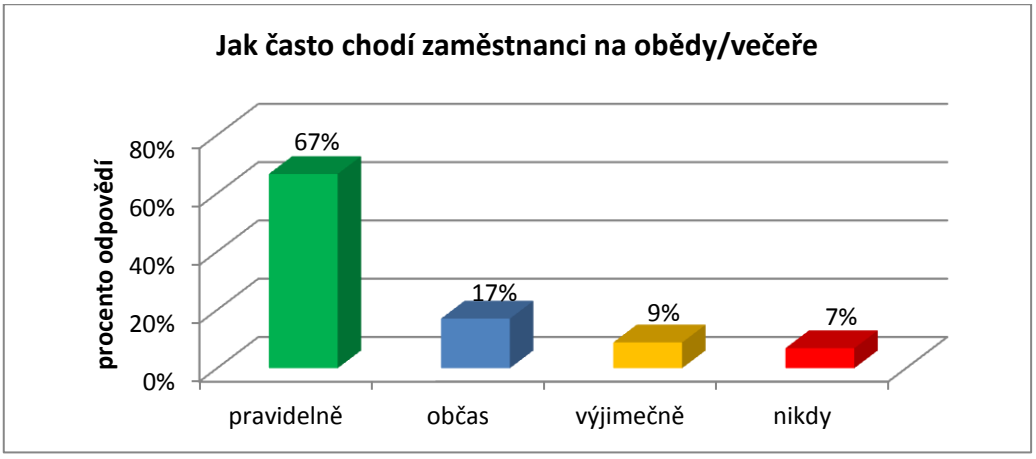
Obr. č. 21: CELKOVOU ÚROVEŇ PÉČE o zaměstnance ve firmě považuji za:



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Další otázky se zabývají stravováním ve firmě, které byly vloženy do dotazníku na přání managementu společnosti. Jejich účelem bylo zjistit, proč se množí stížnosti na jídlo a upadá zájem o stravování ve firemní jídelně, aby mohlo dojít k nápravě.

Obr. č. 22: Jak často chodí zaměstnanci na obědy/večeře



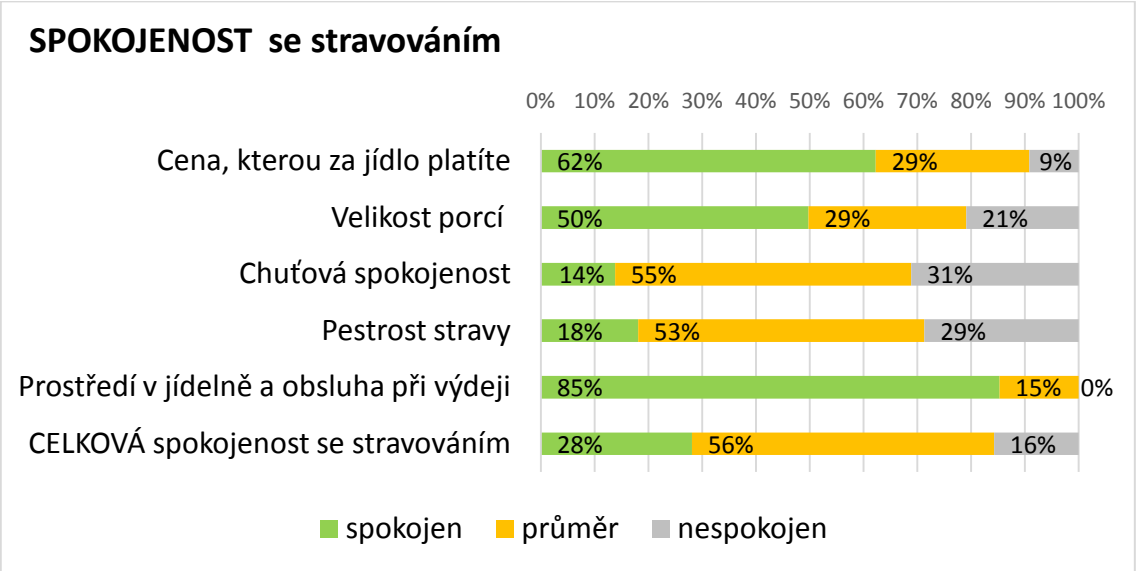
Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

Jak je vidět v grafu uvedeném výše, 67% zaměstnanců chodí na obědy pravidelně a proto firma usilovala o to, aby se dozvěděla, proč jsou lidé nespokojeni.

Z následujícího grafu jasně vyplývá, že největším problémem byla chuťová spokojenost s jídlem. Firma dodávající do EFAFLEXU obědy změnila kuchaře, který vařil chuťově horší jídla, a to způsobilo, že lidé přestávali na obědy chodit. Následkem toho došlo k další změně kuchaře, s jehož příchodem se kvalita jídla zlepšila. I přesto je s chutí jídla spokojeno pouze 14% respondentů, 55% ho hodnotí jako průměr a zbylých 31% je nespokojeno. Dále se posuzovala cena, za kterou zaměstnanci jídlo kupují, s tou je spokojeno 62% zaměstnanců, s velikostí porcí 50% dotazovaných a s pestrostí stravy pouze 18%. V komentářích se zaměstnanci zmiňovali, že by uvítali např. saláty, více oblohy nebo ovoce. Nejlépe bylo hodnoceno prostředí v jídelně a obsluha při výdeji, se kterou je spokojeno 85% respondentů.

Celková spokojenost se stravováním je spíše průměrná. 28% zaměstnanců je spokojeno, 56% vidí stravování jako průměrné a pouze 16% je nespokojeno.

Obr. č. 23: Spokojenost se stravováním



Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2015

5 Návrh opatření pro zkvalitnění motivačního programu

Dotazníkové šetření přineslo mnoho zajímavých zjištění. Celkově jsou zaměstnanci ve firmě spokojení, což dokazuje i nechtěná fluktuace, která je do 5%. Přesto by si pracovníci přáli vylepšení několika věcí, především v oblasti finančního odměňování. Hlavním cílem by tedy mělo být odstranění demotivačních faktorů a případné doplnění nebo vylepšení současných motivačních faktorů.

5.1 Odstranění demotivačních faktorů

5.1.1 Odměna od vedoucího, fond mistra

Nejvíce lidí bylo nespokojeno s odměnami od vedoucího a fondem mistra. Především kvůli tomu, že výši odměny stanovuje sám mistr a lidé mají pocit, že místo skutečně odvedeného výkonu hodnotí na základě sympatií, které k danému zaměstnanci chová. Proto by bylo vhodné vytvořit tabulky, kde by bylo jasně stanoveno, jak musí být pracovník produktivní, aby dosáhl určité odměny. Pokud by na odměnu dosahovalo více lidí, přišel by na řadu mistr, který by rozhodl, komu bude odměna přidělena na základě přístupu daného pracovníka k plnění jednotlivých úkolů. Výše popsané by bylo možné aplikovat jen na halách vybavených systémem KLIK, který je určen k monitorování odvedené práce. Popřípadě by stačilo pracovníkům lépe vysvětlit, jak k připisování odměn dochází.

5.1.2 Základní mzda

Co se týče základní mzdy, lidé by určitě uvítali, kdyby se o několik korun navýšily jednotlivé tarifní třídy. Společnost sice drží mzdy na úrovni třetího kvartilu v Jihočeském kraji, aby zaměstnanci neodcházeli z důvodu špatného platového ohodnocení, přesto by bylo vhodné zvyšovat mzdy alespoň jednou ročně o 1 Kč na hodinu. Dále by bylo vhodné pravidelně navyšovat plat všem zaměstnancům, kteří v podniku pracují déle jak 5 let a to s každým dalším odpracovaným rokem, neboť nejvíce nespokojeni se základní mzdou jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují již několik let. Právě tito pracovníci mají nejvíce zkušeností, odvádí nejkvalitnější práci a je potřeba je co nejvíce motivovat, aby si nehledali jiné zaměstnání.

5.1.3 Nadřízení

Dalším demotivujícím faktorem, který zaměstnanci uváděli nejčastěji, byl nadřízený. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je to způsobeno nedostatkem pochval a celkovým přístupem nadřízených k zaměstnancům. U mistra nestačí jen to, aby dobře uměl svou odbornou práci, ale musí také vědět, jak lidem zadávat úkoly, kontrolovat jejich plnění, spravedlivě odměňovat, organizovat práci, efektivně vést tým a v neposlední řadě jak motivovat a hodnotit jednotlivé pracovníky. Proto by bylo vhodné, uspořádat pro mistry a vedoucí pracovníky školení v oblasti komunikace a efektivního vedení lidí, kde by se výše uvedené věci naučili.

Pokud by se jednalo o vyčíslení navrhovaného opatření, v případě dvoudenního školení by se mohlo jednat o částku 40 000 – 50 000 Kč.

5.1.4 Kolektiv

I přesto, že lidé označili vztahy na pracovišti za spíše dobré, zvolili kolektiv za jeden z nejvíce demotivujících faktorů. Vylepšení vztahů mezi zaměstnanci by mohla pomoci společenská akce mimo podnik. Jelikož většinu pracovníků tvoří muži, mohlo by se jednat například o grilovací párty, večírek, bowling apod. Lidé by se uvolnili, pobavili a navázali přátelštější vztahy, než jaké mají v práci.

Podle typu akce by se jednalo o 50 000 – 100 000 Kč.

5.1.5 Příspěvek na dopravu

Současný příspěvek na dopravu tvoří 1,20 Kč za ujetý kilometr z místa bydliště až do místa pracovního výkonu. Náleží všem zaměstnancům za každý odpracovaný den a započítává se cesta tam a zpět. Maximální příspěvek je poskytován do výše 36 Kč/den (odpovídá vzdálenosti 15 km). Podle respondentů se tento příspěvek nenavýšil již několik let. Z důvodu špatné autobusové dopravy jezdí většina zaměstnanců do práce autem, a proto by bylo vhodné navýšit příspěvek na dopravu alespoň na částku 1,50 Kč za ujetý kilometr.

Přibližné náklady pro všechny zaměstnance by tak činily 2.010.000 Kč.

5.2 Návrh nového motivačního programu

5.2.1 Penzijní a životní připojištění

Podle dotazníků by si zaměstnanci nejvíce přáli příspěvek na penzijní nebo životní připojištění (celkem 58% respondentů). Tento příspěvek je navíc na straně zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a je osvobozen od placení sociálního a zdravotního pojištění, pokud výše příspěvku na jednoho zaměstnance nepřesáhne 30 000 Kč ročně.

Pokud by společnost přispívala zaměstnanci 500 Kč měsíčně, celkové náklady na všechny zaměstnance za rok by dosáhli přibližně 1.200.0000 Kč.

5.2.2 Nefinanční benefity

Druhou nejčastější odpovědí na otázku, co by zaměstnance ještě více motivovalo, byly nefinanční benefity (celkem 29% pracovníků). Společnost by mohla poskytovat příspěvek 1 000 Kč ročně, nebo 100 Kč za měsíc na sportovní aktivity (např. vstupy do aqvaparku, fitness centra, na squash apod.), kulturní či sportovní akce (např. vstupenky do divadel, na muzikály, koncerty, sportovní utkání atd.).

Pro všechny zaměstnance by pak náklady činily přibližně 220 000 Kč v případě první varianty (1 000 Kč ročně) a 264 000 Kč v případě druhé možnosti (100 Kč/měsíčně).

5.2.3 Dovolená navíc při krátkodobé nemoc

Tento motivační faktor by si přálo 28% dotazovaných. Společnost by tedy mohla umožnit zaměstnancům vzít si například 3 dny volna ročně z důvodu krátkodobé nemoci zaměstnance.

Pokud by tyto 3 dny volna využili všichni zaměstnanci, přibližné náklady by dosahovaly částky 1.321.117 Kč.

5.3 Další opatření

V podniku je potřeba provádět častěji dotazníkové šetření, neboť o zavedení penzijního nebo životního připojištění uvažovalo vedení společnosti již v předchozích letech, nicméně si mysleli, že o něj zaměstnanci nebudou mít zájem. Až díky dotazníkovému šetření byl zjištěn opak. Navíc se rok od roku požadavky, přání a zájmy

zaměstnanců mění a společnost by měla mít přehled, co zaměstnance motivuje, co je naopak demotivuje nebo co by je motivovat mohlo. Na základě získaných informací může průběžně motivační program upravovat tak, aby lépe vyhovoval zaměstnancům a zvyšoval jejich efektivitu.

5.4 Ekonomické posouzení nákladů současného motivačního programu včetně navrženého opatření

Tab. č. 7: Porovnání současných nákladů a navrhovaného opatření

	náklady v roce 2014	**náklady vč. navrhovaného opatření**	**rozdíl**
HM + sociální a zdravotní pojištění	**112 341 075**	**112 341 075**	**0**
z toho odmeny_rok	3 202 898	3 202 898	**0**
z toho odmeny_pol	2 159 261	2 159 261	**0**
z toho odměny_měsíc + fond mistra	1 678 360	1 678 360	**0**
z toho příplatky za přesčas	980 297	980 297	**0**
z toho příplatky za noc	602 950	602 950	**0**
z toho příplatky za odpolední	592 654	592 654	**0**
Příspěvek na stravování	**990 000**	**990 000**	**0**
Příspěvek na dopravu	**1 608 000**	**2 010 000**	**402 000**
Týden dovolené navíc	**2 201 000**	**2 201 000**	**0**
Pracovní oděv	**300 000**	**300 000**	**0**
Školení vedoucích pracovníků	**0**	**40 000 - 50 000**	**40 000 - 50 000**
Akce pro zaměstnance	**0**	**50 000 - 100 000**	**50 000 - 100 000**
Penzijní nebo životní připojištění	**0**	**1 200 000**	**1 200 000**
Nefinanční benefity	**0**	**220 000 - 264 000**	**220 000 - 264 000**
Dovolená navíc při krátkodobé nemoci	**0**	**1 321 117**	**1 321 117**
Celkové náklady na zaměstnance	**117 440 075**	**120 673 192 - 120 777 192**	**3 233 117 - 3 337 117**

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ve výše uvedené tabulce je porovnání nákladů současných motivačních faktorů s navrhovaným opatřením a jejich rozdíl. Byl navýšen příspěvek na dopravu o 402 000 Kč, poté byly přidány nové motivační faktory: školení vedoucích pracovníků

s cenou 40 000 – 50 000 Kč, akce pro zaměstnance s cenou 50 000 – 100 000 Kč podle typu akce, penzijní nebo životní připojištění v hodnotě 1.200.000 Kč, nefinanční benefity v hodnotě 220 000 – 264 000 Kč a dovolená navíc při krátkodobé nemoci s náklady 1.321.117 Kč.

Celkové náklady by se poté zvýšily o 3.233.117 - 3.337.117 Kč.

5.5 Zhodnocení přínosů současného motivačního programu a navrhovaných opatření

Investice do svých zaměstnanců se podniku rozhodně vyplatí, neboť je výhodnější udržet si stálé a kvalitní zaměstnance než zaučovat nové. V případě, že společnost přijme nového pracovníka, potřebuje minimálně jeden měsíc na jeho zacvičení a vyškolení, kdy zaměstnanec nedosahuje takového výkonu, jaký by podnik potřeboval. Společnost investuje největší část peněz do základních mezd, které se snaží držet na úrovni třetího kvartilu v Jihočeském kraji, aby zabránila nechtěné fluktuaci zaměstnanců z důvodu špatného platového ohodnocení. Přesto si nejvíce lidí stěžovalo v dotaznících na nízké mzdy, které zároveň považují za nejdůležitější motivační faktor.

Společnost EFAFLEX-CZ je především zakázkovou firmou, tudíž musí investovat peníze do kariérního růstu jednotlivých zaměstnanců, neboť potřebuje všestranné pracovníky, kteří jsou schopni vykonávat více prací a podnik je může využít i na jiných pracovištích v případě potřeby. Pokud však není zaměstnanec dostatečně motivovaný, svou práci nevykoná pořádně. K větší motivaci by měla přispět právě navrhovaná opatření.

Pokud společnost zavede některá opatření, zejména pak penzijní nebo životní připojištění, které zaměstnanci nejvíce vyžadovali, pracovníci tím nabudou jistoty, že dotazníkové šetření mělo nějaký účinek, společnost zajímají potřeby podřízených a chce sjednat nápravu. Následkem toho se do dalšího výzkumu zapojí více lidí a společnost tak získá i přesnější data o potřebách a přáních zaměstnanců. Společnost navíc přislíbila, že se výsledky dotazníkového šetření bude určitě zabývat a při sjednávání náprav přihlédne k navrhovaným opatřením uvedeným v této bakalářské práci.

Návratnost jednotlivých investic se nedá přesně vyčíslit. Přínos motivačního programu v podniku spočívá především v tom, že pokud je zaměstnanec správně motivován, zpravidla zvýší i svůj výkon. Práce mu přináší radost, tudíž se snaží neustále zlepšovat, odvádí kvalitnější práci a vychází více vstříc cílům organizace. Pokud je zaměstnanec v práci spokojený, nemá potřebu si hledat nové zaměstnání, tudíž se snižuje i nechtěná fluktuace zaměstnanců v podniku.

Co se týče navrhovaných opatření, dojde k ujasnění a upřesnění získávání odměň z fondu mistra, čímž zmizí velká demotivace ze strany zaměstnanců, kteří si myslí, že odměna závisí především na sympatiích, nikoliv na odvedeném výkonu. Dále se zaměstnancům bude pravidelně zvyšovat plat, což je podle dotazníkového šetření největší motivace. Navíc dá společnost znát, že si váží pracovníků, kteří ve firmě setrvají déle jak 5 let, tím, že budou lépe ohodnoceni, což se projeví i na zvýšení pracovního výkonu. Následně se uvolní vztahy na pracovištích, zavládne přátelštější atmosféra díky společné akci zaměstnanců mimo podnik. Protože tam, kde je dobrý kolektiv, se i lépe pracuje a podávají se i vyšší výkony. Díky kurzu v oblasti komunikace a efektivního vedení lidí určeného pro vedoucí pracovníky se zlepší i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, neboť vedoucí se naučí, jak se svými zaměstnanci mluvit, jak je motivovat a jak je vést tak, aby se zvýšila jejich efektivita. Zvýšení příspěvku na dopravu zaměstnancům alespoň trochu pomůže s náklady na benzín, protože si stěžovali, že je již několik let na stejné úrovni a uvidí, že se o ně společnost opravdu zajímá a jejich připomínky nebere na lehkou váhu. To samé by se potvrdilo i při zavedení penzijního či životního pojištění. Pracovníci by se navíc cítili více zabezpečeni, více motivováni a zvýšili by tak i svoji produktivitu. Nefinanční benefity, které si zaměstnanci také přáli, by jim mohli pomoci k lepšímu odreagování, zlepšení nálady, do práce by chodili odpočinutí, plně připraveni podat co nejlepší výkon. V případě krátkodobé nemoci by zaměstnanci mohli využít výše zmiňované 3 dny dovolené navíc a nemuseli by čerpat svou dovolenou. Díky těmto opatřením by si více vážili společnosti EFAFLEX-CZ, která jim poskytuje výše zmiňované výhody, a neměli by potřebu hledat si jiné zaměstnání.

Přínosy motivačního programu v podniku jsou tedy souhrnně tyto: vyšší výkonnost a efektivita pracovníků, lepší vztahy na pracovišti, kvalitněji odvedená práce, větší spokojenost a loajalita zaměstnanců vůči podniku

Závěr

Společnosti využívají celou řadu různých stimulů za účelem co nejvíce ovlivnit a motivovat zaměstnance tak, aby pro ně rádi a s chutí pracovali, aby odváděli kvalitní práci, udržovali vysokou úroveň výkonnosti a hlavně pomohli podniku dosáhnout jejich cílů a plánů do budoucna. Může se jednat o různé finanční či nefinanční odměny, zaměstnanecké výhody, styl vedení, ale i prostředí a vztahy na pracovišti. Správně nastavený motivační program je pro podnik velkým přínosem.

V bakalářské práci jsem se zabývala ekonomickým posouzením přínosů současného motivačního programu ve firmě EFAFLEX-CZ s.r.o. a navržením opatření k jeho zlepšení.

První část mé bakalářské práce jsem věnovala teorii, kde jsem vysvětlila základní pojmy v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců. V druhé části jsem se již zabývala analýzou stavu motivace v podniku EFAFLEX-CZ s.r.o. Nejprve jsem krátce představila společnost, poté charakterizovala současné motivační faktory a pomocí dotazníkového šetření jsem zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni s motivačním programem podniku, popřípadě jaké faktory by je motivovali ještě více. Na základě dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci, managementem podniku a mého zúčastněného pozorování po dobu mé praxe a brigády v podniku jsem navrhla určitá opatření k zlepšení současného stavu motivačního programu včetně jeho zhodnocení.

Společnost EFAFLEX nemá přesně stanovený motivační program, spíše jen jednotlivé body, které většinou vycházeli z kolektivní smlouvy, popřípadě z jiných interních dokumentů. Dotazníkové šetření zjistilo určité problémy týkající se spokojenosti zaměstnanců v oblasti odměňování, vedení lidí a vztahů na pracovišti. Nejvíce nespokojeni s odměňováním byli zaměstnanci, kteří v podniku pracují již několik let, tudíž jsou z hlediska zkušeností pro podnik největším přínosem. Na tuto skutečnost jsem poukázala ve své práci a navrhla příslušná opatření pro zlepšení situace nejen v odměňování, ale v celém systému motivace zaměstnanců. Zároveň jsem uvedla, že je nutné provádět dotazníkové šetření častěji, neboť se potřeby a zájmy zaměstnanců neustále mění a společnost by podle toho měla upravovat svůj motivační program, aby dosáhla vyšší efektivity.

6 Seznam tabulek

Tab. č. 1: Rentabilita aktiv – ROA 34

Tab. č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)..... 35

Tab. č. 3: Rentabilita tržeb (ROS) 36

Tab. č. 4: Mzdy zaměstnanců za rok 2013 a 2014 (v Kč) 37

Tab. č. 5: Ostatní náklady na zaměstnance (v Kč)..... 38

Tab. č. 6: Tabulka hodnot pro stanovení 13. a 14. mzdy..... 41

Tab. č. 7: Porovnání současných nákladů a navrhovaného opatření 60

7 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vztah mezi nedostatkem, potřebou, motivací a činností 12

Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb 14

Obr. č. 3: Logo společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o. 28

Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti 29

Obr. č. 5: Stavy zaměstnanců společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o. 31

Obr. č. 6: SWOT analýza 32

Obr. č. 7: Vývoj obratu společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o. v letech 1999-2015 36

Obr. č. 9: Rozdělení respondentů podle věku 46

Obr. č. 10: Rozdělení respondentů dle doby trvání pracovního poměru ve společnosti EFAFLEX-CZ 46

Obr. č. 11: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení 47

Obr. č. 12: Spokojenost zaměstnanců s motivačními faktory 48

Obr. č. 13: Důležitost motivačních faktorů 49

Obr. č. 14: Co by mohlo zaměstnance ještě více motivovat 50

Obr. č. 15: Co demotivuje zaměstnance při jejich práci 51

Obr. č. 16: Myslíte si, že náročnost Vaší práce odpovídá Vaší výplatě? 51

Obr. č. 17: Považujete systém odměňování za spravedlivý? 52

Obr. č. 18: Se zaměstnaneckými výhodami jste spokojen/a? 52

Obr. č. 19: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami? 53

Obr. č. 20: Jsou pro Vás vztahy na pracovišti příjemné? 53

Obr. č. 21: Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnání? 54

Obr. č. 22: CELKOVOU ÚROVEŇ PÉČE o zaměstnance ve firmě považuji za: 54

Obr. č. 23: Jak často chodí zaměstnanci na obědy/večeře 55

Obr. č. 24: Spokojenost se stravováním 56

8 Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním
ERG	teorie tří motivačních faktorů (Existence, Relatedness a Growth)
HM	hrubá mzda
např.	například
RD	režijní dělník
resp.	respektive
ROA	rentabilita aktiv (Return on Assets)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
ROS	rentabilita tržeb (Return on Sales)
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko - hospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
vč.	včetně
VD	výrobní dělník

9 Seznam použité literatury

9.1 Knižní zdroje

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

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

[3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

[4] 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.

[5] DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

[6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

[7] JERMÁŘ, Milan a Dana EGEROVÁ. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upr. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014, 176 s. ISBN 978-80-261-0402-5.

[8] KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 9. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004, 102 s. ISBN 80-214-2564-4.

[9] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-x.

[10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

[11] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

9.2 Internetové zdroje

[12] *EFAFLEX: Rychlá a bezpečná vrata* [online]. 2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: http://www.efaflex.com/cz/rychla-a-bezpecna-vrata.html

[13] EFAFLEX - CZ, s.r.o. *Výroční zpráva 2013*. Olší: EFAFLEX - CZ, s.r.o., 2014. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/content/download?id=49012cd0789b49479cea39afff361e6a

[14] MANAGEMENT MANIA: Alderferova teorie motivačních potřeb ERG. [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb

[15] Maslowova pyramida. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida#Fyziologick.C3.A9_pot.C5.99eby

[16] Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku. EFAFLEX- CZ S.R.O. [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=72174&typ=PLATNY

9.3 Ostatní zdroje

[17] Dotazníkové šetření

[18] EFAFLEX - CZ s.r.o. *Kolektivní smlouva na rok 2014*. Olší, 2014.

[19] Interní dokumentace společnosti EFAFLEX-CZ s.r.o.

[20] Rozhovory s managementem firmy a zaměstnanci podniku

10 Seznam příloh

Příloha A: Sídlo společnosti EFAFLEX v České republice

Příloha B: Ukázka rychloběžných vrat

Příloha C: Organizační struktura společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o.

Příloha D: Spokojenost a motivace + oblast stravování (vzor dotazníku)

Příloha E: Tarifní třídy

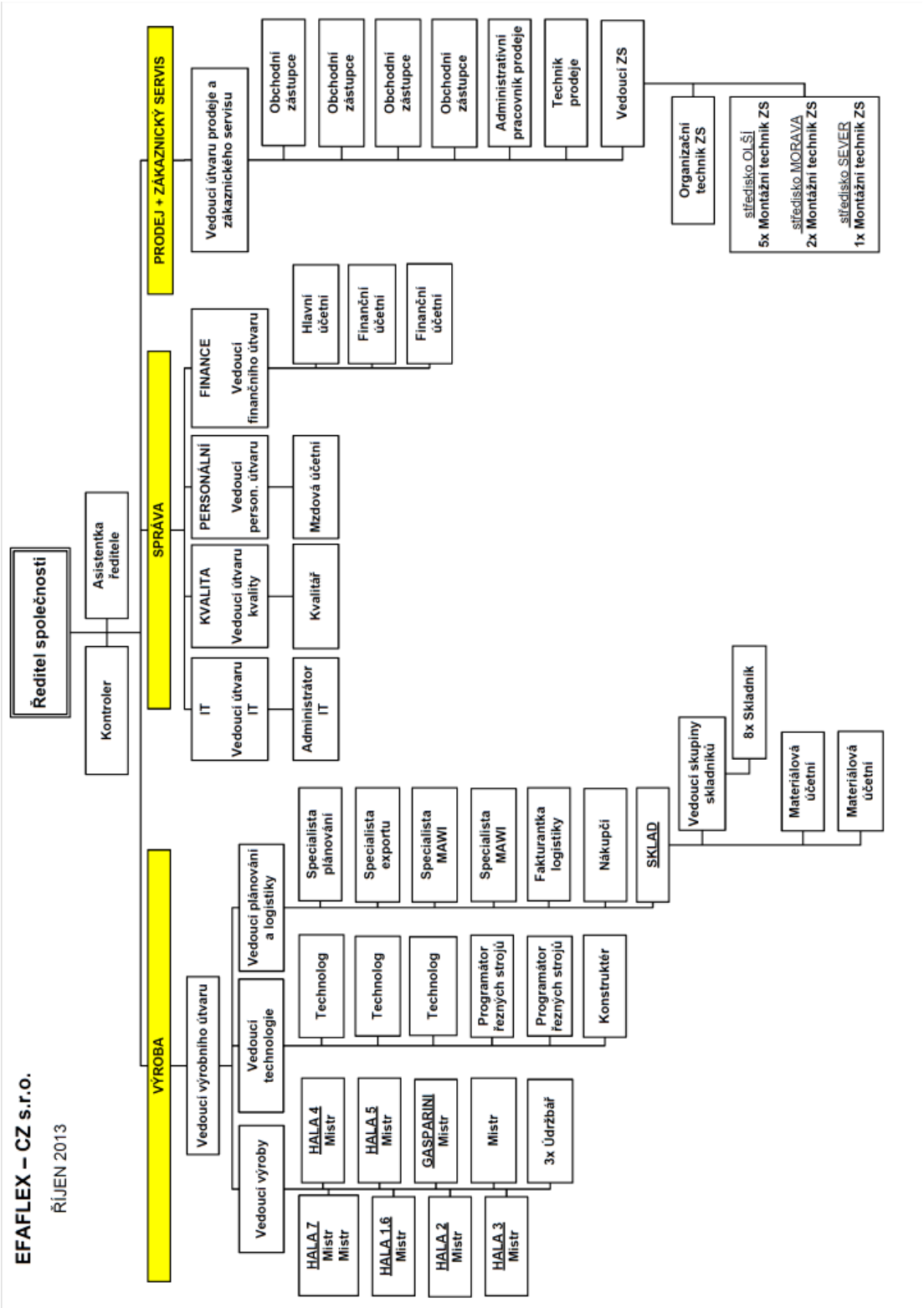
Příloha A: Sídlo společnosti EFAFLEX v České republice

Zdroj: [12]

Příloha B: ukázka rychloběžných vrat

Zdroj: [13]

Příloha C: Organizační struktura společnosti EFAFLEX – CZ s.r.o.



Zdroj: [19]

Příloha D: Spokojenost a motivace + oblast stravování (vzor dotazníku)

SPOKOJENOST A MOTIVACE + oblast stravování

(dotazníkové šetření ve firmě EFAFLEX-CZ s.r.o.)

Dobrý den,

jmenuji se Andrea Šimečková a jsem studentkou Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni. Se společností Efaflex spolupracuji již dlouhodobě, absolvovala jsem v podniku praxi a několikrát jsem pracovala jako brigádnice na hale 2.

Chtěla bych Vás tímto poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který použiji ve své bakalářské práci. Dotazník je zcela anonymní. Panem Šmídem z personálního útvaru mi bylo slíbeno, že s výsledky průzkumu budete seznámeni a že se jimi bude zabývat také management firmy.

Vyplněný dotazník vhazujte prosím do boxu umístěného na vrátnici.

Děkuji Vám za vyplnění a za Váš čas ☺

Jak dlouho pracujete ve firmě EFAFLEX? ☐ méně než 2 roky ☐ 2 - 5 let ☐ 5 - 10 let ☐ více než 10 let

Jak jste spokojen/a s výší/úrovní níže uvedených motivačních faktorů a jak jsou pro Vás důležité? (prosím uveďte u všech)	**SPOKOJENOST**				**DŮLEŽITOST**			
	spokojen ☺	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen ☹	velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
Základní mzda								
Měsíční prémie								
Příplatky za přesčas, noc, odpolední								
Odměna od vedoucího, fond mistra								
Příspěvek na stravování (55% z nákladů)								
Týden dovolené navíc								
13. a 14. mzda								
Příspěvek na dopravu (1,20 Kč/kilometr)								
Pochvala od nadřízeného								
Možnost kariérního postupu								
Dobré vztahy na pracovišti								
Bezpečnost práce								
Pracovní oděv								
komentář, doporučení:								

Co by Vás mohlo motivovat ve Vaší práci ještě více? Vyberte maximálně 2 odpovědi.

- ☐ Úkolová mzda = individuální mzdové ocenění vašeho výkonu.
- ☐ Nefinanční benefity (příspěvek na vstupenky, sportovní aktivity, poukázky…).
- ☐ Možnost rozšíření Vašeho vzdělání (např. cizí jazyky).
- ☐ Společné akce zaměstnanců mimo pracoviště.
- ☐ Penzijní připojištění nebo životní pojištění.
- ☐ Dovolená navíc při krátkodobé nemoci.
- ☐ Změna pracovní pozice.
- ☐ Nic. Jsem spokojen/a se současným stavem.
- ☐ Jiné:

otočte na druhou stranu

Co Vás naopak demotivuje při Vaší práci?

☐ Nadřízený ☐ Mzda ☐ Kolektiv ☐ Prostředí ve firmě Jiné:

Prosím, zaškrtněte u každé otázky jednu možnost:	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Myslíte si, že náročnost Vaší práce odpovídá Vaší výplatě?				
Považujete systém odměňování za spravedlivý?				
Se zaměstnaneckými výhodami jste spokojen/a?				
Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?				
Jsou pro Vás vztahy na pracovišti příjemné?				
Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnání, pokud by se k tomu naskytla vhodná příležitost?				

OBLAST STRAVOVÁNÍ

Na obědy/večeře chodíte: ☐ pravidelně ☐ občas ☐ výjimečně ☐ nikdy

Proč do jídelny nechodíte pravidelně? ☐ nechutná mi to ☐ vysoká cena ☐ v práci nejím ☐ zdravotní důvody

jiné důvody:

Ohodnoťte Vaši spokojenost se stravováním v následujících oblastech:	☺	😐	☹
Cena, kterou za jídlo platíte			
Velikost porcí			
Chuťová spokojenost			
Pestrost stravy			
Prostředí v jídelně a obsluha při výdeji			
CELKOVÁ spokojenost se stravováním			
komentář, doporučení:			

CELKOVOU ÚROVEŇ PÉČE o zaměstnance ve firmě považuji za: ☐ velmi dobrou ☐ dobrou ☐ spíše dobrou ☐ spíše špatnou ☐ špatnou ☐ velmi špatnou

Jaké je Vaše pracovní zařazení? ☐ THP ☐ Výrobní / režijní pracovník

Jaký je Váš věk? ☐ 20 - 30 let ☐ 31 - 40 let ☐ 41 - 50 let ☐ 51 a více let

otočte na druhou stranu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha E: Tarifní třídy

TARIFNÍ TŘÍDA	HODINOVÝ TARIF	zámečník I.	zámečník II.	zámečník III.	zámečník IV.	obsluha CNC strojů	obsluha CNC, programátor	vedoucí výr. skupin	skladník
P									
O									
N	126,50								
M	121,50								
L	116,50								
K	113,50								
J	110,00								
I	105,00								
H	99,00								
G	94,00								
F	89,00								
E	82,50								
D	77,50								
C	71,50								
B	65,00								
A									

Zdroj: [19]

Abstrakt

ŠIMEČKOVÁ, A. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku.*

Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 69 s., 2015

Klíčová slova: motivace, odměňování, motivační program, ekonomický přínos

Předložená práce je zaměřena na ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku EFAFLEX-CZ s.r.o. Cílem této bakalářské práce byla analýza současného motivačního programu v daném podniku, případné navržení opatření pro jeho zkvalitnění a zhodnocení očekávaných přínosů.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. První část je věnována vysvětlení základních pojmů v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců. V druhé části je krátce charakterizována společnost EFAFLEX-CZ a její současný stav včetně analýzy současné úrovně motivace, která byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byla poté navržena konkrétní opatření pro zlepšení motivačního programu v podniku a následně i jejich ekonomické zhodnocení.

Abstract

ŠIMEČKOVÁ, A. *Economic assessment of the benefits of a motivational program in a company*.

Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 69 p., 2015

Key words: motivation, rewarding, motivational program, economic benefits

The presented work is focused on assessing (appraisal) of the benefits of economic motivational program in the company EFAFLEX-CZ s.r.o. The aim of this thesis was to analyze the current motivational program in the company, eventually to propose measures for its improvement and evaluation of the expected benefits.

The thesis is divided into theoretical and practical part. The first part explains the basic concepts of motivation and rewarding employees. The second part briefly characterizes EFAFLEX-CZ and its current state, including the analysis of the current level of motivation, which was measured through a questionnaire survey.

Then the concrete measures to improve the motivational program in the company were proposed, based on the survey results and subsequently on their economic evaluation.