

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Motivace a odměňování zaměstnanců v organizaci**

**Motivation and remuneration of employees in  
organization**

Zdenka ŠIMOVÁ

Plzeň 2015

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Motivování a odměňování zaměstnanců v organizaci“*

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

Plzeň dne 20. 4. 2015

.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Milanu Jermáři, Ph.D., vedoucímu bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, které mi pomohly tuto práci vypracovat.

V Plzni dne 20. 4. 2015

.....  
podpis autora

## Obsah

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1.1 Pojem motivace a její charakteristika .....	9
1.1.1 Faktory motivace .....	9
1.1.2 Pracovní motivace.....	10
1.1.3 Teorie motivace .....	10
1.2 Pojem odměňování a jeho charakteristika.....	14
1.2.1 Cíl odměňování.....	14
1.2.2 Funkce odměňování.....	15
1.2.3 Systém odměňování .....	16
1.2.4 Co odměňovat .....	17
1.2.5 Faktory ovlivňující systém odměňování.....	18
1.3 Základní složky odměňování .....	19
1.3.1 Mzda / plat .....	19
1.3.2 Dodatkové mzdové formy .....	21
1.3.3 Zaměstnanecké výhody.....	22
1.3.4 Trendy v odměňování .....	23
1.3.5 Odměňování u různých skupin zaměstnanců.....	23
1.4 Shrnutí teoretické části .....	25
2 PRAKTICKÁ ČÁST .....	27
2.1 Představení společnosti .....	27
2.1.1 Charakteristika společnosti .....	27
2.1.2 Historie společnosti.....	27
2.1.3 Cíl organizace .....	28

2.2	Organizační struktura společnosti .....	28
2.3	Prostředí podniku .....	29
2.3.1	Analýza vnějšího prostředí společnosti .....	30
2.3.2	Analýza vnitřního prostředí společnosti .....	32
2.4	Analýza využívaných forem odměňování a motivace ve společnosti .....	40
2.4.1	Systém odměňování .....	40
2.4.2	Systém motivování zaměstnanců .....	41
2.5	Výzkumné šetření .....	42
2.5.1	Odpovědi z dotazníkového šetření .....	42
2.6	Opatření a realizace systému odměňování a motivování .....	50
2.6.1	Návrhy vyplývající z dotazníku .....	50
2.6.2	Návrhy, opatření a postup realizace .....	54
	ZÁVĚR .....	59
	Seznam obrázků a tabulek .....	60
	Seznam použité literatury .....	61
	Seznam příloh .....	64
	Přílohy .....	65

## ÚVOD

Práce, půda a kapitál patří mezi tři základní výrobní faktory. Výběr a udržení kvalifikovaného a schopného pracovníka je často těžší než vybavení podniku určitou technologií. Pouze spokojení pracovníci jsou motivováni k vyšším pracovním výkonům, díky nimž může prosperovat i celý podnik. Odměňování, motivace a související procesy jsou součástí personalistiky jindy také human resource management. Tato bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců a především hmotným odměňováním, které hraje důležitou roli v oblasti pracovní spokojenosti.

Před provedenou praktickou částí, která pojednává o společnosti Polypress s. r. o., bude nejdříve nastíněna problematika odměňování a motivace v teoretické části. Motivace hraje důležitou roli při vzbuzení zájmu pracovníka o jeho pracovní náplň, a proto v této kapitole budou popsány faktory motivace, pracovní motivace a teorie motivace zaměstnanců. Druhá a třetí kapitola bude věnována odměňování zaměstnanců, kde jsou popsány funkce odměňování, systémy odměňování, faktory ovlivňující systém odměňování, základní složky odměňování, trendy v odměňování a odměňování u různých skupin zaměstnanců. Tato část se stane hlavním podkladem pro zpracování analytické části této bakalářské práce, která zahrnuje základní informace o vybrané společnosti, cíl organizace, organizační strukturu společnosti, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, popis systému odměňování, motivace zaměstnanců a v neposlední řadě také výzkumné šetření spokojenosti pracovníků. Výsledkem této bakalářské práce budou návrhy opatření, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Návrhy budou založeny na teoretické části, osobním pozorování a dotazníkovém šetření.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Pojem motivace a její charakteristika

Toho, že motivace má ve světě velký a neopomenutelný význam, se všimla řada významných psychologů, např.: A. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom atd. Nenalezneme proto jednotnou definici motivace. Zde uvádím příklad definice motivace z pohledu dvou odlišných osob.

*„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“* (Armstrong, 2007, s. 219)

*„Motiv vyjadřuje postulovanou příčinu jednání, která je odvozována z jeho významu pro subjekt, resp. z cíle jednání. Motivace vyjadřuje koncept procesu, který je motivem iniciován, a projevuje se primárně stavem, který se označuje jako potřeba.“* (Nekonečný, 2005, s. 63)

Správné motivování v podniku povzbuzuje zaměstnance k uplatnění jejich schopností, dovedností a k podání lepšího výkonu. Ten právě podporuje dosažení vysněných cílů, zvyšuje produktivitu práce, pracovní nasazení a také odpovědnost, iniciativu a ochotu zaměstnance vůči požadavkům organizace. (Urban, 2013)

### 1.1.1 Faktory motivace

Abychom mohli využít motivačních nástrojů, je nejprve nutné porozumět problematice lidského chování. Každý jedinec má tzv. potřeby, které chápeme jako subjektivní pocit nedostatku či nadbytku. Vyjadřují, co člověk chce, po čem touží, co jej přitahuje nebo naopak mohou vyjadřovat nelibost. (Bedrnová, Nový, 2004)

#### Členění potřeb

- Primární potřeby jsou základní potřeby, bez kterých člověk není sto přežít (potrava, spánek). Jsou vrozené, jedinec se snaží primárně uspokojit tyto potřeby.
- Sekundární potřeby souvisejí se začleněním člověka do společnosti a jeho osobním vývojem. Jsou charakteristické pro člověka, oddělují nás od ostatních živočichů. Zahrnujeme sem komunikaci, seberealizaci, vzdělání atd.

#### Zdroje motivace

- Potřeby

- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

(Bedrnová, Nový, 2004)

### **1.1.2 Pracovní motivace**

Pokud je jedinec správně motivován, vidíme efektivitu motivace v jeho cílevědomé a systematické pracovní činnosti. „*Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci a ke konkrétním pracovním úkonům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.*“ (Bedrnová, Nový, 2004, s. 262)

#### **Typy pracovní motivace**

- Intrinsická motivace se odvíjí od práce samotné. Je uspokojována vlastním výkonem jedince. Příkladem je potřeba výkonu, smyslu práce, seberealizace a jiné.
- Extrinsická motivace nesouvisí přímo s pracovním výkonem jedince, tuto motivaci uspokojují důsledky práce. Řadíme sem potřebu peněz, jistoty, důležitosti, kontaktu s lidmi a další.

#### **Dále můžeme motivaci členit podle vlivu pracovní činnosti jedince**

- Motivy aktivní stimulují pracovní výkon.
- Motivy podporující vytvářejí podmínky pro použití nástrojů pracovní motivace.
- Motivy potlačující odvádějí jedince od pracovního výkonu.

(Bedrnová, Nový, 2004)

### **1.1.3 Teorie motivace**

Pracovní motivace zaměstnanců je založena na široké škále teorií. Mezi nejrozšířenější teorie pracovní motivace se řadí teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, tzv. teorie potřeb, a teorie zaměřené na proces. (Armstrong, 2007) Každá z jednotlivých teorií se podrobněji zabývá určitým motivačním faktorem, kterým podle různých autorů jsou potřeby, hodnoty, ideály, zájmy a návyky. (Provazník, Komárková, 1996)



### **Teorie instrumentality**

Je také známá jako politika cukru a biče. Pojednává o důležitosti odměn za vykonaný úkon ale i o trestu při jejich nesplnění. Vychází z předpokladu, že lidé pracují „*pouze za peníze*“ (Armstrong, 2009, s. 11). Uplatnění této teorie v pracovním procesu však vyžaduje vybudovanou kontrolu zaměstnanců a jejich výkonu.

### **Teorie zaměřené na obsah**

Někdy také nazývaná teorie potřeb vychází z předpokladu, že chování zaměstnanců je ovlivňováno jejich neuspokojenými potřebami. V této práci zmíním jen nejznámější z těchto teorií.

#### Maslowova hierarchie potřeb

Je znázorněna vždy jako pyramida. Základnu tvoří základní fyzické potřeby, které jsou stejné u každého člověka. Cílem je postupné uspokojování potřeb od nejzákladnějších až po luxusní tak, aby nevzniklo napětí či nerovnováha vyvolaná neuspokojením některé z potřeb. Všichni pracovníci však netouží o seberealizaci, tj. nestojí o naplnění vyšších stupňů potřeb v pracovním procesu a spokojí se s ukojením fyzických potřeb a pocitem bezpečí, jistoty. Pro zaměstnavatele je tedy důležité si uvědomit, jakou má zaměstnanec osobnost a znát jeho potřeby. (Armstrong, 2007)

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

#### Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie založená na dvou základních faktorech, které jsou pro zaměstnance podstatou motivace a spokojenosti. Těmito faktory jsou motivátory, jinými slovy satisfaktory a hygienické a udržovací faktory neboli dissatisfaktory. Mezi satisfaktory patří faktory motivující zaměstnance k vyššímu výkonu a úsilí jako jsou odpovědnost, uznání, možnost růstu, práce samotná a jiné. Tyto faktory mají vliv na motivaci zaměstnance. Dissatisfaktory jsou faktory, které se týkají okolí práce a pracovního prostředí. Těmito faktory jsou mzda, pracovní doba, pracovní podmínky, styl řízení, rozšiřování klasifikace, pracovní kultura, vztahy na pracovišti a jiné. Slouží jako prevence pracovní nespokojenosti, a proto jsou také někdy nazývány jako faktory hygienické.

(Armstrong, 2007)

#### **Teorie zaměřené na proces**

Tyto teorie jsou založeny na psychologických procesech a základních potřebách ovlivňujících motivaci. Jsou založené na vnímání pracovního prostředí, jeho interpretaci a pochopení zaměstnancem. Proto jsou někdy také nazývány kognitivními

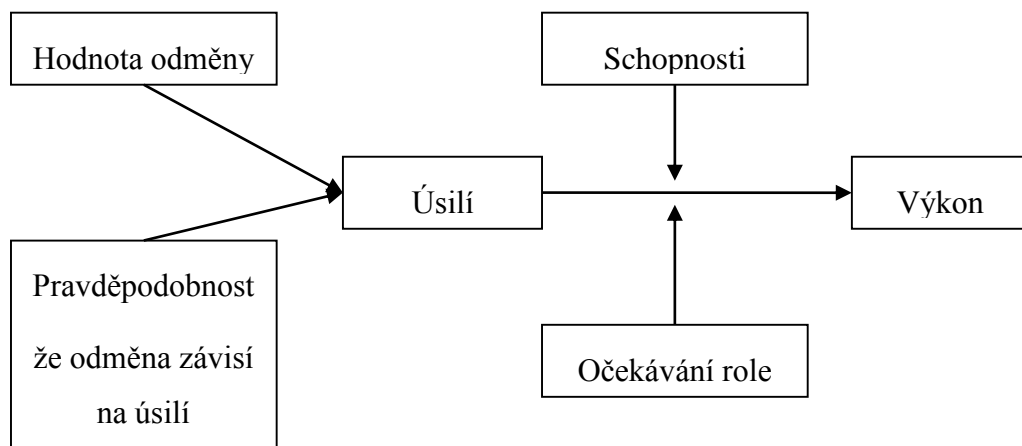
neboli poznávacími teoriemi. Mezi tyto teorie se řadí expektační teorie neboli teorie očekávání, teorie stanovení cílů a teorie spravedlnosti.

### Expektační teorie

Vychází z povědomí o tom, že dané pracovní jednání povede k určité hodnotě, tedy mzdě, odměnám a jiným. Takto podává expektační teorii Victor H. Vroom.

Podle Portera a Lawlera, kteří teorii rozpracovali do uvedeného obrázku, existují dva faktory ovlivňující úsilí zaměstnanců. Zprvce by odměna měla uspokojit všechny úrovně potřeb Maslowovi pyramidy. Druhým faktorem je provázanost pracovního úsilí s očekávanými výsledky. „Čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.“ (Armstrong, 2007, s. 225)

Obrázek č. 2: Expektační teorie podle Portera a Lawlera



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 226

### Teorie stanovení cílů

Tato teorie je spjata se specificky zadanými cíli, které mají splňovat jistou náročnost ale zároveň akceptaci zaměstnancem. U této teorie je důležitá účast zaměstnanců na formování určitého cíle a zpětná vazba nadřízeného při splnění zadaného úkonu. Tímto způsobem se může zaměstnanec vzdělávat a dosahovat vyšších cílů a tím i postupem času plnit náročnější cíle. (Armstrong, 2007)

## Teorie spravedlnosti

Je založena na srovnání jedince s jeho spolupracovníky v oblasti různých ocenění a úspěchů a dále na adekvátní odměně za odvedenou práci. Pokud je zaměstnanec spravedlivě odměněn za své pracovní úsilí, odměna zvyšuje výkon pracovníka. Tato teorie je od ostatních velice odlišná a nelze praktikovat ve všech případech. Každý zaměstnanec si zaslouží odlišný přístup zejména z důvodu diference pracovních vstupů jedince a jeho výstupů. Vstupy představují rozdílnosti ve věku, vzdělání, zkušeností a jiné. Výstup jedince je jeho finanční ohodnocení, pracovní pozice, odpovědnost a další. (Armstrong, 2007)

### **1.2 Pojem odměňování a jeho charakteristika**

*„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných.“* (Armstrong, 2009, s. 20)

Každý zaměstnanec má právo na odměnu za vykonanou práci. Široké spektrum práv vycházející ze vztahu zaměstnance a zaměstnavatele najdeme v Zákoníku práce. Právě zde můžeme nalézt náležitosti pracovní smlouvy, délku pracovní doby, práci přesčas a jiné základní ustanovení. (www.business.center.cz, 2015)

Odměňování zahrnuje i řadu nepeněžních složek, do kterých patří povýšení, vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké výhody, další odměny byly zmíněny také v kapitole motivace. Efektivní odměňování by mělo splňovat složky přiměřenosti, spravedlnosti a motivace pro zaměstnance a mělo by být pravidelně aktualizováno.

#### **1.2.1 Cíl odměňování**

Systém odměňování je tvořen souhrnem podmínek a zásad, při jejichž splnění je zaměstnanci vyplacena mzda a jiné složky odměn. Zároveň obsahuje i práva zaměstnance na finanční či nefinanční odměnu. Díky rozmanitosti podnikatelského zaměření, povaze práce, hierarchii, počtu zaměstnanců a jiných faktorů má každá společnost vlastní odměňovací systém. Všechny by však měli splňovat tyto zásady.

- Odměňování zaměstnanců na základě jeho důležitosti, významu pro organizaci a jeho vykonané hodnoty.
- Odůvodnění odměny či pokuty, pro zdůraznění žádoucích či nežádoucích činností pro společnost.
- Vytvoření neměnného a spravedlivého systému odměňování, který zahrnuje jak finanční tak nefinanční složky, a je v souladu s cíli a zároveň potřebami zaměstnanců. Nutnost dodržování důslednosti tohoto systému.
- Informovanost, srozumitelnost a transparentnost systému odměňování pro každého zaměstnance.
- Motivace zaměstnanců pro vybudování jejich loajálnosti, zvýšení zájmu a iniciativy o práci.
- Vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a zvýšení jejich komunikace.
- Systém musí být v souladu s pracovními právy, normami a veřejnými zájmy.

(Armstrong, 2007)

### **1.2.2 Funkce odměňování**

Efektivní celkové odměny zaměstnance a odměňovací systém by měli vždy být nastaveny tak, aby plnily všechny následující čtyři funkce, a naplňovaly tak potřeby zaměstnanců.

- Alimentační funkce tvoří základ odměny, na jehož základě zaměstnavatel se zaměstnancem uzavírají pracovní vztah. Splňuje zabezpečovací či sociální funkci, jejímž cílem je zabezpečit životní potřeby a určitý standard zaměstnance či jiných osob na zaměstnanci závislých.
- Kompenzační funkce má cíl vynahradit nevýhody nebo negativní dopady, jež vyplývají z vykonávané práce. Kompenzuje zaměstnanci negativní vliv na zdravotní stav zaměstnance, změnu životního stylu, časové dopady práce a jiné.
- Regulační funkce je část mzdy vytvořená na základě pohybu poptávky a nabídky. Mzda se vytváří na základě ceny práce na pracovním trhu, dále se dělí podle oboru, regionu a konkrétního zaměstnavatele. Regulační funkce se objeví v případě nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, jež vede ke zvýšení mzdy těchto zaměstnanců.

- Motivační funkce je složka mzdy, která slouží k motivaci zaměstnance a zvýšení jeho produktivity práce.

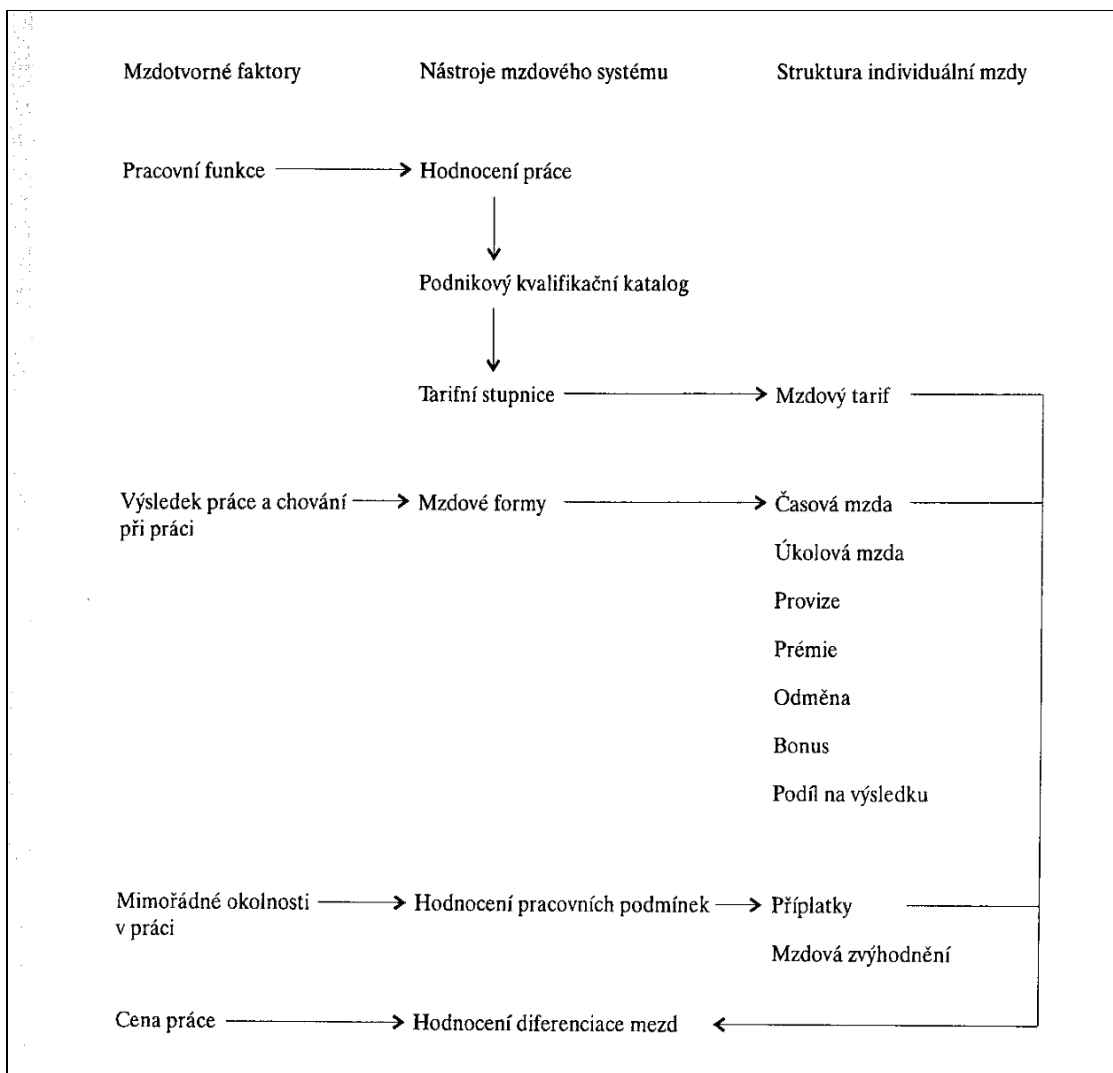
(Galvas, Gregorová, Hrabcová, 2010)

### **1.2.3 Systém odměňování**

Zahrnuje vytvoření a uplatňování mzdového systému v organizaci. Je to souhrn finančních či nefinančních odměn sloužící zvláště pro motivaci zaměstnanců k lepší produktivitě práce. Mzdové systémy by měly být utvářeny v souladu s cíli organizace a měly by samozřejmě brát v potaz vliv konkurence, vnějšího prostředí, vnitřní složky organizace ale také potřeby, postoje a názory samostatných zaměstnanců.

Systém odměňování by měl splňovat diferenciaci mezd. Mezi nástroje, které by měl systém obsahovat, se řadí podnikový kvalifikační katalog, mzdová stupnice tarifů, mzdové zvýhodnění, jiné tarifní příplatky a v neposlední řadě mzdové formy. (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998)

Obrázek č. 3: Nástroje mzdového systému a jejich funkce při stanovení mzdy



Zdroj: Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998, s. 56

#### 1.2.4 Co odměňovat

Zaměstnanec je motivován k lepšímu pracovnímu výkonu určitou vizí odměny za vykonanou práci či pracovní úsilí. Toto myšlení je však správné pouze do určité míry. Ne všechny typy odměn jsou vázány na pracovní výkon zaměstnance. Některé odměny mají jiný charakter, například placená dovolená, sociální a zdravotní zabezpečení nebo třináctý plat. Jiné odměny se mohou odvíjet od délky působení zaměstnance ve společnosti a mnoho dalších. (Koubek, 2004)

V následující tabulce je uvedeno několik faktorů ovlivňujících výši odměny. Faktory jsou rozděleny do tří složek. Celková výše odměny by měla být provázána nejen se složkami uvedenými v této tabulce ale i s výkonem zaměstnance.

Obrázek č. 4: Faktory ovlivňující výši odměny

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování / Organizování Řízení / Kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost / Obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

*Zdroj: Koubek, 2004, s. 271*

### 1.2.5 Faktory ovlivňující systém odměňování

Na systém odměňování působí řada vnitřních a vnějších faktorů, kterých by si zaměstnavatel měl být vědom. Měl by se snažit je vylepšit a sloučit s potřebami zaměstnanců.



## Vnitřními faktory

- Pracovní náplň, specifikace pracovní pozice, hodnocení pozice, postavení zaměstnance v hierarchii organizace a další.
- Produktivita, chování zaměstnance na pracovišti, úroveň, preciznost a včasné plnění zadaných pracovních úkonů a v neposlední řadě také hodnocení pracovníka.
- Pracovní podmínky vytvořené v organizaci celkově, ale i na konkrétní pracovní pozici. Do této kategorie se řadí zdravotní a bezpečnostní podmínky k vykonávané práci, stres, nepohodlí únava, vyčerpání a jiné.

## Vnější faktory

- Situace na trhu práce zahrnující podobné pracovní pozice, kterými mohou být přebytek či nedostatek podobných pracovních pozic, úroveň a kvalifikace těchto pracovníků, systém odměňování v organizaci, regionu, státě či odvětví.
- Zákony související s pracovním právem, předpisy a kolektivní smlouvy. Zákony pojednávají o výši minimální mzdy, minimálních nebo dohodnutých mzdových tarifech, povinných příplatcích, překážkách ve výkonu práce, o dovolené apod.

(Koubek, 2004)

### 1.3 Základní složky odměňování

Celková odměna zaměstnance je tvořena z několika složek, které můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní. Do peněžní jinak také finanční složky zahrnujeme pevné neboli základní, pohyblivé neboli dodatečné složky a zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody tvoří nemocenské dávky, úhrada pojistného, penze, stravenky, firemní auto, telefon a spoustu jiných. Mezi nepeněžní složky odměňování řadíme uznání, povýšení, odpovědnost, pochvaly a jiné.

#### 1.3.1 Mzda / plat

Mzda je v zákoníku práce definovaná jako: „*peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci, není-li v tomto zákoně stanoveno jinak*“ (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109 ods. 2)

„*Plat je peněžitě plnění poskytované zaměstnanci za práci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školské právnické*

*osoby zřízené Ministerstvem školství, veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.*“  
(Zákon č. 262/2006 Sb., § 109, ods. 3)

O mzdě / platu a jiných peněžních složkách pojednává kolektivní smlouva, pracovní smlouva či jiné smlouvy. V některých případech může být stanovena mzdovým předpisem nebo také mzdovým výměrem. Mzda musí být vyšší nebo rovna minimální mzdě, jejíž základní právní úprava je stanovena zákonem č. 262/2006 Sb., § 111, odst. 1. Výše mzdy či platu by měla být závislá na složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, kvalifikaci, praxi, získaných pracovních zkušenostech pracovníka, míra odpovědnosti vykonávané práce, duševní či fyzická zátěž, ale také negativní vlivy práce.

(www.business.center.cz,2015)

### **Formy mzdy**

Při správném nastavení slouží forma mzdy jako jeden z motivačních nástrojů zaměstnavatele pro ovlivnění pracovního výkonu. Mzdové podmínky pro různé pracovní pozice jsou uvedeny v mzdových předpisech organizace.

#### Časová mzda

Je nejpoužívanější mzdovou formou zvláště u dělníků, nebo jiných prací, kdy se nedá přesně měřit kvalita výkonu či jiným kritériem. Odměny za vykonanou práci se úměrně odvíjí od odpracované doby. Zaměstnanec tak může přímo ovlivnit velikost jeho výdělku a zároveň si svojí mzdu snadno spočítat sám. Zaměstnavatel zde má výhodu snadné administrace. Nastavený tarif může být hodinový, měsíční či týdenní. Nevýhodou je nedostatek motivace a tlak na výkon a kvalitu práce. Neexistuje zde provázanost s výsledky práce. Pro zmírnění nevýhod se doporučuje kombinace více mzdových tarifů.

#### Úkolová mzda

Často používaná metoda odměňování u dělnických prací. Odměna je závislá na výkonu pracovníka neboli počtem odvedených úkonů, výrobků a jiných jednotek práce. Systém odměňování znamená pro zaměstnance jednoduchou kontrolu výše své odměny a navíc je zde provázanost odměny s výkonem. Výhoda pro zaměstnavatele je jednoduchost administrace, avšak je kladen důraz na kontrolu odvedeného výkonu a jeho kvality. Pobídková forma má pozitivní motivační vliv na pracovníka zvláště ohledně kvantity

práce. Doporučení při tomto systému je opět kombinace dvou forem mzdy. Pobídková forma má pozitivní motivační vliv na pracovníka zvláště, co se týče kvantity práce.

#### Podílová (provizní) mzda

Používaná zvláště u obchodních činností a jiných služeb, kde můžeme snadno zjistit velikost tržby či obratu u jednotlivých zaměstnanců. Výše odměny je tedy závislá na výkonnosti zaměstnance. Nevýhodou mohou být faktory ovlivňující výši tržby či obratu, které zaměstnanec nemůže nijak ovlivnit. Těmito faktory může být hospodářská situace, nahrazení výrobků konkurenčním výrobkem, negativní reklama, změny mezi sezónami a jiné.

Opět se doporučuje kombinace stálé částky neboli základního platu, který se navyšuje o provizi za prodané množství.

#### Mzda / plat za znalosti a dovednosti

Řadí se mezi relativně nový způsob odměňování. Spočívá na schopnostech, kvalifikovanosti a efektivitě vykonávané práce zaměstnancem. Výše odměny je stupňovaná podle počtu dovedností, úrovně či řady pracovních úkonů, který je zaměstnanec schopný vykonávat.

(Koubek, 2007)

### **1.3.2 Dodatkové mzdové formy**

Používají se k navýšení základních pobídkových forem a mají za cíl zvýšení motivace, angažovanosti, loajality a spokojenosti zaměstnanců. Odměny mohou být jednorázové či periodické a měly by být uvedeny v mzdových formách. Efektivní dodatkové odměny by měly zajistit odlišnost pro různé skupiny zaměstnanců a měli by být srovnatelné s vynaloženým úsilím.

- Odměna za úsporu času, která se využívá u dělnických prací. Zvláště při splnění určité množství práce za kratší čas, než určuje norma nebo průměr.
- Prémie jsou často používanou pobídkou při splnění zadaného úkonu či pracovního výkonu. Periodicky se opakující prémie se doporučují při žádoucím dlouhodobém pracovním výkonu anebo za určitou míru naplnění cílů organizace. V ostatních případech by měla být jednorázová.

- Osobní ohodnocení je používáno jako individuální forma odměňování u psychicky náročnějších typů práce anebo také jako ocenění dlouhodobých výsledků, dovednosti či schopnosti zaměstnance. Výše této odměny se stanovuje nastaveným procentem ze základního platu s předem určenou maximální výší.
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace se používají pro vytvoření vazby mezi zaměstnancem a organizací. Při efektivním použití by zaměstnanec měl mít pocit, že částečně pracuje a vydělává pro sebe. Rozlišujeme podíly na zisku, výnosu či obratu anebo produktivity či objemu výroby.
- Odměna za zlepšení návrhů je většinou jednorázová pobídková forma. Zlepšuje motivaci a angažovanost zaměstnanců a zlepšuje vztah k organizaci.
- Zaměstnanecké akcie jsou pobídková forma, která má za účel provázat zaměstnance s organizací, její ziskovostí a produktivitou a přispívá tak k větší angažovanosti zaměstnance na prosperitě. Cena těchto akcií se může lišit v závislosti na délce působnosti ve společnosti, výše mzdy anebo zisku organizace.
- Mzdové příplatky patří do pobídkové formy, které se vyplácejí zaměstnancům pro zvýšení jejich motivace v případě vykonávání práce při zvláštních, pro zaměstnance zatěžujících okolnostech. Do povinných příplatků, jež jsou uvedeny v pracovně právních normách, můžeme zařadit pracovní výkon o svátku, práce přesčas, práce v noci, práce ve zdravotně a jinak ztíženém prostředí a jiné. Nepovinné mzdové příplatky jsou založeny na kolektivní dohodě a jsou tvořeny příplatky na dopravu, stravování, ubytování a jiné.
- Ostatní výplaty mohou sloužit k přilákání nových kvalifikovaných pracovníků. Do této skupiny finančních pobídek můžeme zařadit 13. plat, odstupné, vánoční příspěvek, příspěvky na dovolenou, pracovní nebo pracovní výročí a jiné.

(Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011)

### **1.3.3 Zaměstnanecké výhody**

Tyto pobídky nejsou vázány na výkon zaměstnance. Měly by posilovat loajalitu, motivaci a spokojenost zaměstnanců. Mohou mít finanční i nefinanční formu a měly by být uvedeny v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě. Pevně nastavené zaměstnanecké výhody vedou k dlouhodobé motivaci právě i díky tomu, že nejsou založené na odměně výkonu.

Mohou být založené na odpracované době zaměstnance ve společnosti, penzijní připojištění zaměstnance a jiné.

#### **1.3.4 Trendy v odměňování**

Mezi nejnovější trendy v odměňování patří odměňovat u zaměstnanců zejména jejich znalosti, dovednosti, kvalifikaci a jejich schopnost se dále rozvíjet. Stále častěji je uplatňované odměňování založené na výkonu zaměstnance a jeho přínosu společnosti. Zavádí se z důvodu zvýšení motivace a produktivity zaměstnance, ale také z důvodu tlaku konkurenčních společností, jež si tímto způsobem snaží udržet a hýčkat kvalitní zaměstnance.

Dalším trendem je vyplácení odměn a bonusů jednou či dvakrát ročně. Tyto odměny jsou vypláceny na základě splnění určitého dlouhodobého úkolu či cíle organizace.

Rozšiřuje se škála a použití pobídkové formy zaměstnanecké výhody. V systému odměňování se vytvoří několik forem, ze kterých si zaměstnanec vybírá ty, které přesně vyhovují jeho potřebám.

V zemích s vyspělejší ekonomikou se benefity zaměřují spíše na dlouhodobější účinky těchto odměn, kterými jsou penzijní připojištění, zdravotní péče a jiné formy připojištění. V České Republice jsou odměny naopak převážně krátkodobého charakteru a motivace. Mezi tyto odměny se řadí stravenky, firemní auto a jiná zařízení, příspěvky na dovolenou a další.

(Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011)

#### **1.3.5 Odměňování u různých skupin zaměstnanců**

Pracovní pozice vyžadují různé schopnosti, dovednosti a jiné požadavky a také podle toho se odvíjí požadovaná odměna. Pozice se stejnými požadavky můžeme zařadit do jednotné kategorie a určit, jakými pobídkami anebo souborem pobídek je nejlepší tyto zaměstnance ohodnotit.

#### **Ředitelé a vyšší exekutivní pracovníci**

Prosperita a budoucí vývoj závisí na sboru ředitelů, a proto je nejvyšší prioritou tyto ředitele si udržet a splnit jejich potřeby a požadavky. Pobídkové formy ředitelů a exekutivních pracovníků by se měly skládat ze základního platu, krátkodobě a dlouhodobě založených odměn, systému nabídek akcií a podílů společnosti,

zaměstnaneckých výhod a jiných finančních či nefinančních pobídek. Tyto bonusy mohou ročně činit 70% i více základní mzdy pracovníka. U této skupiny zaměstnanců se klade velký důraz na uspokojení jejich potřeb, motivace a provázanost se společností. Pokud jsou tyto složky splněny, tito zaměstnanci nemají potřebu navyšovat své odměny na úkor firmy nebo jinak uspokojovat své zájmy.

### **Zaměstnanci prodeje a služeb zákazníkům**

U této skupiny zaměstnanců se klade důraz na odměňování z důvodu přímého vlivu těchto zaměstnanců na výsledek hospodaření společnosti. Pracovníci v tomto sektoru mají větší nárok na provizi a jiné bonusy založené na výkonu, než kterákoliv jiná skupina zaměstnanců.

Vhodnými pobídkovými formami jsou buď použití pouhé mzdy, mzdy a provize založené na objemu prodeje, použití mzdy a bonusu založeného na splnění určitých cílů nebo pouhá provize založená na objemu prodeje.

### **Odměňování vysoce vzdělaných a kvalifikovaných zaměstnanců**

Vzdělaný a kvalifikovaný pracovník je definován jako někdo, „*kdo zná více o své práci než kdokoliv jiný v organizaci*“. (Armstrong, 2009, s. 363) Přínosem těchto zaměstnanců pro společnost spočívá v souboru dovedností, znalostí a příležitostí uplatňující při pracovním výkonu. Pobídka ve formě mzdy či platu se navyšuje podle uplatňování zaměstnancových dovedností během pracovního výkonu. Problém tohoto hodnocení je v nastavení odpovídající výši tohoto platu. Studie poukázaly na složitost, pracnost, časovou náročnost a také na to, že výše mzdy neodpovídá trhu práce. Doporučením je kombinace se systémem založeném na výkonu.

### **Odměňování dílenských pracovníků**

Výše odměny je u dílenských pracovníků ovlivňována celostátními a lokálními kolektivními smlouvami s odbory. Tyto smlouvy stanovují minimální sazby podle pracovní pozice nebo úrovně kvalifikace potřebnou na výkon dané pracovní pozice. Mzdovou sazbu v případě nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce může ovlivnit i výše nabídky a poptávky na trhu práce nebo zvyšování nových technologií na pracovištích. To vede ke snížení poptávky po klasických dovednostech a zvýšení poptávky po technicky odborných pracovnících. Vhodnými pobídkovými formami

jsou časové sazby, úkolová mzda, systémy normování práce, odměny dle výkonu anebo odměny závislé na množství vykonané práce.

(Armstrong, 2009)

#### **1.4 Shrnutí teoretické části**

První část teorie se zabývá problematikou motivace, popisuje funkce, prostředky a teorie motivace. Efektivní motivace je založena na porozumění typu osobnosti a potřeb z ní vyplývajících. Na tomto základě můžeme rozlišit motivaci hmotnou a nehmotnou.

Nehmotná motivace souvisí s osobností a potřebami každého zaměstnance. Mezi běžné faktory patří uznání, respekt, odpovědnost, uplatňování schopností, překonávání překážek, získávání zkušeností, zajímavá, smysluplná nebo i společensky významná práce. Tento typ motivace nikdy nemůže být plně kompenzován finanční odměnou. Pro uplatnění nástrojů nehmotné motivace jsou rozhodujícími faktory typ osobnosti, komunikace při zadávání požadavků spolu s rozsahem pravomocí. Pro zaměstnavatele to znamená zadávat různorodé úkoly, důvěřovat zaměstnancům při jejich řešení, zajistit nové zkušenosti podřízeným, umožňovat neustálé vzdělávání v dané oblasti, vykazovat určitou prestiž, provázanost úkonu s cíli společnosti a na závěr dokázat ocenit či pochválit za vykonanou činnost. Správně použité nehmotné faktory mají na zaměstnance a jeho produktivitu dlouhodobější účinek s minimálními náklady. (Urban, 2013)

Hmotná motivace je tvořena finanční odměnou popřípadě finančním postihem při neplnění náplně práce anebo při problémovém jednání. Tématu odměňování se věnuje druhá teoretická část. Vysvětluje problematiku odměňování a pojednává o jeho cíli, funkci, systému odměňování, dále o faktorech ovlivňujících systém odměňování apod. V třetí teoretické části jsou popsány základní složky odměňování. Těmi jsou plat, odměna, prémie nebo benefity při splnění určitých pracovních výkonů, správném splnění úkonu anebo při spokojenosti s výsledky práce zaměstnance. Do hmotných faktorů motivace patří částečně i nepeněžní faktory, kterými mohou být zaměstnanecké výhody, také zmíněné ve třetí části teorie. Finanční motivace působí na produktivitu zaměstnance často nejrychleji, nejsilněji, avšak nemusí trvat dlouhodobě. Hmotné neboli finanční faktory motivace zaměstnanců jsou pro organizaci značně nákladné.

Na základě pochopení jednotlivých teorií motivace lze z výše uvedených vybrat tu nejvhodnější. Poznávání charakteristických rysů osobnosti a jejich potřeb se dále hodí

k rozpoznání vhodného kandidáta pro určitou práci, budování pracovního týmu, k profesnímu rozvoji pracovníků, dále k povýšení, hodnocení. Znalost osobnosti zaměstnanců zaměstnavatelem vede k naplnění potřeb vedoucí k oboustranné spokojenosti.



## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1 Představení společnosti

Hlavním cílem v praktické části této bakalářské práce je průzkum spokojenosti zaměstnanců ohledně motivace a odměňovacího systému nastaveného ve společnosti Polypress s. r. o. podnikající v oboru polygrafie a reklamy. Zpracovává zakázky v oblasti digitálního tisku, ofsetového a velkoplošného tisku, reklamních předmětů a grafického designu a zároveň garantuje seriózní vystupování, spolehlivost, kvalifikovanost pracovníků a zpracování zakázek na kvalitních technologických strojích.

#### 2.1.1 Charakteristika společnosti

Adresa	Základní údaje
Polypress s.r.o.	Počet zaměstnanců: 11
Truhlářská 486/15	Založení: 1997
Karlovy Vary 360 17	Základní kapitál: 200 000,- Kč
Tel.: +420 775 551 133	Obrat 2013: 14 631,- Kč
Email: smid@polypress.cz	IČ: 26351731
Web: www.polypress.cz	DIČ: CZ26351731

Předmět činnosti: skladování a vedlejší činnosti v dopravě, inženýrské činnosti a související technické poradenství, činnosti reklamních agentur, fotografické činnosti.

(www.justice.cz, 2008)

#### 2.1.2 Historie společnosti

Firma Polypress s právní formou sdružení fyzických osob byla založena roku 1997. Zakladateli jsou pan Vondrášek Petr, Šmíd Richard a Werner Daniel, kteří dodnes ve společnosti vystupují také na pozici jednatele a statutárního orgánu. Během let se tato společnost stala největším zpracovatelem digitálních tiskových zakázek v Karlovarském kraji.

Díky značným investicím do nových technologických zařízení a jejich neustálého obnovování si společnost vysloužila členství v profesním sdružení grafických designerů a typografů v České republice a také se zrychlilo a zkvalitnilo zpracování zakázek.

Roku 2004 z důvodu nedostatečné kapacity došlo k přestěhování firmy. Toto místo se stalo i sídlem společnosti a platí až dodnes. (www.polypress.cz, 1998)

### **Certifikáty a ocenění**

- Společnost se objevila ve finále v soutěži Vodafone Firma Roku 2008 v Karlovarském kraji.
- Roku 2011 získala rozšiřující certifikaci na digitální a tiskové stroje, která zjednodušila celkové zpracování zakázek a zároveň zpětnou vazbu klientů.
- Další certifikát obdržela firma v roce 2012 od společnosti Grafie CZ o barevné shodě tisku s tiskovou referencí FOGRA39L – ISO Coated v2 (ECI) podle normy ISO 12647-7:2007, která je zároveň garantem shody s normami ofsetového tisku.

(www.polypress.cz, 1998)

### **2.1.3 Cíl organizace**

Cílem společnosti je udržet si a posilovat pozici vysoce kvalitního grafického studia v Karlových Varech a stát se největším poskytovatelem digitálního tisku v Karlovarském kraji. Dále by chtěla postupně rozšiřovat spolupráci do nejbližších regionů Plzeň, Chomutov, Most a Praha ale i mimo hranice do Německa a pokračovat v zavádění nových technologických postupů. Prioritou pro následující období je navyšování zisku a investic do nových projektů a vytvoření kvalifikovaného a motivovaného pracovního týmu.

### **Shrnutí**

- Získávání nových zákazníků z ostatních krajů české republiky (Plzeňský, Ústecký, Středočeský kraj a Hlavní město Praha).
- Celkové navyšování počtu loajálních zákazníků.
- Pravidelné investice do nových technologických postupů a školení potřebných pracovníků.
- Vytvoření kvalifikovaného, motivovaného a loajálního pracovního týmu.
- Navyšování celkového zisku společnosti.

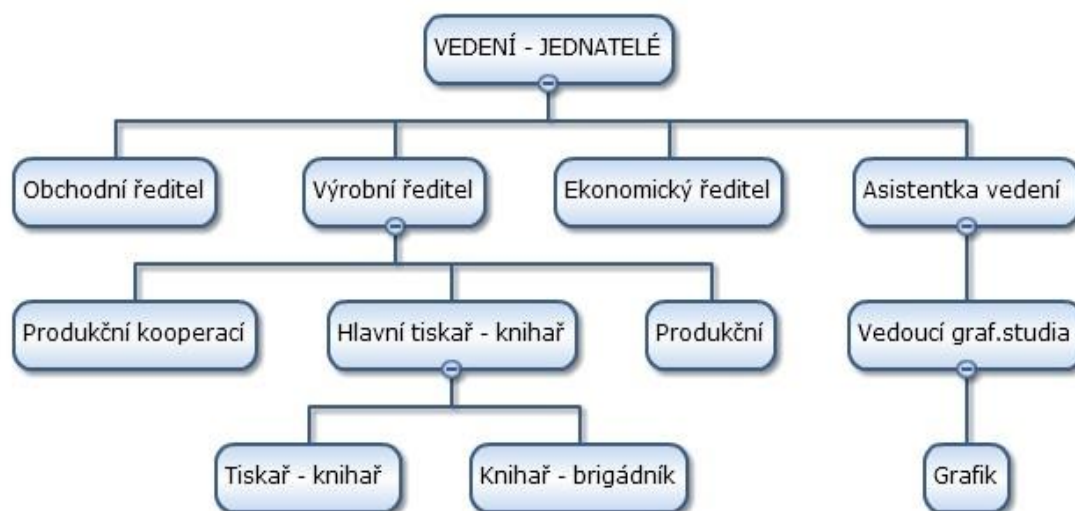
## **2.2 Organizační struktura společnosti**

Představuje uspořádání stavu a vazeb v organizaci, které slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů za účelem dosažení cíle společnosti. Ve firmě pracuje na hlavní poměr

jedenáct zaměstnanců a firma se tímto řadí mezi malé podniky. Malý počet zaměstnanců je jedním ze záměrů společnosti, může tak zaměstnancům poskytnout potřebnou kvalifikaci, zkušenosti, dovednosti a nabízí dlouhodobou spolupráci. (Lednický, Vaněk, 2004)

Organizační struktura seskupuje pracovníky se stejnými nebo podobnými úkony, činnostmi a kvalifikací, a proto se tato struktura nazývá funkční organizační struktura.

Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti Polypress s.r.o.



*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Jelikož majitelé společnosti vykonávají i funkce ředitelů, strategické rozhodování je jednoduché a zároveň v souladu s rozhodováním samotných majitelů. Struktura dále přispívá k lepší kooperaci práce v rámci oddělení. Jedno místo výkonu práce, které se nachází v jedné budově rozdělené do dvou pater, usnadňuje vzájemnou komunikaci mezi pracovníky. Nevýhodou této struktury je pomalé rozhodování a v případě rozšiřování řad svých zaměstnanců musí pamatovat na problematiku toku informací, jejich celistvost a nezkreslenost. (Lednický, Vaněk, 2004)

### 2.3 Prostředí podniku

Analýza prostředí zkoumá celkové faktory, které na organizaci působí a ovlivňují ji. Tyto faktory se rozdělují na vnější a vnitřní prostředí. Analýzu vnějšího prostředí bude

provedena podle PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. U vnitřního prostředí bude zpracována SWOT analýza.

### **2.3.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti**

#### **PEST analýza**

Analyzuje minulý vývoj, na jehož základě i předpovídá možné budoucí vlivy rozdělené do čtyř oblastí. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

#### Politické a legislativní faktory

Jsou způsobeny změnami výkonné, zákonodárné a soudní moci, jež schvaluje změny v zákonech či přímo nové zákony. Hlavními zákony ovlivňující podnikání jsou zákon o DPH, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o daních z příjmu a jiné. (www.business.center.cz, 2015)

#### Ekonomické faktory

Znamenají změny na straně trhu, které mohou být zapříčiněné hospodářskou krizí, kupní silou obyvatelstva, inflací, úrokovými mírami a jiné faktory. Faktor, který bezpochyby ovlivnil v poslední době nespočet firem a organizací, byla světová hospodářská krize. Polypress s. r. o. v těchto letech zaznamenal snížení objemu zakázek a dokonce snížení jak zisku, tak i obratu. V roce 2008 obrat činil 16,63 milionů Kč a v následujícím roce nastal pokles na pouhých 12,90 milionů Kč. Zisk společnosti Polypress s. r. o. roku 2008 činil 0,10 milionů Kč a ve zlomovém roce 2009 se dokonce dostal do mínusu o 0,28 milionů Kč. Další finanční ukazatele a jejich změny jsou uvedeny v kapitole Analýza vnějšího prostředí – Finanční a rozpočtové faktory. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006)

#### Sociální a demografické faktory

Jsou ovlivňovány zejména nabídkou kvalifikované pracovní síly v regionu a demografickým vývojem. Pokud společnost potřebuje nové zaměstnance, a to zejména na pozici grafik, si potencionální zaměstnance vybírá mezi studenty v oboru grafického designu Keramické školy v Karlových Varech.

### Technologické faktory

Zahrnují modernizaci výroby, inovaci designu a grafiky. Technické faktory ovlivňují chod podniků. Vzhledem k oboru podnikání je důležité zmínit ještě vliv podnikatelské činnosti na životní prostředí. Jelikož společnost produkuje velký objem papíru, pronajímá si kontejnery výhradně určené na papír. Tento odpad je dále recyklovatelný, a proto životní prostředí není nijak zatěžováno.

### **Porterova analýza pěti sil**

Další faktory ovlivňující vnější prostředí podniku definuje Porterova analýza pěti sil, která podrobně charakterizuje konkurenční situaci. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### Hrozba vstupu potencionálních konkurentů na trh stejného podnikatelského záměru

Společnost Polypress s. r. o. řeší větší soustředěností na kladnou reputaci společnosti, kvalitními produkty a precizním jednáním se zákazníky. Klade důraz na spokojenost a pečuje o loajalitu svých zákazníků.

### Konkurenční podniky

V Karlovarském kraji se pohybuje okolo dvaceti pěti konkurenčních podniků. Konkurenční výhoda společnosti Polypress s. r. o. spočívá v šířce a hloubce sortimentu. Tento sortiment prezentuje pomocí svých webových stránek, který je uveden v použité literatuře. Zákazníci mohou ihned zjistit cenu vybraného produktu, šablony nebo vlastní tvorby zakázky pomocí online kalkulačního systému, zavedeného od roku 2010. Online kalkulační systém zakázek je aktualizován na základě vývoje inflace, konkurenčních a dodavatelských cen. Mezi další konkurenční výhody můžeme zařadit pozitivní reklamu firmy Polypress s. r. o., dlouholetou tradici, odbornost a kvalifikaci zaměstnanců a v neposlední řadě spolehlivost a vstřícnost v jednání se zákazníky.

### Zákazníci a případné změny jejich požadavků

Do této oblasti řadíme inovace materiálu, techniky a designu. Těmto požadavkům se snaží firma vyhovět pomocí investic do nové techniky, rozvojem dovedností a vzdělávacími kurzy svých zaměstnanců. Jeden z příkladů inovace bylo rozšíření nabídky služeb o ofsetový tisk. Loajálními zákazníky se stali společnosti z řad velkých organizací Karlovarského kraje, kterými jsou Lincoln CZ, Witte Nejde, Vydavatelství Promenáda Karlovy Vary, Moser a. s., Grandhotel Pupp a spousta jiných. Pravidelně expeduje

do Holandska a Anglie, kde je největším klientem podnik Aktive Learning ve Skotsku. Snaží se zároveň rozšířit podnikatelské pole působnosti do měst Plzeň, Chomutov, Most a Praha.

#### Dodavatelské vztahy

Jsou vybudovány na základě dlouhodobé spolupráce. K zajištění stálých zásob se využívá metoda just in time, která spočívá v malých a častých dodávkách v okamžiku potřeby.

#### Substituty

Řadí se mezi největší hrozbu tiskařského průmyslu. Existence sociálních sítí, internetu a emailu, přes které probíhá značná část komunikace, tj. posílání dokumentů, pozvánek, online knih, snižuje poptávku zákazníků.

### **2.3.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti**

Do vnitřních vlivů se řadí ty, jež firma sama vytváří a má možnost je přímo ovlivnit. Nejprve charakterizujeme vlivy vědecko-technické, marketingové a distribuční, výrobní, pracovní prostředí, finanční a rozpočtové. Na závěr rozebereme silné a slabé stránky společnosti spolu s příležitostmi a hrozbami pomocí SWOT analýzy.

#### **Faktory vědecko-technického rozvoje**

Zahrnují modernizaci výroby, inovace designu a grafiky. Společnost již od založení investuje do neustálé obnovy a koupě nových strojů. Finanční zdroje byly použity na nákup vlastního objektu, sloužící jako výrobní hala a sídlo společnosti, několik nových tiskařských strojů s kompletním servisem a na zvelebení pracovního prostředí pro zaměstnance. Objem těchto investicí potvrzuje rozvaha společnosti Polypress s. r. o. uvedená v kapitole Analýza vnitřního prostředí – finanční a rozpočtové faktory.

#### **Marketingové a distribuční faktory**

Propagace společnosti Polypress s. r. o. je zajištěna webovými stránkami, reklamou v časopisech Promenáda, Odborný fond a v neposlední řadě i novinách pro Grafický průmysl. Publikace jsou vydávány celorepublikově, kromě časopisu Promenáda určeném speciálně pro lázeňská města v oblasti Karlovarského kraje. Distribuci těchto zakázek zajišťuje dopravní společnost Geis-group, se kterou má Polypress s. r. o. dlouholetou zkušenost v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.

## **Faktory výroby a řízení výroby**

Investice, které byly zmíněny výše ve faktorech vědecko-technického rozvoje, přispívají mimo jiné i k úspoře energií, výrobních nákladů. Výroba se stává efektivnější, hospodárnější a levnější. Průběh zakázky od přijetí až po její expedici zobrazuje schéma Průběh

zakázky, které je uvedeno v příloze. Za průběh zodpovídají odpovědní pracovníci. Během výroby je prováděna kontrola kvality výrobků a faktické správnosti zakázek. Tuto kontrolu provádějí samotní zaměstnanci. Přestože je kontrola zajišťována jen zaměstnanci a lidský faktor není precizní, počet reklamací se pohybuje do 0,05 %. Vzhledem k papírovému materiálu jsou zakázky fóliovány a v případě velkého objemu dány na paletu. Toto balení chrání zakázku před znehodnocením při převozu.

## **Faktory pracovního prostředí**

Pracovníci mají k dispozici nově zrekonstruovanou a vybavenou budovu s útulnými prostory, ve kterých si zaměstnanec může zpříjemnit pracovní dobu kávou nebo šálkem čaje. Komfort prostředí zvyšují například ručníky na toaletách a mnoho dalších. První patro budovy je využito pro výrobu. Zde se nachází několik tiskařských strojů, materiál a jiné složky potřebné k výrobě, dále také jedna z odpočinkových místností pro zaměstnance. V druhém patře se nalezneme tři zasedací místnosti, druhou odpočinkovou místnost pro zaměstnance a vybavené kanceláře. Každou kancelář sdílí nejvýše tři zaměstnanci vykonávající podobnou pracovní funkci.

## Faktory pracovníků

Musí být schopni vykonávat svou práci samostatně i jako součást týmu, zvláště pokud se jedná o pozice, kde je nutno pracovat v kolektivu. Na pozici grafika, která vyžaduje zvláštní kvalifikaci, jsou zaměstnanci přijímáni na základě dosažených výsledků a doporučení z Keramické školy v Karlových Varech oboru grafického designu. Ostatní zaměstnanci jsou vybráni na základě pohovoru, kde je rozhodující nejen jeho kvalifikace, vzdělání a praxe, ale také začlenění do kolektivu pracovníků. Odbornost zaměstnanců dokazují i získané certifikáty, které jsou uvedeny v kapitole Charakteristika společnosti Polypress s.r.o.

Společnost si cení a zakládá na dlouhodobých vztazích se svými zaměstnanci, které mají podobu téměř rodinných vztahů. Motivační systém je tedy založen na Herzbergově dvoufaktorové motivační teorii provázané s teorií expektační. Obě teorie jsou popsány v kapitole Motivace - Teorie motivace. V příloze je uvedena Charakteristika pracovních pozic, náplně práce a způsobu jejich odměňování.

Zaměstnanci mají právo na polední pauzu, během které si mohou zajít na oběd. Bohužel v podniku samotném se nenachází žádná kantýna či jídelna. Kuřáci si mohou udělat během své pracovní doby pauzu na kouření. Pracovníkům, vyžaduje-li jeho pracovní pozice, je dále svěřen firemní automobil a mobilní telefon.

### **Finanční a rozpočtové faktory**

Výpočet jednotlivých finančních ukazatelů byly provedeny z rozvahy podniku příslušných roků. Použitá data jsou vyobrazena v uvedené tabulce, která obsahuje údaje od roku 2007 do roku 2012. Podle těchto údajů můžeme posoudit vliv hospodářské krize, jež zasáhl rok 2008 až 2010, ale také velikost investic do dlouhodobého majetku. (www.justice.cz, 2008)



Tabulka č. 1: Finanční údaje vybrané z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát

V tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Dlouhodobý majetek</b>	4 518	3 857	2 372	7 027	15 198	14 332	16 500
<b>Oběžná aktiva</b>	1 821	3 144	2 080	1 587	6 484	2 450	2 848
<b>Zásoby</b>	9	7	66	54	30	34	817
<b>Pohledávky</b>	1 567	3 069	1 892	1 488	2 412	1 880	1 975
<b>Aktiva celkem</b>	6 339	7 043	4 570	8 740	21 769	16 861	19 426
<b>Závazky krátkodobé</b>		2 084	3 070	2 454	3 919	2 174	2 948
<b>Závazky dlouhodobé</b>	- 19	21	333	1 520	4 354	4 354	3 656
<b>Cizí zdroje</b>	3 309	3 948	4 198	4 669	12 201	12 201	10 775
<b>Pasiva celkem</b>	3 753	4 497	4 570	5 488	12 323	12 323	11 555
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků</b>	17 539	16 637	12 902	15 079	15 919	15 919	14 631
<b>Zisk před zdaněním</b>	119	135	- 286	621	- 468	- 468	507
<b>Čistý zisk</b>	72	106	- 286	549	- 239	- 468	407

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát v příslušných období, 2015*

V další tabulce jsou uvedené finanční ukazatele vycházející z údajů uvedených v předchozí tabulce.

Tabulka č. 2: Finanční a rozpočtové ukazatele

V tis. Kč	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>		1,509	0,678	0,647	1,655	1,127	0,966
<b>Zadluženost</b>	0,522	0,561	0,919	0,534	0,560	0,724	0,555
<b>Obrat aktiv</b>	2,767	2,362	2,823	1,725	0,731	0,944	0,753
<b>Obrat zásob</b>	1948,778	2376,714	195,485	279,241	530,633	468,206	17,908
<b>Obrat kr. pohledávek</b>	11,193	5,421	6,819	10,134	6,600	8,468	7,408
<b>Ziskovost/ Rentabilita</b>	0,004	0,006	-0,022	0,036	-0,015	-0,029	0,028
<b>ROI</b>	0,011	0,015	-0,063	0,063	-0,011	-0,028	0,021

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

#### Ukazatel likvidity

Udává schopnost společnosti dostát svým závazkům vůči dodavatelům a jiným subjektům. Doporučená hodnota běžné likvidity, která je vypočtena poměrem oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům, se pohybuje mezi 1,5 až 2,5. Vypočtené hodnoty společnosti Polypress s. r. o. vykazují malou schopnost podniku splacení svých závazků v období hospodářské krize, v ostatních letech se likvidita blíží optimu. Nízká likvidita může být příčinou financování z cizích zdrojů, které dokazuje ukazatel zadluženosti.

#### Zadluženost

Je to míra cizích zdrojů používaných k financování podniku. Ukazatel vypočteme jako poměr celkových závazků a celkových aktiv podniku. Vypočtené hodnoty dokazují financování podniku díky dlouhodobým a krátkodobým bankovním úvěrům. Klesání tohoto čísla během let je pozitivní a ukazuje na postupné splácení.

#### Obrat aktiv

Definujeme jako efektivnost firmy ve využívání svých zdrojů. Je vypočítán jako poměr tržeb z prodeje a celkových aktiv. Již od založení vykazuje skvělé zacházení se svým majetkem, což dokazují hodnoty pohybující okolo jedničky.

#### Ukazatel obratu zásob

Znamená, kolikrát se nakoupené zboží zařadí do procesu oběžného majetku na finální produkt a jeho následný prodej. Ukazatel vypočteme jako podíl tržeb a zásob. Nejvyšších

hodnot dosahovala společnost při založení s následným snižováním během dalších let. Nežádoucí hodnoty dosahuje pouze rok 2013, což bylo zapříčiněno vyšším stavem zásob.

#### Obrat pohledávek

Je to doba trvání přeměny pohledávky ve finanční prostředky plynoucí z tržeb, která se vypočítá jako poměr tržeb a pohledávek. Čím nižší je tento ukazatel, tím méně zdrojů k financování pohledávek společnost potřebuje. Nejvyšší hodnotu vykazovala společnost při založení podniku, kdy se mohlo jednat o marketingový tah společnosti a nabízet odběratelům delší platební lhůty za své produkty. Postupem let se tato hodnota snižovala a je pro společnost žádoucí i nadále ji snižovat.

#### Ukazatel ziskovosti

Jindy také nazýván ukazatel rentability, shrnuje fungování podniku jako celku a je vypočten poměrem čistého zisku a tržeb. Záporné číslo roku 2009 je výsledkem hospodářské krize, kdy se podniku snižoval objem zakázek od odběratelů. Záporné číslo se vyskytuje dále i v letech 2011 a 2012, z důvodu nákupu dlouhodobého majetku. Rok 2013 již opět vykazuje určitý zisk společnosti a je žádoucí tuto hodnotu v příštích letech nadále zvyšovat.

#### ROI hodnota

Nazývána také návratnost investic, je vypočtena pomocí poměru čistého zisku a celkových aktiv. Společnost Polypress s. r. o. vykazuje ve třech letech záporné hodnoty tohoto ukazatele zapříčiněné hospodářskou krizí a nákupem nové technologie a prostorů. V posledním roce je tato hodnota opět kladná a je očekáván její následující růst.

(Hrdý, 2009)

#### **SWOT analýza**

Ukazuje souhrn silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku vyskytujících se na trhu. Pro přehlednost je vše uvedeno v bodech a převedeno do tabulky. (Soukalová, 2004)

Tabulka č. 3: SWOT analýza společnosti Polypress

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Vysoká úroveň technologií a inovace</p> <p>Vysoká kvalita výrobků</p> <p>Odbornost a odměňování zaměstnanců</p> <p>Dobré jméno společnosti</p> <p>Loajalita zákazníků</p> <p>Přizpůsobivost zákazníkovi</p> <p>Stabilní zaměstnavatel</p> <p>Ochrana životního prostředí</p> <p>Marketing společnosti</p> <p>Vztahy s dodavateli</p>	<p>Cizí finanční zdroje</p> <p>Široký výrobní program</p> <p>Závislost na energiích</p> <p>Využívání přepravních společností</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Nové investice</p> <p>Reklama</p> <p>Vstup na nové tuzemské i zahraniční trhy</p> <p>Svátky, školní docházka</p> <p>Literatura, Noviny</p>	<p>Internet</p> <p>Konkurence</p> <p>Nové technologické postupy</p>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

#### Silné stránky

Řadíme vysokou technologickou úroveň a inovaci, které jsou popsány v kapitole Analýza vnitřního prostředí – faktory vědecko-technického rozvoje. Technologická úroveň spolu s kvalifikovanými pracovníky má za výsledek kvalitní výrobky, což dokazuje i 0,05 % reklamací. Faktory zajišťující odbornost a zkušenost zaměstnanců jsou popsány v kapitole Analýza vnitřního prostředí - faktory pracovního prostředí a pracovníků. Celkové odměny a odměňovací systém zaměstnanců je popsán v kapitole Odměňování zaměstnanců. Dobré a zvučné jméno si společnost vysloužila díky svým kvalitním

výrobkům, jednáním, reklamě v seriózním tisku a loajálními zákazníky z řad velkých společností v Karlovarském kraji uvedených v kapitole Analýza vnějšího prostředí - Porterova analýza pěti sil. Přizpůsobení zákazníkovi je možné hlavně díky zaměstnaným grafikům, kteří graficky zpracují zakázku podle speciálních přání zákazníka. Zákazník má dále možnost vybrat si z předloh, jež jsou k dispozici na internetových stránkách uvedených v použité literatuře. Stabilního zaměstnavatele si společnost vysloužila díky dlouhodobé spolupráci se svými zaměstnanci a rodinnými vztahy. Toto téma je dále rozebráno v kapitole Analýza vnitřního prostředí - Faktory pracovního prostředí a pracovníků. Ochrana životního prostředí je zajištěna díky recyklačním kontejnerům. Do nich je ukládán zbytkový materiál a následně recyklován. Marketing společnosti je popsán v kapitole Analýza vnitřního prostředí - Marketingové a distribuční faktory. Vztahy s dodavateli jsou dlouhodobé.

#### Slabé stránky

Můžeme uvést velké procento financování podniku z cizích zdrojů, o kterém nás informoval ukazatel zadluženosti v kapitole Analýza vnitřního prostředí - finanční a rozpočtové faktory. Široký výrobní program může pro společnost znamenat i nevýhodu kvůli času potřebnému na přenastavení změny tiskařského programu, kvalifikované pracovníky na obsluhu těchto strojů a v neposlední řadě i požadavek na speciální stroje. Papírový materiál se řadí do vyčerpatelného zdroje a můžeme předpokládat růst ceny. Dále je společnost závislá na elektrické energii a pohonných hmotách, u kterých ceny vzrůstají každým rokem. Poslední slabinou je expedice veškerých zakázek pomocí dopravní společnosti Geis-group, která poskytuje svým zákazníkům vysokou informovanost ohledně přesné polohy balíku. Společnost má k dispozici několik automobilů. Vezmeme-li v úvahu, že zakázky jsou většinou doručovány po Karlovarském kraji, tj. v blízkosti sídla, měla by společnost Polypress s. r. o. zvážit výhodnost spolupráce s dopravní společností Geis-group.

#### Příležitosti

Můžeme zařadit investice do nové a moderní technologie, jež zaručují nezastarání nabídky produktů. Dále může společnost rozšířit reklamu do sousedních krajů České republiky, případně rozšířit řady zaměstnanců o obchodní zástupce, kteří budou nabízet produkty, sjednávat zakázky a starat se o zákazníky v ostatních krajích České republiky a v zahraničí. Příležitost k zakázkám je období svátků, kdy jsou nejvíce na odbyt přáníčka,

PF (novoročenka) a další. Dalšími zakázkami bývají často školní docházka a tisk seminárních, bakalářských a diplomových prací. Spolupráce s univerzitami, nakladatelskými společnostmi anebo vydavatelskými novinami je také jednou z příležitostí, jež může podnik využít.

### Hrozby

Pro tuto společnost se stal internet, který v dnešní době plní funkci komunikace mezi lidmi, společnostmi a nejen to. Přes internet se dají najít a online číst noviny, knihy a jiné soubory. Konkurenční podniky také ovlivňují prosperitu společnosti Polypress s. r. o. Neinvestování do nových technologických postupů a inovací se řadí mezi jednu z nejhorších ohrožení podniku, která zapříčiní neaktuální nabídku produktů nebo neefektivnost výroby.

## **2.4 Analýza využívaných forem odměňování a motivace ve společnosti**

### **2.4.1 Systém odměňování**

Celková odměna většiny zaměstnanců je tvořena ze tří mzdových složek. Odměňování spolu s náplní práce každé pracovní pozice je uvedeno v příloze – Charakteristika pracovních pozic, náplně a způsobu jejich odměňování.

#### **Základní pevná mzda**

Je nastavena ve stejné výši skoro pro všechny zaměstnance. Výjimku tvoří ekonomický a obchodní ředitel, kteří mají tento základ snížený. U půlky zaměstnanců tento základ tvoří přes jednu třetinu celkové mzdy. U zbytku zaměstnanců tento základ tvoří přes polovinu celkové mzdy.

## **Osobní ohodnocení**

Další složka tvořící mzdu zaměstnanců. Nejvyšší osobní ohodnocení dostávají grafici a výrobní ředitel a nejnižší částku, která odpovídá půlce nejvyšší částky, obdrží tiskař, hlavní tiskař a produkční.

## **Prémie**

Jsou odvozeny z tržeb společnosti, přičemž každý zaměstnanec má určité procento. Tyto prémie u většiny zaměstnanců převyšují základní pevnou mzdu. Nejvyšším procentem jsou ohodnoceni ředitelé společnosti a v jejich závěsu jsou zaměstnanci na pozici grafik a produkční kooperací. Pro ostatní zaměstnance jsou tyto prémie menší než základní pevná mzda.

## **Ostatní pobídkové složky**

Většinu zaměstnanců je placeno životní pojištění. U této mzdové složky dala společnost svým zaměstnancům na výběr, zda chtějí životní pojištění platit či nikoliv. Dalším bonusem je automobil, které mají k dispozici ředitelé společnosti, hlavní tiskař a jeden z grafiků. Posledním bonusem je příspěvek na dovolenou, který obdrží jednou ročně každý zaměstnanec ve výši jedné základní pevné mzdy.

Celková výše mzdy u poloviny zaměstnanců na hlavní pracovní poměr se pohybuje nad výši průměrné mzdy, která pro rok 2015 činí 26.611 Kč. Ostatní zaměstnanci mají celkovou mzdu o něco málo nižší.

### **2.4.2 Systém motivování zaměstnanců**

V kapitole Motivace jsme nástroje motivování rozdělily na hmotné a nehmotné. Finanční odměna, která byla podrobně popsána v předchozí kapitole, tvoří hmotnou složku motivace zaměstnanců. Pro nehmotnou motivaci společnost Polypress s. r. o. nemá stanovené nástroje ani postupy a vyplývají tak především z osobního přístupu jednotlivých vedoucích pracovníků. Je pouze na nich, aby pamatovali na pochvaly anebo případnou kritiku při nesplnění zadaného cíle. Do nehmotné složky řadíme pracovní prostředí, zaměstnanci mají k dispozici dvě odpočinkové místnosti vybavenou od kávy až po ručníky, tři zasedací místnosti, vybavené kanceláře většinou pro tři osoby a jiné základní nutné vybavení. Zaměstnanci nejsou vázáni vymezeným časem či místem

na obědovou pauzu a kuřáci mohou volně během své pracovní doby jít na kuřáckou pauzu.

Můžeme říci, že motivace společnosti Polypress s. r. o. je založena na teorii potřeb - Herzbergrův dvoufaktorový model v provázanosti s teorií zaměřené na proces - Expektační teorie. Obě teorie jsou popsány v kapitole Motivace - Teorie motivace.

Příloha obsahuje Charakteristiku pracovních pozic, náplně práce a způsobu jejich odměňování.

## **2.5 Empirické šetření**

V této kapitole zjišťujeme míru spokojenosti zaměstnanců s celkovými podmínkami na pracovišti, protože spokojení zaměstnanci mají celkově lepší výsledky a nižší absenci díky chuti, se kterou chodí a vykonávají svou práci. Cíle tohoto šetření jsou uvedeny v následujících bodech.

- Komunikace a dobré vztahy na pracovišti
- Spokojenost se stylem vedení zaměstnanců
- Podmínky na pracovišti
- Finanční odměna
- Nehmotná motivace

Na základě odpovědí bude stanovena spokojenost či případné návrhy na zlepšení pracoviště, stylu vedení, odměňovacího systému a motivace zaměstnanců.

Bylo provedeno šetření pomocí dotazníků, protože ačkoliv společnost má jedenáct zaměstnanců, nejsou vždy všichni přítomni a také nebylo možno rozptýlovat zaměstnance během jejich pracovního výkonu. Použitý dotazník je přiložen v příloze této práce. Výhoda dotazníkového šetření spočívá v časové nevázanosti. Zaměstnanec může tento dotazník vyplňovat ve volné chvílce a má tolik času, kolik potřebuje na promyšlení jednotlivých odpovědí.

### **2.5.1 Odpovědi z dotazníkového šetření**

Dotazníky, které byly na žádost zaměstnanců anonymní, byly písemně distribuovány v písemné podobě každému zaměstnanci. Zpět se vrátilo osm vyplněných dotazníků, což představuje 73% návratnost. Z výsledků dotazníků a osobního pozorování v rámci



odborné praxe, budou vyvozena závěrečná doporučení a návrhy na zlepšení. Dotazník se skládá z dvaceti devíti otázek s hodnotící škálou odpovědí anebo otevřených otázek. Otázky jsou rozčleněny do několika sekcí.

### Úvodní otázky

Otázky č. 1 a 2 slouží k určení pohlaví a délky působení ve společnosti. Pracovní kolektiv utváří dvě ženy a zbytek muži, což má často pozitivní vliv na vztahy, komunikaci a řešení neshod. Všichni, kromě jednoho respondenta, zároveň uvedli délku působnosti ve společnosti pět a více let potvrzuje status stabilního zaměstnavatele.

### Spokojenost s vykonávanou prací a společností

Otázky č. 3 až 5 jsou zaměřeny na celkovou spokojenost ve společnosti, zda jsou zaměstnanci svou prací naplňováni a v poslední části měli uvést, co konkrétně je nejvíce naplňuje. Odpovědi a přesné znění otázek zachycuje následující tabulka.

Tabulka č. 4: Vyhodnocení otázek 3 až 5

Znění otázky	ano/ spokojenost	spíše ano	spíše ne	ne/ nespokojenost
3. Jak byste ohodnotil/a vaši celkovou spokojenost ve společnosti.	5	2	1	0
4. Moje práce mne naplňuje.	3	4	1	0
5. Co konkrétně mne nejvíce naplňuje na mé práci.	Příjemné prostředí, práce v graf. studiu, různorodost práce a klientů.			

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti dokazuje sedm pozitivních odpovědí respondentů. Následující otázka souvisela se spokojeností obsahu práce. I v tomto případě sedm z osmi respondentů bylo spokojených. Výsledné odpovědi jen potvrdily, že obsah a charakter práce mají velký vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců. Pouze jeden respondent uvedl spíše nespokojenost se svým obsahem práce. Ve většině případů tuto nespokojenost zapříčiní pocit monotónní práce zaměstnance. Ten se můžeme pokusit odstranit zadáváním souvisejících pracovních úkonů a případným rozšířením pracovní

odpovědnosti. V poslední otázce respondenti uváděli konkrétní příklady spokojenosti s prací, které jsou heslovitě uvedeny v tabulce.

### Možnosti vzdělávání

Otázky č. 6 až 8 zjišťují, zda zaměstnanci mají příležitosti k dalšímu vzdělávání a uspokojování tak svých nejvyšších potřeb, podle Maslowovy teorie nazvanou seberealizace. Rozšiřování svých znalostí, které mohou uplatnit v budoucnosti v rámci organizace či mimo ni, je velmi silným stimulačním prostředkem. Odpovědi jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 5: Vyhodnocení otázek 7 až 8

Znění otázky	dobré	spíše dobré	spíše horší	špatné	
7. Jak byste ohodnotil/a možnosti dalšího vzdělání vytvářených ve společnosti.	2	5	1	0	
8. Ráda bych absolvoval/a další vzdělávací kurz v oboru.	<b>grafika</b>	<b>účetnictví</b>	<b>management</b>	<b>jiný</b>	<b>žádný</b>
	1	0	1	4	2

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

V šesté otázce měli respondenti vypsát počet vzdělávacích kurzů absolvovaných během svého působení ve společnosti a přibližný název. Pouze dva z respondentů uvedli absolvování vzdělávacích kurzů. První uvedl dva kurzy na téma grafického zpracování v odlišných programech, pravděpodobně zaměstnanec na pozici grafik, a druhý respondent uvedl kurz profesionální asistentky. Pozitivních odpovědí bylo očekáváno více z důvodu zavedení nové technologie ofsetového tisku.

Na další dvě otázky, které jsou uvedeny v tabulce výše, sedm respondentů uvedlo příznivé podmínky k rozvoji zaměstnanců. Avšak tři z dotazovaných nemají zájem o žádné další vzdělávání a zbytek respondentů by rádi absolvovali kurz grafiky a jiné podle vlastního výběru. Z odpovědí je patrný jen malý zájem zaměstnanců o osobní rozvoj.

## Vztahy a komunikace na pracovišti

Vztahy na pracovišti a pracovní kolektiv patří mezi hlavní aspekty motivace a spokojenosti zaměstnanců. Otázky č. 9 až 11 se zaměřují na toto téma a odpovědi uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 6: Vyhodnocení otázek 9 až 11

Znění otázky	dobré	spíše dobré	spíše horší	nejhorší
9. Jak byste ohodnotil/a komunikaci a předávání informací na pracovišti.	0	4	2	2
10. Ohodnoťte vztahy na pracovišti s ostatními zaměstnanci.	5	3	0	0
11. Uveďte konkrétní návrhy na zlepšení.	Jednodušší systém zakázek, písemné předávání informací.			

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Odpovědi na otázku č. 9, zaměřující se na komunikaci a předávání informací na pracovišti, čtyři respondenti ohodnotili spíše dobře, avšak další dva jako horší, dokonce dva respondenti vyjádřili značnou nespokojenost s komunikací a předáváním informací. Vztahy na pracovišti všichni respondenti ohodnotili pozitivně. V otázce č. 11, ve které respondenti uváděli návrhy na zlepšení, doporučili zjednodušení systému zakázek a písemné předávání informací. Oba návrhy slouží ke zlepšení předávání informací.

## Styl vedení a zpětná vazba od nadřízených

Styl vedení ve společnosti a nadřízení pracovníci významně ovlivňují motivaci zaměstnanců k lepším výkonům, kvalitní práci, dále mají vliv na faktor zaměstnaneckých vztahů na pracovišti a celkovou spokojenost zaměstnance s náplní práce a organizací. Tímto tématem se zabývají otázky č. 12 až 15, které jsou vyhodnocené níže v tabulce.

Tabulka č. 7: Vyhodnocení otázek 12 až 15

Znění otázky	ano/ spokojenost	spíše ano	spíše ne	ne/ nespokojenost
12. Ohodnoťte vaši spokojenost se stylem vedení a nadřízenými.	4	2	2	0
13. Od nadřízeného dostávám zpětnou vazbu na svou práci.	3	1	2	2
14. Mám prostor přicházet s novými nápady.	7	0	2	0
15. Uveďte konkrétní návrhy na zlepšení.	Žádné.			

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

S chováním a stylem vedení je spokojeno sedm respondentů avšak na otázku č. 13, týkající se zpětné vazby na vykonanou práci, pouze polovina respondentů odpověděla pozitivně a druhá polovina negativně. Dva z dotazovaných dokonce uvedli, že nedostávají žádnou zpětnou vazbu. Pozitivně byla vyhodnocena otázka č. 14, ve které měli respondenti vyhodnotit, zda se nadřízení pracovníci zajímají o nápady a názory zaměstnanců. Kladných odpovědí bylo sedm. Konkrétní návrhy na zlepšení však nebyly uvedené ani v jednom z dotazníků.

### **Pracovní prostředí**

Pracovní podmínky spolu s prostředím ovlivňují výkon zaměstnance. Přívětivé prostředí může pozitivně ovlivnit nejen výkon ale i spolupráci v týmu, která se stává uvolněnější a přátelštější. Proto i v dotazníku byly otázky č. 16 až 20 věnované spokojenosti s pracovním prostředím. Odpovědi na tyto otázky jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka č. 8: Vyhodnocení otázek 16 až 20

Znění otázky	dobrá / tiché	spíše dobrá	spíše horší	nejhorší/ hlučné
16. Ohodnoťte design na pracovišti.	5	3	0	0
17. Ohodnoťte technickou vybavenost pracoviště.	6	2	0	0
18. Teplotní rozdíly ročního období a pracoviště jsou přizpůsobivé.	6	2	0	0
19. Z hlediska hluku ohodnotíme pracoviště.	1	3	3	1
20. Uveďte, co konkrétně postrádáte na pracovišti.	Pořádek a firemní kulturu.			

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Odpovědi zaměstnanců na toto téma byly celkově velmi pozitivní. Investice do budovy, rekonstrukce a technické vybavenosti, zmíněné v kapitole Analýza vnějšího prostředí firmy – Technická vybavenost, můžeme zhodnotit jako efektivní investici společnosti. S designem, technickou vybaveností a teplotou v různých ročních období je spokojeno 100 % respondentů. Hlučnost na pracovišti ohodnotila půlka respondentů spíše tišší a druhá polovina jako spíše hlučné. Jeden z dotazovaných dokonce pracoviště ohodnotil jako hlučné. Jelikož byly dotazníky anonymní, nemůžeme posoudit, zda respondenti odpovídající negativně pracují ve výrobní části společnosti anebo se jedná o názor zaměstnance pracujícího v kanceláři. V otázce č. 20 měli dotazovaní uvést, co konkrétně postrádají na pracovišti. Odpověď uvedl jen jeden z respondentů, který postrádá pořádek a firemní kulturu ve společnosti.

### **Celková odměna**

Tyto otázky jsou zaměřené na spokojenost zaměstnanců s výší mzdy a ostatními finančními pobídkami.

Tabulka č. 9: Vyhodnocení otázek 21 až 23

Znění otázky	ano	spíše ano	spíše ne	ne
21. Se svojí celkovou odměnou jsem spokojen/á.	3	3	2	0
22. Chtěl/a bych od zaměstnavatele přispívat na penzijní připojištění.	4	0	3	1
23. Jakou jinou pobídkovou složku či odměnu byste chtěli mít hrazenou od zaměstnavatele.	Stravenky.			

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Je obecným faktem, že zaměstnanci jsou z větší části nespokojeni s výší svého platu či mzdy. U společnosti Polypress s.r.o. je šest respondentů spokojeno. Tento fakt je určitě z části determinován vysokými mzdami ve firmě. Více než polovina zaměstnanců má celkovou mzdu vyšší než je průměrná mzda v České republice. Dalším faktem zůstává vysoká nezaměstnanost a také nízké platové ohodnocení v celém Karlovarském kraj. Ve dvacáté druhé otázce se respondentů dotazujeme, zda by chtěli příspěvky na penzijní připojištění od zaměstnavatele. Polovina respondentů by tuto pobídkovou složku uvítala a druhá polovina se vyjádřila spíše negativně. Na otázku, zda by volili jinou pobídkovou složku než zmíněné penzijní připojištění, tři respondenti uvedli stravenky.

### **Motivace zaměstnanců**

V tomto okruhu otázek byli respondenti dotazováni na celkovou spokojenost s motivací a na nejsilnější stimulační faktory.

Tabulka č. 10: Vyhodnocení otázek 24 až 25

Znění otázky	peněžní		nehmotná	
24. Největší motivací je pro mne.	7		1	
25. Cítím se dostatečně motivován/a.	<b>ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>spíše ne</b>	<b>ne</b>
	4	2	1	1
25. Co konkrétně byste uvítal/a v rámci zvýšení Vaší pracovní spokojenosti.	Tisk pro vlastní potřebu, reálný odhad potřebné doby na pracovní výkon, vyšší výdělek.			

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Pro sedm respondentů je nejsilnějším motivačním faktem peněžní ohodnocení. Tento výsledek potvrzuje fakt, že věk většiny zaměstnanců je 35 let a výše. Zaměstnanci spíše ocení finanční ohodnocení na udržení životních standardů rodiny. Celkovou motivaci ohodnotilo šest pracovníků pozitivně. V poslední otázce této části byli respondenti tázáni na konkrétní nápady v rámci zvýšení jejich motivace. Tři dotazovaní uvedli tisk pro vlastní potřebu, reálný odhad na dobu pracovního výkonu a vyšší výdělek. Díky několika částem, ze kterých se skládá celková mzda zaměstnanců, mají sami zaměstnanci možnost výši tohoto výdělku ovlivnit svým vlastním úsilím vkládaným do svého pracovního výsledku.

### **Teambuildingové programy**

Teambuildingové akce slouží ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a posílení osobních vazeb mezi nimi. Formou zábavy zaměstnanci spolupracují a v rámci týmu se snaží dosáhnout nejlepšího výsledku. Ve společnosti zatím zaměstnanecké akce pořádané nejsou, a proto se v poslední části dotazníku snažíme zjistit názory respondentů.

Tabulka č. 11: Vyhodnocení otázek 27 až 29

Znění otázky	bowling	večeře	sport. aktivity	žádné
27. Uvítal bych více zaměstnaneckých akcí typu.	3	2	1	1
28. Navrhněte jinou akci.	Kulečnick, grilování.			
29. Uveďte další náměty vedoucí k vaší spokojenosti na pracovišti, které nebyly dotazníkem pokryty.	Uzavřená kancelář, zaučení s graf. programy.			

*Zdroj: Vlastní zpracování, 2015*

Teambuildingové akce by ocenilo pět z respondentů a jen dva z dotazovaných byly proti. U další otázky byly dokonce dvě navržené akce - kulečnick a grilování. Z odpovědí dotazovaných můžeme usoudit, že zájem by o tyto akce ze strany zaměstnanců určitě nechyběl.

Poslední otázka byla určena jiným návrhům na zlepšení spokojenosti zaměstnanců, které nebyly zmíněny v předchozích otázkách dotazníku. Odpověďmi byli uzavřená kancelář a zaučení s grafickými programy. Vzdělání pracovníků bylo již zmíněno výše ve vyhodnocení dotazníku v sekci vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Co se týče prostorů podniku a návrhu uzavřených kanceláří, které nepřispívají ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, zaměstnanci nesdílí svůj pracovní prostor s více než třemi kolegy stejné pozice.

## **2.6 Opatření a realizace systému odměňování a motivování**

Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření můžeme v této části provést vyhodnocení a navrhnout případná doporučení na zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

### **2.6.1 Návrhy vyplývající z dotazníku**

#### **Spokojenost s vykonávanou prací a společností**

V první sekci otázek, jež se týkala celkové spokojenosti s obsahem práce a se společností samotnou, byly názory zaměstnanců velmi pozitivní. Byla dokonce vyjádřena



spokojenost respondentů s různorodostí práce a příjemným pracovním prostředím. Zdůraznila bych význam různorodosti práce a případné rozšiřování obsahu práce zaměstnanců, která pozitivně podporuje loajalitu ke společnosti, pocit důvěry v pracovníka a zvyšuje zájem o jeho osobní rozvoj.

### **Možnosti vzdělávání**

Druhá část dotazníku byla věnována možnostem rozvoje zaměstnanců neboli seberealizaci, kterou zmiňuje i Maslowova pyramida potřeb. Tuto potřebu řadí na nejvyšší příčku. Odpovědi respondentů v této sekci dopadly překvapivě. Pouze dva jedinci za dobu své působnosti ve společnosti absolvovali vzdělávací kurz, přestože společnost podporuje osobní rozvoj svých zaměstnanců. Dva z respondentů dokonce uvedli absolutní nezájem o rozvoj svého vzdělávání. Doporučuji společnosti vyhledat pár kurzů související s oborem podnikání společnosti a svým zaměstnancům tyto možnosti aktivně nabízet a podporovat jejich úsilí. Při navrhování těchto kurzů by měly být zdůrazněny benefity plynoucí pro zaměstnance, které mohou mít formu vyššího osobního ohodnocení v rámci mzdy a jiné benefity plynoucí z jejich absolvování. Kurzy by měly být dobrovolné z důvodu rodinných povinností zaměstnanců pracujících ve společnosti. Firma si tak zajistí loajalitu, zvýší spokojenost a sebejistotu jedinců.

### **Vztahy a komunikace na pracovišti**

V části zaměřující se na vztahy na pracovišti byli všichni respondenti spokojeni. Co se však týče předávání informací na pracovišti, je zde prostor pro zlepšení. Pomocnou rukou může být pořádání zaměstnaneckých akcí, které bylo zmíněno v závěrečné sekci dotazníku. Tyto společenské aktivity budou mít vliv na komunikaci mezi zaměstnanci krátkodobějšího charakteru. Pro předávání informací dlouhodobějšího charakteru, do kterých můžeme zařadit vývoj společnosti, hospodářské výsledky splnění cílů, změny a jiné, je nejvhodnější zvolit porady za účasti všech zaměstnanců. Povinná účast je důležitá pro pocit začlenění do celkového chodu společnosti a podílení se jednotlivých pracovníků na výsledcích. Respondenti v této části uvedli nápady na zlepšení jako písemné předávání informací a zjednodušení systému zakázek, pokud je zjednodušení v možnostech samotného systému.

## **Styl vedení a zpětná vazba od nadřízených**

Další část dotazníků byla věnována stylu vedení, zpětné vazbě a přijímání návrhů na zlepšení od samotných zaměstnanců. Zaměstnanci byli spokojeni se stylem a přijímání názorů zaměstnanců. Uvítali by však občasnou zpětnou vazbu k jejich práci. Jedná se o pochvalu za dobře vykonanou práci, uvedení chyb při nesprávně vykonané práci, případně zjišťovat spokojenost zaměstnanců s jejich prací a dotazovat se jich na návrhy na zlepšení. Každý nadřízený by si měl vyhradit určitý čas na hodnocení svých podřízených, jejich výsledků a potenciálu. V pravidelném hodnocení nadřízený posuzuje dosažené výsledky, silné a slabé stránky, potřebné další vzdělání a potenciál zaměstnance. Na základě výsledků by se měl stanovit plán na zlepšení a následná konzultace tohoto plánu se zaměstnanci. Hodnocení však může být i nepravidelné, které má stejný nebo vyšší význam a je prováděno častěji. Souvisí s pochvalou či kritikou provedeného pracovního úkonu. Při kritice zaměstnance by nadřízený měl postupovat podle zásad kritiky z psychologického hlediska. Do zásad správné kritiky patří nejprve navození vhodných podmínek pro rozhovor, případně pochvala. Na kritiku by se měl zaměstnanec dostatečně připravit, přijít s konkrétními nápady na vylepšení a hlavně nekritizovat osobu, ale její čin či způsob jednání a mnoho dalších zásad. Efektivní styl vedení a komunikace spadá do motivace zaměstnanců a přispívá k větší produktivitě, kvalitě výkonu, vztahů na pracovišti, spjatost zaměstnance s cíli organizace a pocitu důležitosti zaměstnance.

## **Pracovní prostředí**

Spokojenost respondenti vyjádřili i v rámci prostředí na pracovišti. Respondenti se vyjadřovali k technické vybavenosti, designu a celkové útulnosti. Na základě odpovědí můžeme vyvodit závěr, že investované finanční prostředky na rekonstrukci a vybavenost rozhodně přispěly nejen k technické vybavenosti, nové technologii, ale také ke spokojenosti zaměstnanců v tomto ohledu.

## **Celková odměna**

Co se týče systému odměňování a celkové výše vyplácených mezd byla větší polovina zaměstnanců spokojena. Podle složek tvořících celkovou mzdu, popsaných v kapitole Odměňování zaměstnanců a Charakteristika pracovních pozic, náplně práce a způsobu jejich odměňování přiložené v příloze, se celková mzda u většiny zaměstnanců

společnosti Polypress s. r. o. pohybuje nad průměrnou mzdou, vypočtenou z údajů českého statistického úřadu. Dalším faktorem je, že právě v Karlovarském kraji je nejvyšší nezaměstnanost a průměrně nejnižší vyplácené platy a mzdy. Můžeme systém odměňování ve firmě Polypress s. r. o. označit za efektivní. Vedení by mělo pamatovat na aktualizaci výše složek celkové mzdy na základě hodnocení a dosažených výsledků jednotlivých pracovníků. Jako chybějící pobídkové složky zde několik zaměstnanců uvedlo penzijní připojištění a stravenky.

### **Motivace zaměstnanců**

Co se týče motivace a motivačních faktorů, respondenti uvedli peněžní odměnu jako nejsilnější motivační faktor, který byl zmíněn výše v této kapitole. Doporučovala bych zaměstnance informovat o několika složkách určujících celkovou výši jejich vyplácené mzdy a možnostech zvýšení mzdy na základě vyvíjení úsilí každého zaměstnance. Dále bych navrhla dát tomuto systému odměňování písemnou podobu a začlenit jej do směrnic jednotlivých pozic, které společnost má vytvořena. V poznámkách od respondentů dále byly uvedeny nápady jako tisk pro vlastní potřebu a reálný odhad doby úkonů. Tyto názory by měl zaměstnavatel zvážit, zda jsou uskutečnitelné či nikoliv a také zvážit podniknutí kroků k jejich realizaci.

### **Teambuildingové programy**

Poslední část dotazníku byla věnována teambuildingovým akcím a ostatním doporučením. Většina respondentů by uvítala zavedení těchto akcí, které by zároveň i podpořily vztahy a komunikaci mezi samotnými zaměstnanci. Doporučila bych tedy dát zaměstnancům na výběr z pár možností těchto aktivit a akci realizovat. Pořádání těchto akcí nemusí být nijak časově ani finančně náročné a přispěje velkým dílem ke spokojenosti zaměstnanců. Mezi ostatní návrhy respondenti uvedli zaučení s grafickými programy, které bylo uvedeno ve vyhodnocení vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců, a uzavřené kanceláře, které díky faktu nefungující komunikace mezi zaměstnanci nemohu zaměstnavateli doporučit.

## **2.6.2 Návrhy, opatření a postup realizace**

### **Zlepšení informovanosti zaměstnanců**

#### Opatření č. 1: sestavení písemné podoby systému odměňování

Poněvadž dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni se současným systémem odměňování zaměstnanců, mezi první nutné návrhy jsme zařadili sestavení písemné podoby systému odměňování zaměstnanců. Splnění tohoto návrhu je úkolem pro vrcholový management firmy, v tomto případě pro ředitele společnosti.

Cílem je zpracování jasného a srozumitelného dokumentu charakterizující systém odměňování. Účelem tohoto dokumentu je zvýšit informovanost pracovníků o systému odměňování, uvědomit si možnosti vlastního ovlivnění celkové výše mzdy a zvýšit jejich produktivity práce.

#### Postup

1. Prodiskutování obsahu tohoto dokumentu, náležitosti, možnosti zvýšení či snížení celkové mzdy.
2. Stanovení odpovědné osoby za realizaci tohoto dokumentu.
3. Stanovení doby pro zpracování tohoto dokumentu.
4. Realizace tohoto úkonu a jeho následné předložení.
5. Schválení, neschválení či návrhy na změny v tomto dokumentu.
6. Úprava dokumentu do finální podoby.
7. Obeznamení zaměstnanců s tímto dokumentem.
8. Založení tohoto dokumentu do příruček, které má společnost zpracované pro jednotlivé pracovní pozice.

#### Náklady

Nákladem je mzda za vykonaný čas udělená pracovníkovi, odpovědnému za realizaci tohoto úkonu.

## **Stabilizace zaměstnanců**

### Opatření č. 1: penzijní připojištění

V dotazníkovém šetření zaměstnanci jeví zájem o příspěvek na penzijní připojištění. Úkolem pro ředitele společnosti bude rozhodnout o pravidlech a míře poskytování těchto pobídkových složek.

Cílem je přispívat zaměstnancům firmy na důchodové pojištění, které má již každý zaměstnanec sjednané s vybranou pojišťovnou. Výsledkem bude zvýšení loajálnosti a uspokojení potřeb jistoty zaměstnanců.

### Postup

1. Rozhodnutí o výši poskytovaného příspěvku.
2. Vymezení podmínek pro poskytnutí penzijního připojištění. Zaměstnavatel může přispívat na penzijní pojištění každému zaměstnanci, nebo pouze zaměstnancům pracujícím v organizaci již určitou dobu.
3. Informování zaměstnanců s tímto pobídkový systémem a získání potřebných informací pro hrazení penzijního připojištění.
4. Dlouhodobé hrazení penzijního připojištění zaměstnancům společnosti Polypress s.r.o.

### Náklady

Pokud bude zaměstnavatel přispívat na penzijní připojištění v minimální měsíční výši, která činí 100,- Kč, roční náklady na jedenáct zaměstnanců budou činit 13 200,- Kč. Tato částka může být snížena, pokud příspěvek bude hrazen pouze zaměstnancům pracujícím v organizaci určitou dobu. Ke zvýšení této částky dojde, pokud bude zaměstnavatel hradit penzijní připojištění ve vyšší než minimální výši.

### Opatření č. 2: zaměstnanecké stravenky

Zájem zaměstnanci projeví i o pobídkovou složku ve formě zaměstnaneckých stravenek. Cílem je zajištění nákupu stravenek pro zaměstnance, které zvýší motivaci a spokojenost zaměstnanců.

### Postup

1. Projednání výše hrazení zaměstnaneckých stravenek a počet stravenek na zaměstnance.

2. Určení odpovědné osoby.
2. Informování zaměstnanců o problematice stravenek, které jsou výhodné pro zaměstnance a daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele.
3. Zjištění potřebného množství stravenek.
4. Zajištění nákupu zaměstnaneckých stravenek.

### Náklady

Bereme v úvahu, že se zaměstnavatel rozhodne hradit zaměstnanecké stravenky v minimální výši, která činí 55 % hodnoty stravenky. Tato hodnota je zároveň maximální hodnota, kterou si zaměstnavatel může odečíst jako daňově uznatelný náklad. Pokud nominální hodnota stravenky bude 89 Kč, minimální výše hrazená zaměstnavatelem činí 49 Kč. Zbytek hodnoty stravenky si zaměstnanec hradí sám. Minimálním nákladem na jednu stravenku je tedy 49 Kč. Tato částka se bude zvyšovat podle počtu objednaných zaměstnaneckých stravenek, podle nominální hodnoty stravenky a procentuální míry hrazené hodnoty stravenek zaměstnavatelem.

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

#### Opatření č. 1: vzdělávání zaměstnanců

Další návrh se týká možnosti dalšího uplatnění a rozvoje zaměstnanců. Přestože je společnost Polypress s. r. o. pouze malá společnost, která nabízí svým zaměstnancům jen malý prostor pro kariérní růst, může jim nabídnout růst osobní.

Cílem je rozšíření kvalifikace, schopností a dovedností zaměstnanců. Výsledkem je zvýšení kvalifikovanosti svých pracovníků a budoucí prosperita společnosti.

#### Postup

1. Projednání možností těchto kurzů. Vyberou se potřebné typy kurzů související s oborem podnikání a zaměstnanci, u kterých požadujeme docházku na tyto kurzy. Dále umožnit zaměstnancům, kteří na tyto kurzy docházet nemusí, aby se jich v rámci svého zájmu mohli také účastnit.
2. Určení odpovědné osoby
3. Výběr nejvhodnějšího kurzu.

4. Informování zaměstnanců.
5. Objednání vybraného kurzu.
6. Účast zaměstnanců na vzdělávacích kurzech.

#### Náklady

Finančním nákladem tohoto opatření je cena tohoto kurzu násobená počtem zaměstnanců s nutnou docházkou.

#### **Zpětná vazba a hodnocení zaměstnaneckých výkonů**

##### Opatření č. 1: hodnocení pracovníků

Abychom docílili spravedlnosti v odměnách zaměstnanců, je zapotřebí, aby pracovníci byli pravidelně hodnoceni. Zavedení hodnocení pracovníků bude zároveň mít funkci zpětné vazby vůči zaměstnancům za odvedenou práci, kterou zaměstnanci v dotazníkovém šetření ohodnotili jako nedostatečnou.

Cílem je zavedení hodnocení pracovníků, jehož účelem bude spravedlivé a aktualizované odměňování zaměstnanců dle jejich zásluh a výkonu. Zároveň bude plnit i funkci zpětné vazby.

#### Postup

1. Projednání návrhu hodnocení zaměstnanců, určení předmětu hodnocení, systému a metody hodnocení, způsob zavedení hodnotícího systému, zajištění nezávislosti tohoto systému, důvěra v něj a dokumentace hodnocení.
2. Stanovení odpovědné osoby za hodnocení pracovníků.
3. Příprava na hodnocení pracovníků, v rámci které odpovědná osoba stanoví předmět hodnocení, analýzu jednotlivých pracovních pozic, formování kritérií výkonu a jeho hodnocení. Samozřejmostí je také informování zaměstnanců o následném hodnocení.
4. Získávání potřebných informací a dokumentace pracovního výkonu zaměstnanců.
5. Vyhodnocení získaných výsledků.
6. Rozhovor s jednotlivými zaměstnanci o výsledcích hodnocení a navrhnutí možnosti zlepšení.

7. Následné pozorování pracovníků.

#### Náklady

Finančním nákladem pro zavedení systému hodnocení je mzda udělená odpovědné osobě za čas, který stráví nad provedením hodnocení pracovníků.

(Koubek, 2004)

### **Posílení spolupráce a vztahů na pracovišti**

#### Opatření č. 1: teambuildingové akce

Poslední návrh se týká zavedení pravidelného pořádání zaměstnaneckých akcí, které by podle dotazníku uvítala většina zaměstnanců.

Cílem je pravidelné pořádání zaměstnaneckých akcí, které bude mít pozitivní vliv na vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci.

#### Postup

1. Projednání problematiky pořádání zaměstnaneckých akcí.
2. Určení odpovědné osoby.
3. Výběr zaměstnanecké akce a předběžné stanovení data, podle preferencí samotných zaměstnanců a možnostech společnosti.
4. Objednání či rezervace dané akce.
5. Informování zaměstnanců o dané akci a předběžné zjišťování účasti zaměstnanců.

#### Náklady

Společnost si sama určí částku, kterou je ochotna vynaložit na pořádání této zaměstnanecké akce



## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců související s odměňovacím a motivačním systémem ve společnosti Polypress s. r. o. Na základě dotazníkového šetření v řadách zaměstnanců byl stanoven závěr a navrženy opatření spějící ke zvýšení motivace a odměňování pracovníků.

V první teoretické části práce pojednávám o motivaci a pokládám teoretický základ pojmům jako faktory motivace, pracovní motivace a teorie motivace. V další kapitole této části se zabývám tématem odměňování, jeho cílem, funkcí, jeho základními složkami a také faktory ovlivňujícími odměňování.

V praktické části práce je představena společnost Polypress s. r. o., nastíněna její historie, cíle společnosti a organizační struktura. V další kapitole pojednávám o provedené analýze vnitřního a vnějšího prostředí organizace a dále představuji využívané formy odměňování a motivace zaměstnanců. V předposlední kapitole informuji o provedeném dotazníkovém šetření u zaměstnanců společnosti Polypress s. r. o., které pokrývalo několik oblastí. V poslední kapitole navrhuji opatření a možnosti jejich realizace směřující k vylepšení systému odměňování a motivace zaměstnanců. Tyto postupy jsou navrženy na základě osobního pozorování v rámci povinné odborné praxe a také na základě odpovědí z dotazníku. Opatření se vztahují na několik oblastí, a to sestavení písemné podoby systému odměňování, zavedení příspěvku na penzijní připojištění zaměstnanců, zaměstnanecké stravenky, dále vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců, zavedení systému hodnocení zaměstnanců a na závěr pravidelné pořádání teambuildingových zaměstnaneckých akcí. Stanovené cíle této bakalářské práce, tedy analýza současné situace ve využívání různých forem motivování a odměňování podniku a navržení vylepšujících opatření, byly splněny. Jako podklady pro zpracování této práce posloužily odborná literatura uvedená v seznamu použitých zdrojů, několik internetových stránek a interní zdroje společnosti Polypress s. r. o.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Finanční údaje vybrané z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát .....	35
Tabulka č. 2: Finanční a rozpočtové ukazatele .....	36
Tabulka č. 3: SWOT analýza společnosti Polypress .....	38
Tabulka č. 4: Vyhodnocení otázek 3 až 5 .....	43
Tabulka č. 5: Vyhodnocení otázek 7 až 8 .....	44
Tabulka č. 6: Vyhodnocení otázek 9 až 11 .....	45
Tabulka č. 7: Vyhodnocení otázek 12 až 15 .....	46
Tabulka č. 8: Vyhodnocení otázek 16 až 20 .....	47
Tabulka č. 9: Vyhodnocení otázek 21 až 23 .....	48
Tabulka č. 10: Vyhodnocení otázek 24 až 25 .....	49
Tabulka č. 11: Vyhodnocení otázek 27 až 29 .....	50

### **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb .....	12
Obrázek č. 2: Expektační teorie podle Portera a Lawlera.....	13
Obrázek č. 3: Nástroje mzdového systému a jejich funkce při stanovení mzdy .....	17
Obrázek č. 4: Faktory ovlivňující výši odměny.....	18
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti Polypress s.r.o.....	29

## **Seznam zkratk**

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

tzv. – takzvaně

apod. – a podobně

Kč – korun českých

č. – číslo

PF – novoroční přání

## **Seznam použité literatury**

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 448 s., ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 586 s., ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2006, 724 s., ISBN 80-251-0396-X

GALVAS, Milan, GREGOROVÁ, Zdeňka, HRABCOVÁ, Dana. Základy pracovního práva. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, 303 s., ISBN 978-80-7380-243-1

HRDÝ, Milan, HOROVÁ, Michaela. Finance podniku. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2009, 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5

KLEIBL, Jiří, HÚTTLOVÁ, Eva, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7

KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002, 124 s., ISBN 80-7226-657-8

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vydání, Praha: Management Press, 2004, 367 s., ISBN 80-7261-033-3

LEDNICKÝ, Václav, VANĚK, Jiří. Kooperační struktury malých a středních podniků. 1. vydání, Slezská universita v Opavě, 2004, 191 s., ISBN 80-7248-259-9.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577- X

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 1. vydání, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, 210 s., ISBN 80-7079-283-3

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. vydání, Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s., ISBN 80-7179-367-1

SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing. 1. vydání, FMK UTB ve Zlíne, 2004, 118 s., ISBN 80-7318-177-0

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. Personalistika. 4. vydání  
Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 1008 s., ISBN 978-80-7357-627-1

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu. 2. rozšířené vyd.  
Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276 s., ISBN 978-80-7357-925-8

### **Seznam internetových zdrojů**

Business.center.cz. [www.business.center.cz](http://www.business.center.cz). [online]. 7.4.2015 [cit. 2015-03-05].  
Dostupné z: <http://www.business.center.cz/cs/clanky/zmeny-v-platbe-zdravotniho-pojisteni-od-1-ledna-2015-60218.html>

Justice.cz [www.justice.cz](http://www.justice.cz). [online]. 10.12.2008 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z:  
<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Polypress. [www.polypress.cz](http://www.polypress.cz). [online]. 1.3.1998 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z:  
<http://www.polypress.cz/cs/digitalni-tisk>

## **Seznam příloh**

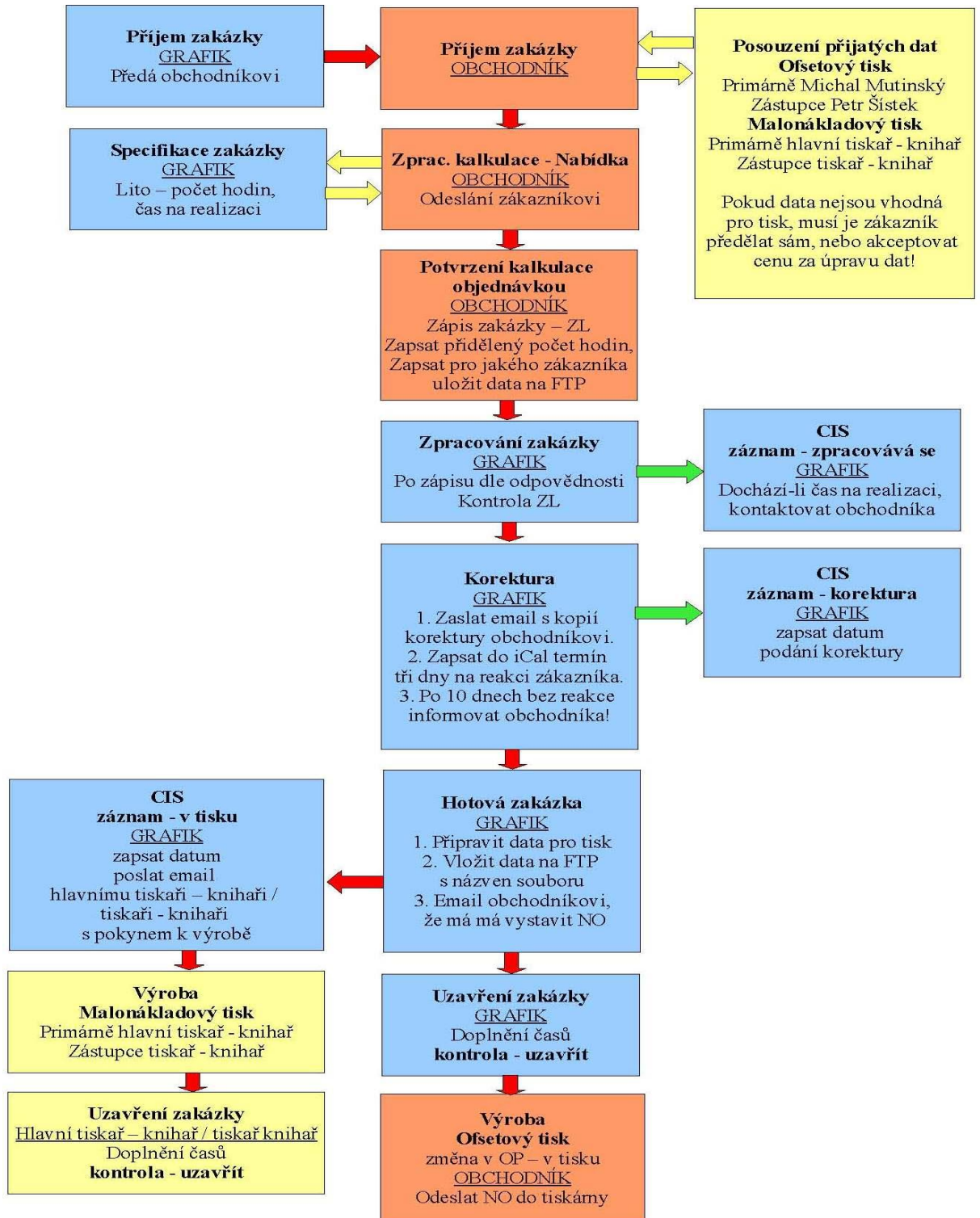
Příloha A: Průběh zakázky a odpovědní pracovníci

Příloha B: Charakteristika pracovních pozic, náplně práce a způsobu jejich odměňování

Příloha C: Dotazník

## Přílohy

### Příloha A: Průběh zakázky a odpovědní pracovníci



## **Příloha B: Charakteristika pracovních pozic, náplně práce a způsobu jejich odměňování**

### Obchodní ředitel

Obchodní ředitel je zodpovědný za efektivní marketing firmy. Reaguje na poptávky trhu, zajišťuje marketing, portfolio služeb, kontrolu podřízených pracovníků, péči o VIP zákazníky společnosti, vede obchodní jednání se zahraničními zákazníky, stanovuje optimální marži u zakázek většího objemu, vyřizuje reklamace zákazníků, zajišťuje upgrade softwaru firmy a jiné.

Kompetence spojené s výkonem této funkce zahrnují uzavírání smluv spojené s propagací společnosti, zajišťování podpisů také ostatních obchodních smluv, stanovení obchodní marže a možnost poskytnutí slev.

Náplň práce pracovníka na tomto postu můžeme zařadit do několika skupin.

- Plánování obratu a stanovení marží u velkých zakázek v souladu s cíli společnosti.
- Řízení společnosti, které zahrnuje koordinaci a kontrolu podřízených zaměstnanců. Získávání nových obchodních zástupců a následná spolupráce a podpora tohoto týmu. Průběžné vyhodnocování chodu společnosti a porovnání s plány. Případné úpravy marketingu pro dosažení stanovených cílů.
- Zastupování společnosti při zahraničních zakázkách a stanovení cen s ohledem na aktuální měnové kurzy. Udržování vztahů a osobní spolupráce s VIP zákazníky. Pohotové vyřizování reklamací tak, aby nedošlo k přerušení spolupráce s těmito zákazníky.
- Zvláštní úkoly zahrnující sledování konkurence a konkurenčních tahů v podobě nabídky nových služeb, produktů a technologií. Zajištění marketingu vytvořením efektivní propagace, reklamy s vynaložením přiměřených nákladů. Budování dobrého jména pomocí sponzorských darů, podpory regionálních akcí a jiné.

Výsledkem je vysoká produktivita zakázek a efektivní fungování obchodního úseku, portfolio služeb společnosti s pružnou reakcí na potřeby trhu, udržování a péče o VIP klienty firmy.

Celková odměna se skládá z nastaveného základního platu, osobního ohodnocení, prémie odvíjející se z celkového obratu, dále placené životní pojištění a poskytnutí osobního



automobilu. Každoročně je zaměstnancům poskytován finanční příspěvek na dovolenou, který je pro všechny zaměstnance stejný. Výše základního platu, kterou jsme rozdělili v kapitole 6.6. Odměňování zaměstnanců na vyšší a nižší úroveň, se u tohoto zaměstnance řadí spolu s funkcí ekonomického ředitele mezi nižší. Osobní hodnocení, které jsme také v této kapitole rozdělili do dvou kategorií, tohoto pracovníka spadá do vyšší kategorie a prémie, které se odvíjejí od celkového obratu společnosti Polypress, tvoří největší část z celkové odměny pracovníka.

### Výrobní ředitel

Má zodpovědnost za dlouhodobé plánování a strategii, kontrolu plnění plánů, kontrolu podřízených pracovníků, tvorbu cen, kalkulace, koordinace výroby, koordinace expedice, vyjednávání s dodavateli a vymáhání pohledávek ve společnosti. Dále je v jeho náplni práce zodpovědnost za personální stránku.

Kompetence pracovníka vyplývají z činností spojených s jeho pracovními povinnostmi.

Povinnosti můžeme u této pozice rozčlenit do šesti bodů.

- Dlouhodobé a krátkodobé plánování strategie pro expanzi a růst zisku podniku. Stanovení marží a kalkulace zakázek.
- Řízení společnosti zahrnující koordinaci a kontrolu podřízených pracovníků. Získávání, podporování a udržování spolupráce mezi podřízenými zaměstnanci. Srovnávání dosažených výsledků s plánem společnosti a případná úprava strategie pro dosažení těchto plánů.
- Řízení výroby zahrnující koordinaci výroby pro dosažení maximální efektivity při výrobě jednotlivých zakázek. Vyřizování expedice zakázky tak, aby zakázka byla doručena v termínu při minimálních nákladech na dopravu. Vyřizování reklamací zákazníků.
- Objednávky zboží u dodavatelů a zajištění nejvýhodnějších podmínek v souladu s minimalizací fixních nákladů a maximalizací zisku.
- Personální úkony spojené s vyhledáváním, přijímáním a vytvářením efektivní motivace pro zaměstnance. Budování loajálního a produktivního pracovního týmu.

- Správa firemního Know How zahrnující nepřetržité zlepšování vnitřního systému společnosti. Aktualizace pokynů pro zaměstnance, které budou sloužit k lepšímu fungování firmy a k eliminaci nežádoucích situací.

Výstupem pracovníka je zajištění rozpočtové části výroby a fungující tisková a knihařská sekce firmy. Dále pak kalkulace, výroba, expedice zakázek, funkčnost online kalkulace, evidence nákladů a personální činnosti.

Výše celkové odměny je tvořena pevnou základní mzdou, osobním ohodnocení a daným procentem z celkových tržeb firmy. Zaměstnanci je dále placeno životní pojištění, má k dispozici osobní automobil a ročně finanční příspěvek na dovolenou. Pevná základní mzda je ve výši stejné jako mají ostatní zaměstnanci, kromě obchodního a ekonomického ředitele, kteří mají sazbu sniženou. Finanční výše osobního hodnocení spadá mezi vyšší a prémie, které jsou vypočteny určitým procentem z obrátu, i v tomto případě tvoří největší část z celkové finanční odměny zaměstnance.

#### Ekonomický ředitel + vedoucí grafického studia

Zaměstnanec je zodpovědný za kontrolu a správnost vedení účetní agendy, optimalizaci nákladů a zisku, evidenci majetku, odměňování zaměstnanců, odvody státním institucím, vedení a kontrola bankovních účtů a pokladny. Dále také zodpovídá za vykonanou práci a samotné fungování grafického oddělení firmy.

Kompetence pracovníka vychází z jeho pracovní náplně. Provádí kontroly veškeré účetní agendy, podřízených postů, spravuje firemní účty a je zodpovědný za jednání se státními institucemi.

Pracovní náplň a povinnosti shrnují tyto body.

- Monitoring ekonomiky, sledování ekonomických výsledků, návrhy na zlepšení výsledků a spolupráce s ostatními řediteli na stanovení strategie společnosti.
- Řízení firmy, koordinace, kontrola podřízených zaměstnanců, podporování týmové spolupráce, průběžné vyhodnocování plánů společnosti.
- Zpracování účetní agendy, vedení vnitřního účetnictví, spolupráce s účetní firmou, správa mezd a odměn.

- Daňové záležitosti a evidence majetku. Včasné zajišťování úkonů spojených s daní, pojistkami, obchodním rejstříkem, evidencí majetku, odpisy majetku a s jednáním s příslušnými úřady.
- Správa bankovních účtů a pokladny společnosti.
- Rozdělování a kontrola grafických zakázek spojených s jejich ziskovostí a termíny.

Výsledkem je kontrola nad finančním a hmotným majetkem, zpracování vnitřní účetní agendy, zajištění chodu grafického oddělení a kontrola dodržování pravidel o bezpečnosti práce ve společnosti.

Celková finanční odměna je tvořena pevnou mzdou, osobním ohodnocením a procentuální prémie odvíjející se od celkového obrátu společnosti. Zaměstnanec má k dispozici osobní automobil, placené životní pojištění a každoročně obdrží finanční příspěvek na dovolenou. Základní výše pevné mzdy je nižší než u zbytku zaměstnanců. Osobní hodnocení můžeme zařadit do vyšší kategorie a prémie opět tvoří největší část z celkové odměny.

#### Asistentka vedení + produkční

Pracovník na pozici asistentka vedení je zodpovědný za chod recepce, telefony, vítání hostů, občerstvení hostů, vyřizování pošty, obsluhu pokladny, pohledávky, vystavování objednávek, faktury a sjednávání schůzek obchodníků.

Pozice produkční zahrnuje vyřizování poptávek, objednávek, nabídek, fakturace, kalkulaci ofsetového a digitálního tisku, kontrolu termínů dodavatelů, kontrolu přijatého zboží, organizaci dopravy, kontrolu ziskovosti zakázek, zohledňování a dokumentaci nákladů vynaložených na výrobu zakázky a zajištění dodání zboží zákazníkovi s příslušnými dokumenty.

Výsledkem je zajištění zázemí společnosti a uskutečnění zakázky v souladu s maximalizací zisku a spokojenosti zákazníka.

Celkovou odměnu tvoří základní mzda, osobní ohodnocení a prémie, která je vypočtena příslušným procentem z celkového obrátu. Dále zaměstnavatel zaměstnanci platí životní pojištění a jednou ročně poskytuje také finanční příspěvek na dovolenou. Pevná základní mzda spadá do vyšší kategorie naproti tomu osobní ohodnocení spolu s funkcí hlavní

tiskař a tiskař do nejnižší kategorie. Výši prémie můžeme také zařadit do jedněch z nejnižších a již netvoří podstatnou část odměny, ale je stejné výše jako mzda základní.

#### Produkční kooperací

Pracovník tohoto postu je zodpovědný za příjem zakázek nespádající pod digitální tisk. Jedná se o zakázky ofsetového tisku, velkoplošného tisku, reklamních předmětů, světelné reklamy, billboardy a jiné zakázky. Dále zajišťuje včasné dodání dat a materiálu potřebného pro zpracování zakázky a jiné související úkony.

Povinnostmi zaměstnance je přijímat poptávky a objednávky od zákazníků, zpracování nabídek, tvorba kalkulace pro zakázky do 5.000,- Kč, vyřízení objednávek u nejvýhodnějšího dodavatele, zajištění potřebných dat pro výrobu, kontrola došlého materiálu, organizace dopravy, kontrola ziskovosti zakázky, kontrola započtení všech nákladů na dané zakázky do fakturace a následné předání zakázky zákazníkovi spolu s náležitými doklady.

Požadovaným výstupem pracovníka je uskutečněná a vyúčtovaná obchodní zakázka s maximálním ziskem a spokojeností zákazníka.

Výše celkové odměny je tvořena opět z pevné základní mzdy, osobního ohodnocení a prémie závisících na výši obratu společnosti. Zaměstnanci je ročně poskytován příspěvek na dovolenou. Pevná základní mzda je stejná jako u jiných zaměstnanců, kromě ekonomického a obchodního ředitele. Osobní ohodnocení můžeme zařadit do vyšší kategorie, prémie zaměstnance patří mezi průměrné, avšak nejvyšší ze složek celkové odměny.

#### Hlavní tiskař – knihař

Z této pracovní pozice plyne zodpovědnost za svědomitý výkon činností souvisejících se správným nastavením tiskařského stroje, kvalitní tisk; následné pečlivé knihařské zpracování a zabalení zakázky. Dále zabezpečuje organizaci a koordinaci tiskařských a knihařských prací a dohled nad brigádníky.

Pracovník je povinen svědomitě vykonávat činnosti související s přípravou tiskařských strojů, která obnáší založení papíru, nastavení softwaru, průběžnou kontrolu při tisku. Dále navazují činnosti, kterými jsou objednávání materiálu, řezání papíru, rylování, laminace, vrtání a výroba různých druhů vazeb, balení a příprava na expedici. Získává

potřebné brigádníky, eviduje jejich odpracované hodiny a veškeré související údaje předává ekonomického řediteli ke zpracování.

Výsledkem je bezchybně provedené všechny etapy výroby, zajištění kvalitního tisku, řezů, rylování, vazby, zabalení a předání zakázky k její fakturaci.

Celková finanční odměna se skládá ze složek pevné základní mzdy, osobního ohodnocení a prémie, které jsou odvozeny z celkového obratu. Dále je zaměstnancům placeno životní pojištění, k dispozici má osobní automobil a jednou ročně je mu poskytnut finanční příspěvek na dovolenou. Pevná základní mzda se pohybuje ve vyšší kategorii, naproti tomu osobní ohodnocení je v nejnižší výši, které je stejné jako u pozic tiskař a produkční. Prémie řadíme také do nižší kategorie a dosahují skoro stejné výše jako základní pevná složka mzdy.

#### Tiskař – knihař

Povinnosti a odváděné činnosti jsou především příprava tiskařských strojů, založení papíru, nastavení softwaru, průběžná kontrola tisku, řezání, rylování, vrtání a výroba vazeb. Pracovník je dále povinen vyměňovat nože v řezačce a připravit zakázku na expedici.

Výstupem je precizní provedení všech etap výroby, kvalitní tisk, řez, rylování, vazba, zabalení a následné předání k fakturaci zakázky.

Zaměstnanci na této pozici jsou odměňováni na základě hodinové mzdy, osobního ohodnocení a prémie. Dále je zaměstnancům jednou ročně poskytnut finanční příspěvek na dovolenou. Hodinová mzda u těchto zaměstnanců činí největší část z celkové odměny. Osobní hodnocení dosahuje nejnižší výše stejně jako u pozic hlavní tiskař a produkční. Finanční prémie u těchto zaměstnanců také dosahuje nejnižší výše vzhledem k ostatním zaměstnancům.

#### Grafik

Pracovník zodpovídá zejména za vkusný, barevně sladěný, kompletní grafický návrh včetně pasovacích a ořezových značek a kompletní bezchybné předtiskové přípravy. Je zároveň oprávněný využívat přidělený hardware i software společnosti Polypress.

Pracovník vykonávající tuto funkci má několik povinností.

- Při zpracování zakázky vytvořit vkusný, barevně sladěný, kompletní grafický návrh včetně soutiskových a ořezových značek, tento návrh předložit a nechat odsouhlasit zákazníkem a případně provést korekci dle postupu.
- Zpracování zakázek, na které jsou vystaveny zakázkové listy.
- Využití pracovní doby pouze k práci na přidělených zakázkách.
- Dobu potřebnou na vypracování zakázky zapsat do zakázkových listů a následně odevzdání vedoucímu grafického studia.
- Informovat vedoucího o soukromých zakázkách.
- Vyžádání souhlasu vedoucího k jakémukoliv nákupu potřebných snímků.
- Neustálé vzdělávání pracovníka odbornými časopisy a povinná účast na seminářích zajištěných společností Polypress.

Výstupem jsou bezchybně provedené všechny etapy tvorby grafického návrhu, import dat do příslušných editovatelných formátů, zpracování a úprava snímků, provedení retuší, koláží a jiných úprav k maximální spokojenosti zákazníka.

Složkami celkové odměny u zaměstnanců vykonávající tuto funkci je pevná základní mzda, osobní ohodnocení a prémie odvození od celkového obratu společnosti. Dále je zaměstnanci hrazeno životní pojištění, k dispozici má osobní automobil a jednou ročně je mu vyplacen finanční příspěvek na dovolenou. Základní pevná mzda je stejná jako u většiny zaměstnanců a osobní ohodnocení dosahuje nejvyšší výše v celé společnosti. Prémie dosahují spíše vyšší výše a jsou srovnatelné s pozicí produkční kooperací.

#### Knihař – brigádník

Pracovníci na této pozici pomáhají při výrobě zakázek a jsou najímáni a odvoláváni na základě objemu zakázek ve výrobě. Tito zaměstnanci ve společnosti nepracují na hlavní pracovní poměr.

Odměňování jsou pouze na základě hodinové mzdy, která má nižší sazbu než tiskař – knihař.

## **Příloha C: Dotazník**

Prosím o pravdivé vyplnění dotazníku, který pomůže při závěrech bakalářské práce o odměňování zaměstnanců.

Správnou odpověď zakroužkujte.

1. Jsem MUŽ / ŽENA

2. Kolik let působím ve společnosti.

1 2 3 4 5 a více let

3. Jak byste ohodnotili vaši celkovou spokojenost ve společnosti.

dobrá spíše dobrá spíše horší špatná

4. Moje práce mne naplňuje.

ano spíše ano spíše ne ne

5. Co konkrétně mne nejvíce naplňuje na mé práci.

6. Kolik vzdělávacích kurzů jsem absolvoval během mého působení ve společnosti a jaké?

7. Jak byste ohodnotili možnosti dalšího vzdělávání vytvářených ve společnosti.

dobré spíše dobré spíše horší špatná

8. Rád/a bych absolvoval/a další vzdělávací kurz v oboru.

grafika účetnictví management jiný žádný

9. Jak byste ohodnotili komunikaci a předávání informací na pracovišti.

dobrá spíše dobrá spíše horší špatné

10. Ohodnoťte vztahy na pracovišti s ostatními zaměstnanci.

dobré spíše dobré spíše horší špatné

11. Uveďte konkrétní návrhy na zlepšení.





24. Největší motivací je pro mne.

Peněžní odměna / nehmotná (pochvala, ocenění, možnost vzdělávání,..)

25. Cítím se dostatečně motivován.

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

26. Co konkrétně, byste uvítali v rámci zvýšení vaší pracovní motivace.

27. Uvítal bych více zaměstnaneckých akcí typu.

bowling                      večere                      sportovní aktivity                      žádné akce

28. Navrhněte jinou zaměstnaneckou akci.

29. Uveďte další náměty vedoucí k vaší spokojenosti na pracovišti, které nebyly dotazníkem pokryty.

## **Abstrakt**

ŠIMOVÁ, Zdenka. *Motivování a odměňování zaměstnanců v organizaci*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2015

**Klíčová slova:** motivace, odměňování, zaměstnanec

Tato bakalářská práce je zaměřena na motivaci a odměňování ve společnosti Polypress s. r. o. Cílem této práce je zhodnotit využívaný systém motivování a odměňování ve společnosti a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení podmínek zaměstnanců ve společnosti. První část bakalářské práce se zabývá problematikou motivace, jako jsou faktory motivace, teorie motivace. Dále řeší problematiku odměňování, její cíle, funkce a základní složky odměňování. V druhé části bakalářské práce je představena společnost Polypress s. r. o., její cíle, historie, prostředí, používaný systém odměňování a motivace a dotazníkové šetření, které bylo použito ke sběru dat. Na základě zjištěných informací, osobního pozorování a teoretické části práce byl vytvořen závěr a navrženy možnosti zlepšení systému odměňování a motivace zaměstnanců.

## **Abstract**

ŠIMOVÁ, Zdenka. *Motivation and remuneration of employees in organization*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 64 p., 2015

**Key words:** motivation, remuneration, employee

This bachelor thesis is focused on the motivation and the remuneration of employees in the company Polypress s. r. o. The main concern of this thesis is to evaluate the system used for motivation and remuneration in this company and propose measures to improve conditions of employees. The first part of this bachelor thesis describes motivation, such as motivation factors and the theory of motivation. This part also deals with issues of remuneration, such as purpose, use and basic components of remuneration. The second part of the thesis presents the company Polypress s. r. o., their visions, history, environment, the system used for motivation and remuneration and the questionnaire, which was used to collect information. The conclusion was based on the information from questionnaire, personal observation and theoretical part of this thesis. This part also suggests opportunities for improvement of the motivation system and employees remuneration.