

Projekt změn v motivačním programu firmy XYZ s.r.o.

Bc. Zuzana Pospíšilová

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana POSPÍŠILOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt změn v motivačním programu firmy XYZ s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém motivace zaměstnanců firmy XYZ s. r. o.
- Na základě analýzy zpracujte projekt na zlepšení motivace zaměstnanců firmy XYZ s. r. o.
- Vyhodnoťte náklady spojené s navrženým projektem, očekávané přínosy a rizika.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
[2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
[3] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
[4] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
[5] RŮŽIČKA, J. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30.4.2010

..... Filip J. Lora

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být i též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpřá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce bylo analyzovat používané motivační nástroje firmy XYZ s.r.o a vytvořit návrh změn motivačního programu. Teoretická část vysvětluje základní pojmy z oblasti motivace, přibližuje hlavní motivační teorie, charakteristiku pracovní motivace a motivačního programu podniku. Praktická část se zaměřuje na vybranou společnost, kde byl proveden výzkum stávajících motivačních nástrojů. V závěru této části jsou uvedeny návrhy a doporučení na změny konkrétních motivačních nástrojů podniku, jenž vychází z dotazníkového šetření ve firmě. Následuje návrh motivačního programu obsahující změny, které by měly zlepšit motivaci a spokojenost pracovníků.

Klíčová slova: motivace, motivační program, pracovní spokojenost zaměstnanců.

ABSTRACT

The aim of this thesis was to analyze the motivational tools used by XYZ Company Ltd. and create draft of changes to the motivation program. The theoretical part explains the basic concepts of motivation and outlines the major motivational theories, characteristics of work motivation and motivational program of the company. The practical part focuses on the selected company, where was the research on existing motivational tools performed. In conclusion of this part are presented suggestions and recommendations on changes of specific motivational tools of the company, which are based on the research performed in the company. Followed by the project of motivational program containing changes, which should improve staff motivation and satisfaction.

Keywords: motivation, motivational program, job satisfaction.

Děkuji tímto vedoucí mé diplomové práce Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za odborné vedení práce, cenné rady a připomínky.

Dále děkuji zaměstnancům firmy XYZ s.r.o. za ochotu a pomoc při získávání podkladů k této práci.

Poděkování patří mé rodině, která mi po celou dobu studia byla motivací a oporou.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	12
2 MOTIVACE	15
2.1 ZDROJE MOTIVACE	16
2.2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	17
2.3 FORMY MOTIVACE.....	17
2.4 TEORIE MOTIVACE.....	19
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM	21
3.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	21
3.2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	24
3.4 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY PRÁCE	25
3.5 VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ RŮST	26
3.6 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI.....	27
3.7 TVORBA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	27
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ S. R. O.	32
6 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.	37
6.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	37
6.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY PRÁCE	38
6.3 VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ RŮST	39
6.4 ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI.....	40
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	41
7.1 CHARAKTERISTIKA SOUBORU DOTAZOVANÝCH	43
7.1.1 Pohlaví dotazovaných	43
7.1.2 Věková struktura dotazovaných.....	44
7.1.3 Struktura respondentů podle pracovního zařazení	45
7.1.4 Struktura respondentů dle odpracovaných let v organizaci	45
7.2 VYHODNOCENÍ MOTIVAČNÍ STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ.....	46
7.3 VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH FAKTORŮ PRACOVNÍ MOTIVACE	49
8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	55
9 PROJEKT ZMĚN MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	56

9.1	ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU	56
9.1.1	Cíl projektu.....	56
9.1.2	Omezení projektu	56
9.1.3	Implementace projektu.....	59
9.1.4	Příjemci projektu.....	59
10	MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	60
10.1	CÍL MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	60
10.2	SOUČASNÝ STAV	60
10.3	PŘEKÁŽKY A JEJICH PŘÍČINY	61
10.4	MOŽNOSTI ŘEŠENÍ.....	61
10.5	PLÁN OPATŘENÍ.....	73
10.6	ORGANIZACE.....	74
10.7	ZPŮSOB KONTROLY	75
10.8	VYHODNOCENÍ ÚČINNOSTI	76
11	DOKUMENT MOTIVAČNÍHO PROGRAMU.....	77
12	ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ, RIZIK A PŘÍNOSŮ PROJEKTU.....	79
13	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	85
	ZÁVĚR.....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM GRAFŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

„Úspěch každého díla, na kterém se zúčastňuje větší množství lidí, záleží na moudrém vedení.“

Tomáš Baťa

Lidský kapitál je nositelem veškeré aktivity, produktivity, ale i prosperity podniku. Lze jej považovat za zásadní faktor úspěchu a blahobytu firmy. V posledních letech se hodnota a schopnost lidských zdrojů staly konkurenční výhodou podniku. Kvalitní výběr, udržení, rozvíjení a motivace zaměstnanců jsou pro firmu klíčové. Důležitou složkou v oblasti zvyšování pracovní výkonnosti se stala motivace. Už Tomáš Baťa věděl, že úspěchem dobrého podnikání a řízení společnosti je vhodný výběr a motivace pracovníků. Ti svým potenciálem napomáhají k dosažení dobrých firemních úspěchů.

K dosažení vyšší efektivity práce a lepších pracovních výsledků je důležité umět motivovat zaměstnance. Za tímto účelem je zapotřebí zvolit správné a vhodné motivační prostředky. Ty mohou přispět k tomu, aby si zaměstnanci vytvořili pozitivní postoj k práci, pracovali rádi a v příjemném prostředí. V pracovním procesu hraje firma v tomto smyslu významnou roli. Je to ona, kdo oceňuje úspěch a povzbuzuje sebevědomí, nebo naopak sráží každé úsilí. Důležitým vodítkem se tak pro firmu stává zjištění postojů, zájmů a potřeb svých zaměstnanců. Toho firma může docílit průzkumem, na jehož základě sestaví vhodný motivační program.

Motivace zaměstnanců je velmi často diskutovanou a důležitou otázkou. Inspirací k volbě tématu motivace byla praxe ve jmenované společnosti a následný zájem ze strany vedení zabývat se touto problematikou. Hlavním cílem diplomové práce bude zjistit nedostatky současného motivačního programu firmy XYZ s.r.o. a vytvořit projekt, který povede ke zlepšení pracovní motivace zaměstnanců. Práce bude strukturovaná do dvou částí: teoretické a praktické. První, teoretická část práce, se bude zabývat vymezením základních pojmů z oblasti motivace. Zejména pak pracovní motivací a nástroji, které s motivací úzce souvisí. Jedná se především o zaměstnanecké výhody a odměňování, pracovní prostředí a podmínky práce, podnikové vzdělávání a komunikaci. Část praktická poukáže na poznatky z provedeného výzkumu formou dotazníkového šetření, na jehož základě bude vypracován vlastní projekt v podobě návrhů změn motivačního systému firmy XYZ s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Personální řízení je přístup, který napomáhá managementu firmy vytvářet vhodné prostředí pro vzdělávání a motivování zaměstnanců s cílem zajistit dlouhodobou prosperitu podniku. Stálý úspěch firmy, podniku či organizace závisí do značné míry na té části jeho „kapitálu“, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují. Efektivní vedení lidí je tedy hnacím motorem každé společnosti. V této souvislosti vystupuje do popředí personální řízení jako důležitá složka každého podniku. Personnel Standards Lead Body [15] definuje účel personálního řízení takto:

„Umožňuje managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“

Armstrong [2, s. 43.] výše uvedenou definici personálního řízení shrnuje těmito slovy:

„Hlavním úkolem personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede a přispívá ke zvýšení výkonnosti organizace.“

Hlavní aktivity personálního řízení definuje Armstrong [2] následovně:

➤ *Organizace*

Organizace zahrnuje vytváření organizace (integrace, kooperace, efektivní komunikace a rozhodování), vytváření pracovních míst (rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, vztahy, úkoly a odpovědnost), výkonnost organizace (podpora, zvyšování efektivnosti činnosti organizace, plánování a uskutečňování programů).

➤ *Zabezpečení pracovních zdrojů*

Zabezpečení pracovních zdrojů se zabývá plánováním lidských zdrojů (odhad budoucích potřeb pracovníků, přijímání opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků), získávání a výběr pracovníků (získávání počtu a typu lidí pro potřeby organizace).

➤ *Řízení výkonu*

Měřením a řízením výkonů pomocí dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností lze dosáhnout lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců.

➤ *Rozvoj zaměstnanců*

Snahou organizace je rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců (rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit za účelem podpory znalostí, dovedností a schopností), řízení kariéry a rozvoj manažerů.

➤ *Odměňování zaměstnanců*

Důležitou aktivitou každé organizace v rámci odměňování zaměstnanců je hodnocení práce, odměňování (tvorba mzdových a platových struktur), odměňování podle výkonu a zaměstnanecké výhody (výhody navíc k platu atd.).

➤ *Zaměstnanecké vztahy*

Na tvorbě zaměstnaneckých vztahů se podílí komunikace (předání informací zaměstnancům), kolektivní pracovní vztahy, zapojování a participace zaměstnanců.

➤ *Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance*

Každá organizace musí zajistit zaměstnancům zdraví a bezpečnost na svém pracovišti. V rámci služeb pro zaměstnance jde např. o pomoc při řešení osobních problémů.

➤ *Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí*

Poslední personální aktivitou je správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí, která je tvořena praxí a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí a personálními informačními systémy.

Přehlednější popis jednotlivých personálních činností a vztahů mezi nimi je uveden v příloze (Příloha PI).

S jistotou lze říci, že efektivní rozhodování o zaměstnancích má stejnou, často i větší účinnost, jako rozhodování o využití ostatních zdrojů v podniku. V současné době se stále více hovoří o efektivním řízení lidských zdrojů než o personálním řízení, neboť právě lidské zdroje jsou největším bohatstvím podniku. Tuto myšlenku potvrzuje řada autorů jako například Armstrong [2, 3], Gregar [9], Koubek [11] a další.

Armstrong [4, s. 3] definuje řízení lidských zdrojů:

„Human resource management is a strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets: the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives.“

Další možnou definici uvádí Gregar [9, s. 34]: *„řízení lidských zdrojů je manažersky orientovanou koncepcí personálního řízení, která usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce motivované a kvalifikované pracovní síly.“*

Obě zmíněné definice řízení lidských zdrojů nejsou v rozporu. Definice Gregara navíc zdůrazňuje motivaci zaměstnanců jako důležitý prvek řízení lidských zdrojů. Ten má vést k dosažení konkurenční výhody pro podnik.

Důležitou složkou řízení lidských zdrojů je motivace zaměstnanců, neboť právě ta významně ovlivňuje pracovní spokojenost a efektivnost procesů ve firmě.

2 MOTIVACE

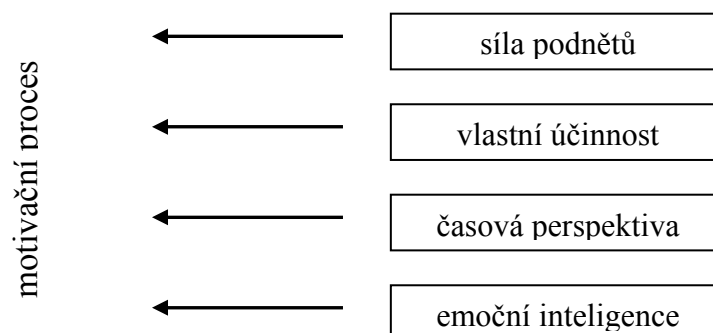
„Zaměstnanci mají být seznámeni s popisem práce, zaměstnavatel s popisem motivace pracovníka.“

Jonas Ridderstrale

Slovo motivace vzniklo z latinského moveo, movere - pohybovat, měnit. Motivaci lze nazvat jakýmsi „akcelerátorem“, procesem, který určuje směr a sílu trvání našeho jednání a chování. Pojem motivace tedy přeneseně vyjadřuje fakt, že v našem chování a jednání existují určité hybné síly. Ty činnost člověka orientují určitým směrem a v daném směru jeho aktivitu udržují. Působení těchto sil se pak navenek projevuje v podobě motivované činnosti či jednání. Tyto hybné síly jsou označovány jako motivy. Jde o osobní příčiny určitého chování – pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

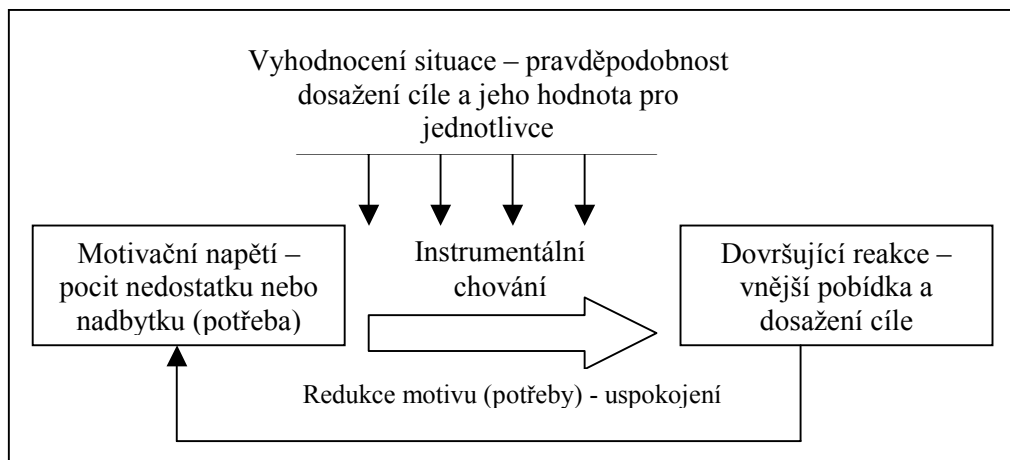
Proces motivace

Motivace nepředstavuje původní lidskou vlastnost, nýbrž je důsledkem určitého procesu. Ta obvykle podléhá silným výkyvům. Za tím stojí působení různých faktorů, ovlivňující v různé míře naši motivaci. Kromě toho tyto činitele nepůsobí odděleně – naopak jsou navzájem provázány sítí specifických vztahů. Do hry navíc vstupuje i faktor času. Naši budoucí motivaci tak mohou ovlivnit současné poměry, stav nebo situace. Ochota podávat a zvyšovat budoucí výkony pramení již z vynaloženého úsilí, které se vyplatilo. Vzájemná souvislosti činitelů ovlivňujících naši motivaci v určitém čase vede k závěru: stávající míra motivace je výsledkem určitého procesu. Následující obrázek (Obr. 1) popisuje motivační proces. [13]



Obr. 1. Motivační proces. [13]

Tureckiová [17] uvádí, že motivační proces má cyklický charakter. Jeho znázornění je uvedeno na obrázku níže (Obr. 2).



Obr. 2. Cyklické schéma motivace. [17]

Na počátku je motivační napětí, v jeho důsledku a s cílem obnovit rovnováhu dochází k instrumentálnímu, tj. subjektivně účelnému chování, následuje dosažení cíle a dovršující reakce. Celý proces je ukončen redukcí motivu, respektive uspokojením potřeby.

2.1 Zdroje motivace

Zdrojem motivace jsou takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeba je vnitřní stav a je považována za základní zdroj motivace. Potřeba je nedostatek něčeho, co je pro daného jedince subjektivně důležité. Hlavním úkolem potřeby je odstranit příslušný nedostatek. [5]

Návyky

O návyku lze mluvit v případě, kdy člověk určitou činnost vykonává opakovaně, takřka bezmyšlenkovitě. Návyk lze specifikovat jako naučené pravidlo chování. [5]

Zájmy

Zájem lze definovat jako zvláštní druh motivu. Jde o zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje. Růžička [16] popisuje zájem jako: “trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.”

Hodnoty

Za významný zdroj motivace lze považovat hodnoty, které ovlivňují veškeré lidské činnosti. Ty do jisté míry ovlivňují jednání a prožívání člověka. Hlavní rozdíl mezi zájmem a hodnotou spočívá v tom, že hodnoty mají oproti zájmům individuálně stanovenou povahu. [5]

Ideály

Ideálem je něco žádoucího, co pro člověka představuje cíl snažení, o který usiluje. [5]

2.2 Pracovní motivace

Tématem práce není motivace jako taková, nýbrž motivace pracovní. Pracovní motivaci lze chápat jako snahu o vyjádření vztahu člověka k práci či jeho ochoty pracovat. Aby pracovníci vykonávali úkoly v souladu s posláním podniku, musí být k tomu pracovníčně motivováni. K transformaci a využití motivace zaměstnanců je důležité poznat jejich potenciál. K tomu je nutné znát jejich potřeby. Neméně důležité je vědět, co kterého zaměstnance k čemu motivuje a zda ho daná činnost baví. Na tomto základě může být motivace neustále rozšiřována.

O pracovní motivaci v rámci personálního řízení hovoří autoři jako např. Bedrnová a Nový [5], Mikuláščík [12], Tureckiová [17].

2.3 Formy motivace

K pracovní motivaci lze dojít různými způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že nalézají, hledají a vykonávají práci. Ta uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni vedením firmy, které může využívat různé metody jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Motivaci lze členit na motivaci vnitřní (primární) a motivaci vnější (sekundární). [2]

Vnitřní motivace je potěšení plynoucí ze samotné činnosti člověka. Vnitřní motivaci lze charakterizovat faktory, které si lidé sami tvoří a které na ně působí, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří pocit, že práce je důležitá, a že existuje kontrola nad svými vlastními možnostmi. Dále pak volnost konat, využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.

Vnější motivace pak působí méně intenzivně na aktivitu lidské činnosti. Lze říci, že se jedná o to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Faktory vnější motivace tvoří odměny, zvýšení platu, pochvala nebo povýšení. Dále pak tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivaci lze označit za stimulaci. [2]

Vnitřní motivátory, které se týkají jakosti pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek. Jsou součástí jedince a nejsou vnucené mu z vnějšku. Naopak vnější motivátory neboli stimuly, nemusí působit dlouhodobě, ale mohou mít bezprostřední a výrazný účinek. [2]

Jiné členění motivace je na **motivaci vědomou** a **nevědomou**. Jednoduše lze říci, že vědomá motivace je ta, kdy přesně víme, co děláme. Pokud jsou ovšem skutečné příčiny chování jiné, než si myslíme, pak hovoříme o motivaci nevědomé. Členění motivace na vědomou a nevědomou má svůj původ v psychoanalýze. Ta vychází z předpokladu, že lidé často neznají nebo nechtějí znát své skutečné motivy. Jedná se o případy, kdy jsou tyto motivy sociálně nežádoucí. [6]

V literatuře, například u autorů Bedrnová a Nový [5], je možné se setkat vedle pojmů motivace a motiv s pojmy stimul a stimulace.

Stimul definuje Bedrnová a Nový [5] jako podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

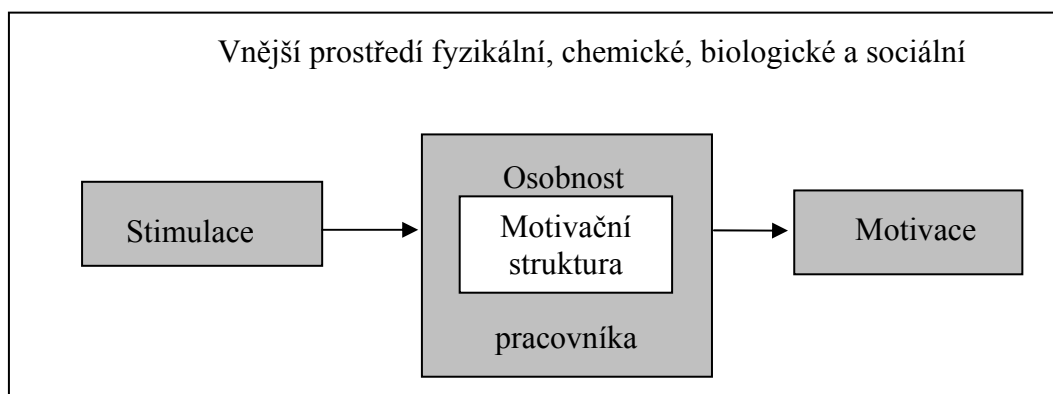
Stimulem může být v podstatě vše, co firma svému zaměstnanci může nabídnout. Následující seznam stimulačních prostředků je řazen dle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – hodnocení neformální,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory. [5]

Pomocí různých stimulů lze dosáhnout lepšího pracovního výkonu zaměstnanců. Stimuly lze rozdělit na hmotné a nehmotné. Zaměstnavatel musí mít na paměti, že ne vždy, co stimuluje jednoho pracovníka, stimuluje i druhého a naopak, tzn. každý pracovník je jiný, má různé potřeby, přání a zájmy.

Stimulací se pak rozumí vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je fakt, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji pomocí aktivního jednání jiného člověka. Z toho vyplývá, že mezi stimulací a motivací nemůže existovat přímočarý vztah.

Člověk vstupuje se svou motivační strukturou mezi stimulaci a motivaci. Zde se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí a aspirační úroveň. [5] Následující obrázek (Obr. 3) znázorňuje vztah stimulace, osobnosti člověka a motivace.



Obr. 3. Znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace. [5]

V literatuře jsou pojmy stimul a motiv, stimulace a motivace definovány samostatně, přestože v praxi jsou většinou označovány za obdobné termíny. Proto budu v diplomové práci s těmito pojmy pracovat jako s ekvivalenty, nebude-li řečeno výslovně jinak.

Proces motivace, jak byl charakterizován výše, je rozpracován v jednotlivých teoriích motivace. V následující části je uveden přehled hlavních teorií motivace.

2.4 Teorie motivace

Jak již bylo zmíněno, existuje celá řada teorií, které se motivace týkají a které ji vysvětlují.

Mezi nejvlivnější teorie motivace lze zařadit:

- *teorii instrumentality*, která říká, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako nástroj k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Představitelem této teorie je Taylor (1911).
- *teorii zaměřenou na obsah* poukazující na to, že motivace se vztahuje k podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Je také označována za teorii potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg (1957). Herzberg ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“ a „dissatisfactory“.
- *teorii zaměřenou na proces* orientující se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisejí s očekáváním (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965). [3]

Podrobnější shrnutí jednotlivých teorií motivace a jejich důsledků lze nalézt v příloze (Příloha P II).

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Vnitřní podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky tak, aby bylo dosaženo cílů organizace, lze charakterizovat jako motivační program. Jeho smyslem je vytvořit vhodné pracovní prostředí, podpořit pozitivní postoje organizace, vzbudit zájem o rozvoj sebe sama a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Správně vytvořený a zrealizovaný motivační program napomáhá k úspěšnosti podniku. Rovněž podporuje pracovní motivaci, výkonnost zaměstnanců a vede k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. [18]

V motivačním programu by měly být zohledněny faktory, které ovlivňují výkon zaměstnanců. Těmito faktory jsou pracovní spokojenost, odměňování a hodnocení pracovníků, pracovní prostředí a podmínky práce, zaměstnanecké vztahy a komunikace na pracovišti. Skutečností zůstává, že v dnešní době prakticky žádný podnik nemůže dosáhnout dobrých výsledků, pokud bude své zaměstnance odměňovat „jen“ mzdou.

3.1 Pracovní spokojenost

Spokojenost, štěstí a radost z práce jsou pro většinu lidí hlavní životní potřeby. V dnešní době tráví mnoho lidí v zaměstnání většinu svého času, proto je pochopitelné, že chtějí tento čas strávit pokud možno spokojeně. Jsou-li při každodenní činnosti hodnoty podniku naplněny a zároveň i osobní potřeby a přání, mluví se o štěstí a radosti z práce. Nervozita, strach, nespavost či nepříjemný pocit v žaludku jsou stavy, které trápi mnoho zaměstnanců. Příčinou těchto stavů může být pracovní přetížení, nedostatečná podpora ze strany nadřízených a různé stresové situace. Pracovní pohodu může narušit už jen vznik negativních mezilidských vztahů. Pracovní nespokojenost je důsledkem různých změn, které v dnešní době probíhají téměř ve všech podnicích. [8]

Lze říci, že spokojenost či nespokojenost člověka je subjektivně prožívaný vztah k jeho práci a k pracovním podmínkám. Firma by měla vědět, jak může zjistit spokojenost svých zaměstnanců a poznat tak motivy jejich konání. Za tímto účelem lze použít několik metod. Mezi nejčastěji používané patří osobní nebo písemné dotazování a pozorování. [8]

Podle Mikuláščíka [12] lze pracovní spokojenost měřit formou popisného indexu práce (Job Description Index - JDI) nebo formou škálování pracovní spokojenosti (Job Satisfaction Scales) a pomocí indikátorů pracovního stresu (Occupational Stress Indicator).

3.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků lze považovat za jednu z nejvýznamnějších a nejdůležitějších záležitostí v podniku, na kterou bývá soustředěna pozornost jak zaměstnanců, tak jejich zaměstnavatelů. Jedním z významných faktorů ovlivňující harmonické vztahy ve firmě je vytvoření efektivního systému odměňování. Dnešní systém odměňování firem by měl vycházet především z toho, čeho si organizace váží (např. loajality, konkurenceschopnosti atd.) a jak velkou finanční částku je za to ochotna zaplatit. Podle Koubka [11] mezi moderní a zaměstnanci oblíbené formy peněžitého a nepeněžitého odměňování patří následující:

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení ve firmě (např. zlevněné stravování, placená dovolená atd.),
- povýšení pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek.

Úkolem odměňování je docílit stavu, kdy jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni. Očekává se, že takoví zaměstnanci pracují s vyšší produktivitou práce, zlepšují své výkony a neodcházejí z podniku. Zásadním nedostatkem v odměňování pracovníků může být problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě. Lze se domnívat, že zaměstnanci v oblasti odměňování nejvíce ocení její spravedlivost. Ta

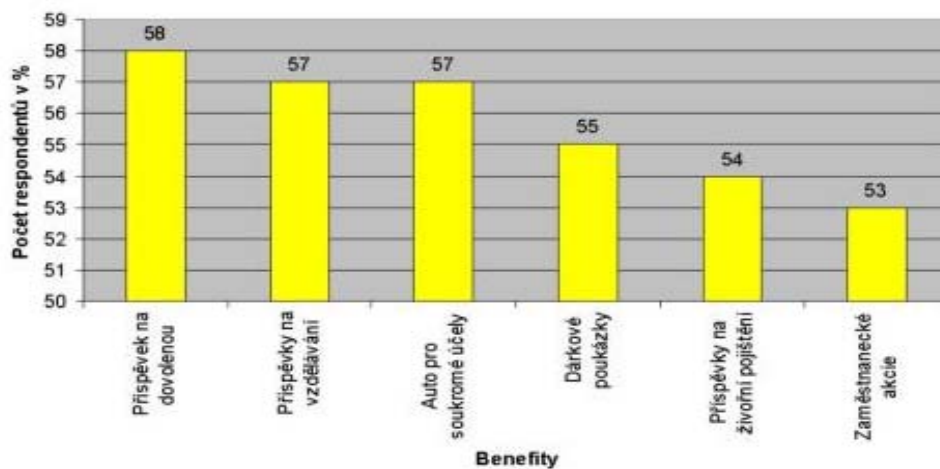
je založená na skutečnosti, že spravedlnost při udělování odměn motivuje lidi k vyššímu pracovnímu úsilí. [11]

Důležitým kritériem při posuzování atraktivity firmy v očích zaměstnanců se stala přítomnost zaměstnaneckých výhod ve firmě. Mezi nejefektivnější zaměstnanecké výhody většiny firem patří stravenky, mobilní telefony či služební automobily. Ty v dnešní době již ztratily svůj motivační efekt, protože se staly standardem v českých firmách. Systém odměňování by měl dát zaměstnancům možnost vybrat si konkrétní benefity podle svého uvážení. Tento systém, ve kterém si zaměstnanci v rámci stanoveného rozpočtu vybírají z dostupné nabídky benefitů, se nazývá **Cafeteria systém**. Výhodou toho systému je fakt, že si zaměstnanci vyberou z nabídky pouze ty benefity, které pro ně mají nejvyšší přínos.

Benefity pak mohou zaměstnanci využít např. v následujících oblastech:

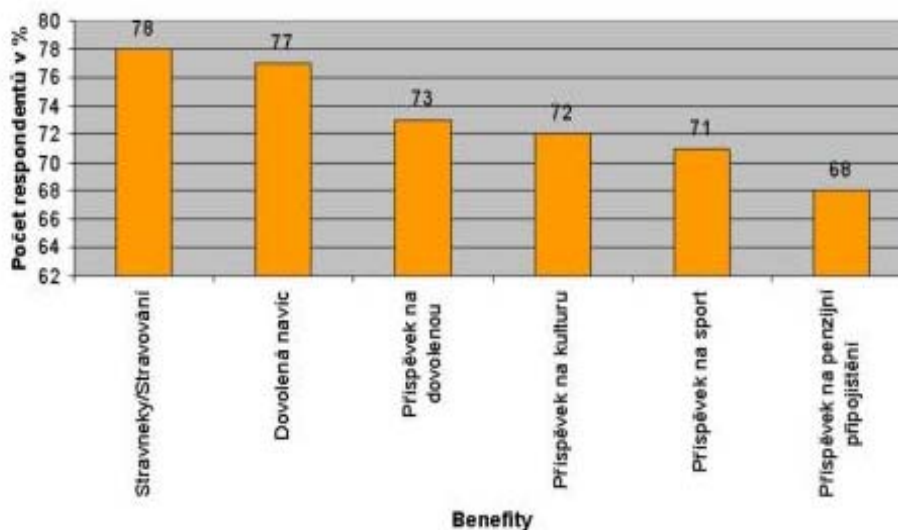
- vzdělávání,
- sport,
- zdravotní péče,
- kultura,
- cestování,
- nakupování ve vybraných obchodních řetězcích. [21]

Společnost Sodexo ve spolupráci s TNS AISA provedla průzkum benefitů, který odhalil nejčastější problémy personalistů i jejich efektivní řešení prostřednictvím benefitů.



Graf 1. Účinné zaměstnanecké výhody. [20]

Jak ukazuje graf (Graf 1), jsou podle personalistů (celých 81 %) pro zvýšení motivace zaměstnance nejúčinnější právě volnočasové benefity. Jde např. o příspěvek na dovolenou, vzdělávání či sport a kulturu, které poskytuje svým zaměstnancům 50,5 % všech firem na českém trhu. Tyto benefity jsou atraktivní pro celých 91 % zaměstnanců. Velmi účinné a stále oblíbenější jsou také dárkové poukázky.



Graf 2. Preferované zaměstnanecké výhody. [20]

Podle grafu (Graf 2) z výzkumu dále vyplynulo, že k zaměstnaneckým výhodám, které dle 78 % personalistů nejefektivněji přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, patří příspěvky na stravování (závodní stravování, stravenky). Spokojenost účinně ovlivňuje také podpora penzijního připojištění, která spolu s životním pojištěním nejlépe napomáhá udržovat i loajalitu zaměstnanců.

3.3 Hodnocení zaměstnanců

Jednou ze základních personálních činností, na nichž se spolupodílí vedoucí pracovníci, je průběžné a pravidelné hodnocení zaměstnanců. Informace o kvalitě výkonu práce stávajících zaměstnanců jsou důležitým podkladem pro rozhodnutí o potřebě a určení počtu zaměstnanců organizace. Údaje o pracovním výkonu zaměstnanců rovněž slouží, jak pro stanovení potřeb vzdělávání, rozmísťování, získávání a výběr nových zaměstnanců, tak i pro odměňování a motivaci zaměstnanců do budoucna.

Hodnocení zaměstnanců slouží jako nástroj řízení v oblastech:

- dosažení vyššího pracovního výkonu zaměstnanců,

- získání podkladů pro odměňování zaměstnanců za dobrou práci a možností postihu za práci špatnou, případně hledání řešení nedostatků v práci,
- vytvoření motivačních nástrojů,
- zlepšování podnikové kultury a komunikace,
- posílení společenské prestiže vykonávaných profesí v regionu. [19]

Znalost aktuálních, reálných, odborných a kvalifikačních hodnot zaměstnanců, jejich vztah k ostatním pracovníkům, k organizaci jako celku, je významným předpokladem pro krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé řízení na všech jeho úrovních. [19] Z hlediska motivace je výstižné a přiměřeně kritické hodnocení významným nástrojem cílevědomého ovlivňování a pobízení pracovníků.

3.4 Pracovní prostředí a podmínky práce

Vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců má i pracovní prostředí, které je základem pro činnost člověka v pracovním systému. Pracovní prostředí může přispět k vyšší výkonnosti pracovníků a k vytváření žádoucího a stabilizovaného pracovního kolektivu. Pracovní prostředí nejčastěji tvoří:

- materiální podmínky pracovní činnosti (stroje a zařízení, osobní ochranné a manipulační prostředky, suroviny a materiál atd.),
- používaná technologie,
- organizace práce a
- sociální prostředí.

Vedle výše uvedených faktorů, které působí na zaměstnance během práce, je důležité věnovat pozornost i vedlejším činitelům, které mají souvislost s pracovním prostředím. Management firmy by se rovněž měl zabývat:

- prostorovým řešením pracoviště (vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky, vhodná výška pracovní plochy, umístění jednotlivých prvků vybavení pracoviště, přístup na pracoviště),
- fyzikálními podmínkami práce (hluk, osvětlení, prašnost, teplota, vlhkost atd.)

- sociálně-psychologickými podmínkami práce (neustálý kontakt s ostatními pracovníky či izolovanost, míra součinnosti, míra závislosti či nezávislosti na ostatních, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti). [11]

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je v českých firmách řešena právními normami. Každý podnikatel, ale i vedoucí pracovník by měl být s nimi ve svém vlastním zájmu důkladně seznámen a důsledně se jimi řídit. [11]

3.5 Vzdělávání a profesní růst

V posledních letech se staví do popředí fenomén týkající se neustálého vzdělávání a kariérního růstu zaměstnanců. Vzdělávání pracovníků se také řadí mezi zaměstnanecké výhody sloužící nejen k uspokojování potřeb organizace, ale i k uspokojování potřeb samotných pracovníků. Využití získaných znalostí v podnikovém prostředí je významným motivačním faktorem. Gregar [9] a Koubek [11] se domnívají, že vzdělávání pracovníků je zřejmě nejvýznamnější personální činností v organizaci.

Podle Armstronga [3, s. 491]: „vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.“

Hlavními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné. [3]

Koubek [11] a Armstrong [3] se shodují, že cílem vzdělávání zaměstnanců v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi.

Podle Gregara [9] člověk naplňuje své životní cíle prostřednictvím profesní kariéry, kterou se rozumí období, po které je zaměstnanec zařazen do pracovního procesu od jeho vstupu do jeho ukončení. Formování pracovní kariéry zaměstnanců musí brát v úvahu jak cíle

organizace, tak i zájmy pracovníků. Rozvoj pracovní kariéry je pak výsledkem vzájemného působení mezi možnostmi organizace a představami pracovníka.

Lze říci, že vzdělávání a profesní růst v podniku je spojen s aktivizací a motivací pro získání vlastní i podnikové konkurenční výhody.

3.6 Zaměstnanecké vztahy a komunikace na pracovišti

Dosahování firemních cílů výrazně ovlivňují zaměstnanecké vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy, korektní a vyvážené chování zaměstnanců vytváří produktivní prostředí, které se pozitivně odráží na individuálním, kolektivním a celofiremním výkonu. Kvalitní pracovní vztahy mají pro existenci a úspěšnost firmy klíčový význam. Naopak nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí ve firmě negativní prostředí, v němž se nesebejistě předvídá a plánuje, obtížně se plní vytyčené cíle. V nepříznivém pracovní prostředí se častěji vyskytují konflikty jako např. stížnosti, stávky, porušování pracovní kázně a jiné. [11]

Koubek [11] zdůrazňuje, že pracovním vztahům by se měla věnovat mimořádná pozornost a zároveň se snažit o jejich soustavné zlepšování a harmonizování. Při vytváření zdravých a harmonických pracovních vztahů je třeba neustále rozpoznávat zdroje a potenciální zdroje konfliktů a snažit se je odstraňovat.

Ve firmě je rovněž důležitá vzájemná komunikace. Je žádoucí, aby zaměstnanci měli přehled o tom, jak firma prosperuje a jakou má pozici na trhu. Včasné předávání informací vhodnou formou a konstruktivní zpětná vazba jsou pro plnění úkolů nezbytné. Pokud nemá pracovník zajištěn včas dostatek informací pro svůj úkol, nemůže firma očekávat od zaměstnance kvalitní pracovní výkony. [10]

3.7 Tvorba motivačního programu

Každá firma by měla jasně formulovat a nastavit vlastní motivační program pro své zaměstnance. Motivační program se v jednotlivých firmách liší, nelze použít jeden obecný vzor. Nastavení motivačního programu lze rozdělit do několika postupných etap.

Etapy tvorby motivačního programu

Podle Dvořákové [7] je možné uplatnit následný postup při tvorbě motivačního programu.

1. Zjištění stavu a efektivity základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Jedná se o možnou formu dotazníkového šetření či osobní rozhovory. K této činnosti firmy využívají odbornou pomoc psychologů a poradců na vedení lidí. Důležité je znát, jaká je ochota zaměstnanců pracovat a jaká je jejich výkonnost.

2. Specifika příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců vychází ze zjištěného stavu a charakterizuje motivační klima organizace. Dále určuje vnitřní klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli.

3. Určení stavu a úrovně jednotlivých hledisek motivace k práci a postojů zaměstnanců znamená stanovení cílů motivačního programu. Ty jsou žádoucí k dosažení splnění cílů organizace.

4. Postup při tvorbě motivačního programu je určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jde o opatření a postupy, které mají za cíl zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Má-li být motivační program účinný, musí obsahovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného provýkonnostního klimatu zahrnuje celou řadu opatření v oblasti:

- hmotných podnětů (odměňování a zaměstnanecké výhody),
- výběru a hodnocení pracovníka,
- rozmisťování zaměstnanců (motivační pracovní funkce),
- zvyšování odborných znalostí a pracovních schopností,
- posilování vědomí osobních perspektiv spojených s organizací.

5. Dalším krokem zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu je stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za realizaci. [7]

Dvořáková [7] uvádí sice jen pět kroků při tvorbě motivačního programu, ale jako závěrečný krok lze doplnit kontrolní činnost, která je nedílnou součástí firemních aktivit. Smyslem kontroly je získat jistotu, zda se realita vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy tj. zjištění skutečného stavu od stavu původního. Podstatou kontroly je kritické posouzení skutečnosti. Na základě vyhodnocení jsou přijímány příslušné kontrolní záměry. Kontrola správnosti motivace by měla být tedy zahrnuta v jakémkoliv analyzova-

ném projektu motivačního programu. Chce-li mít firma přehled nad motivací pracovníků, měla by sledovat, zda jsou dodržovány následující faktory:

- Lidé mají pocit, že jsou v práci úspěšní a velkou měrou přispěli ke splnění cílů firmy.
- Pracovní úkoly jsou podnětné a náročné s velkou dávkou zodpovědnosti.
- Úspěšný výkon je adekvátně oceněn.
- Lidé mají kontrolu nad delegovanými povinnostmi.
- Lidé mají pocit, že se díky získaným zkušenostem a povinnostem dále rozvíjí. [1]

Realizovat v podniku motivační program, znamená seznámit vedoucí zaměstnance s výsledky a poučení o způsobech a formách reakcí na zjištěné skutečnosti při řízení pracovníků. Jednotlivé kroky používané při realizaci a tvorbě motivačního programu je možno dělit do rámcového postupu, který je uveden v tabulce (Tab. 1).

Tab. 1. Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace. [7]

Kroky	Výstupy
Čeho dosáhnout? (O jaký stav usilujeme)	Cíl (reálný, konkrétní)
Proč je to důležité? (Co je na tom závislé)	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav)	Současný stav (klady a zápory)
Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní)	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření (průběh a termíny)
Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Organizace (kompetence, kooperace)
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce shrnuje důležité poznatky, které se týkají tématu motivace, respektive pracovní motivace zaměstnanců.

Motivování jako nástroj řízení lidských zdrojů je významným faktorem zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců. Za každou lidskou činností je většinou hledána příčina, důvod, který způsobil určitou reakci. V zaměření pracovní motivace se uplatňuje osobnost člověka, jeho hodnoty, zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Proto je dobré s každým zaměstnancem jednat jako s individualitou, systematicky jej motivovat a spravedlivě odměňovat.

Motivaci zaměstnance také ovlivňuje firemní klima, pracovní vztahy na pracovišti, komunikace a informovanost o dění ve firmě. Loajalitu a důvěru k firmě také posiluje správně načasovaná pochvala a zájem o potřeby a přání zaměstnanců. Neméně významnou roli hraje i vzdělávání zaměstnanců, neboť vzdělaní zaměstnanci s aktuálními informacemi mohou být firmě prospěšní. Pro dobře fungující organizaci by tedy mělo být důležité zjistit motivy, které zaměstnance při výkonu jeho práce pozitivně ovlivňují.

Motivační program je ucelený dokument obsahující motivační faktory, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Za cíl motivačního programu lze považovat aktivní ovlivnění pracovního výkonu a vytvoření pozitivního postoje zaměstnanců k organizaci. Správně nastavený motivační program má výrazný vliv na motivaci zaměstnanců. Jako důležitý manažerský nástroj slouží k efektivnímu dosahování výsledků, zvýšení profesionálního potenciálu zaměstnanců, zpřesňování cílů a ve svém důsledku vede k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. Zároveň přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců a s tím související úspoře nákladů.

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na analýzu současné úrovně motivace ve zvoleném podniku s cílem zjistit, jaké skutečnosti mají vliv na fungování podniku, na ochotu zaměstnanců pracovat a na jejich výkonnost. Metodou tohoto zjištění bude dotazníkové šetření a jeho následné vyhodnocení. Jako doplňkové zdroje poslouží interní materiály a rozhovory se zaměstnanci. Závěry budou následně využity jako podklady pro návrh projektu změn motivačního systému společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ S. R. O.

Společnost XYZ s.r.o. vznikla v roce 1992 v Šumperku. Podle obchodního rejstříku je předmětem činnosti společnosti „*koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, skladování zboží, manipulace s nákladem*“ (okrajově poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software) [22]. Společnost vystupuje jako velkoobchodní firma, která nabízí široký sortiment cukrovinek, potravin, chlazených výrobků, alkoholu, nealko a drogerie. Od svého založení se orientovala na distribuci lehkého koloniálu.

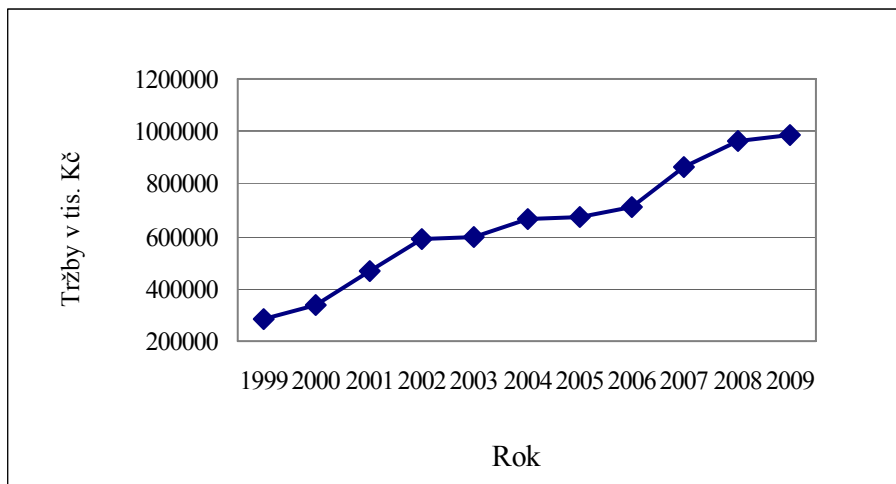
Od 1. 10. 2007 má společnost pro oblast severních Čech k dispozici nový zásobovací sklad ve Frýdlantu, který poskytuje servis řádově stovkám nových zákazníků. Velký důraz klade na dokonalý servis zákazníkovi tak, aby bylo možno co nejrychleji zpracovat a vykrýt požadované objednávky zákazníků. V rámci dalšího zkvalitnění služeb zákazníkům společnost plánuje v letošním roce vybudovat nové logistické centrum pro oblast severních Čech. V Šumperku se pak snaží o další rozšíření stávajících skladů, novou administrativní budovu a zřízení nových prodejen Cash&Carry.

Dnes se společnost XYZ s.r.o. řadí k největším obchodně-distribučním společnostem v České republice. Zajišťuje zásobování pro maloobchodní sítě PRIMA POHODA, FOLDR, MO PARTNER. Dále se orientuje na zásobování několika stovek obchodních jednotek na území celé Moravy a podstatnou část Čech. V současné době společnost nabízí výrobky všech největších výrobců renomovaných značek jako např.: Ferrero, Opávia, Hamé, Jemča, Kotányi, Tchibo, Vitana, Nestlé, Danone, Olma, Kofola, a mnoho dalších.

Vizí společnosti jsou spokojení zákazníci a za tímto účelem se snaží nabízet ty nejlepší produkty a služby. [30]

Organizační struktura společnosti XYZ s.r.o. s platností od 1. 1. 2010 je znázorněna v příloze (Příloha P III).

Následující graf (Graf 3) zobrazuje vývoj tržeb firmy XYZ s.r.o. v letech 1999 – 2009. Z grafu je patrné, že tržby mají rostoucí charakter, což svědčí o stabilitě a prosperitě společnosti v daném oboru.



Graf 3. Vývoj tržeb společnosti v letech 1999 – 2009. [30]

Na základě hodnot tržeb a průměrného počtu zaměstnanců lze vyjádřit *produktivitu práce*.

Jednou z možností jak vyjádřit ukazatel produktivity práce je výše tržeb (v tis. Kč) připadající na jednoho zaměstnance v hospodářském roce, přičemž důležitý je vývoj z časového hlediska. [24]

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \quad (1)$$

Hodnota ukazatele v tis. Kč v porovnání společnosti a odvětví [23] demonstruje tabulka (Tab. 2).

Tab. 2. Tržby v tis. Kč na zaměstnance. [vlastní]

Rok	2005	2006	2007
XYZ s.r.o.	4 829	4 753	5 773
odvětví	8 671	9 372	10 221

Z tabulky je patrné, že firma XYZ s.r.o. v porovnání s odvětvím dosahuje výrazně nižších hodnot. To je zřejmě ovlivněno tím, že obsluhuje především menší maloobchody. Tržby připadající na jednoho zaměstnance se v odvětví a čase zvyšují. Obdobný vývoj lze pozorovat u společnosti XYZ s.r.o.

Cíle společnosti

Společnost XYZ s.r.o. chce být moderní, prosperující velkoobchodní organizací s pevným postavením na tuzemském trhu zejména v oblasti skladování a distribuce potravin pro maloobchodní síť a maloobchodní jednotky. Pro naplnění této vize společnost usiluje o následující záměry a principy:

- dosáhnout maximální spokojenosti významných zákazníků společnosti,
- snížit počet reklamací od zákazníků oproti roku 2009 o 10 %,
- pokračovat ve snižování nadbytečných skladových zásob,
- rozšířit prodejní síť o minimálně 30 prodejen v Praze, Plzni a Karlových Varech,
- neustále zlepšovat výkonnost jednotlivých procesů,
- aktualizovat obsah a vzhled internetových stránek.

Pro dosažení výše uvedených cílů potřebuje společnost kvalitní lidské zdroje. Proto při jejich výběru postupuje zodpovědně a dbá na kvalitní výběr nových zaměstnanců. [30]

Struktura zaměstnanců

Společnost má ke dni 1. 1. 2010 celkem 179 zaměstnanců. Z toho na odloučeném pracovišti ve Frýdlantu je vedeno 37 zaměstnanců. Dále má společnost dvě provozovny Cash&Carry. Jednu se sídlem v České Třebové a druhou v Šumperku. Tyto provozovny pracují rovněž samostatně s celkovým počtem 24 zaměstnanců. Společnost XYZ s.r.o. se sídlem v Šumperku má tak 118 zaměstnanců. Ty lze rozdělit na THP, skladníky a pracovníky dopravy. Přehled zaměstnanců na jednotlivých provozovnách uvádí tabulka (Tab. 3).

Tab. 3. Počet zaměstnanců v provozovnách. [vlastní]

Provozovny	Počet
Provozovna Frýdlant	37
Provozovny Cash&Carry	24
Provozovna Šumperk	118
z toho: - THP	31
- Skladníci	54
- Pracovníci dopravy	33
Celkový počet zaměstnanců	179

Dle dostupných informací a materiálů společnosti je v tabulce (Tab. 4) uveden vývoj počtu zaměstnanců od roku 2005. Z ní je patrná rostoucí tendence celkového počtu zaměstnanců.

Tab. 4. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců. [30]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zaměstnanců	140	150	150	157	170	179

V sektoru *Obchod, opr. mot. vozidel a spotřebního zboží*, do kterého je firma XYZ s.r.o. dle odvětvových činností zařazena, bylo v olomouckém kraji v roce 2008 celkově zaměstnáno 37,7 tis. zaměstnanců. [23]

Vyhledávání a příjem nových zaměstnanců

Vedení společnosti rozhoduje o lidských zdrojích v souladu s dosahováním cílů. Noví zaměstnanci jsou přijímáni na základě vzniklých aktuálních potřeb např. k pokrytí kapacitních potřeb plnění objednávek, pro zefektivnění procesů probíhajících ve firmě apod. V rámci útvaru mohou požadavek na zajištění lidských zdrojů podávat všichni pracovníci svému přímému nadřízenému dle organizační struktury. Vedení společnosti po schválení požadavku na nového pracovníka rozhodne o tom, kdo provede prvotní výběr a oslovení vhodných uchazečů.

Uchazeči jsou vyhledáváni:

- 1) nejprve z vlastních rezerv - převody - nový nadřízený určí potřebné úkony a záznamy,
- 2) následně z žádostí o zaměstnání,
- 3) pomocí referencí stávajících zaměstnanců a členů vedení,
- 4) kontaktem a zadáním požadavku na úřadu práce,
- 5) informováním na vlastních internetových stránkách,
- 6) případně z dalších zdrojů (inzerce v tisku apod.).

Při výběru jsou posuzovány odborné požadavky a vlastnosti uchazeče podle stanovených požadavků na pracovní zařazení. Formální stránku přijetí nového zaměstnance zajišťuje mzdová účetní. S náborem nových zaměstnanců úzce souvisí jejich zaškolení. [30]

Školení nových a stávajících zaměstnanců

V rámci nábory nových zaměstnanců společnost dbá na to, aby každý nově přijatý zaměstnanec byl proškolen. Nově přijatý pracovník je tak proškolen o:

- vlastním popisem pracovní funkce včetně související dokumentace (směrnice, pracovní instrukce, řady apod.) – zajišťuje přímý nadřízený;
- vnitřním řádu fungování organizace – za proškolení odpovídá přímý nadřízený pracovník.

Dále je nový zaměstnanec proškolen určeným pracovníkem v rámci vstupního školení v oblasti BOZP a PO. Školení je doloženo záznamem v protokole o školení BOZP a PO spolu s podpisem zaměstnance. Každý pracovník je povinen chovat se tak, aby v důsledku své činnosti nedošlo ke škodě na zdraví či na majetku firmy.

Stávající zaměstnanci jsou proškoleni o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci dle zákoníku práce jednou do roka. Vedle povinných zákonných školení umožňuje firma pro THP informační schůzky s programátory softwaru, které se konají jednou ročně. [30]

6 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.

Při popisu současného stavu pracovní motivace společnosti budou využity vlastní postřehy i zkušenosti, které autorka diplomové práce získala praxí ve společnosti. Pro bližší seznámení s atmosférou ve firmě po stránce pracovního prostředí a podmínek práce, systému odměňování (zaměstnanecké a sociální výhody), profesního růstu, vzdělávání, zaměstnaneckých vztahů a komunikace na pracovišti budou využity interní materiály společnosti.

6.1 Systém odměňování

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda, kterou jim firma poskytuje podle sjednaných podmínek. Zákoník práce a interní předpisy stanoví, v kterých případech a za jakých podmínek přísluší pracovníkům mzdové zvýhodnění, příplatky a doplatky.

Mzda pracovníka se skládá ze dvou částí. První část mzdy tvoří pevný základ dle stanoveného platového výměru. Druhá část je tvořena pohyblivou složkou, která je určena na základě těchto podkladů:

- pracovní výkon na základě pracovní náplně/logistických informací,
- pracovní morálka,
- práce na úseku skladu,
- chybovost,
- kontrola,
- úklid,
- nemocnost.

Technickohospodářským pracovníkům je vyplácena pohyblivá složka na základě splnění: pracovního výkonu, pracovní morálky, chybovosti (např. chybně vystavená faktura), nemocnosti a obratu firmy.

Pracovníkům dopravy je pohyblivá složka vyplácena dle: pracovního výkonu na základě logistických informací, pracovní morálky, úklidu a nemocnosti.

Skladníci jsou rovněž vypláceni na základě pohyblivé složky, kterou tvoří: pracovní výkon na základě logistických informací, pracovní morálka, práce na úseku skladu, chybovost, kontrola (např. kontrola vyskladněného zboží), úklid ve skladě a nemocnost.

Mzda je zaměstnancům vyplácena převodem na účet vždy k 15. dni v měsíci.

Další složku mzdy tvoří **mimořádné odměny**. Ty jsou vypláceny pouze THP za splnění jednorázových úkolů (např. účast na veletrhu).

Příplatky za práci přesčas a ve svátek firma vyplácí v souladu se zákoníkem práce. Za dobu **práce přesčas** přísluší zaměstnanci mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. **Práci ve svátek** nařizuje společnost jen výjimečně a v tomto případě vyplácí zaměstnanci sjednanou mzdu a příplatek v podobě 50% průměrného výdělku.

Zaměstnanecké a sociální výhody

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům různé motivační faktory. Jedním z nich jsou **příspěvky na obědy**. Tyto zajišťuje dovozem od společnosti Luana gastro s.r.o.

V rámci sociální péče přispívá společnost svým zaměstnancům na **penzijní připojištění**. Zaměstnanci mohou požádat o příspěvek na penzijní připojištění. Vedení společnosti rozhodne o žádosti a případně určí výši příspěvku. Připojištění se poskytuje zpravidla po odpracování alespoň jednoho roku.

Výhodou spojenou se zaměstnáním ve společnosti je možnost **nákupu zboží ze skladu** se slevou až 6 %.

Na **Vánoce** obdrží každý zaměstnanec od společnosti dárek. Zaměstnanci si mohou vybrat poukázku v hodnotě 200,- nebo nepeněžitý dárek (kolekce, víno).

Za **dlouhodobou spolupráci** ve společnosti, tj. 10 let, obdrží zaměstnanec dar v hodnotě cca 1 000 Kč.

Společnost nahodile koná **kulturní, sportovní a společenské akce**. Naposledy byl pro THP zajištěn výlet do města Lednice s návštěvou vinného sklípku.

Lze říci, že zaměstnanecké a sociální výhody, které firma svým zaměstnancům nabízí, kopírují standardně poskytované benefity na základě výzkumu (*viz kapitola 3.2*).

6.2 Pracovní prostředí a podmínky práce

Společnost vybudovala novou administrativní budovu včetně logistického zázemí. THP pracují v prosklených a moderně vybavených kancelářích, ze kterých mohou sledovat práci skladníků. Všichni zaměstnanci mohou využívat kuchyňku umístěnou v rámci jídelních prostor, dále pak sprchy a sociální zařízení. V kuchyňském koutku mají pracovníci

k dispozici mikrovlnou troubou, varnou konvici a lednicí. Zde je zaměstnancům poskytována bezplatně káva, čaj a v letních měsících chlazená limonáda. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům osobní ochranné pracovní pomůcky (OOPP). Pracovníci dopravy dostávají firemní bundy s logem společnosti, skladníci vedle pracovního oděvu i obuv. Zaměstnanci jsou povinni používat pracovní oděv a ochranné pomůcky dle nařízení zaměstnavatele a platných předpisů bezpečnosti práce. Tato problematika je upravena organizačním řádem společnosti. [30]

Pracovní doba je upravena vnitřním předpisem firmy. THP začínají pracovat od 6:00 hod a končí ve 14:30 hod. Zaměstnancům ve skladě začíná pracovní doba v 6:00 hod a končí ve 14:30 hod. Pracovníci dopravy nemají pevně stanovenou pracovní dobu. Ta se odvíjí od směru a vzdálenosti pracovní cesty. Jejich pracovní doba je hlídána povinnými přestávkami, které musí dodržovat. Každý den se řidiči po vykonané pracovní cestě vrací na firmu, kde si přeberou práci na následující den.

Pracovní doba každého zaměstnance je zaznamenávána prostřednictvím čipové karty, kterou zaměstnanci používají při příchodu a odchodu z pracoviště. Čipovou kartu obdrží každý pracovník společnosti při nástupu do zaměstnání.

Pracovní prostředí lze hodnotit jako velmi příjemné s minimální hlučností a prašností. Všechny pracovní prostory jsou dostatečně osvětleny. K vytápění provozních objektů využívá výhradně ekologických paliv (zemního plynu). Ve všech provozních chladicích zařízeních je použito ekologické chladivo nezpůsobující narušování ozonu. [30]

Společnost XYZ s.r.o. využívá pro úklid smluvených prostor 2x týdně outsourcingovou firmu.

Chod firmy se řídí organizačním řádem a organizační směrníci. V případě změn jsou oba předpisy okamžitě aktualizovány.

6.3 Vzdělávání a profesní růst

Významným stimulem pro efektivní řízení lidských zdrojů v podniku je vzdělávání a profesní růst zaměstnanců. Ten má zajistit, aby se zaměstnanci neustále vzdělávali a zdokonalovali ve svých znalostech. Vzdělaní zaměstnanci mohou realizovat činnosti, které vedou ke zkvalitnění procesů firmy. V současné době společnost nemá pro své zaměstnance vytvořený **system vzdělávání**. Kromě povinného školení BOZP, které se koná

1x ročně společnost nenabízí pro své zaměstnance žádné kurzy. Školení se koná pouze mimořádně pro THP, např. při aktualizaci programového vybavení, a probíhá přímo na pracovišti většinou jednou ročně.

V oblasti **profesního růstu** nabízí společnost obsazení vyšší pracovní pozice z řad svých zaměstnanců. Firma tak upřednostňuje interní trh práce, čímž se snaží motivovat a stabilizovat zaměstnance a vytvářet pozitivní vztah k firmě.

6.4 Zaměstnanecké vztahy a komunikace na pracovišti

Komunikace jako nástroj efektivního fungování organizace je i jednou z důležitých složek pracovní motivace. Ta má zajistit, aby podávání informací mezi zaměstnanci a vedením společnosti bylo efektivní, jasné a přímé. Mají-li být cíle organizace dosaženy, musí být o nich zaměstnanci včas a v potřebné míře informováni.

K předávání informací společnost využívá **pracovní porady**. Ty se konají u THP jedenkrát měsíčně a zaznamenávají se z nich stručné zápisy. Pracovní porady ve skladu se konají jen mimořádně. Hlavním úkolem porady je informovat a seznámit zaměstnance s novými úkoly a jejich plněním.

Další formou interní komunikace jsou **rozhlas a nástěnka**. Rozhlas je zde zřízen z důvodu velikosti skladových prostor. Využívá jej vedoucí skladu. V jídelně je umístěna nástěnka, kterou může využít zaměstnanec (např. referent marketingu) v případě, že potřebuje svým kolegům sdělit jisté záležitosti (např. účast firmy na veletrhu). Nástěnka nemá zodpovědnou osobu a informace na ní působí nepřehledným a chaotickým dojmem.

Pro komunikaci s vnějším prostředím má každý administrativní pracovník vytvořenou vlastní **e-mailovou adresu**, prostřednictvím které komunikuje i se spolupracovníky.

Pro lepší komunikaci mezi zaměstnanci poskytuje společnost **firemní mobil** s tarifem. Firemní mobil mají k dispozici THP a řidiči.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Za účelem doplnění informací byla provedena analýza stávající úrovně motivace zaměstnanců.

Cíl výzkumu

Cílem analýzy současného stavu motivace zaměstnanců firmy XYZ s.r.o. bylo zjištění aktuální spokojenosti pracovníků, jejich potřeb a přání v oblastech zaměstnaneckých výhod a odměňování, pracovního prostředí a podmínek práce a podnikového vzdělávání a komunikaci.

Metody výzkumu a sběru dat

Jako metoda sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Za účelem získání informací o současné úrovni motivace zaměstnanců společnosti byl použit strukturovaný dotazník, který je součástí přílohy (Příloha P IV). Strukturovaný dotazník tvoří průvodní dopis a otázky rozdělené do tří částí.

Vysvětlit poslání dotazníkového šetření měl za úkol **průvodní dopis**. Zaměstnanci byli požádáni o spolupráci při získávání informací, které mohou napomoci ke zlepšení jejich pracovní motivace. Současně byli ubezpečeni, že dotazník je anonymní. Na závěr nechybělo poděkování za jejich čas a ochotu věnovanou vyplňování dotazníků.

První část dotazníku byla zaměřena na průzkum motivační struktury zaměstnanců. Byly uvedeny hlavní faktory pracovní motivace, které by mohly být pro zaměstnance významné. Úkolem respondentů bylo tyto faktory zhodnotit dvěma kritérii, tj. spokojeností a důležitostmi.

Druhá část dotazníku zahrnovala uzavřené a otevřené otázky z různých oblastí pracovní motivace.

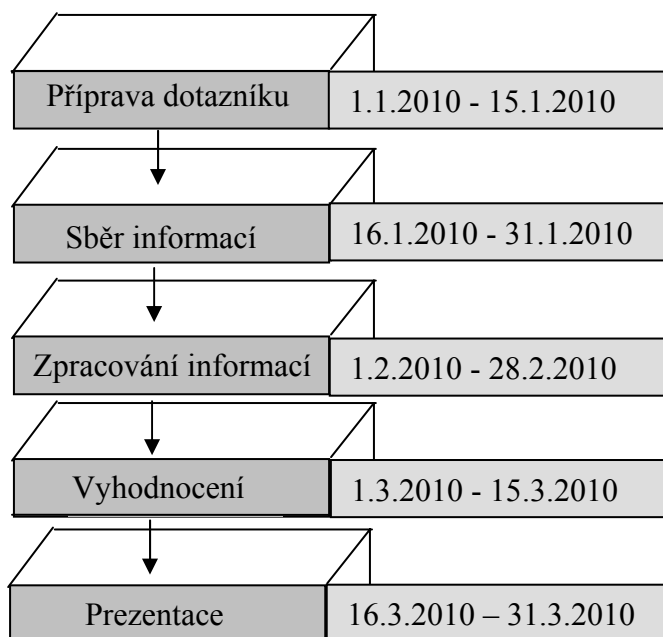
Všeobecné údaje týkajících se zaměstnanců společnosti byly součástí **třetí části** dotazníku. Na závěr dotazníku mohli zaměstnanci vyjádřit své náměty a komentáře. Dále měli možnost uvést svou e-mailovou adresu pro zaslání výsledků dotazníku.

Vyplněné dotazníky vhazovali zaměstnanci do zapečetěné schránky umístěné na stole v jídelně společnosti.

Záměrem bylo vytvořit jednoduchý dotazník, který by byl podán srozumitelně a zahrnoval veškeré možnosti odpovědí, případně umožnil vlastní vyjádření názorů k dané otázce.

Postup realizace a časový harmonogram

Celý výzkumný proces lze rozdělit do několika fází, které charakterizují posloupnost jednotlivých kroků. Obrázek uvedený níže (Obr. 4) popisuje jednotlivé fáze realizace průzkumu včetně časového intervalu.



Obr. 4. Fáze a časový harmonogram realizace průzkumu. [vlastní]

1. fáze: příprava dotazníku – hlavním úkolem této fáze bylo vytvořit dotazník. Zhotovený dotazník byl před rozdělením zaměstnancům otestován na nezávislých respondentech. Cílem bylo zjistit srozumitelnou formulaci otázek a odstranit nadbytečné údaje. Zaměstnanci společnosti byli o dotazníkovém šetření informováni vedoucími oddělení a samotným průvodním dopisem, který je součástí dotazníku. V přípravné fázi dotazníku bylo důležité informovat zaměstnance o zajištění jejich anonymity.

2. fáze: sběr informací – se konal na základě vytištěných dotazníků. Vyplněné dotazníky vhazovali zaměstnanci do zapečetěné schránky umístěné v jídelně firmy.

3. fáze: zpracování informací – pro zpracování získaných dat byl využit MS Excel a statistické metody jako vážený aritmetický průměr, medián, modus a směrodatná odchylka (Příloha P V).

4. fáze: vyhodnocení – pro vlastní závěrečné vyhodnocení získaných informací byly vytvořeny v MS Excelu grafy a tabulky. Ty vystihují odpovědi respondentů na dané otázky. Pro srovnatelnost a přehlednost údajů byly použity následující typy grafů: výsečový, sloupcový a spojnicový graf. Jako doplňkové šetření posloužily rozhovory s náhodně vybranými zaměstnanci, které ověřily a objasnily některé odpovědi. Rozhovory proběhly se třemi THP, čtyřmi pracovníky skladu a dvěma pracovníky dopravy.

5. fáze: prezentace výsledků - v zájmu věrohodnosti a objektivnosti v interpretacích výsledků výzkumu bylo využito komentářů z dotazníků a výstupy z rozhovorů s vybranými zaměstnanci.

7.1 Charakteristika souboru dotazovaných

Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci lednu, konkrétně v časovém intervalu od 16. 1. 2010 do 31. 1. 2010. K tomuto měsíci evidovala společnost 179 zaměstnanců. Po konzultaci s vedením společnosti se průzkumu nezúčastnilo 61 pracovníků. Jedná se o zaměstnance pracující v provozovnách ve Frýdlantu a Cash&Carry. Důvodem vyloučení z výzkumu je skutečnost, že se tyto provozovny nachází mimo areál společnosti XYZ s.r.o. a jsou relativně samostatné.

Z celkového počtu zaměstnanců byl dotazník rozdán 118 pracovníkům. Návratnost dotazníků byla téměř 67 %. Výběrový soubor, tj. 79 zaměstnanců, je charakterizován následujícími znaky:

- pohlavím,
- věkovou strukturou,
- pracovním zařazením a
- počtem odpracovaných let v organizaci.

Tyto charakteristiky budou v následující kapitole blíže popsány.

7.1.1 Pohlaví dotazovaných

Tato kapitola poskytuje prostor pro analýzu pohlaví zaměstnanců. Dotazník vyplnilo o 16 % více žen než mužů, tzn. 46 žen (58 %) a 33 mužů (42 %). Ve společnosti pracuje 52 žen (44 %) a 66 mužů (56 %). U pracovníků dopravy převládají muži s podílem 94 %.

U ostatních pracovních pozic převládají ženy s podílem 59 %. Struktura respondentů odpovídá struktuře zaměstnanců v podniku s výjimkou pracovníků dopravy.

Následující tabulka (Tab. 5) znázorňuje podíl respondentů dle pohlaví a pracovního zařazení. Je jednoznačně patrné, že 100 % mužského pohlaví je zastoupeno ve funkci pracovníků dopravy. Naopak největší procentní zastoupení žen je na úseku skladu. Jak bylo uvedeno výše, pohlaví respondentů odpovídá struktuře zaměstnanců.

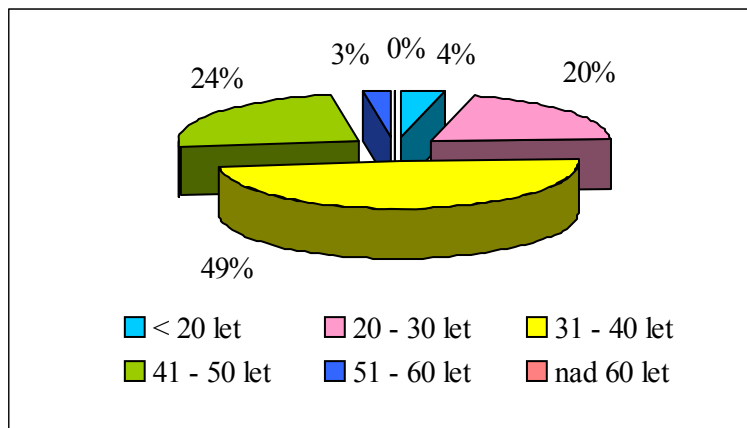
Tab. 5. Pohlaví respondentů dle pracovního zařazení. [vlastní]

Pohlaví	Pracovní zařazení						Podíl na celkovém počtu	
	THP		Skladníci		Prac. dopravy		Počet	%
	Počet	%	Počet	%	Počet	%		
Ženy	17	68	29	71	0	0	46	58
Muži	8	32	12	29	13	100	33	42
Celkem	25	100	41	100	13	100	79	100

7.1.2 Věková struktura dotazovaných

Další důležitou součástí každého statistického zjišťování je složení výběrového souboru z věkového hlediska. V průzkumu byli zastoupeni muži a ženy v rozdělení do šesti věkových skupin, které uvádí graf (Graf 4). První skupinu tvořili zaměstnanci mladší 20 let. Další věkové kategorie byly: od 20 do 30 let, od 31 do 40 let, od 41 do 50 let, od 51 do 60 let a nad 60 let. Z grafu vyplývá, že téměř polovinu tvoří zaměstnanci v produktivním věku 31 – 40 let. Druhou nejvýznamnější skupinu tvoří věková skupina 41 – 50 let. Její podíl je 24 % ze všech zúčastněných zaměstnanců. Tato starší generace má bohaté pracovní zkušenosti a praxi. Třetí největší zastoupení mají pracovníci ve věkové struktuře 20 – 30 let a tvoří 20 % z celkového podílu. Důvodem mohou být studenti po ukončení střední školy, kteří chtějí pracovat ve velké a moderní společnosti. Nevýhodou mladého kolektivu je nedostatečná praxe a velká fluktuace. Ostatní věkové kategorie zaujímají podstatně menší procentní zastoupení. Věková struktura respondentů odpovídá věkové struktuře zaměstnanců. Na společnost XYZ s.r.o. lze nahlížet jako na moderní a zralou firmu, neboť má relativně mladý pracovní kolektiv.

Z pohledu motivace lze usuzovat, že každá věková kategorie zaměstnanců upřednostňuje odlišné motivační faktory.



Graf 4. Věková struktura respondentů. [vlastní]

7.1.3 Struktura respondentů podle pracovního zařazení

Počet respondentů dle pracovního zařazení je uveden v tabulce výše (Tab. 5). Jak vyplývá z organizační struktury, společnost řadí mezi THP (muže i ženy) následující pozice: vedoucí oddělení, obchodní ředitele, manažery, asistenty, účetní, fakturantky, tel. operátory, analytiki, pracovníky marketingu, reklamace, objednávek, technického úseku a údržby. Tato pracovní kategorie čítá 31 zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 25 THP. Do kategorie skladníci řadí společnost pracovníky skladu, služby, kontroly, reklamace, expedice a nápojů. Tato kategorie zahrnuje 54 pracovníků a 41 z nich vyplnilo dotazník. Poslední skupinu tvoří pracovníci dopravy, kterou tvoří nejen řidiči, ale i obalovači a dispečeri. Počet zaměstnanců dopravy činí 33, ale pouze 13 z nich vyplnilo dotazník z důvodu práce mimo areál společnosti.

7.1.4 Struktura respondentů dle odpracovaných let v organizaci

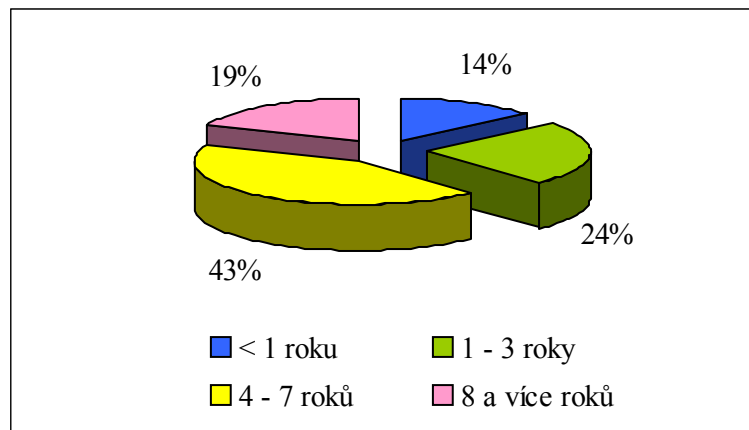
Další údaje se týkají počtu odpracovaných let respondentů ve společnosti a jsou zachyceny v grafu níže (Graf 5). Největší podíl tj. 43 % tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti 4 – 7 roků. Druhou nejvýznamnější kategorií tvoří zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle jak 1 – 3 roky a zaujímají podíl 24 %. Pětinu zaměstnanců z celkového podílu tvoří pracovníci, kteří ve společnosti pracují 8 a více let. Nejmenší podíl, tj. 14 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání méně než jeden rok.

Četnost odchodů a příchodů zaměstnanců v jednom roce vyjadřuje ukazatel *fluktua*ce a jeho výpočet je následující:

$$\text{Fluktuace} = \frac{\text{počet odchozích zaměstnanců v roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v roce}} \times 100 \quad (2)$$

[24]

Roční míra fluktuace v roce 2009 = $[(19/170)*100] = 11 \%$. Každoroční stav zaměstnanců se postupně zvyšuje a lze tedy tvrdit, že existuje vždy určitá skupina zaměstnanců, která je ve společnosti pouze krátkou dobu (jeden až tři roky).



Graf 5. Respondenti dle odpracovaných let. [vlastní]

7.2 Vyhodnocení motivační struktury zaměstnanců

První část průzkumu byla věnována motivační struktuře zaměstnanců. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaký byl postoj zaměstnanců k vyjmenovaným faktorům pracovní motivace. Konkrétně bylo hodnoceno 18 motivů z oblasti pracovního prostředí, mezilidských vztahů, komunikace na pracovišti a odměňování, které jsou pro zaměstnance významné. Jejich významnost byla hodnocena dvěma kritérii – spokojeností a důležitostí. Zaměstnanci byli požádáni o hodnocení, jak jsou s daným faktorem v organizaci spokojeni a jak je pro ně daný faktor důležitý tzn., jak obecně podporuje jejich pracovní nasazení. Pro tyto otázky byla zvolena pětistupňová škála, která měla jasně vystihnout výši spokojenosti a důležitosti jednotlivých motivů.

Vyhodnocení spokojenosti faktorů motivace pracovníků demonstruje **kvadrantová mapa**. Ta zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností. Zdůrazňuje význam vlastností, které pokládají zaměstnanci za nejdůležitější, vedle těch, v nichž organizace dosahuje špatných výsledků. Akční priority se určují grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší akční prioritu získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Cílem bylo nalézt motivační

faktory, nacházející se v kvadrantu s vyšší důležitostí a nižší až středí spokojeností. Jedná se o takový kvadrant, kde firma může jednotlivé motivační faktory zlepšovat. Jestliže se v tomto kvadrantu nachází více faktorů a společnost nemá prostředky k tomu, aby je zlepšila všechny, měla by seřadit priority tím, že se zaměří na vlastnosti s vyšším stupněm důležitosti a nižší úrovní spokojenosti.

Respondenti hodnotili spokojenost a důležitost s jednotlivými faktory na pětistupňové škále, která začínala u spokojenosti od „Velmi spokojen“, „Spokojen“, „Celkem spokojen“, „Nespokojen“, „Velmi nespokojen“. Stupnice důležitosti obsahuje tyto úrovně: „Nejdůležitější“, „Důležité“, „Běžné“, „Málo důležité“, „Úplně bezvýznamné“.

Jednotlivé faktory jsou zachyceny v následujícím grafu (Graf 6), který zobrazuje faktory spokojenosti a důležitosti v kvadrantové mapě. Dle míry spokojenosti a důležitosti je možné faktory rozdělit do čtyř kvadrantů, přičemž nejdůležitější je kvadrant, kde je nízká spokojenost a vysoká důležitost. Jedná se o pravý dolní kvadrant. V tomto případě obsahuje následující faktory:

- hodnocení od svých nadřízených,
- odměňování nepeněžní (pochvala, uznání),
- informace o aktivitách firmy,
- vztahy s kolegy v práci,
- účast na školení v rámci zaměstnání,
- komunikace mezi zaměstnanci a nadřízeným,
- sociální výhody (příspěvky na kulturní, sportovní akce, slevy atd.),
- organizace práce.

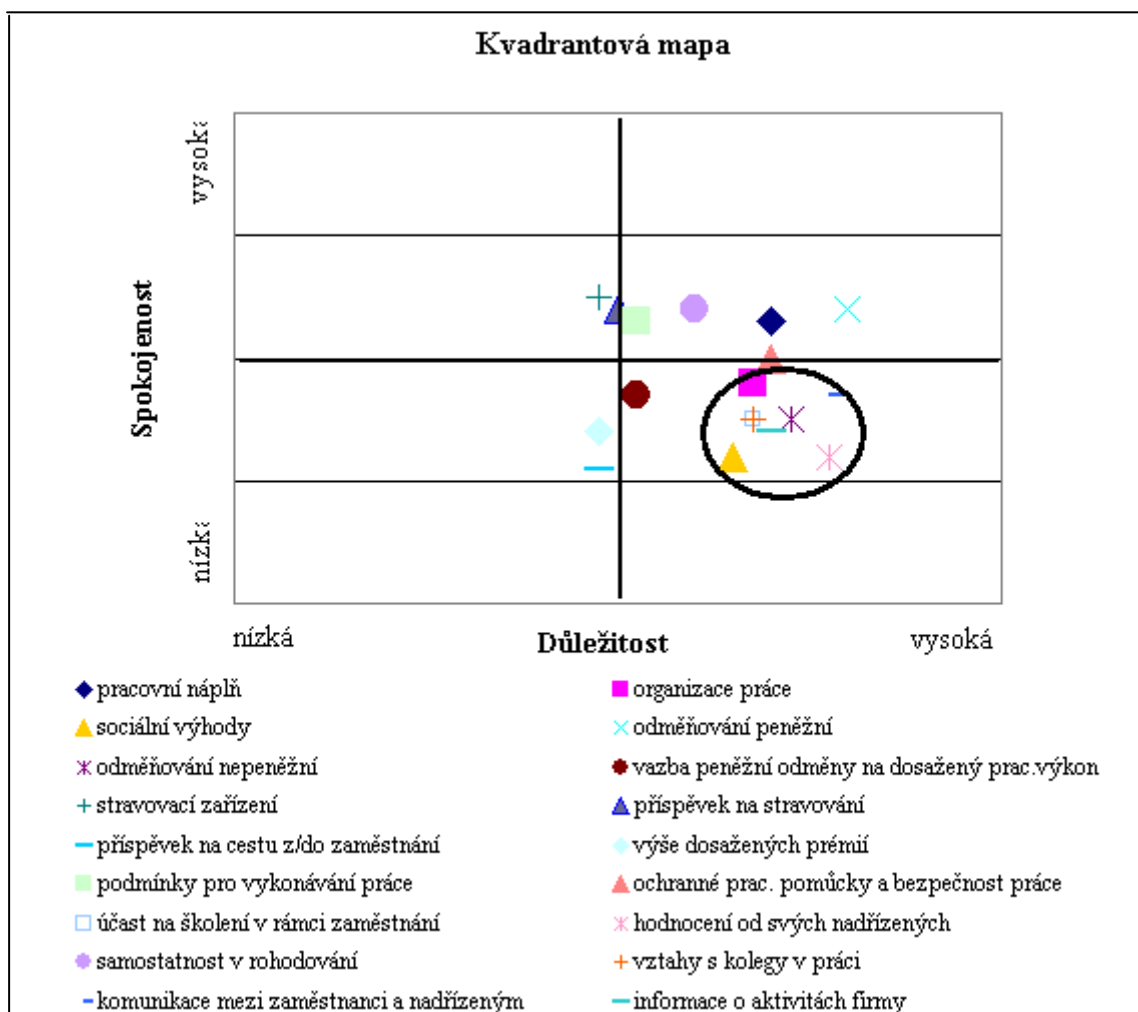
Tyto faktory mají nízkou spokojenost, ale vysokou důležitost z pohledu respondentů a jsou vyznačeny kruhem. To znamená, že tyto faktory vyžadují vysokou pozornost ze strany vedení podniku a jejich zlepšení má velký vliv na celkovou spokojenost a motivaci zaměstnanců. Za velmi důležitý faktor respondenti považují hodnocení od svých nadřízených a komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným. Zároveň vyjádřili s těmito faktory velmi nízkou spokojenost.

Na druhou stranu pozitivně lze hodnotit faktory, které se umístily v kvadrantu s vysokou spokojeností a zároveň vysokou důležitostí. Tento kvadrant je umístěn vpravo nahoře a obsahuje faktory:

- odměňování peněžní (mzda, odměny...),
- pracovní náplň,
- samostatnost v rozhodování,
- podmínky pro vykonávání práce (osvětlení, vybavení...).

Tyto faktory v současné době pozitivně ovlivňují motivaci, protože mají vysokou spokojenost a vysokou důležitost.

Ostatní faktory se nacházejí na rozhraní jednotlivých kvadrantů a nemají výrazný vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců podniku. [29]



Graf 6. Kvadrantová mapa faktorů spokojenosti a důležitosti. [vlastní]

7.3 Vyhodnocení vybraných faktorů pracovní motivace

Druhá část výzkumu byla zaměřena na vybrané faktory pracovní motivace. Pro tuto část dotazníkového šetření posloužily uzavřené a otevřené otázky. Otázky se opět týkaly pracovní motivace zaměstnanců tj. komunikace na pracovišti, školení či zainteresovanosti na cílech organizace. Dotazovaní byli požádáni, aby vyznačili jednu odpověď, která nejlépe vystihuje jejich postoj. Dále byla věnována pozornost každé otázce, včetně komentářů, tabulek a grafického znázornění.

Vztah zaměstnanců ke společnosti

Dlouhodobé uspokojování potřeb a dosahování dobrých výsledků firmy není možné bez loajálních a motivovaných zaměstnanců tj. zaměstnanců, kteří mají dobrý vztah ke své firmě. V dotazníku proto byla zastoupena otázka týkající se zhodnocení postoje zaměstnanců ke společnosti. Více jak jedna třetina z výběrového souboru, tj. 77 % pracovníků si váží pracovat ve firmě XYZ s.r.o. Takoví zaměstnanci chtějí pomoci společnosti k úspěchu. Naopak 23 % zaměstnancům je jedno, kde pracují. Tito pracovníci jsou rádi, že mají zaměstnání a je jim lhostejné, zda pracují právě u této společnosti. Vyšších pozitivních hodnot dosahují THP a pracovníci dopravy oproti zaměstnancům skladu.

V souvislosti s postojem zaměstnanců ke společnosti lze identifikovat důvody, které by byly podnětem k odchodu ze zaměstnání. Respondenti měli možnost seřadit vzestupně osm důvodů pro změnu zaměstnavatele. Vybrané důvody ke změně zaměstnavatele seřadili respondenti následovně (Tab. 6).

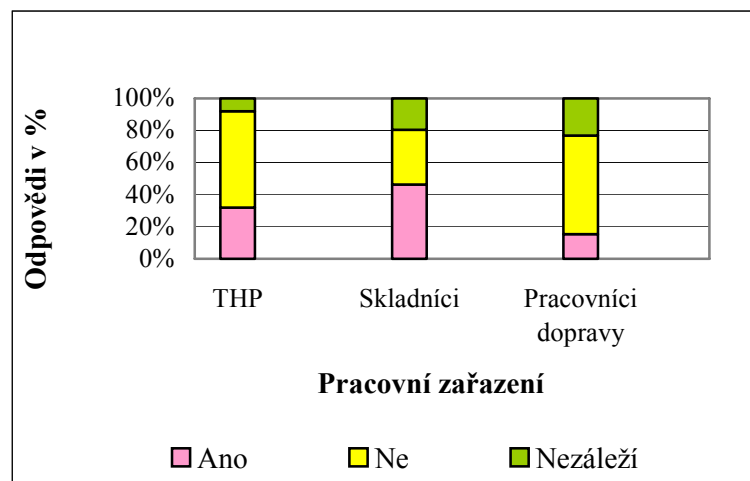
Tab. 6. Důvody k odchodu ze společnosti. [vlastní]

Pořadí	Důvody k odchodu ze společnosti	Absolutní četnost
1.	Nízká nebo nezvyšující se mzda.	34
2.	Špatné vztahy s nadřízeným.	30
3.	Nedostatečná péče o zaměstnance (benefity, motivace, vzdělání atd.)	27
4.	Špatné vztahy s kolegy.	35
5.	Nezajímavá náplň práce.	41
6.	Nevyhovující pracovní prostředí.	26
7.	Dlouhodobá přepracovanost.	22
8.	Pocit malého pracovního vytížení.	19

Na základě nejvyšší četnosti bylo určeno pořadí jednotlivých faktorů. Mezi nejvýznamnější důvody pro změnu zaměstnavatele respondenti uvedli nízkou mzdu, špatné vztahy s nadřízeným, nedostatečnou péči o zaměstnance a špatné vztahy s kolegy. Tyto důvody poukazují na důležitost faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Výsledky této otázky jsou v souladu se závěry u jiných otázek. Pro příklad lze uvést nízkou mzdu, kterou považují respondenti za nejpodstatnější důvod pro změnu zaměstnavatele a současně uvedli, že je pro ně nejdůležitější při hodnocení motivační struktury (výsledky jsou uvedeny v kvadrantové mapě).

Pravomoc a odpovědnost

V pracovní době se zaměstnanci věnují plnění svých pracovních úkolů a povinností. Při výkonu své pracovní činnosti by měl být za ni pracovník zodpovědný. Na otázku, zda by byli pracovníci rádi, kdyby jim byla nabídnuta větší pravomoc a s tím spojená větší odpovědnost za práci odpovědělo negativně 60 % THP, 34 % skladníků a 62 % pracovníků dopravy. THP a pracovníci dopravy již dnes nesou velkou zodpovědnost, proto se brání jejímu dalšímu zvyšování. Skladníci mají v současné době menší zodpovědnost, proto nemají zábrany převzít větší zodpovědnost. Pro objasnění odpovědí na uvedenou otázku byly provedeny rozhovory s devíti zaměstnanci (3 THP, 4 pracovníky skladu a 2 pracovníky dopravy). Ti potvrdili, že THP a pracovníci dopravy nesou za vykonanou práci větší zodpovědnost než zaměstnanci pracující ve skladě. Souhrnně větší odpovědnost odmítá 47 % respondentů, naopak 37 % by vyšší pravomoc i odpovědnost přijalo. Nemalá část respondentů (16 %) nemá vyhraněný názor. Z grafu (Graf 7) tedy vyplývá, že zaměstnanci společnosti XYZ s.r.o. nechtějí přijmout větší pravomoc a tím i větší odpovědnost za práci.

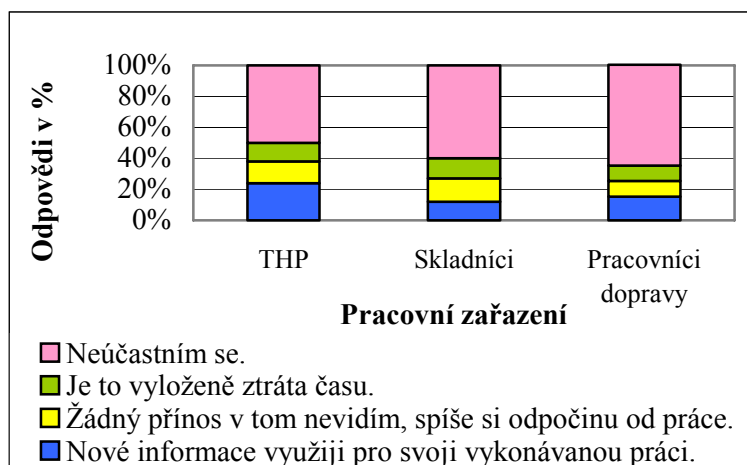


Graf 7. Vztah k pravomoci a odpovědnosti. [vlastní]

Vzdělávání a školení

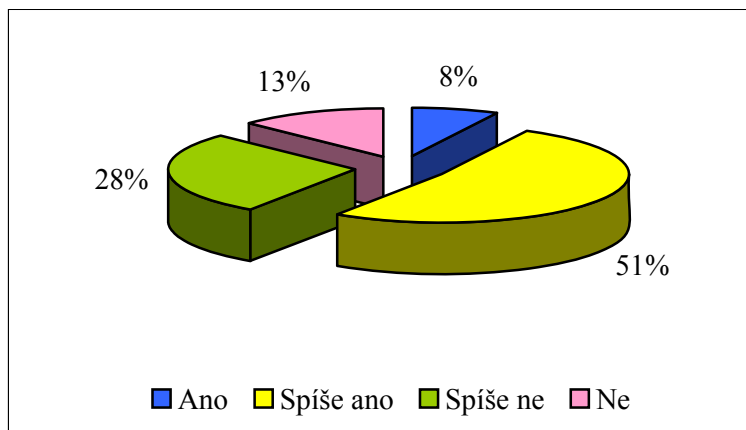
Jedním z důležitých pilířů firmy jsou její stabilní zaměstnanci. Školení zaměstnanců jednoznačně přispívá ke stimulaci pracovního výkonu a loajality, ale také zvyšuje kvalifikaci pracovníků. Jak vyplývá z následujícího grafu (Graf 8), přínos ze školení nejvíce oceňují THP (24 %). Školení se neúčastní více jak polovina zaměstnanců společnosti. Nejméně jsou do školení zapojeni skladníci. Podle informací ze společnosti je počet školení velmi nízký, tudíž zaměstnanci do školení zahrnovali také povinné školení BOZP apod., což nelze považovat za školení pro vlastní výkon své práce. Výsledný celkový obraz tak svědčí o malém zapojení zaměstnanců do zvyšování kvalifikace.

Dosavadní školení byly pouze z části pozitivně přijaty respondenty, protože pouze 16 % respondentů uvedlo, že získají nové informace, které využijí pro vykonávání své práce. Žádný přínos ze školení uvádí 14 % respondentů. Za ztrátu svého času stráveného na školení uvádí 12 % respondentů. Z toho vyplývá, že školení není zřejmě správně nastaveno a informace ze školení využijí zaměstnanci při své práci pouze částečně. Tuto slabou stránku motivace potvrdili zaměstnanci, se kterými byl proveden rozhovor. Jako slabinu této oblasti považují nedostatečnou možnost zúčastnit se školení.



Graf 8. Přínos školení dle prac. zařazení. [vlastní]

Na otázku, zda by se zaměstnanci účastnili pravidelného vzdělávání, převládá u dotazovaných pozitivní odpověď. Větší polovina dotazovaných by se spíše zúčastnila pravidelného vzdělávání (Graf 9). Z toho vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o získávání nových znalostí a rozvoj své kariéry.



Graf 9. Postoj k účasti na vzdělávání. [vlastní]

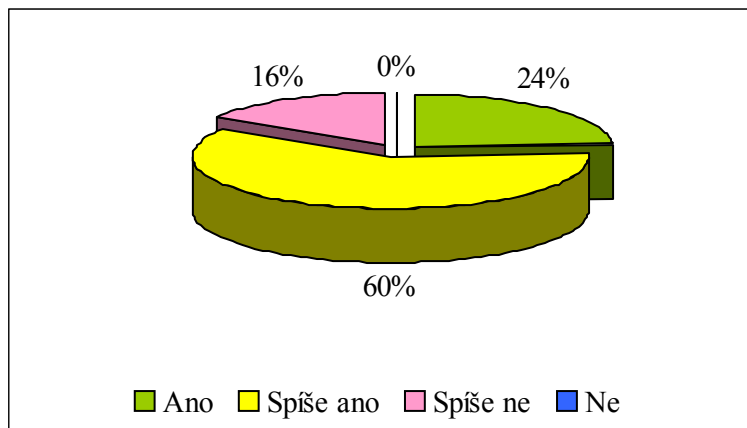
Součástí otázky týkající se možnosti vzdělávání byla dotazovaným nabídnuta následující podotázka s ohledem na volbu oblastí, ve kterých by se chtěli vzdělávat. Této možnosti využilo téměř 50 % dotazovaných, kteří vyjádřili zájem se vzdělávat. Zaměstnanci projeví-li zájem rozšířit své znalosti nejčastěji v oblastech:

- práce s PC,
- účetnictví,
- ekonomika a ekonomika řízení,
- cizích jazyků,
- komplexně.

Mnoho respondentů se shodlo, že je potřeba se vzdělávat komplexně ve všem či všeobecně. Celkově lze říci, že zaměstnanci cítí nutnost vzdělávat se.

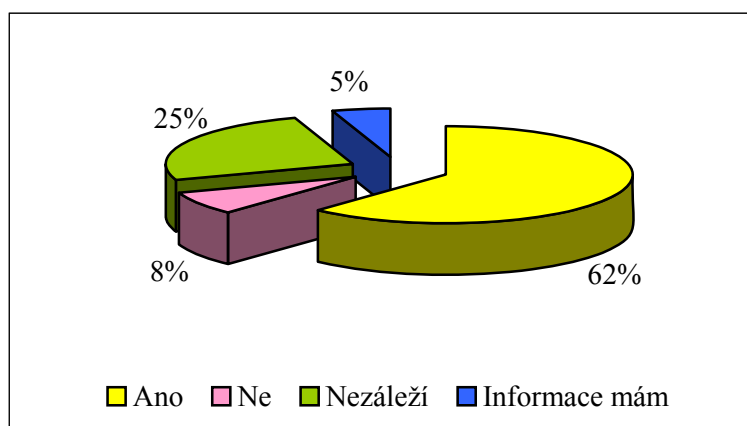
Informovanost zaměstnanců o cílech firmy a jejich práci

Mají-li být naplněny firemní cíle, musí společnost poskytovat informace svým zaměstnancům. Pokud budou znát zaměstnanci cíle organizace, mohou v přiměřeném měřítku svými pracovními zkušenostmi přispět ke společnému plnění firemních cílů. Z uvedeného grafu (Graf 10) vyplývá, že 24 % respondentů považuje rozhodně za důležité znát informace o cílech společnosti a jejich plnění. Dále 60 % uvádí, že spíše potřebuje znát informace o cílech společnosti. Celkově má zájem o informace o směřování společnosti více jak 84 % respondentů. Pouze 16 % respondentů není přesvědčeno o potřebnosti uvedených informací. Z grafu tedy vyplývá, že výrazná většina zaměstnanců má zájem o informace týkající se cílů organizace a jejich plnění.



Graf 10. Informace o cílech společnosti. [vlastní]

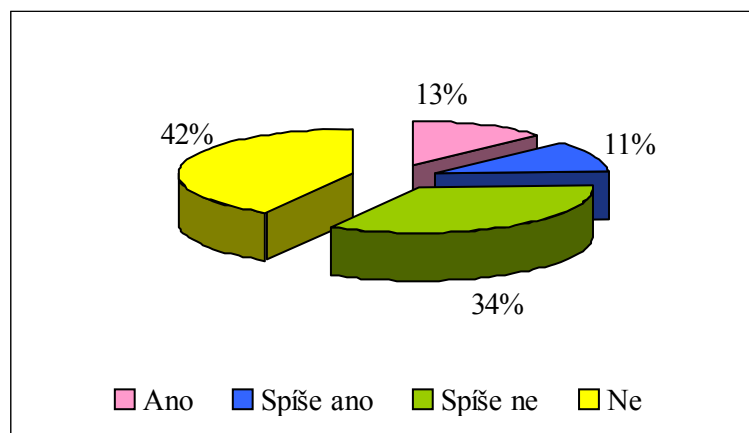
Pro každého člověka je důležité vědět, zda jeho úsilí a snaha při práci je vynaložena efektivně a správně. Je nutné všechny vnější podněty spojit se strukturou vnitřních potřeb a motivací zaměstnanců. V tomto směru se jedná o formování zájmu zaměstnance se zájmy organizace. S touto myšlenkou souvisí potřeba hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Významná část respondentů (62 %) by uvítala hodnocení své práce vedoucím. Největší zájem je ze strany THP (76 %), dále následují skladníci a pracovníci dopravy. Zájem je vysoký a překračuje téměř u všech pracovních zařazení 50 %. Čtvrtině respondentů nezáleží na informacích o hodnocení své práce. Pouze malý počet respondentů odmítá hodnocení od vedoucího. Celkově z grafu (Graf 11) vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o hodnocení své práce. Rozhovory s vybranými zaměstnanci potvrzují skutečnost, že většině zaměstnanců není poskytnuta zpětná vazba o výkonu práce.



Graf 11. Zájem o hodnocení práce vedoucím. [vlastní]

Motivace ve vztahu k pracovní neschopnosti

Dočasnou pracovní neschopností se rozumí stav, kdy zaměstnanec nemůže z důvodu nemoci vykonávat svou práci. Jak vyplývá z grafu (Graf 12) výrazná většina respondentů (76 %) uvádí, že je sociální program společnosti nemotivuje vůči pracovní neschopnosti. U této otázky mohli respondenti uvést bližší komentář k současnému stavu. Respondenti často uvedli nízkou náhradu mzdy při nemoci jako důsledek sociálního programu. Tento fakt však firma nemůže ovlivnit. Zároveň negativně hodnotí snížení pohyblivé mzdy při nemoci.



Graf 12. Motivace a pracovní neschopnost. [vlastní]

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Společnost XYZ s.r.o. je velkoobchodní firma se sídlem v Šumperku, která nabízí široký sortiment potravinového i nepotravinového zboží. Velký důraz klade na dokonalý servis a kvalitní služby poskytované zákazníkům.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci byly identifikovány základní oblasti, na které by firma měla zaměřit pozornost z hlediska spokojenosti svých zaměstnanců. Tyto závěry lze stručně a přehledně shrnout do situační analýzy, která je označována jako SW analýza. Ta hodnotí silné a slabé stránky. SW analýza shrnuje hlavní výstupy analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců v oblasti odměňování pracovníků, pracovního prostředí a podmínek práce, vzdělávání a profesního růstu, zaměstnaneckých vztahů a komunikace na pracovišti.

Silné stránky:

- efektivní systém peněžitého odměňování zaměstnanců,
- spokojenost s pracovní náplní,
- samostatnost v rozhodování,
- dobré podmínky pro vykonávání práce.

Slabé stránky:

- žádné nebo nedostatečné posouzení a hodnocení výsledků zaměstnanců vedoucím,
- nepropracovaný systém nepeněžitého odměňování zaměstnanců,
- nedostatečný tok informací o cílech společnosti,
- špatné vztahy s kolegy v práci,
- neuspokojivý systém vzdělávání a účast na školení,
- slabá komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými,
- nespokojenost se sociálními výhodami a organizací práce.

Vyhodnocení současného stavu je podkladem pro návrh způsobů, jak zkvalitnit spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Na tyto problémové faktory pracovní motivace se zaměřím v projektové části diplomové práce s cílem vytvořit komplexní dokument motivačního systému.

9 PROJEKT ZMĚN MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Projektová část diplomové práce bude vycházet z výsledků analýzy, ale i teoretických poznatků, které poslouží jako podklad pro vypracování návrhu projektu na zlepšení motivace zaměstnanců.

9.1 Zdůvodnění projektu

Z analýzy provedené ve firmě XYZ s.r.o. vyplývá, že si společnost do jisté míry uvědomuje smysluplnost lidských zdrojů v podniku. Snaží se pečovat o své zaměstnance a pracuje na vybudování zdravé podnikové kultury. Jak však ukázaly výsledky analýzy, existují mezery v oblasti motivace zaměstnanců. Důvodem realizace projektu motivačního systému je tyto stránky minimalizovat, respektive navrhnout jejich změny tak, aby přinesly stabilizaci zaměstnanců, zvýšení výkonnosti a především spokojenost se zaměstnáním u dané společnosti. Projekt diplomové práce se zaměří na návrh motivačních nástrojů, které budou součástí uceleného dokumentu.

9.1.1 Cíl projektu

Prvořadým cílem či smyslem projektu je návrh změn motivačního programu tak, aby byla naplněna podstata maximalizace efektů výkonů zaměstnanců. Motivační program se skládá z opatření a postupů, které mají za cíl zvýšit výkonnost společnosti, tj. růst produktivity práce, prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců.

9.1.2 Omezení projektu

Projekt lze realizovat za předpokladu efektivního plánování. Protože je projekt omezená činnost, jehož hlavním cílem je vytvoření jedinečného výsledku, je omezen následujícími charakteristikami:

- časovým harmonogramem,
- finanční náročností,
- zdrojový hlediskem,
- kritérií úspěchů projektu.

Časové hledisko

Celková časová dotace implementace projektu byla ve spolupráci s vedením společnosti odhadnuta na dobu 13 měsíců. Časový plán projektu motivačního programu se skládá z devíti kroků, které jsou uvedeny níže v tabulce (Tab. 7). Po schválení návrhu projektu vedením společnosti by změny mohly být zavedeny neodkladně a probíhaly by v testovacím režimu. Po kladném vyhodnocení projektu by změny mohly být implementovány do podnikové praxe na počátku příštího roku.

Tab. 7. Časový plán projektu. [vlastní]

Krok	Popis činnosti	Doba trvání (v týdnech)	Časové rozmezí
1.	Analýza motivačního programu	12	1. 1. - 31. 3. 2010
2.	Návrh projektu	8	1. 4. - 31. 5. 2010
3.	Schválení vedením podniku	2	1. 6. - 16. 6. 2010
4.	Zavedení změn s výjimkou hodnocení zaměstnanců	2	1. 7. - 31. 7. 2010
5.	Testovací fáze – hodnocení zaměstnanců	2	1. 7. – 31. 7. 2010
6.	Vyhodnocení testovací fáze hodnocení zaměstnanců	4	1. 8. – 31. 8. 2010
7.	Zkušební provoz - hodnocení zaměstnanců	4	1. 9. – 30. 9. 2010
8.	Zavedení systému hodnocení	12	1. 10. – 31. 12. 2010
9.	Vyhodnocení a kontrola projektu	4	1. 1. - 31. 1. 2011

Časový harmonogram projektu je demonstrován metodou kritické cesty CPM vygenerované prostřednictvím programu WinQSB. V tabulce jsou uvedeny všechny činnosti projektu, které vytváří kritickou cestu, i ty, které na kritické cestě neleží. Kritická cesta projektu vyjadřuje aktivity, které nemají žádnou časovou rezervu, a proto by společnost měla dohlížet na správném dodržování termínů. Prodloužení doby realizace těchto aktivit by prodloužilo celou dobu provedení projektu.

Tab. 8. Délka trvání projektu v programu WinQSB. [vlastní]

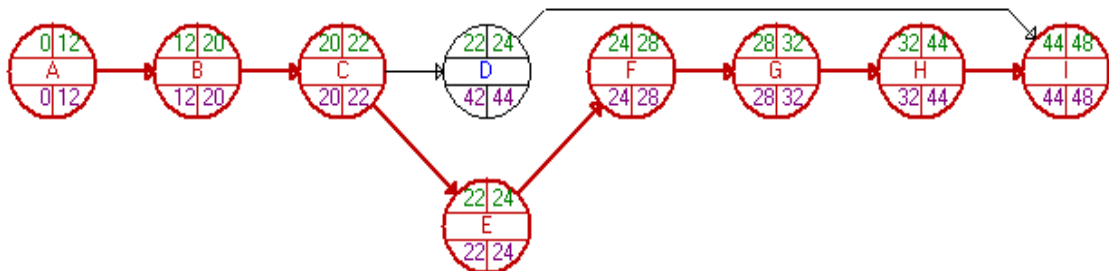
04-17-2010 20:29:01	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	12	0	12	0	12	0
2	B	Yes	8	12	20	12	20	0
3	C	Yes	2	20	22	20	22	0
4	D	no	2	22	24	42	44	20
5	E	Yes	2	22	24	22	24	0
6	F	Yes	4	24	28	24	28	0
7	G	Yes	4	28	32	28	32	0
8	H	Yes	12	32	44	32	44	0
9	I	Yes	4	44	48	44	48	0
	Project Completion Time		=		48	weeks		
	Number of Critical Path(s)		=		1			

Program WinQSB vypočítal délku trvání projektu na 48 týdnů (Tab. 8) a určil jednu kritickou cestu (Tab. 9).

Tab. 9. Kritická cesta. [vlastní]

04-17-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	E
5	F
6	G
7	H
8	I
Completion Time	48

Kritická cesta je také znázorněna v následujícím síťovém grafu (Graf 13):



Graf 13. Síťový graf délky trvání projektu. [vlastní]

Finanční hledisko

S realizací projektu jsou vedle časového hlediska spojeny významnou měrou **finanční prostředky**. Společnost má možnost využít výsledků diplomové práce a projekt realizovat se zapojením autorky práce. Tato varianta je výrazně levnější než realizace projektu prostřednictvím specializované poradenské firmy. Maximální objem finančních prostředků, které je firma ochotna vynaložit na projekt, jsou ve výši 185 000 Kč.

Zdrojové hledisko

Omezení z pohledu zdrojů lze spatřovat v personální oblasti. Při návrhu a realizaci projektu bude hrát klíčovou roli autorka práce. Současně je nepostradatelná role vedení podniku a vedoucích jednotlivých úseků. Vedení se musí s projektem ztotožnit a důsledně ho prosazovat.

Kritéria úspěchů projektu

Za hlavní kritéria úspěchů projektu lze považovat jeho pozitivní přijetí, resp. spokojenost a uznání navrhovaných motivačních změn ze strany zaměstnanců. Další kritéria úspěchů lze spatřovat v růstu produktivity práce (*viz kapitola 5, vzorec 1*), stabilizaci zaměstnanců (*viz kapitola 7.1.4, vzorec 2*), růstu tržeb a schopnosti firmy předložit zaměstnancům ucelený dokument o faktorech motivace, které jim nabízí. Předpokládaný vývoj uvedených kritérií v jednotlivých letech zobrazuje tabulka (Tab. 17).

9.1.3 Implementace projektu

Před zavedením motivačního programu je nutná:

- kontrola a vyhodnocení návrhu změn vedením společnosti,
- seznámit zaměstnance o změnách motivačního programu.

9.1.4 Příjemci projektu

Příjemci projektu jsou všichni zaměstnanci dané společnosti, kteří budou v době testovací fáze projektu v hlavním pracovním poměru a současně nebudou ve zkušební lhůtě.

10 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Při formulaci motivačního programu lze využít rámcového postupu tvorby motivačního programu organizace, používaném v přístupu Dvořákové [7], který je uveden v teoretické části (*viz kapitola 3. 7*). Tento přístup bude rozšířen o vyhodnocení účinnosti motivačního programu.

10.1 Cíl motivačního programu

V současné době nemá firma definován motivační program, resp. nemá vytvořen vlastní souhrnný dokument, který charakterizuje použití jednotlivých prvků motivace. Cílem motivačního programu je vytvořit přehled nástrojů, které používá daná společnost k motivaci svých zaměstnanců. V rámci diplomové práce budou uvedeny jednotlivé motivační nástroje, které budou součástí motivačního programu. Motivační program bude sloužit pro usnadnění orientace v motivačních složkách tak, aby zaměstnanci věděli, co jim zaměstnavatel nabízí. Výsledkem bude komplexní dokument motivačního programu společnosti.

10.2 Současný stav

Pro hodnocení současného stavu budou využity výsledky dotazníkového šetření, které jsou součástí analytické části (*viz kapitola 8*). Společnost používá v současné době určité nástroje motivace pro zaměstnance, lze však říci, že tyto nástroje nejsou využívány propojeně, jako ucelený systém, ale používají se spíše izolovaně.

V rámci dotazníkového šetření zaměstnanci poukazují na nedostatky v těchto bodech:

- hodnocení zaměstnanců,
- nepeněžní odměňování,
- vztahy s kolegy,
- komunikace mezi vedením a zaměstnanci,
- sociální výhody,
- informace o aktivitách a cílech firmy,
- organizace práce,
- účast na školeních.

10.3 Překážky a jejich příčiny

Překážkou k dosažení cíle je nejednoznačně formulovaný přehled poskytovaných motivačních složek v přehledné formě přístupné pro zaměstnance a to jak stávající, tak budoucí. S tím souvisí nízká informovanost zaměstnanců o nástrojích motivace, které společnost nabízí. Další překážkou může být nedostatečné přesvědčení vedení firmy o pozitivním vlivu změn motivačních nástrojů.

10.4 Možnosti řešení

Na základě průzkumu spokojenosti zaměstnanců bude pozornost věnována oblastem motivace, které sami zaměstnanci považují za nedostatečné, a budou navržena jejich možná řešení.

1. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je spojeno se zpětnou vazbou zaměstnance o tom, jak je jeho práce vnímaná ze strany nadřízeného. Tento nástroj hraje důležitou roli mezi podřízeným a jeho vedoucím. Pro obě zúčastněné strany je efektivní, pokud je zaměstnavatel schopný systematicky hodnotit pracovní, odborné i osobní jednání zaměstnanců. To vypovídá o shodě nároků a požadavků na vykonávanou pracovní činnost v rámci dané pozice. V následující části je přiblížen navrhovaný koncept pracovního hodnocení zaměstnanců.

Cíle a podmínky hodnocení

Hlavním cílem hodnocení je sledovat zlepšování výsledku jednotlivých zaměstnanců. Cíle systému hodnocení jsou vyjádřeny v tabulce níže (Tab. 10). Součástí této tabulky je také výčet podmínek, které by měly cíle splňovat.

Tab. 10. Přehled cílů hodnocení a jejich podmínek. [vlastní]

Cíle	<ul style="list-style-type: none"> • zjistit silné a slabé stránky zaměstnanců • zjistit pracovní nasazení zaměstnanců • umožnit zdokonalení v pracovních činnostech • motivovat zaměstnance pro zvýšení výkonu práce • odhalit potřeby rekvalifikace a vzdělání • identifikovat další směr rozvoje zaměstnanců
Podmínky	<ul style="list-style-type: none"> • pochopitelně a stručně formulované cíle • dosažitelnost cílů

Návrh formuláře hodnocení zaměstnanců

Jelikož se jedná o formální hodnocení zaměstnanců, jsou výstupy zaneseny do hodnotícího formuláře. Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnanců je v příloze (Příloha P VI). Tento formulář je sestaven ze dvou částí. V hlavičce samotného formuláře je nutné uvést identifikační údaje hodnoceného zaměstnance, kterými jsou:

- jméno, příjmení a titul,
- pracovní zařazení,
- datum nástupu do zaměstnání,
- den uskutečnění hodnocení,
- jméno hodnotitele.

I. Část hodnotícího formuláře

První část formuláře je věnována hodnocení stanovených kritérií pracovního procesu. Výsledek této části je vyjádřen pomocí získaných bodů. Jejich získání je popsáno níže.

Stanovení kritérií a jejich hodnocení

Hodnocení probíhá na základě předem stanovených kritérií. Hodnotící kritéria jsou navržena stejná pro všechna pracovní zařazení, tzn. pro technickohospodářské pracovníky,

skladníky a pracovníky dopravy. Jelikož se nejedná o výrobní podnik, ale distribuci, činnosti zaměstnanců nejsou diametrálně rozdílné. Manuální činnost je částečná a je doplněna administrativní činností (práce s objednávkami apod.). Navíc vedení podniku preferovalo jednotný formulář z důvodu jednotnosti a jednoduchosti. Po ověření v praxi může dojít k přehodnocení tohoto rozhodnutí.

Hodnotící kritéria jsou uvedena v první části hodnotícího formuláře. Jednotlivá dílčí kritéria mají různou váhu vystihující důležitost daného kritéria, přičemž součet všech vah je 100 %. Pro hodnocení jednotlivých kritérií se využívá hodnotící stupnice, viz tabulka (Tab. 11). Tato hodnotící škála je pětibodová, přičemž nejhorší hodnota je 1 a nejlepší je 5. Nejhorší hodnota 1 vyjadřuje menší než 60% plnění kritéria. 90 – 100% plnění odpovídá nejvyššímu stupni hodnocení. Vynásobením váhy a stupně hodnocení je výsledek v bodech. Maximální počet je 100 bodů. Zmíněná kritéria jsou následující:

- *Pracovní potenciál* (váha 20 %) – hodnocení je zaměřeno na odborné znalosti, tzn. kvalifikované požadavky na danou pracovní pozici a dále pak ochotu a schopnost osvojovat si nové pracovní postupy.
- *Pracovní chování* (váha 40 %) – zde jsou hodnoceny aktivita a pracovní nasazení, pracovní morálka, pořádek na pracovišti a s tím související péče o svěřené prostředky a přítomnost v práci.
- *Pracovní výkon* (váha 40 %) – při hodnocení je soustředěna pozornost na pracovní výkonnost, kvalitu odvedené práce (reklamace, stížnosti) a dále pak na důslednost při plnění stanovených cílů.

Bližší specifiky kritérií jsou uvedena v manuálu, který je součástí přílohy (Příloha P VII).

Tab. 11. Hodnotící stupnice dílčích kritérií. [vlastní]

1	2	3	4	5
nevyhovující	vyhovující	dobry	velmi dobry	výborný
< 60 %	60 - 69 %	70 - 79 %	80 - 89 %	90 - 100 %

Formulář dále obsahuje slovní výčet silných a slabých stránek zaměstnance. V závěru první části formuláře dosáhne hodnocený zaměstnanec určitého počtu bodů, které po zasazení do bodového rozpětí (Tab. 12) odpovídají slovní formulaci úrovně hodnocení. Celá první část je zakončena slovním vyjádřením hodnotitele.

Aby byla práce s formulářem efektivnější, je výpočtově provázán. Hodnotitel zaznačí hodnocení a výsledný součet je automaticky za pomoci MS Excel vypočítán.

Tab. 12. Bodové rozpětí hodnocení. [vlastní]

20-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
nedostatečný	spíše nevyhovující	zlepšitelný	uspokojivý	dobry	velmi dobrý	výborný	vynikající
Negativní hodnocení			Standardní hodnocení		Pozitivní hodnocení		

Význam jednotlivých hodnot v tabulce (Tab. 12) je možné popsat následovně. Hodnoty vyšší než 71 bodů představují pozitivní hodnocení zaměstnance. Čím více se blíží k maximální hodnotě 100 bodů, tím je hodnocení zaměstnance lepší. Zaměstnanci s vyšším počtem bodů než 80, výrazně splňují kritéria daného pracovního zařazení a je možné je doporučit na náročnější pozice. Standardní hodnocení zaměstnance dosáhne v rozmezí 51 až 70 bodů. Hodnocení nižší než 50 bodů je negativní, tudíž zaměstnanec nesplňuje větší část kritérií. Při hodnocení 20 až 30 bodů lze konstatovat, že zaměstnanec nesplňuje požadavky a je nutné zvážit setrvání na dané pozici. Zaměstnanec by měl dostat oficiální napomenutí od svého nadřízeného a současně dostat časový prostor na zlepšení. Pokud bude hodnocení opakovaně na stejné nízké úrovni a nedojde tedy ke zlepšení, měl by vedoucí přistoupit k personálnímu řešení po dohodě s vedením společnosti. Zde je však nutné zdůraznit, že velmi důležitý je vývoj hodnocení zaměstnanců v čase.

II. Část hodnotícího formuláře

Ve druhé části formuláře by se měl nadřízený, který provádí hodnocení, vyjádřit k dalšímu uplatnění zaměstnance ve smyslu jeho dalšího setrvání v zaměstnání. Po uvedení těchto údajů by se dále nadřízený věnoval informacím týkající se budoucího využití zaměstnance z pohledu jeho pracovní pozice. Je důležité, aby nadřízený zhodnotil, zda doporučuje ponechat zaměstnance na současné pracovní pozici nebo nikoliv. Může doporučit, zda je podřízený z hlediska znalostí a zkušeností vhodný pro náročnější, zcela odlišnou nebo méně náročnou pracovní pozici. Závěr druhé části formuláře poskytuje prostor pro stanovení úloh na další období. Po vyplnění daného formuláře dojde k seznámení hodnoceného s výsledky. Pokud má podřízený potřebu projevit se k hodnocení, může tak učinit do kolonky pro slovní vyjádření. Každý hodnotící formulář je vyhotoven ve dvou kopiích, při-

čemž jednu kopii dostane zaměstnanec a druhá je uložena do jeho osobní složky pro pozdější využití. Hodnotitel formulář podepíše a současně při předání připojí podpis také hodnocený zaměstnanec. Podpisy jsou velice důležité, protože potvrzují seznámení o obsahu hodnocení obou zúčastněných stran.

Periodicita hodnocení

Systematické hodnocení je založeno na pravidelnosti. Z důvodu využití výsledků při další personální činnosti je vhodný čtvrtletní cyklus hodnocení. Proto je navrženo zavést jednotnou periodicitu hodnocení zaměstnanců, které by se konalo vždy po ukončení čtvrtletí.

Vlastní proces hodnocení

Před začátkem vlastního hodnocení je nutné provést seznámení vedoucích pracovníků s hodnocením zaměstnanců. Pro úspěšné hodnocení je klíčová podpora vedení firmy. Pouze pokud vedení firmy vyjadřuje silnou podporu, může mít hodnocení pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Vedení firmy se musí seznámit s výsledky hodnocení u každého zaměstnance.

Všichni vedoucí zaměstnanci získají podrobné informace o správném průběhu hodnocení. Hodnotící formulář je jim podrobně vysvětlen na úvodním školení, které provede majitel na základě předchozí účasti na kurzu v oblasti zaměstnanců (*viz bod 8 – Účast na školení*). Pravidelné hodnocení je součástí pracovní náplně každého vedoucího. Každý vedoucí má k dispozici manuál hodnotícího formuláře, který popisuje jednotlivá hodnotící kritéria. Manuál hodnotícího formuláře je součástí přílohy (Příloha P VII).

Hodnocení začíná vlastním vyplněním hodnotícího formuláře, které provede vedoucí bez účasti zaměstnance. Po ohodnocení všech svých podřízených vedoucí hodnotící formuláře ještě jednou zkontroluje, aby bylo hodnocení vyvážené. Dále si připraví formulář z minulého hodnocení a provede srovnání z hlediska časového horizontu. Po prostudování materiálů si vedoucí zorganizuje osobní setkání s jednotlivými zaměstnanci, které ohodnotil. V rámci osobního rozhovoru seznámí hodnoceného s výsledky. Jednotlivá kritéria a hodnocení co nejvíce zdůvodní tak, aby zaměstnanci vysvětlil důvody svého hodnocení. Při komentáři k hodnocenému zdůrazní význam vývoje hodnocení v čase. V průběhu diskuse vedoucí ponechá prostor pro vyjádření hodnoceného zaměstnance. V závěru zhodnotí plnění úloh z předchozího období a stanoví úlohy na další čtvrtletí, které jsou v souladu

s daným hodnocením. Tyto úlohy jsou zaměstnanci vysvětleny a zdůvodněna jejich potřeba pro firmu a pro osobní růst zaměstnance.

Časová náročnost hodnocení jednoho zaměstnance včetně osobního rozhovoru zabere přibližně 20 – 30 min. podle individuálních výsledků hodnocení každého zaměstnance.

Zaměstnanec na závěr může vyjádřit své výtky k hodnocení do formuláře, který podepíše. Hodnocení vedoucí předá vedení společnosti k prostudování. Výsledky hodnocení mohou sloužit jako podklad pro personální účely.

Přínosy hodnocení

Od kladných výsledků pravidelného hodnocení zaměstnanců společnost očekává:

- zlepšení pracovního výkonu,
- získání informací o názorech a hodnotách zaměstnanců,
- získání podkladů pro vzdělávání,
- zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a společností,
- přiřazení správného zaměstnance na správné místo,

Negativní výsledky hodnocení mohou signalizovat:

- špatný výběr a rozmístění pracovníků,
- špatnou motivaci,
- špatnou komunikaci.

2. Nepeněžní odměňování

Na základě dotazníkového šetření vyjádřili zaměstnanci nespokojenost v oblasti nepeněžního odměňování, která je pro ně důležitá. Bezprostřední a výrazný účinek jako forma vnější motivace má pochvala a uznání. Pochvala musí být objektivní a v souladu s vykonanou činností. V souvislosti s hodnocením zaměstnanců by nadřízený pracovník provádějící hodnocení vždy za čtvrtletí vyhlásil a odměnil pracovníka s nejlepšími pracovními výsledky. Jako nepeněžní odměnu je možné poskytnout jednorázový **vstup do sportovního zařízení** (případně rehabilitační služby) nebo **kosmetickou poukázku**. Zaměstnanec, který by dlouhodobě dosahoval výrazně pozitivního plnění úkolů, a jeho zkušenosti tomu odpovídaly, by mohl být v případě potřeb společnosti zařazen do výběrových řízení

na vyšší pracovní pozici. O výběru formy nepeněžní odměny by rozhodoval sám zaměstnanec, přičemž by měl jednu možnost volby.

Nepeněžní odměnu by získal jeden THP, dva pracovníci skladu a jeden řidič. Toto rozdělení bylo zvoleno podle počtu pracovníků v jednotlivých kategoriích. S tímto rozdělením vedení společnosti souhlasilo a současně rozhodlo o výši nepeněžní odměny. Ta má hodnotu 500 Kč na zaměstnance za hodnocené čtvrtletí. Celkové náklady činí 8 000 Kč za rok (4 zaměstnanci/odměna v hodnotě 500 Kč/4 čtvrtletí).

Přehled nákladů této aktivity je následující:

- Poukázka v hodnotě 500 Kč pro 4 zaměstnance za každé čtvrtletí představuje roční náklady ve výši 8 000 Kč.

3. Vztahy s kolegy

Jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, jsou pro zaměstnance důležité vztahy mezi spolupracovníky. S těmito vztahy jsou zaměstnanci celkem spokojeni. I v této oblasti se nabízí možnosti pro zlepšení. Je důležité, aby kolegové, pracující ve stejném podniku, popř. na stejném úkolu spolu dobře vycházeli. Neshody mohou snížit pracovní morálku, rozbít kolektiv a být zdrojem nepříznivých situací. Důležitou roli zde hraje tolerance a otevřené řešení problémů. Pro posílení dobrých vztahů na pracovišti mezi kolegy může pomoci konání firemních akcí. Nabízí se využít okolní přírody a v letních měsících uspořádat **outdoorovou akci**. Na programu by byli zainteresováni sami zaměstnanci s tím, že jejich nápady by koordinovala odpovědná osoba (referent marketingu). Cílem je, aby se s navrženou akcí všichni ztotožnili a zúčastnili. Náklady na tuto akci byly vedením podniku schváleny v částce 3 500 Kč.

V prvním čtvrtletí roku by mohli zaměstnanci uspořádat **turnaj v bowlingu**, který by si sami zorganizovali. Referent marketingu by na nástěnku v jídelně vyvěsil seznam, na který by zaměstnanci mohli zapisovat svou účast. Zároveň by rezervoval 4 dráhy na dvě hodiny. Cena 1 dráhy/1 hodinu činí 290 Kč. Náklady na pořádání jedné akce by činily 2 320 Kč. [25] Občerstvení si zaměstnanci budou hradit v plné výši.

Velmi oblíbené jsou **firemní akce na zakončení roku**. Firma by mohla pronajmout salónek v hotelu Sport v Šumperku. Pronájem salónku je zdarma a v případě účasti všech zaměstnanců by firma vynaložila náklady na raut, jejichž výše je odhadnuta na 30 000 Kč

(cca 250 Kč/1 zaměstnanec). Tento hotel nabízí prostory o kapacitě 110 míst včetně možnosti využití jukeboxu a karaoke. [26] Celou akci by organizovala odpovědná osoba (referent marketingu). Ta by zveřejnila seznam zaměstnanců, kde by zájemce stvrdil účast svým podpisem. Seznam by byl zaměstnancům k dispozici na nástěnce v jídelně.

Neúčast zaměstnanců by firma kompenzovala věcným darem ve výši cca 250 Kč/1 zaměstnanec (např. dárkový koš).

V současné době firma poskytuje vánoční dárek v hodnotě cca 200 Kč (poukázka nebo věcný dar), to celkově činí 24 000 Kč. Tento dárek by byl nahrazen firemní akci v závěru roku. Cílem společných akcí je již zmíněné utužení vztahů mezi zaměstnanci.

Přehled opatření včetně vyčíslených nákladů:

- Outdoorová akce: 3 500 Kč/rok
- Bowlingový turnaj: 2 320 Kč/rok
- Vánoční akce: 30 000 Kč/rok
- Odměna referenta za organizaci akcí: 2 400 Kč/rok

Celkové náklady za výše zmíněné akce činí 38 220 Kč za rok. Aktivity tohoto typu mohou přispět k lepší pracovní soudržnosti a zlepšení pracovních vztahů.

4. Komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným

V dotazníkovém šetření respondenti uvedli jako jednu z příčin odchodu z firmy špatné vztahy s nadřízeným (*viz kapitola 7.3*). Této oblasti je tedy nutné věnovat pozornost. V současné době je komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti spíše neosobního charakteru. Pro komunikaci společnost využívá nástěnky, rozhlas, e-mail a firemní mobil. K osobnímu kontaktu dojde pouze 1x měsíčně v rámci porady THP a mimořádně u pracovníků skladu. Ke změnám obchodních partnerů, podmínek a vývoji společnosti dochází daleko častěji. Nadřízený by měl být přístupný a otevřený v komunikaci a vést své podřízené k možnosti vyjádřit svůj názor. Vést konstruktivní rozhovor se zpětnou vazbou je důležité pro obě strany. Tato oboustranná komunikace týkající se výměny informací a názorů podporuje motivaci zaměstnanců a pozitivně může ovlivnit úroveň a kvalitu pracov-

ního výkonu. Za tímto účelem by vedoucí vyčlenil hodiny pro styk se zaměstnanci, kteří by měli možnost komunikovat své potřeby a názory. Tato aktivita by se nazývala „**Otevřené (konzultační) hodiny vedoucího**“. Jednotliví vedoucí by stanovili dny pro komunikaci se svými podřízenými a informovali o nich na společné nástěnce a serveru společnosti. Časová dotace by byla v počtu 1 hodiny týdně. Tato setkání budou mít kladný vliv na pracovní a podnikové klima a mohou přispět k dosažení dobrých a přátelských vztahů na jednotlivých pracovištích.

V případě, že by zaměstnanci měli ostych vyjádřit své názory a připomínky, je vhodné zavést tzv. **schránku důvěry** a její správou pověřit zodpovědnou osobu (mzdová účetní). Tato schránka poslouží pro anonymní vhazování připomínek a námětů ze strany zaměstnanců. Při týmových poradách (viz bod 6 – *Informace o aktivitách firmy*) by nadřízený zavedl diskusi o zjištěných problémech či připomínkách. Jednorázové náklady na pořízení schránky činí 500 Kč. Odměna pro zodpovědnou osobu, která připomínky zaměstnanců postoupí příslušným vedoucím, bude ve výši 200 Kč měsíčně, tj. 2 400 Kč/rok.

Přehled opatření včetně vyčíslených ročních nákladů:

- Jednorázové náklady na pořízení schránky: 500 Kč
- Odměna pro odpovědnou osobu ve výši: 2400 Kč/rok

5. Sociální výhody

Sociální výhody jsou zaměstnancům poskytovány za jejich loajalitu, věrnost k firmě. Využívají se ke stabilizaci a upevnění vztahů ve společnosti. Mezi velmi oblíbené patří sociální výhody finančního typu spojené s daňovými úlevami pro firmu. V současné době společnost XYZ s.r.o. přispívá svým zaměstnancům pouze na penzijní připojištění, o které si musí zaměstnanec požádat. Pro zlepšení motivace zaměstnanců je možné navrhnout, aby pracovník, který odpracuje ve společnosti alespoň 2 roky, měl nárok na tento příspěvek tj. **penzijní připojištění**. Ve výjimečných případech lze poskytnout tento příspěvek dříve na základě vynikajících výsledků zaměstnance a na základě doporučení od nadřízeného. Tento způsob odměny dosud využívá zatím 62 zaměstnanců, současné roční náklady činí 186 000 Kč (výše příspěvku činí 250 Kč/měsíc/zaměstnanec). Po úpravě podmínek by okruh zaměstnanců, kterým zaměstnavatel přispívá, vzrostl na 91 zaměstnanců (nárůst o 29 zaměstnanců). Náklady po rozšíření vzrostou o 87 000 Kč a celkové roční náklady na penzijní připojištění zaměstnanců budou činit 273 000 Kč.

Dalším finančním produktem, který firma může zvolit, je **životní pojištění**. To slouží ke zlepšení životní úrovně po ukončení produktivního života. Maximální částka, kterou může zaměstnavatel přispět na životní připojištění je 3 % z vyměřovacího základu pro sociální pojištění, životní pojištění může být ve výši 8 000 Kč za rok na zaměstnance, aby dosáhl daňových výhod. [27] V současné době i po změnách je příspěvek od zaměstnavatele pod maximální možnou částkou a může jej v budoucnu navýšit. Z finančního hlediska jsou pro zaměstnavatele zmiňované finanční produkty zajímavější než navyšování mzdy.

Za **dlouhodobou spolupráci** ve společnosti tj. 10 let, obdrželo v uplynulém roce deset zaměstnanců dar v hodnotě cca 1 000 Kč. Tato odměna není v závislosti na věrnosti zaměstnance ke společnosti adekvátní. Proto je možné zvýšit věrnostní částku na 3 000 Kč, přičemž by zůstal hodnotný dar ve výši 1 000 Kč a částka 2 000 Kč by byla zaměstnanci poukázána na jeho osobní účet. Dar by předával majitel společnost na poradách širšího typu. Podle informací vedení společnosti by se tato odměna týkala maximálně 10 lidí ročně. Návrh na zvýšení na 3 000 Kč na zaměstnance vyvolá zvýšení nákladů o 20 000 Kč/rok. Finanční náročnost výše uvedeného opatření je následující:

- Penzijní připojištění činí: 273 000 Kč/rok
- Odměna za firemní věrnost: 30 000 Kč/rok

Tyto sociální výhody pro zaměstnance by byly zakotveny ve vnitřním předpisu společnosti.

6. Informace o aktivitách firmy

Pro většinu zaměstnanců společnosti XYZ s.r.o. je důležité znát cíle a záměry firmy, po-
tažmo cestu, kterou se chce firma dále ubírat. Je důležité, aby vedení firmy poskytovalo
včasné a přesné informace. V popisu práce nadřízeného by bylo pravidelně konat **porady
svého týmu**, na kterých budou nejen vyhodnocovány dosavadní úkoly a zadávány nové,
ale nedílnou součástí bude poskytování informací týkajících se aktivit daného úseku
v blízké budoucnosti. Tyto porady by se konaly pravidelně každou středu ve stanovenou
hodinu tak, aby každý zaměstnanec s nimi dopředu počítal a mohl si tak rozvrhnout svou
práci. Délku porady nelze přesně určit, je odhadnuta na cca 0,5-1 hod. dle závažnosti úkolů
a problémů. Závěr porady by umožnil prostor pro nápady a myšlenky zaměstnanců, což by
vedlo k efektivnější zainteresovanosti při plnění úkolů, ale i cílů firmy.

Pro větší sounáležitost a sžití s organizací jsou vhodné tzv. **porady širšího typu**, kterých by se účastnili povinně všichni zaměstnanci postupně, dle kapacity zasedací místnosti. Tato porada by se konala jednou za dva měsíce a moderoval by ji majitel společnosti. Předmětem této porady by bylo zhodnocení celkového hospodaření firmy za předchozí období, o stanovených cílech a jejich plnění, povzbuzení zaměstnanců, sdělení plánů do budoucna a poznání struktury vztahů na pracovišti. Každý zaměstnanec by měl mít možnost vyjádřit svůj názor, postoj a vznést připomínky. To jim umožní nejen prezentovat sebe sama, ale také vnímat zájem vedení o jejich názory. Zápis z porad by byl uložený a zpřístupněný na serveru společnosti pro pozdější nahlédnutí.

V současné době firma využívá jako komunikační kanál **nástěnku** (viz kapitola 6.4), která však nemá určenou zodpovědnou osobu. O nástěnku by se mohl starat referent marketingu s tím, že za tuto činnost mu bude náležet odměna ve výši 200 Kč měsíčně, tj. 2 400 Kč/rok. Správa o nástěnku není časově náročná (informace o aktuálních akcích firmy) a odměna je proto adekvátní.

Vyjádření nákladů je následující:

- Odměna pro odpovědnou osobu ve výši: 2 400 Kč/rok
- Porady s sebou nesou tzv. náklady obětované příležitosti. Přínosem je však vyšší informovanost a pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou.

7. Organizace práce

Pro úspěšné doručení objednaného zboží k zákazníkovi na prodejnu je nutná souhra uvnitř firmy. Objednávku zpracovává obchodní úsek, který ověřuje dostupnost zboží, v případě nedostatku zajistí dodání od dodavatele. Následně je nutná koordinace činností od vychystání zboží (sklad), dopravy (rozvoz) až po přípravu všech dokumentů. Za klíčový prvek lze považovat tok informací, plánování a řízení jednotlivých činností. Organizace je velmi náročná s ohledem na krátkou dobu reakce, kterou zákazníci požadují. Pro řešení problému organizace práce je nutné využít disciplín jako je logistika a plánování. Tato problematika je obsáhlá a není součástí tématu této práce, proto bude řešena samostatně.

8. Účast na školení

V souvislosti s hodnocením pracovníků lze zavést interní odborné školení hodnotitelů. V rámci tohoto školení by si nadřízení jako hodnotitelé uvědomili smysl, význam a cíl celého systému hodnocení. Seznámili by se podrobně s metodikou a kritérii hodnocení. Navrhované školení by pomohlo odstranit formální a věcné chyby, které se při vyplňování hodnotících formulářů vyskytují. Důležité je, aby vedoucí pracovníci získali povědomí o důležitosti a pečlivosti při vyplňování formulářů a jejich odevzdávání v pravidelných časových intervalech. Jako nejvhodnější osoba, která by vedla odborné školení, se jeví samotný majitel společnosti. Je nejvíce zainteresovanou osobou na hodnocení, zná cíle a výsledky, kterých chce pomocí hodnocení dosáhnout. Právě majitel společnosti si nejvíce uvědomuje důležitost hodnocení, jeho nezastupitelnou roli v dalším pracovním procesu, např. přeřazení pracovníků na vhodnější pozici. Proto se jeví účast majitele společnosti na **školení v oblasti hodnocení zaměstnanců** jako vhodná. Školení by proběhlo na počátku zavedení samotného procesu hodnocení. V důsledku úprav či dalších požadavků na hodnocení je možné provést neodkladné školení, kde by se projednaly případné změny. Získané znalosti předá majitel na interním školení všem vedoucím. Dle dostupných informací [28] se náklady pohybují rámcově ve výši 5 000 Kč.

V současné době se zaměstnanci společnosti XYZ s.r.o. účastní školení, které vyplývá ze zákona. Vedle toho však respondenti v dotazníku uvedli potřebu a nutnost se vzdělávat. Za tímto účelem je možné realizovat **system vzdělávání**. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci mají zájem o komplexní vzdělávání, které by využili při své práci. Podle konkrétní pracovní náplně lze zvolit vhodné kurzy pro THP, např. účetnictví, ekonomiku a práce na PC. Vedení navrhuje vzdělávání a školení pracovníků skladu a dopravy tj. v oblasti logistiky a moderních technik evidence zboží. Nabídka vzdělávání dnes patří do běžné praxe podniků a většina zaměstnanců ji vnímá velmi pozitivně. To může mít velmi kladný vztah zaměstnanců k firmě. Vedení vyčíslilo částku na vzdělávání zaměstnanců ve výši 45 000 Kč. Dle zjištěných údajů [28] se kurzy požadované zaměstnanci pohybují v rozmezí 7 000 – 10 000 Kč/na osobu/kurz. Přehledné rozčlenění nákladů je následující:

- Jednorázové školení majitele spol. ve výši: 5 000 Kč/rok
- Vzdělávání zaměstnanců v celkové výši: 45 000 Kč/rok

Celkové náklady týkající se této aktivity činí celkem: 50 000 Kč.

10.5 Plán opatření

Jednotlivá navrhovaná opatření nelze realizovat všechna najednou. Vhodné je seřadit opatření podle náročnosti. Na základě toho je rozčleněna implementace systému hodnocení zaměstnanců do několika kroků, které popisuje následující tabulka (Tab. 13). Nejprve proběhne školení majitele firmy v oblasti hodnocení externí firmou. Důležitou součástí je informovat zaměstnance o přípravě hodnocení. Majitel firmy následně proškolí kompetentní vedoucí pracovníky. Ti si v praxi vyzkouší hodnocení na vybraném zaměstnanci. Tato testovací fáze má za cíl ověřit všechna úskalí hodnocení, zejména: úplnost formuláře, správné pochopení hodnotících kritérií, vhodné použití hodnotící škály apod. Testovací fáze bude vyhodnocena během měsíce a v závislosti na tom budou přijaty návrhy na zlepšení. Po případných úpravách hodnotícího formuláře provedou vedoucí hodnocení na všech svých podřízených. Výsledky nebudou sloužit pro personální účely. Pouze nejlepší dosažená hodnocení budou oceněna nepeněžní odměnou. Poslední čtvrtletí roku 2010 bude podkladem pro ostré hodnocení.

V rámci zlepšování vztahů s kolegy jsou navrhovány tři akce, které se uskuteční s časovým odstupem. V září proběhne outdoorová akce. Měsíc před konáním budou zaměstnanci informováni o této akci. V závěru roku proběhne vánoční večírek. V prvním čtvrtletí roku 2011 proběhne bowlingový turnaj.

Pro posílení komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným bude začátkem července připravena schránka důvěry a vedoucí vyhlásí „Otevřené hodiny vedoucího“. Tyto aktivity začnou platit od 1. 7. 2010.

Navržené sociální výhody budou platné již od července. Změny musí být doplněny do vnitřních předpisů firmy. Jedná se o penzijní připojištění a odměny za 10-ti letou věrnost firmě.

Současně od začátku července se budou konat porady jednotlivých týmů a rozšířená porada pro zlepšení informovanosti zaměstnanců o aktivitách firmy. V souvislosti s tím bude určena odpovědná osoba (referent marketingu) za aktualizaci nástěnky, která bude sloužit jako významný informační prvek ve firmě.

Na hodnocení zaměstnanců bude navazovat systém vzdělávání zaměstnanců. Podle výsledků hodnocení budou navrženi zaměstnanci pro jednotlivá školení. Zlepšování organizace práce je možné řešit v samostatném projektu s vlastním časovým průběhem.

Tab. 13. Zavedení a realizace jednotlivých opatření. [vlastní]

Opatření	Zavedení	Realizace	Doba trvání (týdny)
Hodnocení zaměstnanců			
Školení hodnotitelů	1.7.2010	7/2010	2
Testovací fáze hodnocení	1.7.2010	7/2010	2
Vyhodnocení testovací fáze	1.8.2010	8/2010	4
Zkušební provoz hodnocení	1.9.2010	9/2010	3
Nepeněžní odměny na základě zkušebního provozu	1.9.2010	9/2010	1
Systém hodnocení	1.10.2010	1/2011	16
Zlepšování vztahů s kolegy			
Outdoorová akce	1.7.2010	9/2010	1
Bowlingový turnaj	1.7.2010	3/2011	1
Vánoční akce	1.7.2010	12/2010	1
Komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným			
Otevřené hodiny vedoucího	1.7.2010	7/2010	1
Schránka důvěry	1.7.2010	7/2010	1
Sociální výhody			
Penzijní připojištění, odměny za věrnost	1.7.2010	8/2010	1
Informace o aktivitách firmy			
Porady jednotlivých týmů	1.7.2010	7/2010	1
Rozšířená porada	1.7.2010	7/2010	1
Správa nástěnky	1.7.2010	7/2010	1
Účast na školení			
Vzdělávání zaměstnanců	1.7.2010	9/2010	2

Zavedení a realizaci jednotlivých opatření přehledně shrnuje tabulka výše (Tab. 13). Doba trvání je uvedena v týdnech a počítá s časem na přípravu a vyhodnocení jednotlivých kroků.

10.6 Organizace

Pro zavedení jednotlivých opatření je nutná spolupráce více zúčastněných. Jednotlivá opatření s přiřazením kompetentních a kooperujících osob uvádím v tabulce níže (Tab. 14).

Tab. 14. Organizace plánu opatření. [vlastní]

Opatření	Kompetentní osoba	Kooperující osoba
Hodnocení zaměstnanců		
Školení hodnotitelů	majitel firmy	vedoucí úseků
Testovací fáze hodnocení	vedoucí úseků	autorka práce
Vyhodnocení testovací fáze	vedoucí úseků	autorka práce
Zkušební provoz hodnocení	vedoucí úseků	autorka práce
Nepeněžní odměny na základě zkušebního provozu	majitel firmy	vedoucí úseků
Systém hodnocení	majitel firmy	vedoucí úseků
Zlepšování vztahů s kolegy		
Outdoorová akce	ref. marketingu	x
Bowlingový turnaj	ref. marketingu	x
Vánoční akce	ref. marketingu	x
Komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným		
Otevřené hodiny vedoucího	vedoucí úseků	x
Schránka důvěry	mzdová účetní	x
Sociální výhody		
Penzijní připojištění, odměny za věrnost	majitel firmy	vedoucí účtárny
Informace o aktivitách firmy		
Porady jednotlivých týmů	vedoucí úseků	x
Rozšířená porada	majitel firmy	x
Správa nástěnky	ref. marketingu	x
Účast na školení		
Vzdělávání zaměstnanců	majitel firmy	externí vyučující

Výrazně zatížený se jeví majitel společnosti a vedoucí pracovníci. Důležitým impulsem ze strany majitele je rychlý a komplexní přenos informací na kooperující osoby.

10.7 Způsob kontroly

Při realizaci jednotlivých opatření je nutný kontrolní mechanismus. Za tímto účelem je nutné kontrolovat, zda jsou realizována opatření v požadovaném termínu a s nepřekroče-

nými finančními prostředky. V rámci bezplatné praxe bude kontrolu provádět autorka práce a výsledné informace předá majiteli firmy. Kontrola jednotlivých opatření bude fungovat na měsíční bázi. Kompetentní osoby viz tabulka (Tab. 14) budou osloveni a požádáni o předání informací o realizaci jednotlivých opatření. Kontrola bude probíhat až do úplného zavedení motivačního programu.

10.8 Vyhodnocení účinnosti

Po úplném zavedení jednotlivých opatření má dojít k průběžnému vyhodnocení účinnosti motivačního programu. Vyhodnocení účinnosti bude probíhat na základě dotazníkového šetření. Pro tyto účely lze využít stávající dotazník použitý při analýze současného stavu, viz příloha (Příloha P IV). Na jeho základě budou vyhodnoceny účinky zavedených opatření. Vyšší spokojenost zaměstnanců bude odrážet pozitivní účinnost opatření.

Jelikož cílem motivačního programu je zvýšit výkonnost firmy pomocí vyšší aktivity a zájmu zaměstnanců, je nutné analyzovat výkonnost pracovníků (produktivita zaměstnanců). Výkonnost zaměstnanců lze měřit prostřednictvím produktivity práce udávající výši tržeb na 1 zaměstnance v tis. Kč (*viz vzorec I*).

Účinnost bude vyhodnocována pravidelně, alespoň 1x za rok. V případě neúčinnosti tj. nedosažení takové úrovně motivace zaměstnanců, je nutné přijmout nápravná opatření.

11 DOKUMENT MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Dokument motivačního programu nabízí přehled jednotlivých nástrojů motivace včetně odměn a podmínek pro stávající i nově příchozí zaměstnance. Trvale bude zpřístupněn na serveru společnosti a měsíc na nástěnce v jídelně. Poté bude uložen u mzdové účetní, která s ním seznámí nově příchozí zaměstnance.

ÚVOD A CÍL MOTIVAČNÍHO PROGRAMU SPOLEČNOSTI XYZ S.R.O.

Motivační program zachycuje všechny nástroje motivace zaměstnanců, které nabízí společnost XYZ s.r.o. Cílem motivačního programu je zvýšení výkonnosti organizace prostřednictvím odměny zaměstnanců za jejich aktivitu a výkonnost.

Při poskytování odměn v rámci motivačního programu se vychází z pravidelného pracovního hodnocení zaměstnanců.

ODMĚŇOVÁNÍ A SOCIÁLNÍ VÝHODY PRACOVNÍKŮ

Transparentní a spravedlivý systém odměňování je důležitou složkou motivace zaměstnanců. Na základě toho nabízíme následující nástroje:

- pevný základ a pohyblivá složka, jejíž výši ovlivňuje: pracovní výkon na základě pracovní náplně/logistických informací, pracovní morálka, práce na úseku skladu, chybovost, kontrola, úklid,
- příspěvky na obědy ve výši 55 % z ceny obědu,
- penzijní připojištění ve výši 250 Kč/měsíčně,
- nákup zboží ze skladu se slevou až 6 %,
- odměnu za každých 10 let odpracovaných ve firmě ve výši 3 000 Kč,
- možnost parkování v areálu společnosti,
- nepeněžní odměny dle výsledků hodnocení (sportovní a kosmetické poukázky).

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY PRÁCE

Poskytujeme příjemné pracovní prostředí a dobré pracovní podmínky.

Nabízené výhody:

- plně vybavený kuchyňský kout (mikrovltnka, rychlovarná konvice, lednička, káva a čaj zdarma, v letních měsících limonáda),
- sprchy a sociální zařízení,
- kvalitní pracovní oděv, ochranné pomůcky,
- jednosměnný pracovní provoz,
- pracoviště jsou plně vybaveni moderním manipulačním zařízením,
- nově vybudované logistické centrum.

VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ RŮST

Pro zvyšování výkonnosti zaměstnanců nabízíme možnosti vzdělávání a školení.

Nabízené aktivity:

- zákonné školení (BOZP, PO),
- každoroční školení a vzdělávání vybraných zaměstnanců (pro pracovníky skladu a dopravy vzdělávání v oblasti logistiky a moderních technik evidence zboží; pro THP v oblasti účetnictví, ekonomiky a práce na PC),
- možnosti kariérní růstu na základě dosahovaných výsledků.

ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY A KOMUNIKACE NA PRACOVIŠTI

Pro spokojené zaměstnance se snažíme vytvářet stabilní a soudržný pracovní kolektiv.

Nabízené aktivity:

- outdoorové akce,
- bowlingový turnaj,
- vánoční večírek.

ZÁVĚR

Zaměstnanci jsou klíčovým prvkem naší firmy, protože se podílejí na dosahování celkových výsledků. To, jak se bude dařit naplňovat a popř. rozšiřovat tento program, záleží na nás všech. Vliv na to má jak náš přístup, tak výsledky naší práce.

12 ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ, RIZIK A PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Má-li být projekt reálný a úspěšně zavedený do podnikové praxe, je nutné jej zhodnotit z hlediska nákladů, přínosů a rizik. V každém podniku hrají náklady a rizika na zavedení změn velmi důležitou roli. V porovnání s přínosy by však měly být významně nižší a to tak, aby byl projekt pro firmu přijatelný.

Náklady

Pro přehlednost jsou náklady rozděleny na jednorázové, které budou vynaloženy jednou za rok, a opakující se roční náklady. Tyto částky jsou porovnány se stávajícími ročními náklady (Tab. 15).

Tab. 15. Předpokládané náklady zavedení změn motivačního programu. [vlastní]

Navrhovaná opatření	Jednorázové náklady	Opakující se roční náklady	Původní roční náklady
Hodnocení zaměstnanců (školení majitele)	5 000 Kč	-	-
Nepeněžní odměňování	-	8 000 Kč	-
Vztahy s kolegy	-	38 220 Kč	24 000 Kč
Komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným	500 Kč	2 400 Kč	-
Sociální výhody	-	303 000 Kč	196 000 Kč
Informace o aktivitách firmy	-	2 400 Kč	-
Organizace práce	-	-	-
Vzdělávání zaměstnanců	-	45 000 Kč	-
CELKEM	5 500 Kč	399 020 Kč	220 000 Kč

Jednorázové náklady se týkají pouze účasti majitele společnosti na odborném školení hodnocení zaměstnanců. Podle dostupných informací se částka za toto školení pohybuje na úrovni 5 000 Kč. Dále je zde zahrnut nákup schránky ve výši 500 Kč. Opakující se roční náklady jsou vyčísleny v celkové výši 399 020 Kč. Tato suma zahrnuje náklady na nepeněžní odměňování, akce pro utužení kolektivu, náklady sociální povahy, účast vybraných zaměstnanců na vzdělávání a odměny zodpovědných osob (referenta marketingu a mzdové účetní). Při zavedení opatření v prvním roce jsou celkové náklady ve výši 404 520 Kč. Je nutné zohlednit náklady, které firma okrajově na některé aktivity vynaklá-

dá. Tyto se pohybují ve výši 220 000 Kč. Celkové náklady projektu po zavedení změn tak vyvolají nárůst nákladů o 184 520 Kč za rok. V dalších letech budou roční náklady ve výši 179 020 Kč. V porovnání s celkovou sumou, kterou je ochotné vedení firmy do změn ročně vložit (*viz kapitola 9.1.2*), byl rozpočet splněn. Z toho lze vyjádřit měsíční náklady na navrhované změny, které činí 15 377 Kč. Vzhledem k velmi pozitivnímu postavení firmy na trhu, jsou tyto měsíční náklady pro firmu přijatelné.

Rizika

V průběhu implementace motivačních opatření je třeba myslet na rizikové faktory. Jedním z nich může být nespokojenost s navrhovanými změnami ze strany zaměstnanců. Protože však zaměstnanci vyjádřili potřeby změn v motivačním programu, lze jej považovat za středně rizikový faktor s nízkou pravděpodobností vzniku.

Dalším rizikem je nedostatečná podpora vedení společnosti. Pravděpodobnost vzniku rizika lze považovat za minimální na základě toho, že vedení společnosti projevilo zájem o změny v motivačním programu. Zároveň je nutné, aby vedení podniku získalo o projektu a jeho přínosech maximální možné informace. V případě nízké podpory navrhovaných změn ze strany vedení je závažnost rizika vysoká.

Riziko lze spatřovat v nedostatku finančních zdrojů. Projekt je navržen pro firmu střední velikosti, která i přes hospodářskou krizi, prosperuje. Přesto lze považovat pravděpodobnost vzniku rizika z finančních důvodů za vysoké.

Riziko přináší také nevhodně zvolené typy opatření. V tomto ohledu lze říci, že nelze uspokojit v plné míře každého zaměstnance. Každý zaměstnanec je osobnost a jeho potřeby jsou v porovnání s ostatními odlišné. Na základě provedené analýzy je však pravděpodobnost vzniku tohoto rizika nízká.

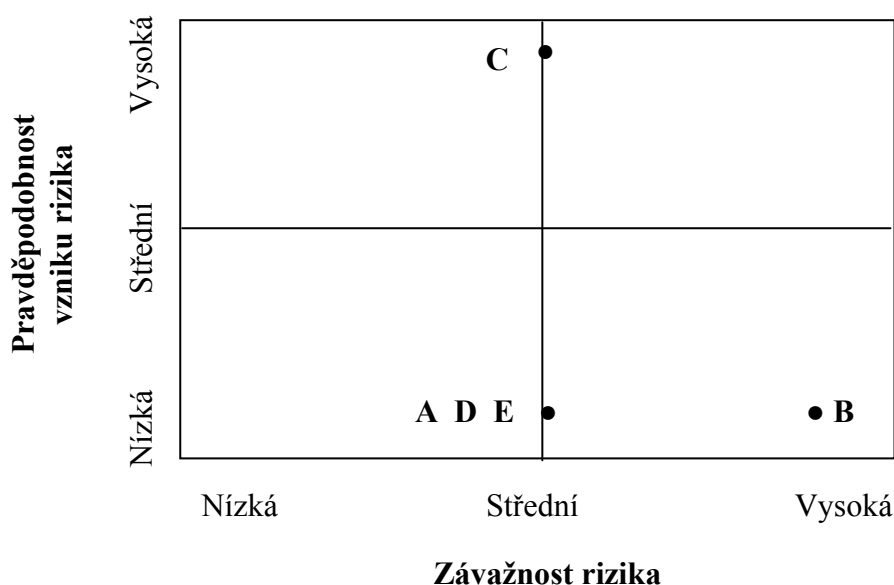
Riziko může vzniknout také při nedodržování termínů realizace jednotlivých kroků projektu. Závažnost rizika lze považovat za střední s nízkou pravděpodobností vzniku.

Důležitost rizik je ovlivněna jejich závažností a pravděpodobností vzniku. V následující tabulce (Tab. 16) jsou uvedena výše zmíněná rizika, která mohou při realizaci projektu nastat, s ohledem na závažnost a pravděpodobnost vzniku.

Tab. 16. Riziková analýza projektu. [vlastní]

Označení rizika	Riziko	Závažnost rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika
A	Nespokojenost zaměstnanců s navrhovanými změnami.	střední	nízká
B	Nízká podpora změn ze strany vedení firmy.	vysoká	nízká
C	Nedostatek finančních prostředků.	střední	vysoká
D	Nevhodně zvolené typy opatření.	střední	nízká
E	Nedodržení termínů.	střední	nízká

Následující graf (Graf 14) prostřednictvím jednotlivých kvadrantů blíže specifikuje nejrizikovější faktor. Tím se jeví faktor „C“, tj. nedostatek finančních prostředků. Navzdory hospodářské krizi však firma dosahuje velmi dobrých finančních výsledků. Situace se však může rychle změnit a společnost nemusí mít dostatek volných zdrojů pro realizaci daného projektu.



Graf 14. Pravděpodobnost a závažnost rizik. [vlastní]

Důležité je taktéž mapovat rizika související s neuskutečněním navrhovaných opatření. Ta lze spatřovat v nízké motivaci, výkonnosti a stabilizaci zaměstnanců. Negativním dopadem může být vyšší fluktuace zaměstnanců.

Před realizací projektu je tedy nutné zohlednit nejen rizika související s implementací motivačních nástrojů, ale i rizika spojená s jejich nezavedením.

Přínosy

Vedle finančních prostředků, které firma vloží do projektu a rizik, která podstoupí, očekává maximální přínosy plynoucí z úspěšné implementace projektu. Zavedení projektu je spojeno s následujícími přínosy:

- vyšší aktivita ze strany zaměstnanců,
- vyšší zainteresovanost zaměstnanců na fungování firmy,
- vyšší stabilizace zaměstnanců,
- posílení vztahů v kolektivu, potažmo mezi zaměstnanci a vedením podniku,
- ucelený a přehledný dokument motivačního programu.

Všechny výše uvedené přínosy mají za cíl zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců firmy. Správně motivovaní zaměstnanci jsou jednou z hlavních konkurenčních výhod podniku. Dále mají vyústit v konkrétní měřitelný přínos – zvýšení produktivity práce, která bude měřena podle vztahu (*viz vzorec 1*). Všechny dílčí cíle musí podporovat tento výsledný efekt pro firmu. Přínos projektu se přes růst produktivity práce projeví ve zlepšených výsledcích firmy, jejichž předpokládaný vývoj uvádí tabulka (Tab. 17).

Za účelem maximalizace přínosů a minimalizace rizik je vhodné dle potřeby provádět dotažnicková šetření. Výsledky mohou poukázat na případné změny nebo úpravy motivačních nástrojů.

Kvantifikace výhodnosti projektu

Výhodnost projektu bude posouzena podle metody čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Pro posouzení výhodnosti je nutné sestavit odhadované peněžní toky z projektu v jednotlivých letech a kapitálový výdaj. Tyto veličiny jsou odhadnuty vedením společnosti. Peněžní tok je dán zvýšením zisku v jednotlivých letech díky růstu produktivity zaměstnanců. Přínosy ze zavedení projektu se nejvíce projeví v prvních třech letech.

Realizace projektu vyvolá zvýšení produktivity práce, která se projeví ve zlepšených výsledcích firmy. Ve spolupráci s vedením podniku byly odhadnuty předpoklady úspor z růstu produktivity práce, které ovlivňují peněžní toky (Tab. 17).

Tab. 17. Předpokládaná úspora z růstu produktivity práce. [vlastní]

v tis. Kč	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	1 080 130	1 113 739	1 124 876
Počet zaměstnanců	179	179	179
Produktivita (tržby/počet zaměstnanců)	6 034	6 222	6 284
Růst produktivity práce v %	4,4 %	3 %	1 %
Odhadovaná úspora osobních nákladů	250	200	200

V případě realizace projektu vedení firmy očekává, že počet zaměstnanců se nezmění a jejich větší aktivita se projeví v růstu produktivity práce. Na základě růstu produktivity práce vedení podniku odhadlo úsporu mzdových nákladů. Tato úspora závisí na růstu produktivity. Úspora osobních nákladů představuje růst zisku, což se v tomto projektu projeví jako peněžní tok (s projektem jsou spojeny pouze příjmy v podobě růstu zisku).

Výsledný přehled peněžních příjmů a výdajů na projekt zachycuje tabulka (Tab. 18).

Tab. 18. Vstupní veličiny pro výpočet čisté současné hodnoty v tis. Kč. [vlastní]

v tis. Kč	1. rok	2. rok	3. rok
Peněžní tok projektu	+ 250	+ 200	+ 200
Výdaje na projekt (na počátku období)	184,520	179,020	179,020

Hodnocení výhodnosti je provedeno pomocí vztahu čisté současné hodnoty (NPV) [14].

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (3)$$

kde: CF_t – peněžní toky z realizace projektu v jednotlivých letech,

K – výdaj spojený s projektem,

n – doba působení projektu,

i – diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost projektu.

Požadovaná výnosnost byla stanovena vedením společnosti na 10 %.

Výdaje spojený s projektem (K) v jednotlivých letech jsou převedeny na současnou hodnotu a celkově činí:

$$K = 184,52 + \frac{179,02}{1,1^1} + \frac{179,02}{1,1^2} = 495,2$$

Výpočet čisté současné hodnoty je potom následující:

$$NPV = \frac{250}{1,1^1} + \frac{200}{1,1^2} + \frac{200}{1,1^3} - 495,2 = 47,6$$

Čistá současná hodnota je kladná a projekt je výhodné přijmout.

Výnosnost projektu vyjádříme pomocí vnitřního výnosového procenta (IRR):

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N) \quad (4)$$

kde i_N – diskontní sazba, při níž je NPV kladná,

i_V – diskontní sazba, při níž je NPV záporná.

Výše byla vypočítána kladná NPV, tudíž je nutné vypočítat záporné NPV při vyšší diskontní míře (30%):

$$NPV = \frac{250}{1,3^1} + \frac{200}{1,3^2} + \frac{200}{1,3^3} - 495,2 = 401,68 - 495,2 = -93,52$$

Nyní je možné vypočítat vnitřní výnosové procento:

$$IRR = 0,1 + \frac{47,6}{|93,52| + 47,6} \times (0,3 - 0,1) = 0,167 \Rightarrow 16,7\%$$

Výnosnost projektu činí 16,7 %, což je více než vedení podniku požadovalo. Projekt je pro firmu výhodný.

13 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části diplomové práce bylo využito výsledků analýzy pro identifikaci jednotlivých opatření motivačního systému. Na základě toho byl sestaven ucelený dokument motivačního programu pro firmu XYZ s.r.o.

V současné době jsou zaměstnanci s nabízenými motivačními faktory částečně spokojeni, současně však některé prvky motivace postrádají. Úkolem bylo tedy dodat nový rozměr stávajícím prvkům motivace a obohatit je o nové s cílem zvýšit motivaci, spokojenost, stabilizaci a výkonnost zaměstnanců.

V úvodu projektu jej bylo nutné zhodnotit z časového, finančního a zdrojového hlediska. Současně byly uvedeny kritéria úspěchů realizace projektu.

Stěžejní bod systému motivace tvoří oblast hodnocení zaměstnanců, kterou lze využít jako nástroj vhodný pro mapování úrovně pracovníků na poli odborném, pracovním a zčásti i osobním. Prostřednictvím navrženého hodnotícího formuláře je monitorování pracovního potenciálu, chování a výkonu každého zaměstnance. Výstupy z procesu hodnocení jsou přínosem pro obě zúčastněné strany, tj. pro zaměstnance i firmu. Pro zaměstnance jsou výsledky zpětnou vazbou ve vnímání ze strany vedení. Význam z hlediska budoucího využití mají výsledky hodnocení i pro zaměstnavatele. Jednou z důležitých vlastností celého procesu hodnocení je schopnost a vytrvalost motivovat pracovníky pro další vykonávanou pracovní činnost ve společnosti.

Další motivační opatření je v oblastech: nepeněžního odměňování, sociálních výhod v podobě věrnostních příspěvků a penzijní přípojištění. Dále bylo firmě doporučeno zlepšovat vztahy mezi kolegy na pracovišti a vést efektivní komunikaci ve vztahu nadřízeného a podřízeného. Pro spokojenost zaměstnanců na pracovišti je důležité, aby vedení společnosti kladlo důraz na včasné a přesné předání informací týkající se budoucího života společnosti. Jako vhodné se jeví zavést pravidelné porady. Pro každou společnost je jednou z konkurenčních výhod mít informované a vzdělané zaměstnance. Za tímto účelem bylo navrženo implementovat do praxe vzdělávání zaměstnanců.

Prostřednictvím analýzy nákladů, rizik a přínosů byly zhodnoceny jednotlivé kroky navrhovaného motivačního programu. Výhodnost projektu byla potvrzena pomocí ukazatelů čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta

ZÁVĚR

V dnešním přetechnizovaném světě se žádná společnost neobejde bez lidského faktoru. Člověk tak sehrává velmi důležitou a nezastupitelnou roli v pracovním procesu. Strategické řízení lidských zdrojů je náročnou činností manažerů a odráží spokojenost, loajalitu a setrvání zaměstnanců ve firmě.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat poznatky z oblasti motivace pracovníků. Byly uvedeny základní pojmy této oblasti, přiblížila teorie motivace, proces, zdroje a formy motivace. Současně byl vyzdvižen význam motivačního dokumentu pro firmu a náležitosti, které by měl obsahovat.

Tyto teoretické poznatky byly využity v další části diplomové práce pro analýzu současného systému motivace zaměstnanců společnosti XYZ s.r.o. Pro metodu sběru dat byl zvolen strukturovaný dotazník, jehož odpovědi byly doplněny rozhovory s vybranými zaměstnanci. Závěry dotazníkového šetření přehledně shrnula SW analýza.

Výsledky analýzy poukázaly na částečnou nespokojenost zaměstnanců s dosavadními motivačními nástroji. Zároveň analýza odhalila neexistenci uceleného motivačního systému ve společnosti. Projektová část se tedy zaměřila na návrh motivačních změn a sestavení dokumentu motivace tak, aby odrážel možnosti podniku ve vztahu ke svým zaměstnancům. Správně formulovaný dokument motivace by měl komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance a podněcovat jejich loajalitu, spokojenost a stabilitu v zaměstnání.

Z pohledu navrhovaných opatření byl projekt podroben analýze nákladů, rizik a přínosů. Jeho přijatelnost byla potvrzena i prostřednictvím ukazatelů čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ADAIR, J. E. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] ARMSTRONG, M. *A Handbook of human resource management practise*. 9th ed. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1
- [9] GREGAR, A. *Personální řízení I*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.
- [10] KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [11] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [13] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

- [14] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde nakladatelství, s. r. o., 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [15] Personnel Standards Lead Body. *A Perspective on Personnel*. London, 1993.
- [16] RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992. 174 s. ISBN 80-707-9626-X.
- [17] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje

- [18] *Motivační programy* [online]. [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW:
<<http://www.podnikatel.cz/provoz/zamestnanci/motivacni-programy/>>.
- [19] *Hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW:
<<http://www.profimen.cz/personalni-poradenstvi-a-sluzby/tvorba-systemu-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>>.
- [20] *Průzkum benefitů* [online]. [cit. 2010-01-08]. Dostupný z WWW:
<<http://hn.ihned.cz/c1-35915690-komunikovat-a-motivovat>>.
- [21] *Cafeteria zvyšuje motivaci* [online]. [cit. 2010-01-08]. Dostupný z WWW:
<http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>.
- [22] *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2010-02-13]. Dostupný z WWW:
<[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_okec_51/\\$File/malvfucr081209_02.xls](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.%40typ=or&sysinf.%40strana=searchResults&hledani.%40typ=subjekt&hledani.podminka.subjekt=roman+mazak+-+nuget&hledani.podminka.ico=&hledani.podminka.obec=&hledani.podminka.spisZnacka.oddil=&hledani.podminka.spisZnacka.vlozka=&hledani.podminka.spisZnacka.soud=0&hledani.format.pocet_polozek=50&hledani.format.trideni=netridit&hledani.format.typHledani=x*&hledani.format.obchodniJmeno=platne&hledani.podminka.pravniForma=-1&hledani.podminka.ulice=>.>.</p><p>[23] <i>Český statistický úřad</i> [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW:
<.

[24] *Fluktuace* [online]. [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW:

http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.

[25] *Blue Star Bowling Šumperk* [online]. [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW:

<http://www.bowlingsumperk.cz/blue-star-bowling-sumperk/>>.

[26] *Hotel Sport* [online]. [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW:

<http://www.sport-sumperk.az-hotel.net/>>.

[27] *Zákon o dani z příjmu* [online]. [cit. 2010-04-03]. Dostupný z WWW:

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx>>.

[28] *Vzdělávací programy* [online]. [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW:

<http://www.akademie.rps.cz/pages.php?page=programy>>.

[29] *Metody měření spokojenost zákazníka* [online]. [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW:

<http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2228>>.

Interní materiály

[30] *Organizační řád a směrnice*. Interní materiály společnosti XYZ s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

IRR Vnitřní výnosové procento.

NPV Čistá současná hodnota.

OOPP Osobní ochranné pracovní pomůcky.

PO Požární ochrana.

THP Technicko-hospodářský pracovník.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Motivační proces.	15
Obr. 2. Cyklické schéma motivace.	16
Obr. 3. Znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace.	19
Obr. 4. Fáze a časový harmonogram realizace průzkumu.	42

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace.....	29
Tab. 2. Tržby v tis. Kč na zaměstnance.....	33
Tab. 3. Počet zaměstnanců v provozovnách.....	34
Tab. 4. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců.....	35
Tab. 5. Pohlaví respondentů dle pracovního zařazení.....	44
Tab. 6. Důvody k odchodu ze společnosti.....	49
Tab. 7. Časový plán projektu.....	57
Tab. 8. Délka trvání projektu v programu WinQSB.....	58
Tab. 9. Kritická cesta.....	58
Tab. 10. Přehled cílů hodnocení a jejich podmínek.....	62
Tab. 11. Hodnotící stupnice dílčích kritérií.....	63
Tab. 12. Bodové rozpětí hodnocení.....	64
Tab. 13. Zavedení a realizace jednotlivých opatření.....	74
Tab. 14. Organizace plánu opatření.....	75
Tab. 15. Předpokládané náklady zavedení změn motivačního programu.....	79
Tab. 16. Riziková analýza projektu.....	81
Tab. 17. Předpokládaná úspora z růstu produktivity práce.....	83
Tab. 18. Vstupní veličiny pro výpočet čisté současné hodnoty v tis. Kč.....	83

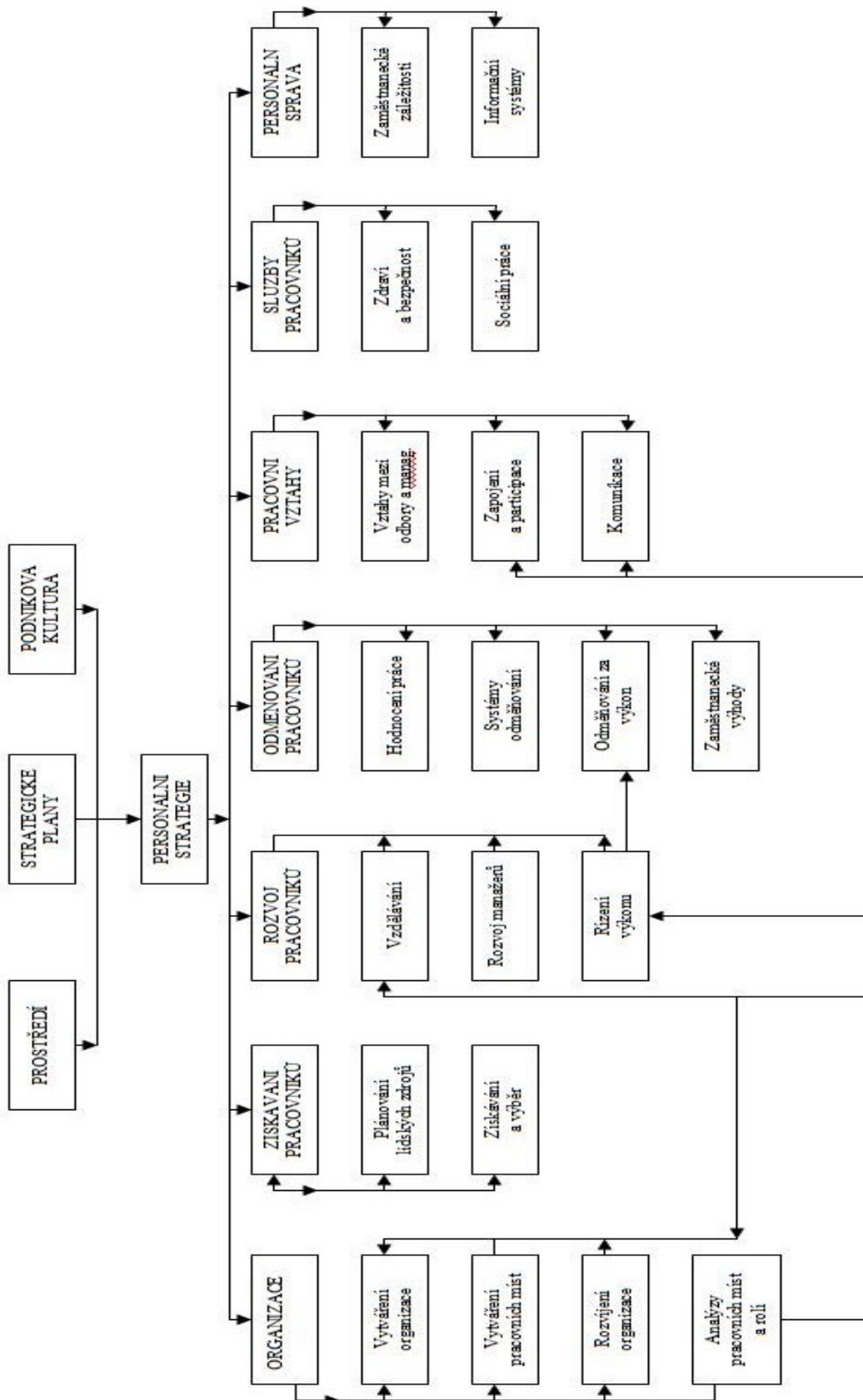
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Účinné zaměstnanecké výhody.	23
Graf 2. Preferované zaměstnanecké výhody.	24
Graf 3. Vývoj tržeb společnosti v letech 1999 – 2009.	33
Graf 4. Věková struktura respondentů.	45
Graf 5. Respondenti dle odpracovaných let.	46
Graf 6. Kvadrantová mapa faktorů spokojenosti a důležitosti.	48
Graf 7. Vztah k pravomoci a odpovědnosti.	50
Graf 8. Přínos školení dle prac. zařazení.	51
Graf 9. Postoj k účasti na vzdělávání.	52
Graf 10. Informace o cílech společnosti.	53
Graf 11. Zájem o hodnocení práce vedoucím.	53
Graf 12. Motivace a pracovní neschopnost.	54
Graf 13. Síťový graf délky trvání projektu.	58
Graf 14. Pravděpodobnost a závažnost rizik.	81

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Personální činnosti – vzájemné vztahy.
- P II Přehled teorií motivace.
- P III Organizační struktura XYZ s.r.o
- P IV Dotazník.
- P V Statistické vyhodnocení otázek I. části dotazníku – spokojenost a důležitost.
- P VI Návrh formuláře hodnocení.
- P VII Manuál k formuláři hodnocení zaměstnanců.

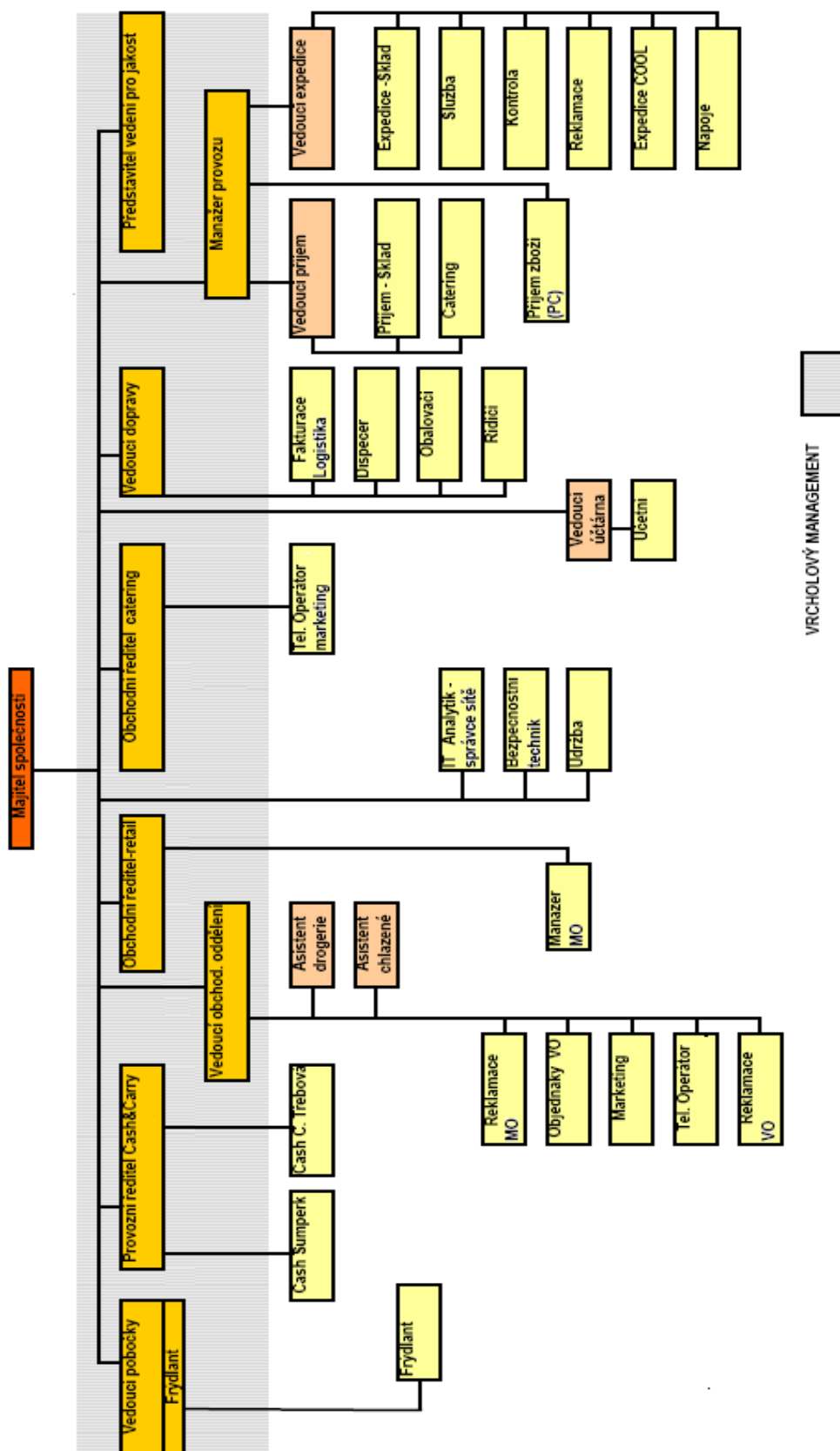
PŘÍLOHA P I: PERSONÁLNÍ ČINNOSTI – VZÁJEMNÉ VZTAHY



PŘÍLOHA P II: PŘEHLED TEORIÍ MOTIVACE

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Intrumentality	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Statistické dissatisfakce	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňující dvě skupiny faktorů: (1) ty, které vnitřně souvisí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfaktory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst, (2) ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat/mzda nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i ne-peněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Peter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: (1) vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, (2) vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a (3) významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA XYZ S.R.O.



VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

PŘÍLOHA P IV/I: DOTAZNÍK

Dotazník určený zaměstnancům společnosti XYZ s.r.o.

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Zuzana Pospíšilová a jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáši Bati ve Zlíně.

Dovoluji si Vám předložit následující dotazník, jehož prostřednictvím bude proveden průzkum pro účely zpracování mé diplomové práce na téma: „*Projekt změn v motivačním programu firmy XYZ s.r.o.*“.

Vyhodnocení dotazníku poslouží nejen pro potřeby mé diplomové práce, ale i **Vám**, jakožto zaměstnancům firmy XYZ s.r.o. V dotazníku se můžete **anonymně** vyjádřit k různým faktorům motivace. Vámi poskytnuté informace budou využity pro zpracování návrhu zlepšení motivačního programu, který bude předložen vedení firmy.

Vyplněné dotazníky prosím odevzdávejte do zapečetěné schránky umístěné v jídelně.

Děkuji Vám za spolupráci a včasné vrácení vyplněného dotazníku. Vaše dotazy či zájem o výsledky dotazníkového šetření uvítám a na požádání zašlu na Váš e-mail.

Bc. Zuzana Pospíšilová

zzz.pospisilova@seznam.cz

PŘÍLOHA P IV/III: DOTAZNÍK

Část II – Vybrané faktory pracovní motivace

Následující část dotazníku zahrnuje otázky z různých oblastí. Zakroužkujte prosím jednu odpověď, která nejlépe vystihuje Váš postoj.

1. Jak hodnotíte Váš vztah ke společnosti XYZ s.r.o.?

- a) vážím si, že v této firmě mohu pracovat,
- b) je mi jedno, kde pracuji.

2. Byl(a) byste rád(a), kdyby Vám byla nabídnuta větší pravomoc a tím i větší odpovědnost za práci?

- a) ano,
- b) ne,
- c) je mi to jedno.

3. Účastníte-li se školení, jaký přínos v tom vidíte?

- a) nové informace využiji pro svoji vykonávanou práci,
- b) žádný přínos v tom nevidím, spíše si odpočinu od práce,
- c) je to vyloženě ztráta času,
- d) neúčastním se.

4. Kdyby bylo možné, účastnil(a) byste se pravidelného vzdělávání?

- a) rozhodně ano,
- b) spíše ano,
- c) spíše ne,
- d) rozhodně ne

Pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku ano, v jakých oblastech byste se chtěl(a) vzdělávat?

.....

PŘÍLOHA P IV/IV: DOTAZNÍK

5. Jsou pro Vás důležité informace o cílech společnosti a jejich plnění?

- a) rozhodně ano,
- b) spíše ano,
- c) spíše ne,
- d) rozhodně ne.

6. Uvítal(a) byste pravidelné informace o hodnocení Vaší práci vedoucím?

- a) ano,
- b) ne,
- c) je mi to jedno,
- d) už je mám.

7. Motivuje Vás současný sociální program ke snížení pracovní neschopnosti?

- a) rozhodně ano,
- b) spíše ano,
- c) spíše ne,
- d) rozhodně ne.

Bližší komentář:

PŘÍLOHA P IV/V: DOTAZNÍK

8. Prosím, seřad'te vzestupně následujících 8 důvodů, kvůli kterým byste obecně uvažoval(a) o změně zaměstnavatele.

1 – nejzávažnější, 8 – nejméně důležité

1. Nevyhovující pracovní prostředí	
2. Nízká nebo nezvyšující se mzda	
3. Nezajímavá náplň práce	
4. Pocit malého pracovního vytížení	
5. Nedostatečná péče o zaměstnance (benefity, motivace, vzdělávání atd.)	
6. Špatné vztahy s nadřízeným	
7. Špatné vztahy s kolegy	
8. Dlouhodobá přepracovanost	

PŘÍLOHA P IV/VI: DOTAZNÍK

Část III – Všeobecné údaje o zaměstnanci

Prosím o zakroužkování Vašich osobních údajů:

Pohlaví:

- a) Žena
- b) Muž

Věk:

- a) do 20 let
- b) 20 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) nad 60 let

Pracovní zařazení:

- a) THP
- b) skladník/skladnice
- c) pracovníci dopravy

Počet odpracovaných let v organizaci:

- a) do 1 roku
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 7 roků
- d) 8 a více

Zde můžete vyjádřit Vaše náměty a komentáře (týkající se: motivace, firmy, dotazníku...)

Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnovali vyplňování dotazníku.

Zuzana Pospíšilová, zzz.pospisilova@seznam.cz

[vlastní]

**PŘÍLOHA P V: STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ OTÁZEK I. ČÁSTI
DOTAZNÍKU – SPOKOJENOST A DŮLEŽITOST**

Otázka číslo	Spokojenost					Průměr	Medián	Modus	Směr. odchylka	Důležitost					Průměr	Medián	Modus	Směr. odchylka
	1	2	3	4	5					1	2	3	4	5				
1.	0%	47%	38%	10%	5%	2,7	3	2	0,84	10%	61%	22%	6%	0%	2,2	2	2	0,72
2.	1%	16%	51%	28%	4%	3,2	3	3	0,79	11%	56%	25%	4%	4%	2,3	2	2	0,87
3.	0%	4%	35%	38%	23%	3,8	4	4	0,83	22%	38%	26%	14%	1%	2,4	2	2	1,01
4.	4%	42%	43%	11%	0%	2,6	3	3	0,73	30%	61%	9%	0%	0%	1,8	2	2	0,59
5.	0%	9%	41%	42%	9%	3,5	4	4	0,78	25%	45%	24%	4%	3%	2,1	2	2	0,93
6.	0%	15%	47%	28%	10%	3,3	3	3	0,85	3%	33%	39%	25%	0%	2,9	3	3	0,82
7.	10%	46%	33%	11%	0%	2,5	2	2	0,82	0%	24%	50%	14%	12%	3,1	3	3	0,91
8.	3%	54%	24%	15%	4%	2,6	2	2	0,90	3%	13%	62%	22%	0%	3,0	3	3	0,67
9.	0%	4%	18%	57%	21%	3,9	4	4	0,74	3%	30%	36%	22%	10%	3,1	3	3	1,01
10.	0%	8%	42%	35%	15%	3,6	4	3	0,84	0%	20%	54%	25%	0%	3,1	3	3	0,67
11.	8%	33%	40%	13%	5%	2,7	3	3	0,97	10%	21%	41%	26%	3%	2,9	3	3	0,98
12.	8%	18%	49%	20%	5%	3,0	3	3	0,94	23%	37%	35%	5%	0%	2,2	2	2	0,86
13.	4%	11%	28%	43%	14%	3,5	4	4	0,99	21%	40%	29%	5%	5%	2,3	2	2	1,02
14.	0%	3%	37%	43%	18%	3,8	4	4	0,77	34%	47%	13%	4%	3%	1,9	2	2	0,92
15.	14%	30%	41%	15%	0%	2,6	3	3	0,91	12%	44%	25%	11%	8%	2,6	2	2	1,08
16.	1%	16%	33%	33%	16%	3,5	3	3	0,99	18%	44%	24%	14%	0%	2,3	2	2	0,93
17.	6%	20%	28%	29%	16%	3,3	3	4	1,15	32%	43%	22%	3%	0%	1,9	2	2	0,80
18.	0%	13%	35%	32%	20%	3,6	4	3	0,95	20%	44%	28%	8%	0%	2,2	2	2	0,86

PŘÍLOHA P VI/I: NÁVRH FORMULÁŘE HODNOCENÍ

PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Hodnocení zaměstnance: za rok 2010 - 4Q

1/2

POVINNÉ ÚDAJE

Jméno a příjmení, titul:	
Pracovní zařazení:	
Datum nástupu do společnosti:	
Den uskutečnění hodnocení:	
Hodnotitel:	

I. Část - Hodnocení dílčích kritérií

Hodnotící stupnice dílčích kritérií

1	2	3	4	5
nevyhovující	vyhovující	dobry	velmi dobry	výborný
< 60 %	60 - 69 %	70 - 79 %	80 - 89 %	90 - 100 %

Váha

Body

1. Pracovní potenciál - 20%

- 1.1 Odborné znalosti (požadavky na prac. pozici) 3x
 1.2 Ochota a schopnost osvojovat si nové pracovní postupy 1x

1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

2. Pracovní chování - přístup k práci - 40%

- 2.1 Aktivita a pracovní nasazení 3x
 2.2 Pracovní morálka 2x
 2.3 Pořádek na pracovišti a péče o svěšené věci 2x
 2.4 Přítomnost v práci 1x

1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

3. Pracovní výkon - výsledky práce - 40 %

- 3.1 Pracovní výkonnost 3x
 3.2 Kvalita odvedené práce, reklamace, stížnosti 3x
 3.3 Důslednost při plnění stanovených cílů 2x

1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

POČET BODŮ CELKEM

PŘÍLOHA P VI/II: NÁVRH FORMULÁŘE HODNOCENÍ

Hodnocení zaměstnance: za rok 2010 - 4Q		2/2																								
	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY																								
1.																										
2.																										
3.																										
<p>Celkové hodnocení =</p> <p>Bodové rozpětí hodnocení</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 12.5%;">20-30</th> <th style="width: 12.5%;">31-40</th> <th style="width: 12.5%;">41-50</th> <th style="width: 12.5%;">51-60</th> <th style="width: 12.5%;">61-70</th> <th style="width: 12.5%;">71-80</th> <th style="width: 12.5%;">81-90</th> <th style="width: 12.5%;">91-100</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="font-size: small;">nedostatečný</td> <td style="font-size: small;">spíše nevyhovující</td> <td style="font-size: small;">zlepšitelný</td> <td style="font-size: small;">uspokojivý</td> <td style="font-size: small;">dobrý</td> <td style="font-size: small;">velmi dobrý</td> <td style="font-size: small;">výborný</td> <td style="font-size: small;">vynikající</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="font-size: small;">Negativní hodnocení</td> <td colspan="2" style="font-size: small;">Standardní hodnocení</td> <td colspan="3" style="font-size: small;">Pozitivní hodnocení</td> </tr> </tbody> </table>			20-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100	nedostatečný	spíše nevyhovující	zlepšitelný	uspokojivý	dobrý	velmi dobrý	výborný	vynikající	Negativní hodnocení			Standardní hodnocení		Pozitivní hodnocení		
20-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100																			
nedostatečný	spíše nevyhovující	zlepšitelný	uspokojivý	dobrý	velmi dobrý	výborný	vynikající																			
Negativní hodnocení			Standardní hodnocení		Pozitivní hodnocení																					
<p>Slovní vyjádření hodnotitele:</p>																										
II. Část																										
<p>1. Vyjádření k dalšímu uplatnění zaměstnance</p> <p>Ukončení pracovního poměru ve zkušební době ANO x NE</p> <p>Pokračování pracovního poměru: A) na dobu určitou do: ANO x NE</p> <p style="padding-left: 150px;">B) na dobu neurčitou ANO x NE</p> <p>Ukončení pracovního poměru ANO x NE</p>																										
<p>2. Předpokládané budoucí využití zaměstnance</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Na jakou pozici?</th> <th style="width: 15%; text-align: center;">Od kdy?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ponechat na současné pozici</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Připravit na náročnější pozici</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vhodný na jinou pozici</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Přidělit méně náročnou pozici</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Na jakou pozici?	Od kdy?	Ponechat na současné pozici			Připravit na náročnější pozici			Vhodný na jinou pozici			Přidělit méně náročnou pozici											
	Na jakou pozici?	Od kdy?																								
Ponechat na současné pozici																										
Připravit na náročnější pozici																										
Vhodný na jinou pozici																										
Přidělit méně náročnou pozici																										
<p>3. Úlohy na 1Q/ 2011 (zejména pro THP)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tbody> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1.</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			1.		2.		3.																			
1.																										
2.																										
3.																										
<p>Slovní vyjádření hodnoceného:</p>																										

PŘÍLOHA P VII: MANUÁL K HODNOTÍCÍMU FORMULÁŘI

Hodnotící kritéria	Obsah hodnocení jednotlivých kritérií	Váha	Stupnice pro hodnocení					Body
1. Pracovní potenciál								
1.1 Odborné znalosti	vzdělání a zkušenosti odpovídající profesi	3x	1	2	3	4	5	
1.2 Ochota a schopnost osvojovat si nové pracovní postupy	adaptace na nové pracovní postupy a způsoby využití nových metod a informací	1x	1	2	3	4	5	
2. Pracovní chování - přístup k práci								
2.1 Aktivita a pracovní nasazení	aktivní přístup k práci rychlost plnění běžných úkolů, využití pracovní doby	3x	1	2	3	4	5	
2.2 Pracovní morálka	dodržování přestávek pracovní kázeň a vztahy s kolegy dodržování organizačního řádu a směrnic firmy	2x	1	2	3	4	5	
2.3 Pořádek na pracovišti a péče o svěřené věci	čistota, přehledné uspořádání pracovních předmětů zacházení se svěřenými prostředky	2x	1	2	3	4	5	
2.4 Přítomnost v práci	plnění pracovní doby, přesčas	1x	1	2	3	4	5	
3. Pracovní výkon - výsledky práce								
3.1 Pracovní výkonnost	počet vychystaných objednávek (skladníci) vykrytí všech požadavků zákazníků (řidiči) splnění termínů úkolů (THP)	3x	1	2	3	4	5	
3.2 Kvalita odvedené práce	reklamace, stížnosti, chybovost a včasná náprava	3x	1	2	3	4	5	
3.3 Důslednost při plnění stanovených cílů	stanovené dlouhodobé cíle jsou průběžně plněny	2x	1	2	3	4	5	
POČET BODŮ CELKEM		Je součet všech bodů dílčích kritérií.						

Body jsou výsledkem násobku váhy (čím vyšší váha, tím vyšší vliv na celkové hodnocení) a stupně pro hodnocení, přičemž stupeň 1 odpovídá nejhorsšímu a stupeň 5 nejlepšímu hodnocení.

Celkové hodnocení		Celkový počet bodů z 1. strany formuláře se zaneše do níže uvedené tabulky. Těmto bodům odpovídá i slovní hodnocení					
Bodové rozpětí hodnocení							
20-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
nedostatečný	spíše nevyhovující	zlepšitelný	uspokojivý	dobry	velmi dobrý	výborný	vynikající
Negativní hodnocení			Standardní hodnocení		Pozitivní hodnocení		

[vlastní]