

Návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy XY

Eleni Sivridi

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eleni SIVRIDI**
Osobní číslo: **M080990**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se motivaci zaměstnanců.
- Zpracujte základní pojmy z odborné literatury.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu XY.
- Provedte analýzu motivování zaměstnanců.
- Zjistěte vliv motivačního programu na finanční stránku firmy XY.
- Navrhněte motivační program pro firmu XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

[2] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[3] PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-2472-042-5.

[4] PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[5] WAGNER, J. Měření výkonnosti. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Milan Šoc
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

23. května 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

19. srpna 2011

Ve Zlíně dne 31. května 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




Ing. Eva Heczková, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 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 nezasahuje 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). Odpírá-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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou 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 bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19.08.2011



⁴ 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:

- (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 jím 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřená na způsoby motivace zaměstnanců ve firmě „XY“, která se zabývá tvorbou webových stránek. Práce je rozdělena do tří částí. První část je teoretická, obsahuje základní pojmy, principy motivace zaměstnanců a stimulace, faktory ovlivňující motivaci. Druhá část je praktická, zaměřená především na motivaci firmy „XY“. Popisuje metody motivace využívané v konkrétním podniku, např. pracovní podmínky, způsoby motivace ze sociálního, společenského a kulturního pohledu, motivace s ohledem na teorii potřeb. Třetí část se zabývá analytickou stránkou podniku „XY“. Závěr práce představuje zhodnocení nynější situace podniku a návrh motivačního programu pro podnik „XY“, který má nápomoci ke zlepšení pracovního výkonu a finanční stránky podniku.

Klíčová slova: motivace pracovníků, stimulace, zaměstnanci, pracovní výkon, analýza, motiv, stimul, lidé, webové stránky.

ABSTRACT

This work is focused on ways of motivating employees in company “XY”, which is developing a websites. This work divided into three parts. The first part is theoretical, it's contains basic concepts, principles, motivation and stimulation, factors affecting motivation. The second part is practical, oriented primarily only on the motivation of company “XY”. Describes methods of motivation used in a particular company such as working conditions, methods of social motivation, social and cultural point of view, the motivation in connection with theory part is devoted to analytical. The third part is devoted to the analytical aspect of the company “XY”. In conclusion of the work presents the estimates for the current business situation and project of motivation programs for the company “XY”, which should help improve productivity and financial aspects of the business.

Keywords: employee motivation, stimulation, employees, job performance, analysis, motive, incentive, people, websites.

Poděkování

Srdečně děkuji vedoucímu mé bakalářské práci panu Ing. Milanu Šocovi, nejen za odborné vedení práce, rady i připomínky, ale také za odbornou pomoc a poskytnuté materiály při zpracování bakalářské práce.

Čestné prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORETICKÉ ASPEKTY MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ V PODNIKU	12
1.1 PODSTATA MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	12
1.2 TEORIE MOTIVACE.....	16
1.2.1 Teorie zaměřená na obsah motivace	16
1.2.2 Teorie zaměřené na průběh, proces motivace	20
1.3 FAKTORY A MECHANISMY MOTIVACE.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
2 ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ VE FIRMĚ „XY“	27
2.1 CHARAKTERISTIKA A HISTORICKÝ VÝVOJ FIRMY „XY“	27
2.1.1 Stručná historie firmy „XY“.....	27
2.1.2 Charakteristika firmy „XY“	27
2.2 KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY K MOTIVACI.....	29
2.3 PROBLÉM VÝBĚRU STIMULŮ	30
2.4 ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ V INTERNETOVÉ FIRMĚ	33
2.5 ANALÝZA PRACOVNÍKŮ V INTERNETOVÉ FIRMĚ	35
2.6 VZDĚLÁVÁNÍ A HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	38
2.6.1 Cíl a plán realizace vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.....	39
2.7 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	39
3 ROZVOJ OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ EFEKTIVITY ŘÍZENÍ MOTIVACE FIRMY „XY“	42
3.1 NAVRHOVANÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM.....	42
3.1.1 Stimuly, které nevyžadují investice ze strany internetové firmy „XY“	42
3.1.2 Stimuly, které vyžadují investice zaměřené na prostředí	46
3.1.3 Stimuly, které vyžadují investice zaměřené na osobu.....	46
ZÁVĚR	51
RESUMÉ	52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	55
SEZNAM TABULEK	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Motivace je klíčovým nástrojem k zajištění optimálního využití zdrojů, mobilizaci existujících lidských zdrojů. Hlavním cílem procesu motivace – je získat maximální užitek z využívání dostupných zdrojů pracovních sil, který zlepšuje celkovou výkonnost a ziskovost společnosti.

Motivace - je jeden z nejdůležitějších úkolů vedení podniku. Říká se, že řešení problému motivace je strategickým cílem. Bez správného řešení problému motivace není možné kvalitní vedení.

Zjednodušený proces motivace lze rozdělit do následujících fází: identifikace potřeb, vznik a vývoj motivů, jejich řízení s cílem změny chování lidí, potřebné k dosažení cílů, korekce motivačního procesu v závislosti na úrovni dosažených výsledků.

Systém motivace zaměstnanců může být založen na základě různých metod. Výběr závisí na vypracování podnětů pro podnikání, obecném systému řízení a funkci podniku. Klasifikace metod motivace v závislosti na orientaci dopadu na tyto a další potřeby může být prováděna na administrativní, organizační, ekonomické a sociálně-psychologické bázi. Stejný způsob stimulace lze rozdělit do čtyř typů: ekonomické stimuly, rady o cílech, obohacování práce, systém účasti.

Naléhavost problému spočívá v tom, že v současné fázi hospodářského vývoje je zřejmé, že žádný systém vedení práce nemůže úspěšně fungovat, pokud neobsahuje účinný systém motivace k práci, který nutí každého jednotlivého zaměstnance k produktivní a efektivní práci a k dosažení určitého cíle.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma „Návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy XY“. Tato bakalářská práce má dvě části, teoretickou a praktickou, kde praktická část je rozdělená na další dvě části. První část se zabývá seznámením s podnikem a hodnocením situace. Druhá část představuje návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy.

Teoretická část vychází z odborné literatury, která se zabývá obecnou motivací a motivací zaměstnanců. Sekundárním cílem této bakalářské práce je seznámení se s tématem motivace a motivačními nástroji, které jsou v současné době používány v různých podnicích.

V osnově popisují základní pojmy, jako například motivace a stimulace. Uvádím druhy motivace, které jsou doposud známé, teorii potřeb a faktory ovlivňující motivaci, především, motivaci zaměstnanců. Dále také názory na motivaci z různých pohledů. Použitá odborná literatura je zmíněna v seznamu literatury spolu s ostatními materiály, které byly použité pro napsání bakalářské práce. Teoretické znalosti používám k vypracování praktické části bakalářské práce.

V praktické části začnu stručným popisem charakteristiky firmy XY, popíši historii firmy, hlavní cíle a také služby, které nabízí a poskytuje. Dále se zaměřím na způsoby motivace zaměstnanců ve firmě a faktory, které ji ovlivňují. Provedu průzkum, jež proběhne formou dotazníku mezi zaměstnanci firmy. Ohodnotím současný motivační systém a ovlivňující faktory. Potřebné informace o podniku a informace pro zpracování hodnocení současného motivačního systému byly získané od vedoucího bakalářské práce a v obchodním oddělení společnosti. Na základě teoretické a praktické části přejdu na část návrhovou, kde podrobně rozeberu silné a slabé stránky motivace v podniku.

Závěrem mé bakalářské práce bude vlastní návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy. Zaměřím se na odstranění slabých stránek a zahrnu tato opatření do motivačního programu, který má zlepšit motivaci zaměstnanců, pracovní i finanční stránku podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ ASPEKTY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU

1.1 Podstata motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších věcí v řízení zaměstnanců, jelikož je bezprostřední příčinou jejich chování. Orientace zaměstnanců na cíle organizace je v podstatě hlavním úkolem řízení lidských zdrojů. Vzhledem ke změnám v obsahu práce v oblasti vědy a techniky, široké automatizace a informatizace výroby, v důsledku lepšího vzdělání a sociálního očekávání zaměstnanců, tak se hodnota motivace v řízení lidských zdrojů ještě více zvýšila a obsah tohoto typu činnosti řízení se stal složitější. Pro efektivitu organizace je v dnešní době potřeba odhodlaných a aktivních zaměstnanců, kteří jsou vysoce organizačně schopní a mají touhu po seberealizaci v zaměstnání. Zajištění kvality těchto pracovníků není možné jen s pomocí tradičních forem finančních stimulů a přísné vnější kontrole, mezd a penále. Lidé chápající význam své práce a usilující o dosažení cílů organizace, mohou očekávat vysoké výsledky. Vznik takových pracovníků – je úkolem motivace. Co je to motivace a jak ovlivní chování v organizaci?

Motivace – je proces, který podněcuje člověka k určité činnosti s pomocí vnitřních a vnějších faktorů. Existují různé způsoby motivace, např.:

- normativní motivace – motivace člověka k určitému chování pomocí ideologických a psychologických vlivů: přesvědčování, návrh, informace atd.;
- vynucená motivace – založená na použití síly a hrozby při zhoršení spokojenosti potřeb pracovníka v případě nesplnění požadavků;
- stimulace – není to působení na jednotlivce, ale na vnější podmínky s pomocí výhody – stimulů, podněcující zaměstnance k určitému chování.

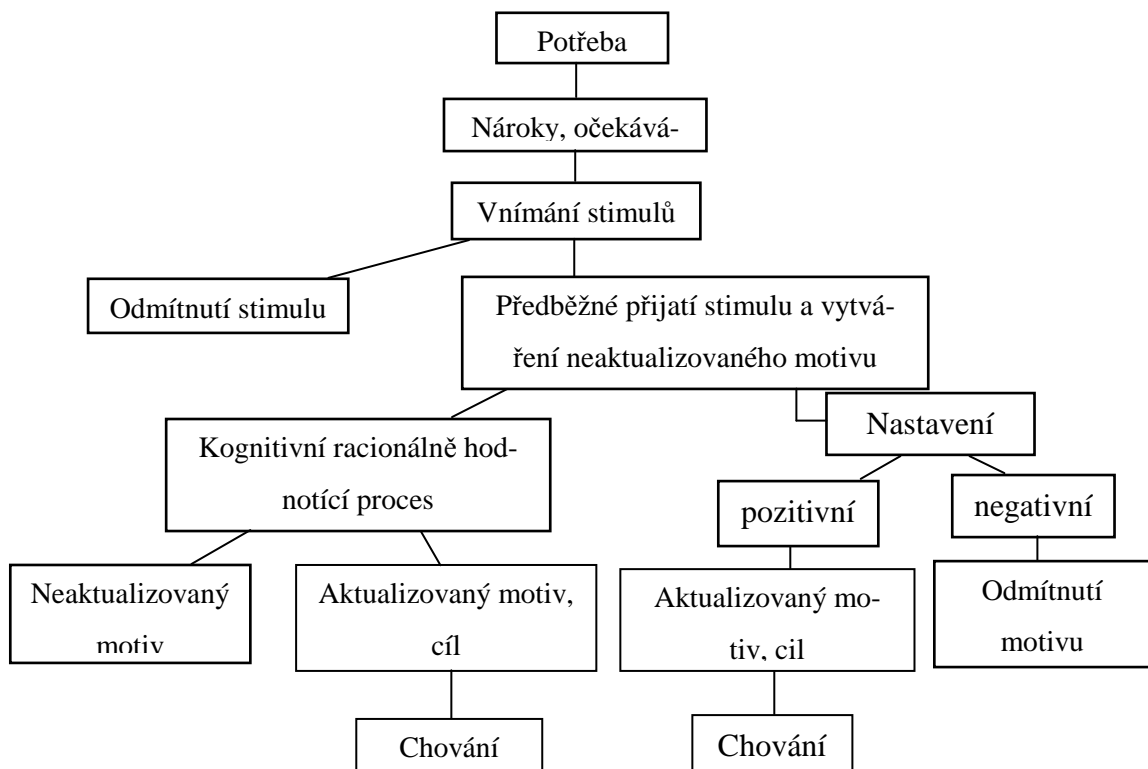
První dva způsoby motivace jsou přímé, třetí způsob – stimulace – je nepřímý, protože je založen na vnějších faktorech – stimulech.

Jádrem v teorii motivace je pojem „motiv“. Motiv – je především vědomí vnitřního podnětu jednotlivce, který ho podněcuje k určitému chování, směřujícího k uspokojení určité potřeby. Motivy jsou často brány jako zpočátku neaktualizovaná připravenost člověka na

určité chování. Aktualizace motivu znamená přeměnu na hlavní podnět psychologické aktivity, jež určuje chování. Které stránky lidského chování jsou odhaleny v pojmu motivu?

Motiv se vyznačuje především jako silná stránka chování, tj. je neoddělitelně spjat s lidskou vůlí. Dá se říci, že motiv je impuls a důvod lidské aktivity. Jedná se především o vědomou motivaci. Navzdory tomu, že mnoho motivů pochází z podvědomí, jsou hnací silou, určující chování, ale jen když jsou více či méně vědomé. Motiv vznikne určitou potřebou, která je hlavní příčinou lidského chování. Motiv – je fenomén psychologie, subjektivní realitou, tj. vědomí a podvědomí. I když motiv označuje připravenost k aktivitě, motivuje ji, ale ne vždy ji změni v požadované jednání či chování. V takovém případě vznikne konflikt mezi motivy.

Motivy existují v systému spolu s ostatními psychologickými jevy, které tvoří složitý mechanismus motivace. Zahrnuje potřeby, přání, očekávání, stimuly, hodnocení atd. (obr. 1)



obr. 1 – Mechanismus motivace

Počáteční spojení, první „pól“ mechanismu je potřeba vyjadřující tíseň, nutnost člověka k určitému chování. Potřeby mohou být vrozené nebo získané v průběhu života a vzděláváním.

Reálnými potřebami spojenými s prostředím jsou nároky a očekávání. Jsou jako následující spojení v mechanismu motivace po potřebě. Nároky jsou známá úroveň lidského chování, která uspokojují potřeby. Na základě stejné potřeby mohou vzniknout různé tužby a očekávání. Například, jeden člověk může uspokojit svoji potřebu stravy s pomocí levných sendvičů, druhý člověk uspokojí potřebu pomocí obědu v drahé restauraci.

Očekávání zkonkrétní nároky s ohledem na reálnou situaci a určité chování. Na základě zhruba stejných nároků, očekávání mohou být přesto značně rozlišné. Například, v krizové situaci, kdy je podnik na pokraji bankrotu, očekávání pracovníků jsou mnohem nižší než je obvyklé v „normální“ době. Při různé úrovni nároků, očekávání se můžou výrazně lišit.

V procesu motivace je důležité vzít v úvahu různou úroveň nároků a očekávání pracovníků. Například, pro jednoho zaměstnance, který je zvyklý na malé příjmy, při měsíčním platu, řekněme, 10 000 Kč, účinný stimule bude takový, který bude motivovat práci zaměstnance k větším výkonům a poctivé práci. Pokud vezmeme člověka, který je zvyklý na vysoký plat, taková mzda vyvolá odpor a můžeme očekávat pokles výkonu zaměstnance.

Druhým „pólem“ mechanismu motivace je stimul, což je určitý statek (zboží, vzácnost atd.), které mohou uspokojit potřebu při provádění některých činností (chování). Přesněji řečeno, stimul je zaměřen na uspokojení potřeby.

I přes blízkost a souvztažnost pojmů motiv a stimul, je nutné pojmy rozlišovat, i když v literatuře jsou často používány jako identické. Motiv charakterizuje touhu získat některé určité výhody, stimul – je tou výhodou. Stimul ne vždy může přerůst do motivu, např. když požaduje od člověka nemožnou nebo nepříjemnou činnost jako je velká suma peněz, která je nabízená stavitelům na výstavbu mostu přes řeku, nebude důvodem motivace v případě, že nemají potřebnou kvalifikaci nebo pokud nemají zařízení nutné pro stavbu.

To znamená, že stimul je přímo zaměřen na potřebu, na její uspokojení. Motiv je naopak hlavním spojovacím článkem, „jiskrou“, která za určitých podmínek vznikne mezi potřebou a stimulem. Pro vznik této „jiskry“, musí být stimul více či méně v podvědomí pracovníka a být přijat.

Mezi potřebou a stimulem, jako mezi dvěma „póly“ mechanismu motivaci je série zprostředkovaných spojení, které charakterizují proces vnímání (včetně hodnocení) stimulu a vznik neaktualizovaného (obvykle skrytého nebo ne zcela vědomého) motivu. V této fázi

cyklu přechodu stimulu do motivu, určujícího chování, stimul může být předem přijat a může být také subjektem odmítnutý.

V případě předběžného přijetí stimulu budoucí cesta impulsu (neaktualizovaného motivu) se rozdvojí. Jeho rychlá aktualizace a nejkratší cesta k činnosti je k dispozici s příslušným nastavením. Nastavení charakterizuje připravenost, sklon člověka k určitému chování (činnosti) v určité situaci a jakoby spojuje nároky a očekávání s minulou zkušeností v podobných situacích. Nastavení může být pozitivní nebo negativní podle toho, jak minulé zkušenosti ovlivnily realizaci potřeby.

Nastavení poskytuje stereotypní vnímání stimulu z pohledu uspokojení potřeby a tím zkracuje cestu od potřeby k činnosti. Nicméně, stále ještě není motivem. Jeho funkci v mechanismu motivace je transformace jdoucího od potřeby impulsu v aktualizovaný motiv při výskytu pozitivního nastavení nebo zachování, snížení či odmítnutí motivu v případě negativního nastavení. Nastavení obsahuje v koncentrované formě emocionální, kognitivní (poznávací, smyslu plný) a připravené činnosti složky, které mohou být vyjádřeny v různé míře a často velmi subtilní. To znamená, že nejjednodušší nastavení předpokládají automatickou činnost, avšak to nepopírá skutečnost, že při vytvoření nastavení jsou přítomny všechny ukázané složky.

Při vnímání potřebných podnětů a při korelaci se stimuly prostředí, z nich pozitivním nastavením dělá aktualizované motivy a přerůstá do reálného chování, které vyvolává uspokojené potřeby. Tím je dokončen cyklus chodu mechanismu motivace s pomocí již existujícího nastavení.

Druhý, delší cyklus mechanismu motivace, nastane, když zaměstnanec musí čelit novým situacím, kde nemá nastavení spojující potřeby, stimuly a cesty k jejich dosažení. V tomto případě se do mechanismu motivace zahrnuje poměrně komplikovaný prvek jako poznávací, racionálně hodnotící proces. Jedná se o analýzu, která je ve stimulu informací sladěná s hodnotami jednotlivce, situací, příležitostmi a náklady, jež mohou vzniknout při dosažení stimulu s významem jiných motivů (pokud existují). V této fázi vznikne konflikt mezi motivy a řeší se aktualizace motivu, zachování či zamítnutí. (Podobné postupy, kratší verze fungování mechanismu motivace nastavení plní). Aktualizovaný motiv, který je hnací silou, bezprostřední příčinou chování, dokončuje celkový cyklus mechanismu motivace.

Zvážení postupu v procesu řízení celkového mechanismu motivace způsobuje příslušný výběr vedoucí formy stimulace, správné určování úrovně a rychlosti působení na zaměstnance, správné vysvětlení důvodů nízké efektivity stimulů. Nicméně, mechanismus motivace, který charakterizuje jen celkové spojovací články procesu motivace ještě nedává užitečné představy o tvorbě, síle a trvání působení, o struktuře a podřízenosti, řízení a charakteristice interakce různých motivů chování člověka. Analýza těchto aspektů v procesu motivace člověka k organizační činnosti obsahuje teorii motivace.

1.2 Teorie motivace

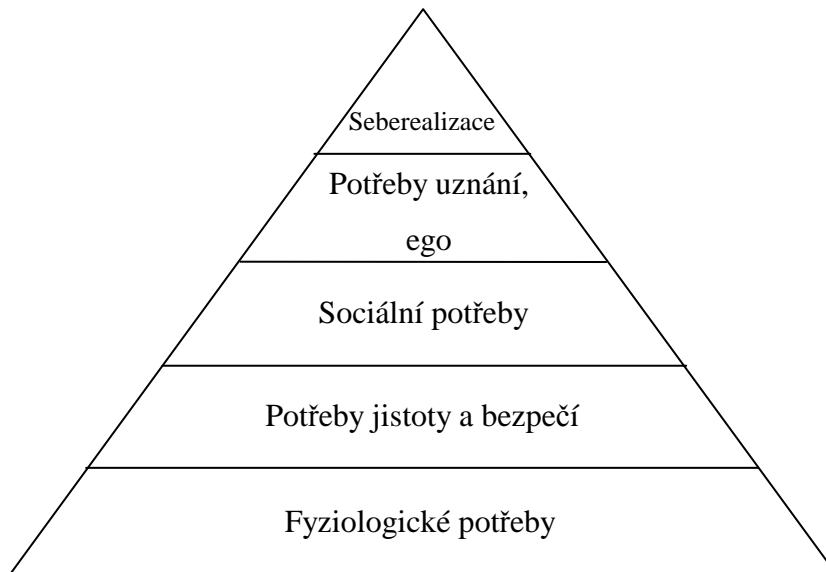
1.2.1 Teorie zaměřená na obsah motivace

Do první skupiny motivačních teorií patří teorie zaměřené na obsah motivace.

Motivační teorie podle Abrahama Maslowa. Tato teorie je považována za hierarchii potřeb. Její podstatou je studium lidských potřeb. Jedná se o starší teorie. Její stoupenci, včetně Abrahama Maslowa, věří, že předmětem psychologie není vědomí člověka, ale chování. Avšak v základu chování jsou potřeby člověka dělené do pěti skupin:

1. fyziologické potřeby, nutné pro přežití člověka (jídlo, odpočinek, spánek, apod.);
2. potřeby jistoty a bezpečí – ochrana před fyziologickými a dalšími riziky ze strany životního prostředí a jistota, že fyziologické potřeby budou uspokojené v budoucnosti;
3. sociální potřeby – potřeba společenského prostředí, jednání s lidmi, pocit, že je někdo s námi, podpora;
4. potřeby uznání, ego – potřeba úcty, uznání druhých a touha po osobním úspěchu;
5. seberealizace – potřeba sebevyjádření, tj. potřeba vlastní kariéry a realizace svého potenciálu.

První dvě skupiny potřeb jsou základní, tři následující jsou sekundární. Podle teorie Maslowa je možné tyto potřeby uspořádat v přísném hierarchickém pořadí, ve tvaru pyramidy, jejíž základnou jsou základní potřeby a vrcholem jsou sekundární potřeby (obr. 2).



obr. 2 - Pyramida teorie Maslowa

Význam takové hierarchické struktury je, že prioritou pro člověka jsou potřeby na nižších úrovních, což ovlivňuje jeho motivaci. Jinými slovy, lidské chování ze začátku více určují potřeby na nižší úrovni, a pak podle míry uspokojenosti těchto potřeb, jsou stimulačním faktorem potřeby na vyšší úrovni.

Největší potřeba – je potřeba seberealizace a růstu kariéry člověka jako osobnosti – nikdy nemůže být úplně uspokojená, proto je proces motivace člověka skrze potřeby nekonečný.

Maslowova teorie vnesla zásadní přínos k pochopení toho, co je základem snahy lidí k práci. Vedoucí z různých pozic si začali uvědomovat, že motivace lidí je určena širokým spektrem jejich potřeb. Aby vedoucí mohl motivovat určitého člověka, musí mu dát možnost uspokojit jeho nejdůležitější potřeby prostřednictvím takového postupu, který podporuje cíle organizace. Není to tak dávno, když vedoucí mohli motivovat zaměstnance jen pomocí ekonomických stimulů, protože lidské chování bylo určeno pouze potřebami nižších úrovní. Dnes se situace změnila. Vzhledem k vyšší mzdě a sociálním výhodám i lidé, kteří jsou na nižších úrovních hierarchie organizace, jsou na poměrně vysoké úrovni hierarchie Maslowa.

I když se zdá, že teorie lidských potřeb Maslowa dala vedoucím velmi užitečný popis procesu motivace, další experimentální studie potvrdily, že není ani zdaleka kompletní. V zásadě můžeme samozřejmě lidí rozdělit do různých poměrně širokých kategorií, které jsou charakterizovány potřebou vyšší nebo nižší úrovně, ale v jasné pětistupňové hierarchii potřeb Maslowa se zdá, že prostě neexistuje. Uspokojení jedné jakékoliv potřeby ne-

musí automaticky vést k ovládnutí potřeby na další úrovni a být faktorem motivace lidské činnosti.

.S rozvojem hospodářských vztahů a zlepšením řízení zaujala významnou roli McClellandova teorie motivace. Věnuje se potřebám na vyšších úrovních. Představitelem této teorie je David McClelland, který vlastně doplnil teorii Maslowa. Podle něj je struktura potřeb na vyšších úrovních omezená na tři faktory: snaha k úspěchu, touha po moci, uznání. Jde-li o toto tvrzení, tak jako úspěch není považována pochvala nebo uznání od kolegů, ale jedná se o osobní dosažení úspěchu ve výsledku aktivní činnosti či o připravenost dělat obtížná rozhodnutí a nést za ně osobní odpovědnost. Touha po moci by neměla být jen o ambicích, ale měla by ukázat schopnost člověka úspěšně pracovat na různých postaveních v organizacích. Touha po uznání je schopnost člověka být neformálním vůdcem, mít svůj vlastní názor a být schopný přesvědčit ostatní o jeho správnosti.

Podle teorie McClellande, lidé, kteří usilují o moc, musí uspokojovat svoji potřebu a mohou dosáhnout žádoucích pozic v organizaci.

Tyto potřeby je možné vést při přípravě zaměstnanců na přechod na novou pozici v hierarchii organizace s pomocí hodnocení, směřovaného na školení a zlepšení kvalifikace atd. Tito lidé mají široký kruh komunikace a snaží se ho rozšiřovat. Jejich vedoucí by měli takovou aktivitu podporovat.

V souvislosti s rostoucí potřebou vyjasnit vliv hmotných i nehmotných faktorů na motivaci se objevila Herzbergova teorie motivace.

Frederick Herzberg vytvořil dvoufaktorový model, který ukazuje uspokojení z práce (tab.1).

tab. 1 - Faktory, ovlivňující spokojenost v práci

Hygienické faktory	Motivace
Firemní politika a správa	Úspěch
Pracovní podmínky	Kariérní růst
Mzda	Uznání a schválení výsledků
Mezilidské vztahy	Vysoká úroveň odpovědnosti
Úroveň kontroly pro práci	Možnost kreativního a obchodního růstu

První skupina faktorů (hygienické faktory) je spojena se sebevyjádřením, vnitřní potřeba s životním prostředím, ve kterém se uskutečňuje práce. Druhá skupina faktorů motivace je

spojena s vykonávanou prací a jejím oceněním. Vedoucí by si měl uvědomovat, že je třeba zobecnit obsah práce.

Hygienické faktory Hezberga odpovídají fyziologickým potřebám, potřebám jistoty a bezpečí. Hezberg přišel k závěru, že faktory působící při práci, mají vliv na uspokojení potřeb. Hygienické faktory (výše mzdy, pracovní podmínky, mezilidské vztahy a kontrola ze strany nadřízeného), nedávají pocit k nespokojenosti. Pro dosažení potřebné motivace je potřeba zajistit vliv motivačních faktorů – např. pocit úspěchu, růst kariéry, uznání od ostatních, odpovědnost, příležitostní růst.

Hezbergova teorie motivace má mnoho společného s teorií Maslowa. Hygienické faktory Hezberga odpovídají fyziologickým potřebám, potřebám jistoty a bezpečí. Jeho motivace jsou shodné s potřebami vyšších úrovní Maslowa (P I). Teorie se odchyľují v tom, že Maslow považoval za hygienické faktory něco, co vyvolává určité chování. Pokud vedoucí dává zaměstnanci možnost uspokojit jednu z takových potřeb, pak bude zaměstnanec pracovat lépe. Herzberg se naopak domnívá, že zaměstnanec začne věnovat pozornost hygienickým faktorům pouze tehdy, pokud se domnívá, že jejich realizace je nedostatečná nebo nespravedlivá.

Podle Hezbergovi teorie nebude motivovat zaměstnance přítomnost hygienických faktorů, bude jen bránit vzniku pocitu nespokojenosti. Za účelem dosažení motivace musí vedoucí zajistit přítomnost nejen hygienických faktorů, ale i motivačních faktorů. Mnoho organizací se pokusilo zavést tyto teoretické výsledky prostřednictvím programu „obohacení“ práce. Během programu „obohacení“ práce, se práce transformuje a rozšiřuje tak, aby přinášela více spokojenosti a odměn tomu, kdo ji realizuje. Program je zaměřen na strukturu pracovní činnosti tak, aby zaměstnanec cítil složitost a význam věci, která je mu svěřená, samostatnost v rozhodování, nedostatek jednotvárnosti a rutinních činností, odpovědnost za tento úkol, pocit, že člověk vykonává samostatnou a zcela nezávislou práci.

Aby bylo možné používat teorii Hezberga efektivně, je třeba sestavit seznam hygienických a motivačních faktorů a dát zaměstnancům možnost identifikace a ukázat to, čemu dávají přednost.

Přestože tato teorie byla v některých organizacích použita úspěšně, byla také kritizovaná. Kritika byla většinou spojena s výzkumem metod. Ve skutečnosti, když lidé museli popsat situaci, kdy se cítili dobře nebo špatně poté, co splnili práci, instinktivně spojovali příjemné

situace se svou osobností a objekty, které mají pod kontrolou, nepříjemné situace – s jinými lidmi a věcmi, jež s tázanými objektivně nesouviseli. To znamená, že výsledky získané Hezbergem byly přinejmenším částečně důsledkem toho, jaké pokládal otázky.

V souhrnu můžeme konstatovat, že hygienické faktory a motivační faktory mohou být zdrojem motivace a záleží na potřebě konkrétních osob. Lidé mají různé potřeby a motivují je různé faktory.

V závěru analýzy teorií motivace uvedu srovnání teorií Maslowa, McClellanda a Hezberga (P II).

1.2.2 Teorie zaměřené na průběh, proces motivace

Do druhé skupiny patří teorie zaměřené na průběh motivace. Tyto teorie motivace vycházejí z potřeb a souvisejících faktorů, které určují lidské chování. Procesní teorie zkoumá motivace z druhé stránky. Analyzuje se to, jak člověk alokuje úsilí k dosažení různých cílů a jak vybírá konkrétní typ chování. Tyto teorie nezpochybňují existenci potřeb, ale věří, že lidské chování je určeno nejen tím. Podle teorií motivace zaměřených na průběh motivace chování člověka je funkcí také jeho vnímání a očekávání týkajících se určité situace a možných důsledků volby chování.

Existují tři hlavní procesní teorie motivace: teorie očekávání, teorie spravedlnosti a model motivace podle Portera a Lawlera.

Teorie očekávání bývá často spojená s prací Victora Vrooma, je založená na myšlence, že přítomnost aktivní potřeby není jedinou podmínkou motivace člověka k dosažení určitého cíle. Člověk má mít naději, že zvolený typ chování skutečně vede k uspokojení nebo získání požadovaného.

Očekávání týkající se mzdových nákladů – výsledků – představuje poměr mezi náklady a výsledky. Například, prodavač může očekávat, že když obvolá za týden o 10 lidí víc než obvykle, objem prodeje se zvýší o 15%. Manažer může očekávat, že dostane vysoké hodnocení své činnosti, pokud zvýší své náklady na zvláštní úsilí a napíše všechny informace a zprávy požadované organizací. Samozřejmě, že ve všech těchto příkladech lidé mohou nepočítat s tím, že jejich snaha povede k žádoucím výsledkům. Pokud lidé cítí, že není přímá souvislost mezi snahou a výsledky, podle teorie očekávání, motivace bude ubývat. K nedostatku vzájemné souvislosti může dojít kvůli nesprávnému sebehodnocení zaměstnan-

ce, kvůli špatné připravenosti nebo nesprávnému vzdělání nebo kvůli tomu, že zaměstnanec nedostal dostatečná oprávnění k výkonu funkce.

Očekávání o výsledcích – kompenzace – je určité očekávání odměny v reakci na současnou úroveň výsledků. V pokračování výše uvedených příkladů lze konstatovat, že při nárůstu objemu prodeje o 15 %, může prodavač očekávat odměnu 10 % nebo právo vstoupit do klubu. Manažer může očekávat, že výsledek jeho úsilí bude mít ocenění od vedoucího jako vysoce kvalifikovaného specialisty, získá povýšení, výhody a privilegia s tím spojené

V tomto případě, stejně jako v předchozím, pokud člověk nebude cítit přímou vazbu mezi výsledky a odměnou, motivace práce bude klesat. Podobně, pokud si je člověk jistý, že dosažený výsledek bude mít odměnu, ale za rozumnou cenu úsilí nemůže dosáhnout těchto výsledků, motivace bude v tomto případě slabou.

Třetím faktorem, který určuje motivaci v teorii očekávání – je valence nebo hodnota pobídek a odměn. Valence – je odhadovaná míra relativní spokojenosti a nespokojenosti, která vzniká v důsledku přijetí nějaké kompenzace, protože různí lidé mají různé potřeby a přání ohledně odměny. Odměna, která je nabízená v reakci na dosažený výsledek, nemusí mít pro člověka hodnotu. Např. manažer za odvedenou práci může dostat peněžní odměnu, zatímco on doufal v povýšení nebo zajímavější a složitější práci. Pokud je valence nízká, tj. hodnota získané odměny pro člověka není příliš velká, práce bude podle teorie očekávání motivace oslabena.

Na základě teorie očekávání můžeme konstatovat, že zaměstnanec musí mít potřeby, které mohou být do značné míry uspokojeny pomocí předpokládané odměny. Vedoucí musí dávat takové odměny, které mohou uspokojit očekávanou potřebu zaměstnance.

Další vysvětlení, jak lidé alokují a směřují své úsilí k dosažení svých cílů, dává teorie spravedlnosti. Teorie spravedlnosti předpokládá, že lidé subjektivně určují vztah přijaté odměny k vynaloženému úsilí a pak ji vztahují k odměně jiných lidí, kteří dělají podobnou práci. Pokud srovnání ukazuje nerovnováhu a nespravedlnost, tj. člověk myslí, že jeho kolega dostal za stejnou práci větší odměnu, má psychické napětí. Ve výsledku je potřeba motivovat zaměstnance, snížit napětí a obnovit spravedlnost, aby napравила nerovnováhu.

Lidé mohou obnovit rovnováhu nebo pocit spravedlnosti tak, že mění úroveň úsilí nebo se snaží změnit úroveň odměny. Proto zaměstnanci, kteří si myslí, že nedostávají správnou odměnu ve srovnání s jinými, mohou začít pracovat méně intenzivně nebo se snažit zvýšit

odměnu. Ti zaměstnanci, kteří si myslí, že dostávají větší odměnu než by měli, se budou snažit zachovat intenzitu práce na stejné úrovni nebo se dokonce budou snažit intenzitu zvýšit. Když si lidé myslí, že jsou špatně placení, tak podle studií začnou pracovat méně intenzivně. Pokud si myslí, že jsou placení až moc, budou se snažit zachovat intenzitu práce a chování.

Hlavním závěrem teorie spravedlnosti v praxi řízení je, že pokud si lidé nebudou myslet, že dostávají spravedlivou odměnu, budou mít tendenci ke snížení svého výkonu. Avšak vnímání a hodnocení spravedlnosti mají relativní nikoliv absolutní charakter. Lidé se srovnávají s ostatními, buď s lidmi ze stejné organizace nebo se zaměstnanci jiných organizací, kteří dělají podobnou práci. Vzhledem k tomu, že produktivita zaměstnanců hodnotících svou odměnu jako nespravedlivou (protože člověk vykonávající podobnou práci dostává více), bude klesat, musí říci a vysvětlit rozdíl. Např. vedoucí by měl zaměstnanci vysvětlit, že vysoce placený zaměstnanec dostává více, protože má více zkušeností, což mu umožní vyrábět více. Nastane-li rozdíl v odměňování, je nutné vysvětlit zaměstnancům, kteří dostávají menší odměnu, aby nedošlo k rozdílné efektivitě práce, že budou dostávat stejně vysoké odměny, když jejich výkon dosáhne úrovně jejich kolegů.

Porter a Lawler vyvinuli komplexní procesní teorii motivace, model motivace podle nich zahrnuje prvky teorie očekávání a teorie spravedlnosti. Model představuje pět proměnných: úsilí, vnímání, výsledky, odměnu, spokojenost. Podle modelu Portera a Lawlera dosažené výsledky závisí na úsilí zaměstnance, jeho schopnostech a vlastnostem, ale i na povědomí o jeho úloze. Úroveň vynaložených úsilí určuje hodnota odměny a míra jistoty, na základě úrovně úsilí nastane určitá úroveň odměny. Navíc, podle teorii Portera a Lawlera se nastaví poměr mezi odměnou a výsledky, tj. člověk uspokojuje svoji potřebu pomocí odměny za dosažené výsledky.

Jedním z nejdůležitějších zjištění Portera a Lawlera je, že produktivní práce vede k spokojenosti. To je pravý opak toho, co si myslí v dnešní době většina manažerů. Jsou ovlivněny staršími teoriemi lidských vztahů, které předpokládaly, že uspokojení vede k dosažení velkých výsledků. Jinými slovy, čím více spokojený zaměstnanec, tím bude lépe pracovat. Porter a Lowler naopak předpokládají, že pocit splněné práce vede k uspokojení a zvyšuje výkon.

Výzkumy potvrzují názor Portera a Lawlera. Vysoká výkonnost je příčinou naprosté spokojenosti, není důsledkem. Model Portera a Lawlera nejvíce přispěl k pochopení motivace. Ukázalo se, že motivace není primární element v řetězci příčiněných souvislostí. Tento model také ukazuje důležitost spojení pojmů, jako je úsilí, schopnost, výsledek, odměna, spokojenost a vnímání v jednom propojeném systému.

Na základě pohledu na systém lidské činnosti, by se dalo argumentovat, že člověk činí rozhodnutí na úrovni regulace, adaptace a seberealizace. Proto by potřeby měli být realizovány na každé úrovni současně. Můžeme říci, že nižší, vyšší a nejvyšší potřeby jsou vyvíjeny paralelně a společně spravovány lidským chováním na všech úrovních organizace, tj. tam je trojnásobné uspokojení potřeb prostřednictvím hmotných a nehmotných stimulů.

1.3 Faktory a mechanismy motivace

Úkol motivace – motivace lidí nejefektivněji vykonávat práci v souladu s delegovanými právy a povinnostmi. Vedoucí uskutečňuje funkci motivace zaměstnanců. Vedoucí musí být schopen identifikovat potřeby zaměstnanců a vytvářet podmínky pro jejich uspokojení při úspěšně splněné práci. Ve stejné době na motivaci působí faktory, nezávislé na vedoucím.

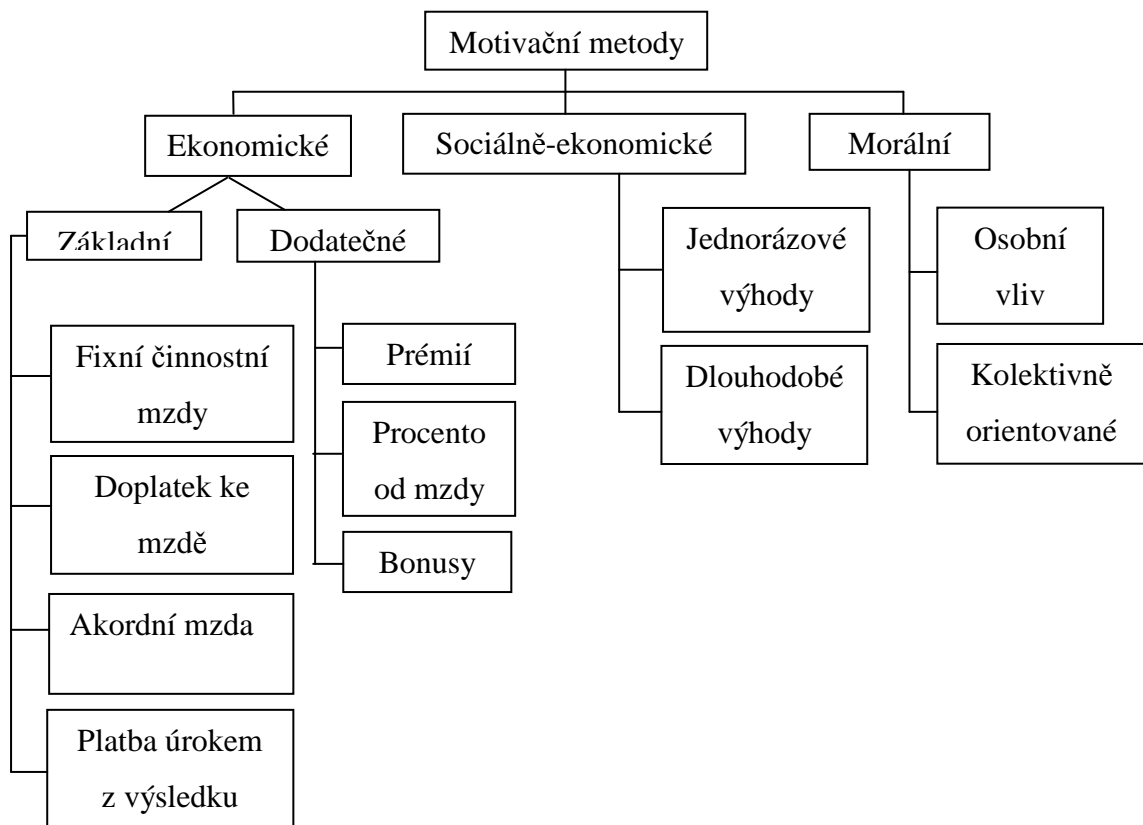
Mezi nejdůležitější faktory motivace zaměstnanců k práci patří:

- uspokojení z práce;
- organizace a pracovní podmínky;
- mzdy;
- styl řízení.

Uspokojení z práce – hodnocení pracovníkem podmínek, v nichž probíhá pracovní proces. Hodnocení zprostředkované posuzování úrovně očekávání jednotlivce. To může být vyjádřeno potěšením z práce, zapojením zaměstnance do pracovní činnosti, mírou očekávání zaměstnance. Zájem o práci vyvolává zájem o seberealizaci v práci, o snahu rozvíjet a zlepšovat pracovní potenciál, o zvýšení otevřenosti jednotlivce pro profesionální komunikaci v týmu. Na základě zájmu se vytváří „motivační jádro“ – typ motivace. Prvním typem motivace – jsou zaměstnanci, zaměřené na práci; druhý typ – zaměřen především na mzdo-

vé náklady a jiné pracovní hodnoty; třetím typem – jsou zaměstnanci, kteří mají vyrovnanou důležitost různých hodnot.

Typ motivace definuje požadavky na výrobní prostředí, ocenění možnosti na realizace požadavků, míru aktivity subjektu a celkovou pracovní spokojenost. Zaměstnanci s prvním typem motivace jsou častěji spokojeni s prací, a spokojenost s prací posiluje důležitost hodnot. Zaměstnanci druhého typu často nejsou spokojeni s prací. Je to spojené se stavem mzdy. Dostávají méně pozitivních emocí z práce. Oni požadují vyšší mzdy.



obr. 3 – Motivační metody

Pracovní prostředí zaměstnance má trvalý vliv na motivační mechanismy pracovní činnosti. Organizace a pracovní podmínky ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti. Hlavní nevýhoda organizace práce je nerytmická práce, která vzniká v důsledku špatné logistiky a nespokojené práci pomocných zařízení, fyzického opotřebení zařízení. Tyto nedostatky neumožňují využití pracovní doby. Tyto nedostatky způsobují provedení neobvyklé funkce; nutnost vykonání práce nevhodné kvalifikace; neschopnost převzít iniciativu. Všechno nedává obohacovat práci, mít potěšení z práce, posiluje negativní postoje k práci zaměstnanců všech typů motivací. Cesta ven z této krize není možná bez kvalitní změny organizace práce a zavádění nových forem a metod motivace.

Časem motivace vytváří reální předpoklady pro zvyšování pracovní a tvůrčí činnosti. Flexibilní pracovní doba je zaváděná firmou po dohodě se zaměstnanci. Podstatou takové pracovní doby je, že zaměstnanec není svázán přesnou provozní dobou. Má právo plánovat své pracovní vytížení během dne. Použití takového režimu je možné pouze při dodržení dvou základních podmínek:

- povinná denní přítomnost v práci všech zaměstnanců v určitých hodinách;
- povinné odpracování určitého počtu hodin každým zaměstnancem.

Pozitivní výsledky ze zavedení flexibilní pracovní doby – to jsou: zvýšení produktivity; zlepšení kvality a výroby; snížení ztrát pracovní doby, dovolené bez platu; snížení nemocnosti; zlepšení pracovní discipliny, přepravních podmínek a mimopracovní doby spojenou s výrobou; racionální využití volného času; zlepšení sociální a tvůrčí aktivity; snížení přesčasů; odstranění nervového napětí a pocit svobody. Negativní výsledky: zhoršení využití pracovní doby; nárůst finančních nákladů na nákup vybavení pro časové a materiálové náklady v souvislosti s rozšířením hranic pracovní doby.

Styl řízení – to je kombinace technik; chování vedoucího ve vztahu k podřízeným, které umožňuje donutit zaměstnance dělat to, co je potřeba k dosažení určitého výsledku.

Jsou tři styly řízení: autoritářský, demokratický a delegovaný. Autoritářský styl řízení může vést ke snížení motivace k práci zaměstnanců. Což znamená, že pomáhá snižovat tvůrčí iniciativu podřízených; zhoršuje sociálně-psychologické klima; vede k častému střídání zaměstnanců.

Demokratický styl řízení zvyšuje motivaci k práci, neboť přispívá k vytvoření tvůrčí atmosféry; rozvíjení iniciativ; zvyšuje pozornost k jednotlivci, zájem o jeho růst; zlepšuje vztahy mezi zaměstnanci.

Delegovaný styl řízení dává zaměstnanci právo samostatně řešit problémy; zvyšuje jeho stav; přispívá k osobnímu rozvoji, což vede ke zvýšení motivace.

Styl řízení by měl odpovídat situaci, ve které se nachází podřízený. Čím jsou vyšší odborné znalosti a zkušenosti zaměstnance, tím by měl být styl řízení demokratičtější, až k plné nezávislosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ „XY“

2.1 Charakteristika a historický vývoj firmy „XY“

2.1.1 Stručná historie firmy „XY“

Firma „XY“ zabývající se vytvářením webových stránek vznikla v roce 2005, kdy byla služba oficiálně spuštěna. Za krátkou dobu měla již prvních 5000 registrovaných uživatelů. Poté byl implantovaný nový design a funkce.

V roce 2006 firma získala ocenění v anketě Křišťálová Lupa. Počet registrovaných uživatelů přeskočil přes 100 000. Firma „XY“ získala nového partnera a na podzim roku 2006 vznikla zápisem do obchodního rejstříku další společnost, která se zároveň stala novým provozovatelem služeb firmy „XY“.

V roce 2007 proběhl velký rozvoj společnosti. Byli spuštěny různé nové portály rozšiřující možnosti firmy. Hned poté byla překročena hranice 300 000 uživatelů této služby. V listopadu byla spuštěna první zahraniční verze internetové firmy v Maďarsku. V prosinci následovala slovenská verze.

V srpnu 2009 roku firma „XY“ založila svoji skupinu na stránkách Facebook. Pomocí Facebooku firma získala další zákazníky. V roce 2010 a v roce 2011 firma měla největší vývojářské období: převádění uživatelů ze starší verze na novou, vývoj nových služeb (např. nová funkce spojení webových stránek uživatelů s jejich profilem na Facebook) a v nejbližší době bude dokončen nový systém odměn uživatelů ve spolupráci s firmou.

2.1.2 Charakteristika firmy „XY“

Firma se nachází nedaleko centra města v třípatrové budově. Má tři spojené velké místnosti, které jsou vybaveny kancelářskými stoly, počítači, monitory, tiskárnami a internetem.

Internetová firma „XY“ nabízí hodně služeb:

- zpracování dat, služby databank, správa sítí;
- reklamní činnost a marketing;
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny;

- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti;
- poskytování softwarů a poradenství v oblasti hardwaru a softwaru;
- nabízení reklamního prostoru.

Firma „XY“ je internetovou službou pro vytváření webových stránek. Provozovatelem služby je akciová společnost, která sídlí v Praze. Firma poskytuje služby uživatelům, kteří chtějí vytvořit vlastní nebo firemní webové stránky. S pomocí poskytnutých služeb uživatel může snadno a rychle vytvořit vlastní webové stránky podle svých představ. Pro snadnou tvorbu stránek má uživatel možnost využít průvodce nastavením, který krok za krokem pomáhá uživateli nastavit důležité prvky stránek. Později může uživatel provedené nastavení kdykoli změnit.

Pro lidi, kteří se chtějí naučit tvorbě webových stránek, nebo kteří se chtějí zdokonalit v tomto oboru, firma „XY“ nabízí školení pro začátečníky a pokročilé – kurzy tvorby webových stránek. V rámci jednoho školení i bez předchozích znalostí tvorby webových stránek zájemci, kteří navštíví kurzy, dokážou vytvořit plně funkční internetové stránky, a pokročili se dozvědí něco nového, co budou moci využít při tvorbě nových nebo zdokonalení už stvořených stránek. Školení je vhodné pro širokou veřejnost.

Aby uživatele měli zájem o služby této organizace, firma se musí pořád zdokonalovat. Každý den pracovní kolektiv kontroluje funkčnost serveru, aby nevznikly problémy, a aby uživatele byli spokojeni s poskytovanými službami. Také vytváří nové designy, motivy, vymýšlí soutěže, v kterých uživatele mohou vyhrát různé ceny, jako například trička firmy. Firma „XY“ má zájem o své uživatele a jejich spokojenost se službami, a proto se ptají, co by chtěli uživatele zdokonalit nebo jestli by chtěli přidat něco nového.

Firma „XY“ nabízí svým uživatelům tři možnosti využití služeb (cenové programy):

- Zdarma – službu lze využívat neomezenou dobu zdarma za předpokladu, že stránky jsou stále aktivní. Po zkušební dobu 30 dní lze využívat i služby dostupné v placených programech. Po skončení této zkušební doby bude stránka uživatele přepnuta do programu Zdarma a jsou nastaveny služby dle ceníku. Na stránky programu Zdarma může provozovatel umístit reklamy vlastní nebo třetích stran. Uživatel ale nemůže v tomto programu vkládat komerční obsah.

- Nekomerční – na stránkách s tímto programem nesmí být umístěna žádná reklama vlastní nebo třetích stran. Do stránek v Nekomerčním programu nelze vkládat komerční obsah.
- Komerční – obsahem komerčních stránek může být prezentace firem, jejich služeb, výrobků nebo zvířat. Do stránky lze vkládat reklamu třetích stran.

2.2 Komplexní přístupy k motivaci

Vývoj modelů motivace. Klasické teorie motivace na základě studia potřeb umožnili společností zapojit lidi do tvůrčí práce ve společnosti a tím pomohli zvýšit produktivitu. Jenže lidé se mění. Roste úroveň vzdělání lidí, zlepšuje se porozumění sociální struktury života. Rozpadají se autoritativní názory. Člověk se snaží porozumět světu a důvody pro rozpor, patřících světu.

Klasické přístupy k motivaci dali hodně pozitivních věcí pro zvýšení produktivity. nejnovější teorie motivace berou v úvahu nové okolnosti moderního života:

- zvýšilo se tempo života;
- změnilo se životní prostředí a podnikatelské prostředí (pracovní podmínky) člověka;
- je zvýšená rychlost změny modelů a generací produktů;
- významně se zvýšila materiální životní úroveň;
- je zvýšená konkurence na všech trzích a spolu s ní i požadavky na zaměstnance;
- jsou stále méně účinné tradiční metody kontroly nad zaměstnanci.

Vezměme si tři nejnovější komplexní teorie motivace, které může firma „XY“ použít při motivování svých zaměstnanců. Mezi ně patří:

1. účast pracovníků firmy v oblasti řízení organizaci;
2. účast pracovníků firmy na zisku organizace;
3. podělení se na vlastnictví organizace.

Účast pracovníku firmy v oblasti řízení organizaci přidává hodnotu jednotlivce. Začíná to tím, že někdo konzultuje s člověkem ohledně provedené práce, zeptá se ho na jeho názor, vysvětluje vyhlídky a možné ztráty v důsledku nesprávného výkonu. Ve shrnutí, první mo-

derní teorie motivace předpokládá účast zaměstnanců na přípravě a přijetí správného rozhodnutí, účast na řízení. To neznamená, že jsou realizované všechny myšlenky, vyjádřené zaměstnancem. Ale s ním se musí poradit, informují ho a zapojují ho do rozhodovacího procesu. I když člověk z jakéhokoli důvodu nesouhlasí s rozhodnutím, zůstane mu v srdci pocit psychické pohody: „mě poslouchali, se mnou se poradili“.

Co dává takový celkem časově náročný a zdoluhavý postup? Ve skutečnosti hodně. Nejsou to jen rozhodování. A co je nejdůležitější – jejich včasné a kvalitní provedení. Ale pokud člověk se zúčastnil v diskusi o práci, posuzoval o možnostech pro její provádění, hodnotil důsledky, to po přijatí rozhodnutí vedoucím pracovníkem bude určitě vědět co dělat a jak dělat, s kým komunikovat, komu předat výsledek práce.

Proto zapojení pracovníků k diskuse o řešení a jiných problémech každodenního života probudí nebo umožní projevit pocit zapojení do záležitosti a práci firmy.

Druhá nejnovější teorie je formulována jako účast zaměstnanců na zisku firmy. Dostatečně vysoké mzdy a odměny neodstraňují současné napětí mezi zaměstnanci, pokud jde o rozdělení výši zisku, kterou obdrží majitel firmy a manažeři nejvyšší úrovni. Takový přístup vytváří silnou motivaci pro zaměstnance, povzbuzuje je, aby dělali práci s maximální efektivitou.

Třetí nejnovější teorie motivace o účasti ve vlastnictví organizace říká, že vlastnictví majetku dává člověku pocit důvěry a ekonomické svobody. Společnost vzniká jako komplex s právní formou, který má určitý majetek a základní kapitál. Zisk se rozděluje mezi účastníky podle příspěvků do kapitálu. Řízení na úrovni vlastnictví je ve smyslu podílů (akcií) organizace.

Pokud majitel organizace nabídne jako odměnu za pracovní výsledky část vlastnictví, tak tím také vytvoří další stimuly pro zaměstnance k lepšímu výkonu.

2.3 Problém výběru stimulů

Motivační proces – je jako elektrický výboj blesku: můžeme ho pozorovat, můžeme jej popsat, někdy můžeme očekávat tento proces a dokonce i ovládat. Ale ve většině případů zůstává nezkrotným a nepředvídatelným, jako blesk.

Faktem je, že v procesu práce našeho mozku jakákoliv informace jde přes tři vzájemně propojené procesy:

- snížení;
- zkrácení;
- globalizace.

Dokonce i malá informace, která přichází z vnějšího světa, se postupně stává horší, ztrácí se. Pak se mozek snaží rekonstruovat celý obrázek, ale už nemůže, proto začne přemýšlet až překrouť pravdu bytí. A na konci, zkrácený obraz se snaží přizpůsobit do stávající šablony, kterou má, čímž dělá obecné závěry.

To vše ztěžuje nejen samostatné pochopení správných motivů působících na člověka, ale také zabraňuje průchodu motivujících signálů, což vede k neřešitelným úlohám výběru adaptivních stimulů.

1. Náhodná motivace. Někdy aktivaci jednoho motivu lze aktivovat současně i jiné motivy, které jsou mu podřízené nebo jsou s ním v konfliktu. Zjistit to je docela složité, ale ve skutečnosti je tahle aktivace nevyhnutelná kvůli spontánnosti motivačních procesů.
2. Ztráta aktualizace. Po dosažení cíle, nebo dokonce i přiblížení k němu, může oslabit motiv, když dá místo jinému motivu, který je naléhavější.
3. Adaptace na stimuly. Nejvýznamnější problém výběru stimulů – je to návykové a adaptační opatření k podnětům, které odpovídají za odměny. To hrozí tím, že zaměstnanec časem bude se méně snažit dosáhnout předchozí odměny.

Obecně platí, že jakýkoli systém stimulace pracovníků prochází čtyři fáze, jednu po druhé (tab. 2).

tab. 2 – Základní fáze adaptace na stimuly a jejich charakteristika

Fáze	Úsilí	Odměna	Účinnost
Odpor	Nízké	Nízká	Nízká
Adaptace	Vysoké	Nízká	Nízká
Motivace	Vysoké	Vysoká	Vysoká
Přizpůsobení	Nízké	Vysoká	Nízká

V první fázi zaměstnanci bojují proti novému systému motivace. Jakýkoliv nový systém motivace snižuje motivaci zaměstnanců. Dále zaměstnanec začne analyzovat, co je pro něj výhodnější:

- odejít z firmy a najít něco jiného;
- pracovat s velkým úsilím;
- vstoupit do stávky a požadovat vracení starého systému odměňování.

V této fázi změna systému motivace vede k poklesu výkonnosti. Podnik bude vydělávat méně, a zaměstnanci budou mít menší mzdu. Je potřeba trpělivě čekat až nastane druhá fáze – fáze adaptace. V této fázi zaměstnanci chápou, že musí přijmout nový systém a začít pracovat. Postupně si začnou uvědomovat, že zvládnou to a že pokud začnou pracovat lépe, mohou dosáhnout ještě větší odměny než předtím. Síla motivace roste, zaměstnanci pracují na plný výkon. Ale velké změny pro společnost se ještě nestalo, protože zaměstnanci pouze se učí pracovat na nové základně.

Časem, když zvyknou hledat nové zákazníky, zaměstnanci začnou vydávat méně úsilí, ale budou mít lepší výsledky. Jedná se o třetí fázi adaptace na stimuly – motivace. zaměstnanci si zvyknou na nový systém. Jedná se o nejproduktivnější fázi pro obě strany. Proto se dělá změna systému motivace. Ale nebude to nekonečné. Začíná čtvrtá a poslední fáze adaptace – fáze přizpůsobení. Zaměstnanci již začínají používat motivaci pro jejich vlastní zisk na úkor společnosti. Proto by firma měla změnit systém motivaci.

Je velmi důležité, aby firma pravidelně měnila motivační systém, protože na jakýkoli systém se člověk přizpůsobí, a účinnost se sníží. Jakmile pracovníci jsou ve čtvrté fázi adaptace, je třeba systém vyměnit.

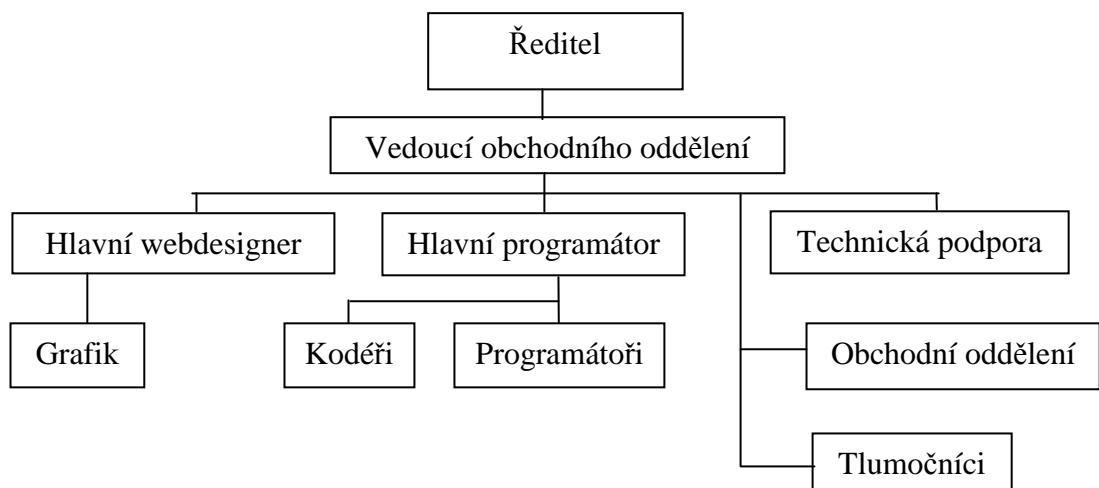
V tomto případě není možné měnit systém příliš často, protože zaměstnanci budou neustále v 1. a 2. fázi adaptace, a požadovaného výsledku nebude dosaženo. Frekvence změn v systému motivace závisí na vlastnostech zaměstnanců, fázi vývoje trhu, na kterém pracuje firma, a na životním cyklu firmy.

K úspěchu v motivaci, by vedoucí pracovník měl odložit svůj vlastní hodnotový systém a poskytnout zaměstnancům takové stimuly pro výkon, které odráží pouze jejich vlastní potřeba.

V oblasti motivace vedoucí nemůže se chovat s ostatními tak, jak by se mu chtělo. motivace – není charita, a není to obchod; motivace předpokládá nutnost postavit sebe na místo motivovaného zaměstnance a zkusit pochopit, jak vnímá svět. A to je – první nejdůležitější fáze úspěšného překonávání motivace.

2.4 Analýza systému řízení pracovníků v internetové firmě

V internetové firmě XY existuje jasné rozdělení správních vztahů: někteří lidé jsou vedoucí a správci, jiní jsou podřízení a plní úkoly. Pokud vezmeme v úvahu model řízení v internetové firmě jako hierarchii, můžeme rozlišit její hlavní úroveň, obsazenost profesionálními vedoucími pracovníky (obr. 4).



obr. 4 – Struktura firmy „XY“

V rámci této hierarchie každý vedoucí útvaru, řeší všechny odborné otázky sám nebo s ředitelem firmy a sám komunikuje s kolegy, kteří jsou na stejné úrovni, bez jakéhokoliv zásahu do rozhodnutí stejných problémů.

Pracovní doba je stanovena na 40 hodin týdně.

Vztahy mezi spolupracovníky lze rozdělit na dvě části nebo na dva úzce související systémy vztahů. Formální vztahy jsou založeny na formální struktuře skupiny a odrážejí rozdělení práv a povinností svých členů na pracovišti. Tyto vztahy se řídí právními, oficiálními instrukcemi.

Formální vztahy jsou „typické“. Např. v jakémkoliv obchodě je zaměstnanec na pozici prodejce vždy podřízen vedoucímu oddělení, a vedoucí – ředitelovi. Osobní vztahy jsou tvořeny na základě individuálních charakteristik pracovníků. Ty závisí na vzájemném hodnocení, náhodě nebo rozdílnosti zájmů. V osobních vztazích se projevuje sympatie nebo antipatie, přátelství nebo rozpor, tendence spolupracovat nebo soutěžit. Tyto vztahy jsou jedinečné a mohou být velmi nestále. U jednotlivých vedoucích mohou být různé osobní vztahy s prodejci, kteří pracují pod jeho vedením.

V souladu s osobními vztahy každého člena týmu se určuje rozsah preferované komunikace a spolupráce

V rámci jednoho týmu je možné vidět rozdělení na tzv. primární skupiny – neformální sdružení lidí, která jsou založena na základě podobnosti nebo doplnění osobních zájmů nebo na osobních preferencích a na přísných podmínkách bezprostředních osobních vztahů. Primární skupina může být jasně vymezena a nebo mít poměrně nestabilní strukturu.

Během existence skupiny vzniká společný pohled na věci, kritéria hodnocení, požadavky na členy a očekávání určitého chování každého z nich, tedy skupinové normy, které jsou více či méně sdílené každým členem skupiny.

Rozlišení leadera – nejvíce respektovaný člen skupiny, organizátor skupinové aktivity, mluvčí a zástupce skupinových norem. Existují různé typy vůdců, podle plnění úkolů a vztahů ve skupině. Vůdce dominuje osobní aktivitou, energií, potlačením iniciativy členů skupiny. Skupinová jednota v tomto případě – je výsledek podřízenosti jedince. Demokratický leader není ve skupině tak vidět. Svou činností podporuje růst aktivity a iniciativy každého člena skupiny, zajišťuje jednotu založenou na vzájemném respektu a sociální harmonii.

Obecné a osobní cíle, formální a mezilidských vztahy, sociální a skupinové normy a hodnoty se mohou v menší či větší míře shodovat, ale mohou si i odporovat. Čím vyšší je stupeň důslednosti, tím spolupracovníky více sblíží a zakládá příjemné psychologické klima a lepší zdravotní stav každého zaměstnance. To způsobuje vyšší efektivitu práce všech pracovníků dohromady i jednotlivě. Pokud existují rozpory, pak některé z nich - ať už explicitní nebo implicitní - se odráží nejen v domácím blahobytu jednotlivých pracovníků, ale mohou negativně působit i na charakter celého týmu, což vede k různým negativním účinkům.

Základem kultury internetové firmy „XY“ je stabilita a opatrnost, proto jsou obchodní operace sníženy na takovou úroveň, aby je mohl provádět jakýkoliv zaměstnanec. Jednotlivec je v této kultuře část mechanismu, lidský přídavek organizace, který plní své povinnosti.

Rychlost rozhodování v rámci této kultury do značné míry závisí na účinnosti vnitřní komunikace ve firmě, která je založena na fenoménu imitace a sympatie, na respektování nejvyššího vedoucího a na jeho vztazích k zaměstnancům.

2.5 Analýza pracovníků v internetové firmě

V roce 2010 počet zaměstnanců internetové firmy „XY“ byl 12 lidí. Odešel jeden člověk, nastoupili dva lidi.

Stav zaměstnanců v internetové firmě můžeme zjistit pomocí koeficientů odchodu a příjmu zaměstnanců.

Koeficient příjmu zaměstnanců se vypočte takto:

$$K_{pr} = R_{pr}/R_c * 100\%$$

kde:

- K_{pr} – koeficient příjmu zaměstnanců;
- R_{pr} – počet přijatých osob během sledovaného období;
- R_c – celkový počet zaměstnanců.

Výsledky výpočtu jsou shrnuty v tabulce 3.

tab. 3 - Koeficient příjmů zaměstnanců v podniku

Index	Vypočet
Koeficient příjmu zaměstnanců	$K_{pr} = 2/12 * 100 = 6\%$

Je zřejmé, že koeficient příjmu zaměstnanců ve firmě je nízký a je pouze 6 %.

Koeficient odchodu zaměstnanců se vypočítá následujícím způsobem:

$$K_{od} = R_{od}/R_c * 100$$

kde:

- K_{od} – koeficient odchodu zaměstnanců;

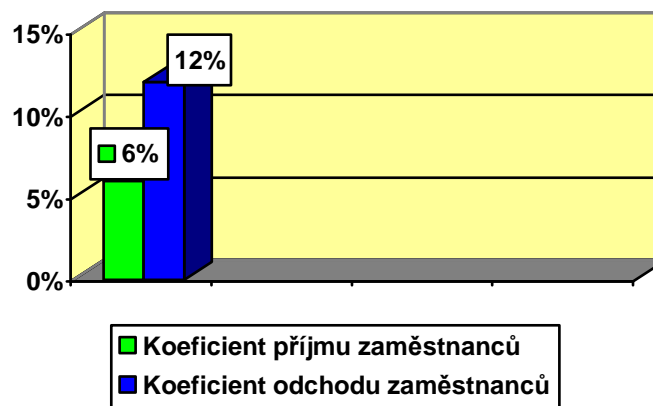
- Rod – počet osob, kteří odešli během sledovaného období;
- Rc – celkový počet zaměstnanců.

Výsledky výpočtu jsou shrnuty v tabulce 4.

tab. 4 - Koeficient odchodu zaměstnanců v podniku

Index	Vypočet
Koeficient odchodu zaměstnanců	$Kod = 1/12 * 100 = 12\%$

Je zřejmé, že koeficient odchodu zaměstnanců je větší než koeficient přijatých zaměstnanců a je 12 %. Výsledky ukazují nestabilitu zaměstnanců (obr. 5).



obr. 5 - Koeficienty příjmu a odchodu zaměstnanců

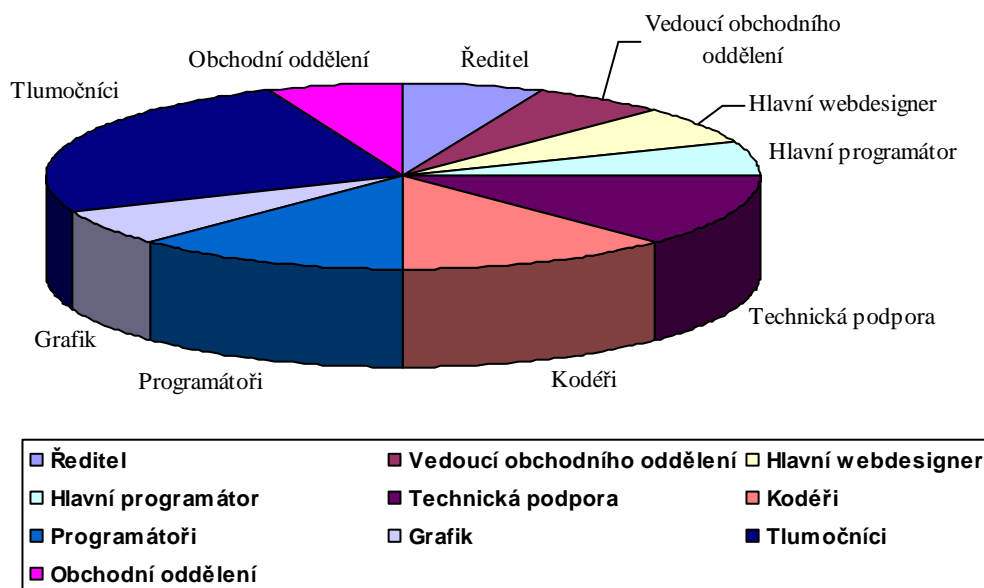
Pojďme analyzovat profesní kvalifikační strukturu podniku. Ve firmě „XY“ pracuje v kanceláři 12 lidí. Kromě toho má firma 4 tlumočnický, kteří jsou externími zaměstnanci firmy. Počet a struktura zaměstnanců dle kategorií jsou uvedené v tabulce 5.

tab. 5 - Počet a struktura zaměstnanců firmy „XY“

Pozice, činnost	Počet
Ředitel	1
Vedoucí obchodního oddělení	1
Hlavní webdesigner	1
Hlavní programátor	1
Obchodní oddělení	1
Technická podpora	2
Kodéry	2
Grafik	1
Programátoři	2
Externí tlumočníky	4
Celkově	16

Největší počet zaměstnanců činí tlumočníci, jsou externími zaměstnanci. Dvě místa jsou obsazeny u pozice programátora, kodéru a v technické podpoře.

Je třeba poznamenat, že správní personál internetové firmy se nezvyšuje, což znamená optimální počet zaměstnanců internetové firmy.



obr. 6 - Struktura zaměstnanců firmy

2.6 Vzdělávání a hodnocení zaměstnanců

Je třeba poznamenat, že v internetové firmě je systém hodnocení zaměstnanců podle kvalifikace.

Požadavky na hlavního webdesignera jsou uvedené v tabulce 6.

tab. 6 - Požadavky na hlavního webdesignera

Pozice	Hlavní webdesigner
Oddělení	Grafické a vývojářské oddělení
Hlavní činnost	Odpovědnost za webdesign firemních stránek a stránek uživatelů. Částečná odpovědnost za podřízeného – grafika, kódere
Funkce	Tvorba designu pro firmu, tvorba designů pro zákazníky, tvorba reklamních bannerů, vytváření nových funkcí – grafické a kódování, tvorba obrázků
Znalosti	Adobe Photoshop, Adobe Flash, Adobe Illustrator, CSS, HTML, Java Skript

Webdesigner je do internetové firmy „XY“ vybírán na základě požadavků a povinností stanovených v tabulce 5. V současné době webdesigner splňuje všechny požadavky.

Bohužel v momentální době není v internetové firmě „XY“ vzdělávací program a systém hodnocení. Prostřednictvím vzdělávacího programu a systému hodnocení zaměstnanců podnik může výrazně zlepšit kvalifikaci zaměstnanců. Zavedení vzdělávacího programu a systému hodnocení bude pro firmu „XY“ velkou výhodou:lepší se kvalifikace pracovníků;lepší se kvalita a výkon práce.

2.6.1 Cíl a plán realizace vzdělávání a hodnocení zaměstnanců

Cílem systému hodnocení je:

- posouzení profesionality zaměstnanců,
- identifikace potenciálních zaměstnanců,
- zvýšení pracovní motivace, protože motivace je impulsem k vědomé činnosti zaměstnanců, nasměrované na zlepšení výkonu,
- rozvoj zaměstnanců - hodnocení udává výběr zaměstnanců, kteří dostanou odměnu a určuje organizační cíle dalšího vzdělávání.

Hodnocení výsledků práce zaměstnanců je postaven šestibodovém systému:

- 0-3 bodů – neprošel;
- 3-5 bodů – prošel;
- 5-6 bodů – prošel s vyznamenáním.

Zaměstnanec, který dosáhl hodnocení „prošel s vyznamenáním“ obdrží finanční odměnu ve výši, např. 1000 Kč. Částka se vyplácí měsíčně do dalšího hodnocení. Podle výsledků dalšího hodnocení finanční odměna zaměstnanci zůstává nebo se odebírá.

Pravidla organizace a uskutečnění hodnotících zkoušek:

1. Datum hodnotící zkoušky se musí objevit 14 dní před zkouškou.
2. Otázky pro zaměstnance (podle pozice v podniku) se objeví týden před zkouškou.
3. Povinnost školení pro zaměstnance před hodnotící zkouškou. Zaměstnanci, kteří jsou zapsaní na hodnotící zkoušku musí být přítomni na školení. Vedoucí pracovník musí mít kontrolu nad průběhem a účastí na školení.

2.7 Analýza motivačního systému

Motivace je proces takové orientace motivujících stimulů zaměstnance, díky kterým se snaží dosáhnout cíle podniku.

Otázka motivace bývá vázaná na otázku organizační kultury, stylu řízení, výběru zaměstnanců, vzdělávání a hodnocení pracovníků.

Bezpochyby nejdůležitějším stimulem jsou finanční odměny, například zvýšení mzdy. Průměrná měsíční mzda v roce 2010 činil 20 000 Kč. Tato mzda není příliš vysoká.

Osobní prémie představuje odměnu na podporu vysoké osobní služby pracovníka zabývající se strategickými a taktickými cíly podniku (dosažení vyššího individuálního výkonu, přínos pro zvýšení objemu prodaných výrobků apod.).

tab. 7 - Systém odměn zaměstnanců firmy „XY“

Důvody pro odměnu	Výše odměny
Nápad na zlepšení firmy „XY“	Prémie – 25% mzdy
Nejlepší výsledek práce	Prémie – 30% mzdy
Aktivní účast na firemních akcích (porady apod.)	Prémie – 15% mzdy

Stimul je také motivace přes disciplinární a jiné míry vlivu, tj. konkrétní seznam disciplinárních trestů pro celou řadu nedostatků:

- za nesplnění ukazatelů stanovených současným kontrolním systémem;
- za chybu v práci;
- za krádež majetku v podniku;
- za porušení pravidel bezpečnosti (například, porušení autorského práva) a požární bezpečnosti.

Postihy za taková porušení:

- zbavení prémie částečně nebo úplně;
- zbavení dříve použitých forem morální nebo sociální motivace.

tab. 8 - Systém trestů

Základ trestu	Výše trestu
Za nesplnění cílů stanovených současným systémem kontroly	Pokuta 15% ze mzdy
Za chybu v práci	Pokuta 10% ze mzdy
Za krádež majetku	Pokuta 15% ze mzdy a zbavení prémie
Za porušení pravidel bezpečnosti	Pokuta 5% ze mzdy

Je třeba poznamenat, že motivační systém, pracujících v internetové firmě „XY“ není efektivní. Vývoj nové metody stimulace a motivace je nezbytnou nutností. Např. zvýšení nehmotných stimulů jako vzdělávání, kariérní růst atd.

V internetové firmě „XY“ zaměstnanci nejsou motivovaní. Za prvé, firma nemá rozsáhlý motivační systém, za druhé, zaměstnanci nemají motivaci k zvýšení výkonu. Tudíž je potřeba navrhnout a uplatnit nový motivační systém. Tato otázka bude řešena ve třetí část bakalářské práce.

3 ROZVOJ OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ EFEKTIVITY ŘÍZENÍ MOTIVACE FIRMY „XY“

3.1 Navrhovaný motivační systém

Motivační systém se vždy skládá ze dvou hlavních částí: hmotných a nehmotných stimulů.

Nefinanční stimuly jsou směřovány na zvýšení loajality zaměstnanců k firmě a zároveň se snížením nákladů na náhrady zaměstnancům za jejich práci. Nehmotné odměny jsou odměny, které se nedávají zaměstnancům v hotovosti nebo bankovními vklady, ale vyžadují investice ze strany společnosti. Hlavní efekt, kterého lze dosáhnout prostřednictvím nefinančních odměn – je zvyšování úrovně loajality a zájmu zaměstnanců podniku. Obvykle jsou uvedeny tři hlavní skupiny nehmotných odměn:

- nevyžadující investice ze strany podniku;
- vyžadující investice zaměřené na prostředí;
- vyžadující investice zaměřené na osobu.

3.1.1 Stimuly, které nevyžadují investice ze strany internetové firmy „XY“

Rozebereme podrobně stimuly, které nevyžadují investice ze strany internetové firmy:

- Blahopřání k narozeninám (seznam narozenin zaměstnanců, přijatelné slovo, přání, dárek od všech zaměstnanců). Důležité je, aby oslavenci popřál ředitel firmy.
- „Soutěž výsledků“ nebo „nástěnka nejlepšího pracovníku měsíce“. Může se také pověsit na nástěnku výstřižků z novin, kde je oceněna práce zaměstnanců. Vhodné je také přečíst hodnocení od zákazníků, ať jsou špatné nebo naopak přijatelné. Přečíst ocenění a návrhy ze stránek firmy a pošty. Zvláště, když jsou spojené s cílem a plány podniku pro aktuální rok.
- Napsat seznam zaměstnanců, kteří neplnili práci dobře, udělali hodně chyb nebo porušili normy podniku. V posledním případě lze napsat: „Zaměstnanec (jméno) porušil pravidlo podniku – na jeho místě byste se měli zachovat takovým způsobem ...“. Prostřednictvím takové motivace bude dosažena zpětná vazba a

ostatní se poučí z chyb druhých. Jména a příjmení na takových deskách je lepší uvést pomocí šifrování, aby nezpůsobili příliš velkou ránu do ega zaměstnanců.

- Odměny pomocí odznáčků. Např. nejrychlejší pracovník měsíce nebo nejkvalitněji odvedena práce měsíce. Bylo by vhodné, aby kritéria odznáčků byly známy všem a všichni jich mohli dosáhnout.
- „Legenda společnosti“ – jsou to zaměstnanci, kteří dlouho pracují ve firmě a dosáhli významných výsledků pro vývoj podniku.
- Sestavená kritéria a etapy horizontálního a vertikálního růstu kariéry jsou nezbytnou součástí. Také je dobré použít zkušeného zaměstnance jako učitele pro začátečníka – možnost kariéry.

Jako příklad můžeme použít všeobecnou věkovou situaci profesního rozvoje. Profesní rozvoj lze rozdělit na 4 fáze:

- volba kariéry (15-25 let);
- zrození kariéry (25-30 let)
- rozvoj kariéry (30-45 let a 45-60 let)
- blednutí kariéry (60-65 let)

Opatření na vytvoření „zaměstnanec-rezervy“ (následující v budoucnu na vysoké místo ve firmě).

Vytvoření „rezervy“ pro nominaci na lepší místo musí začít individuálním výběrem lidí. Začíná první minutou pohovoru. Podle výsledků testů musí personální manažer udělat předběžné závěry o možnostech kariérního růstu každého žadatele. Jedná se o předběžný výběr, podle kterého se sestaví seznam kandidátů na místo „rezervy“. Při sestavení seznamu, musí personální manažer věnovat pozornost na vzdělání, věk, zkušenosti, osobní vlastnosti.

Dále, v prvních 5-6 měsících na základě praktického výkonu, schopnosti učit se, osobních vlastností, které se projeví, se dělá předběžný návrh přijetí jako „rezervy“ na vyšší místo. V této fázi je žádoucí provést další opatření zaměřená na vážnější zkoumání osobních a profesních vlastností specialisty: praktické povahy – splnění určitých úkolů organizace, a psychologické testování, které ukáže schopnosti vůdce.

Je velmi důležité mít hodnocení kandidátů od jejich potenciálních nadřízených. Konečný seznam „rezerv“ musí obsahovat nejméně dva kandidáty na každou pozici. Objeví se tak situace výběru a konkurence. Podnik musí řešit, zda-li zveřejnit tuto informaci nebo ponechat přísně důvěrnou. Každá varianta má své výhody a nevýhody.

Při hodnocení obchodních a osobních vlastností uchazečů musíme věnovat více pozornosti na osobní vlastnosti. Obchodní vlastnosti můžeme mít pod kontrolou a rozvíjet je, nedostatek určitých osobních vlastností určuje samotnou myšlenku profesního rozvoje nemožnou.

Nejdůležitější osobní vlastnosti:

- vyhlídky pro duševní růst – vrozené vlastnosti, téměř nekontrolovatelné. Důležitou vlastností vedoucího je potřeba rozhodnout o přijetí jednotlivých řešení;
- výrazné vedení – nesmí působit jako příkazování, člověk musí být respektován zaměstnanci. Vedle takového typu člověka každý se musí spojit, takové lidé umí zrodit u ostatních společnou myšlenku. Podporuje růst pracovních výsledků;
- komunikační vlastnosti – schopnost budovat dobré vztahy, komunikovat bez problémů, být příjemným společníkem, umět vycházet z různými typy lidí. Takové vztahy mohou být obchodní i osobní.
- mít přirozenou rovnováhu – tato vlastnost už je částečně v osobnosti, ale dá se ji rozvíjet a posilovat. Především v oblasti služeb je důležitou vlastností pro potenciálního vůdce. Špatná nálada, špatný zdravotní stav neměli by vyvolávat nevhodný postoj vůči podřízeným nebo nedostatek sebeovládání. Potenciální vedoucí nesmí ztratit sebeovládání a musí umět zvládnout každou situaci.
- integrita a sebekritika mají vliv na objektivitu hodnocení podřízených i kolegů. Tyto vlastnosti jsou důležité pro vedoucího pracovníka. Proto personální manažer by měl mít větší kontrolu loajality a vztahů kandidáta k ostatním zaměstnancům.

Základní vlastnosti kandidáta:

- Odpovědnost – bezesporu vlastnost, které se lze naučit. Vyžaduje přírodní péči, nedostatek nedbalosti nebo úmyslného zhoršení výsledků.
- Vysoké odborné znalosti, touha profesního růstu – v IT sféře jsou vždy nové technologie, nové možnosti, nové způsoby seberealizace.

To jsou jen základní vlastnosti potřebné pro uchazeče na pozici vedoucího. Když chce podnik vytvořit „rezervy“, musí mít určité požadavky na každou pozici – vedoucího, obchodního manažera, personálního manažera, mastera HTML a CSS, programátora, webdesignera atd. Každá pozice předpokládá určité vlastnosti a určitou úroveň rozvoje těchto vlastností.

Vedoucí musí mít osobní účast na práci výběru uchazečů. Musí kontrolovat řízení personálního manažera, kontrolovat seznam kandidátů, vést školení, kontrolovat použití „rezerv“ pro zvláštní úkoly.

Jeden z nejdůležitějších požadavků na práci vedoucího nebo personálního manažera je schopnost správně určit potenciální vedoucí, potenciální pracovníky.

Velký význam pro rozvoj kariéry jednotlivce je účast na různých výstavách, seminářích a soutěžích. Organizace takové akce musí podporovat. Zkušenosti vystupovat před publikem pomáhají individuálnímu rozvoji obchodních i osobních vlastností.

Pokud seznam uchazečů bude připraven, podnik může provést plánovou výměnu vedoucích. To může být provedeno v období dovolené jednoho vedoucího. Doba takové náhrady je stanovena individuálně. Pomocí výměny vedoucích může dát personální manažer konečné hodnocení, jestli je uchazeč připraven na místo vedoucího nebo jestli potřebuje další zkušenosti.

- Systém přizpůsobení zaměstnanců – dává novému zaměstnanci možnost poznat podnik a jeho funkce, dosáhnout úspěšného absolvování zkušební doby a získat informace o úkolech na toto období. Nadřízený pomáhá začínajícímu zvyknout na nové místo. Začátečník tak má pocit bezpečí a pomáhá budovat loajalitu zaměstnanců od prvních dnů v nové práci.
- Zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu – ankety, dotazníky, diskuse s pracovníky ohledně strategie a zkoumání jejich návrhů.
- Pochvala, ústní pochvala na poradách a slavnostech nebo odměna za dobře odvedenou práci.

3.1.2 Stimuly, které vyžadují investice zaměřené na prostředí

Tyto stimuly se většinou používají s cílem zlepšit kvalitu práce. Patří sem i úsilí podniku organizovat interní školení a firemní akce.

- příspěvek na oběd (stravenky);
- poskytnutí jízdenek na městskou dopravu zaměstnancům do kanceláře;
- organizace zdravotnických služeb (kvůli dlouhodobé práci s počítačem příspěvek na oční vyšetření);
- zajištění permanentek do fitness centra;
- zlepšení organizačních a technických podmínek na pracovišti. Patří mezi ně: modernizace základního majetku (počítač, monitor), zlepšení pracovních podmínek (klimatizace, vytápění, osvětlení, izolace), zlepšení interiéru (nový nábytek do kanceláře) atd.;
- interní a externí školení;
- firemní akce jako výročí firmy, vánoce a ostatní svátky, které lze oslavit s pracovním kolektivem. Důležitou částí firemní akce musí být např. gratulace k úspěchu firmy a zaměstnanců. Zábavná část přinese mnohem více užitku, když bude zahrnovat i prvky, které se týkají firmy;
- poskytnutí práva na den volna pro určité kategorie zaměstnanců (studenti, důchodci, mladé matky). Tzn. krátký pracovní den, krátký pracovní týden, posuvný nebo flexibilní rozvrh.

3.1.3 Stimuly, které vyžadují investice zaměřené na osobu

Při vytváření této části motivačního systému by měl být nejprve proveden průzkum nebo alespoň dotazování zaměstnanců o jejich preferencích, o tom, co každého z nich osobně motivuje k lepšímu výkonu. Tento systém lze rozdělit na dva oddíly: použitelné pro každého, kdo se dostane do určité situace, nebo pro každého, kdo plní určité úkoly a individuální stimuly.

- Poskytnutí bezúročných půjček na zlepšení bydlení, nákup zboží k dlouhodobé spotřebě. V tomto případě stimul není obdržená částka, ale možnost vzít si půjč-

ku u podniku, která bude mít výhodnější podmínky pro zaměstnance. Jen možnost vzít si půjčku u podniku znamená, že podnik se stará o zaměstnance.

- Finanční pomoc zdarma (narození dětí, svatba, těžká nemoc příbuzných nebo smrt)
- Školení placená podnikem. Platba 100 % za školení je neefektivní – zaměstnanec neocení poskytnutou možnost, nebude mít snahu se učit. Nejlepší by mohlo být, když firma zaplatí 70% školného a zaměstnanec 30% (samozřejmě, jen když podnik má zájem o vzdělávání určitého zaměstnance).
- Platba nebo částečná platba dovolené.
- Platební poukázky pro zaměstnance a jejich rodiny na léčení, odpočinek, výlety, cestování.
- Pomoc při umístění dětí na letní tábory, vzdělávacích institucí (školky, školy).
- Zajištění služebních vozidel.
- Platba mobilního telefonu, internetu, jestliže zaměstnanec používá osobní internet a telefon pro práci.

Finanční stimulační umožňuje přijímat širší spektrum zpětné vazby a reakcí zaměstnanců na práci.

Pro každého zaměstnance internetové firmy „XY“ není mzda motivačním faktorem, proto existuje problém motivace pracovníků k aktivní práci, která vede k zisku internetové firmy.

Jako příklad vezmeme několik možných způsobů motivace. Bonusy. Velmi častý způsob motivace. Hlavní výhodou bonusů je, že částka odměny je stanovena. Je však možné, že tato výhoda se promění v nevýhodu, pokud systém bonusů nebude dost zpracovaný. Zaměstnanec chápe, že i když zlepší objem prodeje třikrát (pětkrát, desetkrát), výše jeho odměny zůstane stejná. To vede k tomu, že zaměstnanec se snaží natolik, aby dostal bonus, nikoliv více. Východiskem z této situace může být vytvoření rozsáhlé motivace vyplácení odměn (tab. 9).

tab. 9 – Systém bonusů, druh motivace

Index	Částka					
Souhrn stránek, ks za měsíc	8- 10	10- 12	12- 14	14- 16	16- 18	18 a víc
Prémie, Kč.	100	200	300	500	700	1000

Matrice by měla být vytvořená tak, aby bonusu nebylo lehké dosáhnout. Webdesigner dostává odměnu za hotové objednávky převyšujících 8 stránek za měsíc v souladu s následující platební maticí.

Minimální úroveň, při které začne vyplácení bonusů; krok z hlediska příjmu a výší bonusu se v každé fázi vypočítává z toku zákazníků (objem zákazníků) a maximální splněné práci.

Procento se obecně bere jako základ pro výpočet odměny, nabízí mnoho možností pro motivaci různých druhů pracovního chování obchodního personálu (tab. 10).

tab. 10 – Procento tržeb

Indikátory	Množství					
Množství zakázek za měsíc, tis. Kč	10	20	30	40	50	60 a více
Procento tržeb, %	1,5	3	4	5	7	10

Internetová firma „XY“ se zaměřuje na neustálé zlepšování a rozvoj zaměstnanců, proto je nejlepší použít prémii za jejich profesionalitu. Toto ocenění může být uděleno i za výsledky.

Jak je uvedeno v druhé kapitole této práce, hodnocení výkonu zaměstnanců se věnuje dostatek pozornosti. Je pravidlem, že zaměstnanec je oceněn formálními požadavky pro jeho pozici, např. množstvím potenciálních zákazníků ve stejném čase, úrovni vzdělání, vyplňováním hlášení, velikostí průměrné objednávky.

Hodnocení probíhá v souladu s oprávněním – skupinami spojených důležitých vlastností. Hodnocení kontroluje úroveň rozvoje těchto vlastností. Tabulka 11 ukazuje verzi matrice přínosu, která spojuje průměrný počet bodů získaných hodnocením s procentem odměny za profesionalitu. Výpočet bodového hodnocení je následující. Pro každou pozici se vytvoří profil oprávnění, tedy komplet potřebných kompetencí a stupně jejich vyjádření, aby zaujala stanovisko, stejně jako maximální požadovanou úroveň vyjádření těchto kompetencí. Poté se vypočítá průměrný bod podle profilu pro každou úroveň.

tab. 11 – Prémie za kvalifikaci

Zaměstnanec	Prémie			
	0%	5%	10%	15%
Grafik	0,44	0,82	1,2	1,6
Kodér	1,27	1,51	1,75	2
Webdesigner	1,55	1,84	2,13	2,44
Programátor	1,55	1,84	2,13	2,44
Obchodní vedoucí	1,55	1,84	2,13	2,44
Ředitel	1,9	2,2	2,5	2,8

Průměrný výsledek

Ocenění za dlouholetou službu – je také obyčejný způsob motivace zaměstnanců. V příkladu (tab. 12) odměny jsou vytvořené tak, aby se procentuální sazby odměn v prvních letech zaměstnance rychle zvyšovaly. Je to spojeno s tím, že v prvních letech zaměstnanec přináší maximum nových nápadů, má na novém místě aktivní rozvoj. Nicméně, zaměstnanec, který pracoval méně než 5 let na jednom místě není ještě spojen s neformálními vztahy s kolegy a lehce mění místo práce, když dostane lepší nabídku. Po pěti letech práce na jednom místě je u zaměstnance méně pravděpodobná změna pracovního místa. Jeho schopnosti a dovednosti jsou více přizpůsobeny na konkrétní dlouholeté pracovní místo. Takový zaměstnanec věnoval rozvoji společnosti hodně úsilí, času a energie, proto po 5 letech práce odměna za dlouhodobou spolupráci snižuje tempo růstu, ale dosahuje impozantní velikosti.

tab. 12 – Prémie za dlouhodobost práce ve firmě

Práce ve firmě, celé roky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prémie. %	3	7	10	13	15	17	19	21	23	25

Odměnou je možné dosáhnout požadovaného výsledků, ale ne vždy. Zejména při porušení pravidel a přijatých norem společnosti, je neúčinnějším způsobem zbavení prémie (snížení prémie nebo celkové zbavení). Tenhle způsob nelze používat spolu s jinými druhy trestu (oznámení, pokárání, propuštění). Proto, při vytváření systému zbavení prémie je třeba opatrnost a výběr takové míry trestu, která bude neúčinnější pro určité porušení pravidel a přinese největší motivační výsledek. Pokud se podnik rozhodne vytvořit systém trestu, musí mít tento mechanismus přesnou kontrolu porušení.

Odměňování obchodních pracovníků byl vždy samostatný problém. Nejběžnější typy jsou bonusy za prodej a realizaci plánu.

Důležitou motivací jsou odměny podle profesní pozice. V tomto případě plnění je nedílným ukazatelem zkušeností (profesních) a umožňuje zvýšení platů zaměstnanců v rámci jedné pozice. Zároveň se zvyšuje kvalifikace zaměstnance. To je dobrou motivací, když je v podniku omezená pracovní příležitost na kariérní růst pro obchodní personál.

Je nutné si uvědomit, že při vytváření systému motivace je potřeba vytvářet stimuly následovně:

- aby byli postaveny na cílech a strategii internetové firmy;
- aby vzniklo takové chování zaměstnanců, které je očekáváno;
- aby byli pochopitelné, objektivní a transparentní;
- aby byli dosažitelnými, ale ne bez úsilí.

Pouze v případě, že jsou splněny všechna čtyři kritéria současně, bude systém motivace fungovat a přinese internetové firmě „XY“ očekávané výsledky.

Je třeba poznamenat, že odměny a tresty zaměstnanců jsou založeny na výkonu nebo selhání úředních povinností. Proto je velmi důležité vyvinout popis práce.

ZÁVĚR

Motivace je komplexní a obtížné téma pro studium. Motivace je něco velkého, co je obtížné definovat, měřit a odhadovat.

Během průzkumu byla udělaná analýza stavu systému motivace internetové firmy „XY“. Byly určeny na základu motivačních profilů problémové oblasti a směr jejich zdokonalování.

Podle analýzy motivačních profilů navrhuji možnosti pro zlepšení motivace. To je zlepšení pracovních podmínek, zlepšení nebo změna mzdového systému, kontrola bezpečnosti zaměstnanců a zavedení systému trestu a odměn.

Bylo rovněž zjištěno, že jako takový systém motivace ve firmě není, jsou používány pouze některé z prvků motivačního systému.

Pro zlepšení morálního klimatu v podniku by bylo žádoucí zvýšit informování zaměstnanců o stavu firmy a perspektivách rozvoje. Důležitým problémem je nedokonalá organizace komunikace a spolupráce. Proto navrhuji zavést firemní praxi provádění obecných porad. Na poradách budou se shrnovat výsledky práce podniku a budou se dělat plány do budoucna.

Pro zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců navrhuji firmě mimo takové stimuly jako jsou mzdy, bonusy a odměny, používat i nehmotné stimuly, jako například zaplacené školení, zaplacená dovolená. Ale aby motivace uspokojující zaměstnance mohla fungovat déle, musí firma mít systém trestů, kde např. při nesplnění úkolu firma zruší odměnu zaměstnance.

Ve firmě většina pracovníků je velmi zkušená, má vysokou úroveň profesionality, a tak mnoho problémů může být řešeno nezávisle. Vedoucí pracovník by měl dát jim větší svobodu v jejich rozhodnutí, zapojovat zaměstnance do procesu řízení organizací, dávat právo určit formy materiální a morální odměny. Je možné, že každý zaměstnanec jednou za rok by měl vždy mluvit s vedoucím.

Kromě toho firmě doporučuji používat informační systém pro diagnostiku stavu motivace, který umožní stanovit prioritní motivy k práci a včas vnášet změny do systému motivaci.

RESUMÉ

In a Bachelor's work we consider of actual problems of personnel management employee motivation. The idea of the project will increase the productivity and financial performance of firms, as well as improve the management of the whole. At the core of motivation lays inextricably linked biological and social needs of man.

The relevance of research theme has justified, the basic problem of motivation staff were considered. The analyses of systems of motivation, an analysis of HR, analysis of company's staff were produced. We describe the substantive and procedural theory motivation. Showing the advantages of the introduction of incentive schemes.

In the practical part of the draft on implementation of incentive schemes for example, was presented the Internet Company "XY". In work presents three main motivation systems. Ways of improving human resource management were developed. Contents of a fully matches the job.

Practical material that was used is valid, justified conclusions, recommendations have a practical significance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] BĚLOHLAVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [3] BĚLOHLAVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [4] FORSYTH, P. *How to Motivate People by Patrick Forsyth*. překlad Novotná, J. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [5] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [6] KLEIN, H.-M., KRESSE, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. překlad Veselá, Z. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
- [7] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského jednání*. Praha : Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [8] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [9] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 9788024507033.
- [10] ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.
- [11] TOMAN, I. *Motivace*. 1. vyd. Praha : Ivo Toman, 2010. 192 s. ISBN 8586011220306.
- [12] WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd. A tak dále

např. Například

obr. Obrázek

tab. Tabulka

tj. To jest

tzv. Tak zvané

vyd. vydání

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>obr. 1 – Mechanismus motivace</i>	13
<i>obr. 2 - Pyramida teorie Maslowa</i>	17
<i>obr. 3 – Motivační metody</i>	24
<i>obr. 4 – Struktura firmy „XY“</i>	33
<i>obr. 5 - Koefficienty příjmu a odchodu zaměstnanců</i>	36
<i>obr. 6 - Struktura zaměstnanců firmy</i>	37

SEZNAM TABULEK

<i>tab. 1 - Faktory, ovlivňující spokojenost v práci</i>	18
<i>tab. 2 – Základní fáze adaptace na stimuly a jejich charakteristika</i>	31
<i>tab. 3 - Koeficient příjmů zaměstnanců v podniku.....</i>	35
<i>tab. 4 - Koeficient odchodu zaměstnanců v podniku.....</i>	36
<i>tab. 5 - Počet a struktura zaměstnanců firmy „XY“</i>	37
<i>tab. 6 - Požadavky na hlavního webdesignera.....</i>	38
<i>tab. 7 - Systém odměn zaměstnanců firmy „XY“</i>	40
<i>tab. 8 - Systém trestů.....</i>	41
<i>tab. 9 – Systém bonusů, druh motivace.....</i>	48
<i>tab. 10 – Procento tržeb.....</i>	48
<i>tab. 11 – Prémie za kvalifikaci.....</i>	49
<i>tab. 12 – Prémie za dlouhodobost práce ve firmě</i>	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Motivace nebo uspokojení.....	58
Příloha P II: Porovnání teorie Maslowa, Herzberga a McClellanda.....	59

PŘÍLOHA P I: MOTIVACE NEBO USPOKOJENÍ

Faktory ovlivňující výkon	Nutí pracovat výkonnější, %	Dělají práci Přijatelnější, %	Oboje
Dobrá šance kariérního růstu	48	22	19
Dobrá mzda	35	40	22
Mzda spojená s výsledky práce	43	31	16
Uznání a schválení dobře udělané práce	41	34	17
Práce, která rozvíjí schopnosti	30	40	20
Práce, dovolující myslet samostatně	37	33	17
Vysoká úroveň odpovědnosti	36	28	14
Zajímavá práce	36	45	18
Práce obsahující kreativitu	30	35	20
Výhodná poloha	56	30	12
Na pracovišti není žádný hluk a žádné znečištění	56	12	12
Práce s lidmi, kteří se nám líbí	54	17	13

PŘÍLOHA P II: POROVNÁNÍ TEORIE MASLOWA, HEZBERGA A MCCLELLANDA

Teorie Maslowa
<ol style="list-style-type: none">1. Potřeby jsou rozděleny na primární a sekundární. Představují pětistupňovou hierarchickou strukturu, ve které jsou uspořádány podle jejich priority.2. Lidské chování určuje nejnižší neuspokojená potřeba hierarchické struktury.3. Jakmile je potřeba uspokojená, její motivací vliv se zastaví.
Teorie McClellanda
<ol style="list-style-type: none">1. Tři potřeby, které motivují člověka – touha po moci, úspěchu a touha někam patřit (sociální potřeba).2. Dnes jsou zvláště důležité tyto potřeby vyšších úrovní, protože potřeby nižších úrovní jsou zpravidla uspokojeny.
Teorie Hezberga
<ol style="list-style-type: none">1. Potřeby jsou rozděleny na hygienické faktory a faktory motivaci.2. přítomnost hygienických faktorů jen nedává se rozvíjet nespokojenosti s prací.3. Motivace, které zhruba odpovídají potřebám vyšších úrovní Maslowa a McClellanda, aktivně ovlivňují chování člověka.4. Aby bylo možné účinně motivovat podřízené, musí sám vedoucí pracovník pochopit podstatu.