

Ideový projekt motivačního programu firmy

Bc. Lucie Pavlíková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie PAVLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **M100320**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Ideový projekt motivačního programu firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky k motivaci pracovníků z dostupných literárních zdrojů.

II. Praktická část

- Analyzujte formy motivace ve velké výrobní akciové společnosti.
- Analyzujte formy motivace ve středně velkém výrobním družstvu.
- Porovnejte formy motivace ve firmě s více než 1000 zaměstnanci a ve firmě o 150 zaměstnancích.
- Vypracujte projekt motivačního programu použitelný pro malé, střední a velké firmy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BALDONI, John. Great Motivation Secrets of Great Leaders. 1st edition. Columbus: McGraw-Hill, 2005. 220 s. ISBN 0-07-146616-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. 1st edition. Praha : Wolters Kluwer, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

CHANDLER, Steve a RICHARDSON, Scott. 100 Ways to Motivate Others: How Great Leaders Can Produce Insane Results Without Driving People Crazy. 1st edition. Franklin Lakes: The Career Press, 2008. 240 s. ISBN 978-1-56414-992-3.

RYCHTAŘIKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 1st edition. Praha : Grada, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

TAMBLYN, Doni a WEISS, Sharyn. The Big Book of Humorous Training Games (Big Book of Business Games Series). 1st edition. Columbus: McGraw-Hill, 2000. 279 s. ISBN 0-07-135780-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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. 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 nahlázení 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). Odpirá-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 užit své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 23.4.2012

Lucie Pavlovská

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 užit 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvořit motivační program firmy použitelný pro podniky malé, střední i velké. Projekt je vytvořen na základě informací popsaných a analyzovaných v teoretické a praktické části práce. V teoretické části jsou zodpovězeny otázky a popsány základní pojmy týkající se psychologického působení motivace formou uspokojování potřeb lidí, dále jsou analyzovány možné způsoby motivace, popsán proces tvorby motivačního programu firmy a v neposlední řadě důsledky nedostatečné motivace zaměstnanců. V praktické části práce jsou analyzovány motivační programy zavedené ve třech firmách různých velikostí a zpracovány výsledky dotazníku týkajícího se motivace respondentů. Výsledkem zjištěných, uvažovaných a popsaných informací je vytvoření univerzálního motivačního programu malých, středních a velkých firem a zhodnocení jeho možných rizik a přínosů.

Klíčová slova: motivace, nematná motivace, mzda, motivační program, benefity

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to create a motivation program applicable to companies of small, medium and large size. The project is based on all information described and analyzed in the theoretical and practical parts of the thesis. In the theoretical part the questions and terms of psychological influence of motivation by satisfying people's needs are analyzed, possible ways of motivation are considered, the process of creating a motivation program is described and the negative impacts of insufficient motivation of employees are emphasized. The practical part analyzes three motivation programs of companies of different sizes and processes the results of a questionnaire about workers' motivation. The outcome of processing all information is creation of a universal motivation program for small, medium and large companies and evaluation of all its possible risks and benefits.

Keywords: motivation, non-material motivation, wage, motivation program, benefits

Chtěla bych tímto poděkovat doc. PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Pd.D. za odborné vedení mé diplomové práce.

Děkuji svým rodičům, příteli a přátelům za podporu během celého studia a při závěrečných zkouškách.

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

OBSAH

ÚVOD.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	15
1.1 MOTIV	15
1.1.1 Zdroje motivů.....	16
1.1.1.1 Podněty vnitřní.....	16
1.1.1.2 Podněty vnější = stimuly.....	17
1.2 POTŘEBY	17
1.2.1 Maslowova hierarchie potřeb	17
1.2.2 Hertzbergova teorie dvou faktorů.....	20
1.3 MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ	23
1.4 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	25
2 MZDA JAKO MOTIVAČNÍ FAKTOR.....	28
2.1 MZDA	28
2.2 MZDA JAKO MOTIVAČNÍ PRVEK	28
2.3 CÍLE MZDOVÉ POLITIKY ORGANIZACE.....	29
3 ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
3.1 HMOTNÉ ODMĚŇOVÁNÍ	32
3.2 NEHMOTNÁ STIMULACE.....	33
4 ZÁSADY PRO TVORBU MOTIVAČNÍHO PROGRAMU FIRMY	39
4.1 ANALÝZA DŮLEŽITÝCH SKUTEČNOSTÍ V ORGANIZACI PRO TVORBU VHODNÉHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU FIRMY	39
4.2 HARMONOGRAM KROKŮ K VYTVOŘENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU FIRMY	40
5 MANAŽERSKÁ MOTIVACE, JEJÍ PRVKY A MOŽNOSTI.....	42
5.1 „UČENÍ SE“ SEBEDISCIPLÍNĚ	42
5.2 BUĎTE PŘÍČINOU, NE VÝSLEDKEM	42
5.3 PŘESTAŇTE KRITIZOVAT VYŠŠÍ MANAGEMENT	43
5.4 POSKYTUJTE ZPĚTNOU VAZBU	43
5.5 ZRYCHLETE ZMĚNU	43
5.6 NEJDŘÍVE SPLŇTE TO SLOŽITĚJŠÍ	44
5.7 PŘETVOŘTE OBAVU DO PODNĚTU	44
5.8 DOVOLTE JIM VIDĚT VÁS RŮST.....	44
6 DŮSLEDKY NEDOSTATEČNÉ MOTIVACE	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	48

7	ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE VELKÉ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI.....	49
7.1	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI	49
7.2	KOLEKTIVNÍ SMLOUVA	50
7.2.1	Základní ustanovení	50
7.2.2	Personální záležitosti.....	51
7.2.2.1	Zaměstnanost	51
7.2.2.2	Ochrana pracovních míst, kumulace a rušení pracovních míst.....	52
7.2.3	Sociální oblast	54
7.2.4	Mzdová oblast	55
7.2.5	Další články	56
7.3	SHRnutí VÝHOD MOTIVAČNÍHO PROGRAMU V PODOBĚ KOLEKTIVNÍ SMLOUVY	56
8	ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VÝROBNÍ FIRMY STŘEDNÍ VELIKOSTI.....	58
8.1	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	58
8.2	POPIS SOUČASNÉHO STAVU V KOMUNIKACI VEDENÍ SE ZAMĚSTNANCI.....	58
8.3	MOTIVAČNÍ PROGRAM VÝROBNÍHO DRUŽSTVA	59
8.3.1	Motivační řád - rozsah a platnost	59
8.3.2	Jednotlivé body Motivačního řádu	60
8.3.2.1	Šance pracovat ve společnosti	60
8.3.2.2	Nefinanční benefity.....	60
8.3.2.3	Finanční odměny.....	61
8.3.2.4	Další – psychologické – motivační faktory.....	61
8.3.3	Fiktivní Prémiový a motivační řád.....	62
8.3.4	Další způsoby motivace neuvedené v Motivačním řádu.....	62
8.3.4.1	Směrnice a pokyny.....	62
8.3.4.2	Jednání se zaměstnanci	63
9	MOTIVACE V MALÉ JAZYKOVÉ AGENTUŘE.....	64
9.1	PLAT.....	64
9.2	VZDĚLÁVÁNÍ.....	64
9.3	TEAM BUILDING.....	65
9.4	PŘÍSTUP K PRACOVNÍKŮM	65
9.5	USPOKOJENÍ ZE SPLNĚNÍ POSLÁNÍ.....	65
10	ANALÝZA POTŘEB A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ FORMOU DOTAZNÍKU	67
10.1	STRUKTURA DOTAZOVANÝCH – IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	67
10.1.1	Věková skladba	67
10.1.2	Pohlaví.....	68
10.1.3	Vzdělání	68
10.1.4	Počet let pracovní praxe	69
10.1.5	Počet zaměstnavatelů	69

10.1.6	Typ práce	70
10.2	OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE POTŘEB ZAMĚSTNANCŮ.....	71
10.3	PRACOVNÍ MOTIVACE	73
10.4	DŮSLEDKY NEDOSTATEČNÉ MOTIVACE	76
11	PROJEKT MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO FIRMY MALÉ, STŘEDNÍ I VELKÉ.....	78
11.1	CÍL MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	78
11.2	ORGANIZACE PRÁCE A POSKYTNUTÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDKY	78
11.2.1	Adaptace nových zaměstnanců	78
11.2.2	Karierní plán a postup, rozdělování volných míst.....	79
11.2.3	Pracovní doba a home office	80
11.2.4	Dovolená a náhradní volno	81
11.2.5	Pracovní prostředky.....	81
11.3	ODMĚŇOVÁNÍ	82
11.3.1	Mzdová struktura	82
11.3.2	Mimořádný bonus	83
11.3.3	Skupinová odměna za projekt	83
11.3.4	Podíl na zisku	83
11.3.5	Příspěvek na dovolenou	83
11.3.6	Příspěvek na Vánoce	83
11.3.7	Kvalifikační příplatky.....	84
11.4	SOCIÁLNÍ PROGRAM.....	84
11.4.1	Příspěvek na penzijní připojištění	84
11.4.2	Stravné.....	84
11.4.3	Pitný režim, občerstvení	84
11.4.4	Podpora sportu	85
11.5	VZDĚLÁVÁNÍ	85
11.5.1	Podpora vlastní snahy zaměstnanců vzdělávat se	85
11.5.2	Školení.....	85
11.5.3	Výuka jazyků.....	85
11.6	KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI.....	86
11.6.1	Rovné zacházení.....	86
11.6.2	Porady.....	86
11.6.3	Firemní časopis	86
11.6.4	Intranet	86
11.6.5	Pravidelná hodnocení	87
11.7	FIREMNÍ KULTURA.....	87
11.7.1	Corporate identity.....	87
11.7.2	Pravidelné setkávání zaměstnanců	87
11.8	ZLEPŠOVÁNÍ	88
11.8.1	Podávání zlepšovacích návrhů	88
11.8.2	Odměna za realizaci zlepšení	88

11.9	ZÁVĚR.....	88
11.10	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	89
11.11	ČASOVÁ ANALÝZA	89
11.12	ANALÝZA RIZIK A PŘÍNOSŮ.....	90
11.12.1	Potenciální přínosy.....	90
11.12.1.1	Zvýšení motivace zaměstnanců.....	90
11.12.1.2	Snížení prostojů, zrychlení plnění úkolů, zvýšení pozornosti a tím snížení chybovosti, snížení nemocnosti.....	90
11.12.1.3	Zlepšení firemních procesů	90
11.12.1.4	Zlepšení image firmy	90
11.12.1.5	Zvýšení zisku společnosti	90
11.12.1.6	Zvýšení konkurenceschopnosti firmy	91
11.12.2	Možná rizika.....	91
11.12.2.1	Nedostatek prostředků na motivaci zaměstnanců	91
11.12.2.2	Nedostatek invence zodpovědných pracovníků	91
11.12.2.3	Nedostatečná účinnost motivačního programu firmy	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	97
	SEZNAM TABULEK.....	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je stále častěji diskutovaným tématem jak v odborných kruzích, tak mezi zaměstnanci. V dnešní době stresu zaměstnanci neustále pracují pod velkým tlakem. V dobách ekonomické krize je zaměstnavatel závislý na výkonu svých pracovníků, kteří kvalitou odvedené práce přispívají k úspěchu či neúspěchu firmy v tvrdé konkurenci. Každý zaměstnavatel by si měl uvědomit, že mít věrné, loajální, pracovitě a motivované zaměstnance je jeho největší výhodou v těžkém konkurenčním boji.

Ve své diplomové práci jsem se pokusila vytvořit motivační program firmy, který by měl být aplikovatelný jak v malých, středních, tak i velkých podnicích. Motivační program firmy bude koncipován na základě zjištěných teoretických a praktických informací týkajících se pracovní motivace, dotazníkového průzkumu motivace pracovníků a analýzy motivačních programů tří firem různých velikostí, ve kterých jsem měla možnost načerpat pracovní zkušenosti. Na celou problematiku budu nahlížet z hlediska motivace technicko - hospodářských pracovníků, protože je mi tato oblast nejbližší.

V teoretické části této diplomové práce budou nejdříve vysvětleny základní pojmy z oblasti motivace a pracovní motivace, důsledky psychologického působení na člověka pomocí uspokojování jeho potřeb, detailně budou rozebrány 2 teorie potřeb. Dále se zaměřím na to, jakým způsobem by měl být tvořen motivační program firmy, což poslouží jako základna projektu motivačního programu v praktické části. Budu polemizovat o funkci mzdy jako motivačního prvku, popíšu jednotlivé způsoby odměňování a motivování zaměstnanců, přičemž se detailně zaměřím na formy nehmotné motivace, ve kterých vidím velký potenciál v působení na výkon zaměstnanců a úsporné motivace pro zaměstnavatele. Dále budu uvažovat o možnostech motivace podřízených z hlediska manažerů, jelikož mě tato oblast velmi zajímá. Z literatury uvedu několik tipů a užitečných postupů motivování pracovníků z pozice vedoucího. Na závěr teoretické části diplomové práce popíšu možné důsledky nedostatečné motivace pracovníků, abych zdůraznila nutnost tvorby motivačního programu v každé firmě.

V první části praktického zpracování tématu diplomové práce budu analyzovat motivační působení tří různě velkých firem na jejich zaměstnance. Všechny společnosti znám z vlastní zkušenosti a tak mohu definovat reálnou situaci a analyzovat stav motivačních programů firem, jejich klady a zápory. Získané informace a vybrané vhodné způsoby moti-

vace použiji pro tvorbu motivačního programu v projektové části práce. Součástí praktické části diplomové práce je též analýza výsledků dotazníku na motivaci pracovníků, který je přiložen k diplomové práci. 36 lidí z různých pracovních odvětví, s různými pracovními zkušenostmi a různého věku odpovídalo na otázky typu preference potřeb, spokojenost s různými oblastmi života spojenými s prací, preference forem motivace a důsledky nedostatečné motivace. Všechny zjištěné informace poslouží jako základ pro vytvoření projektu motivačního programu pro malé, střední i velké firmy.

V poslední, projektové části diplomové práce vypracuji na základě všech předchozích informací projekt Motivačního programu použitelný pro podniky všech velikostí. Zaměřím se na způsoby motivace, které by dle analýzy motivačních programů tří různých firem, zkušeností s těmito programy a s jejich hodnocením pracovníky a dle výsledků dotazníkového šetření mohly nejúčinněji působit na výkon zaměstnanců, jejich spokojenost s prací a eliminovat negativní důsledky stavu opačného.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Motivace je základním předpokladem efektivně, inovativně a kvalitně pracujících zaměstnanců. Schopnost motivace je klíčovou vlastností úspěšných pracovníků personálního oddělení firmy a všech manažerů s personální odpovědností. Též každý člověk by se měl naučit motivovat své kolegy a především sám sebe. V následující kapitole budou vysvětleny základní pojmy z řízení lidských zdrojů týkající se motivace.

1.1 Motiv

Motiv je obecně pohnutka nebo důvod lidské aktivity. Pojetí motivu se liší v závislosti na motivační teorii vedení lidí. Pohlíží se na ně jako na potřeby, hnací síly, instinkty, pudy, zájmy nebo touhy. Zdrojem motivů jsou buď podněty vnitřní (vědomé nebo nevědomé), nebo podněty vnější (stimuly). Jednotlivé motivy jsou různé klasifikovány a hierarchicky seřazovány, zpravidla v souvislosti s potřebami (teorie potřeb Maslowa). Lidskému jednání předchází celá řada pohnutek, které dávají možnost výběru. Konečná volba je daná výběrem dominantního motivu, ostatní jsou po posouzení potlačeny nebo zamítnuty. (Dvořáková a kol., 2004, s. 51)

Z výše uvedené definice vyplývá, že motivy a stimuly jsou základní hnací silou pro činnost člověka. Ovlivňují veškeré lidské chování. Dávají impulsy k aktivitě, k určitému jednání. Motivы úzce souvisí s potřebami člověka. Pokud má například jedinec strach z nějaké situace nebo setkání s jiným člověkem, snaží se jim vyhnout. V práci může být negativním stimulem pokárání od vedoucího, na základě kterého se zaměstnanec stáhne do ulity a bude se příště bát reagovat podobně jako v kritizovaném případě.

Nakonečný chápe motivy jako součást psychologie osobnosti. Jedná se o psychologické pohnutky k lidskému chování, ovlivňují jak směr jeho působení, tak jeho intenzitu. Motivы dle Nakonečného nejsou identifikovány na základě určitého chování a jednání, můžeme je sledovat, až jakmile známe nebo umíme odhadnout důsledek tohoto jednání. Znamená to tedy, že odhadneme motiv dítěte, které se přijde rodičům pochlubit s pěknými známkami, pouze pokud víme, že by chtělo novou hračku, kterou mu rodiče za zlepšení prospěchu slíbili koupit. (Nakonečný, 1993, s. 103) V pracovní praxi může být dobrým příkladem chování zaměstnance, který si nabírá úkoly navíc a pracuje často přesčas. Jeho motivem

může být snaha přesvědčit vedoucího, že si zaslouží mimořádnou odměnu nebo zvýšení platu.

1.1.1 Zdroje motivů

1.1.1.1 Podněty vnitřní

(Dvořáková a kol., 2004, s. 123)

Vnitřními podněty rozumíme pohnutky k určité činnosti člověka, které vycházejí přímo z vědomí nebo nevědomí daného člověka. Jedná se o důvody, které nutí člověka vykonávat aktivitu, věnovat se určité činnosti nebo dělat jistá rozhodnutí. Podněty vnitřní mohou být vědomé nebo nevědomé a jejich působení je dlouhodobého charakteru, neboť vychází přímo z mysli samotné zkoumané osoby.

Vědomé vnitřní podněty jsou takové pohnutky, které si člověk uvědomuje a jedná podle nich. (Dvořáková a kol., 2004, s. 123) Mohlo by se jednat například o názor člověka na nějakou problematiku a ovlivnění jeho chování tímto názorem. Pokud například pracovník nesouhlasí s neférovým jednáním svého nadřízeného s potenciálním obchodním partnerem, když klientovi například zamlčuje určité technické informace o produktu a jeho kvalitě, pracovník nebude podporovat toto jednání a odmítne zaměstnavateli jednat v jeho zájmu a přesvědčit obchodního partnera k nákupu daného produktu.

Dalším vědomým podnětem by mohl být nápad, na základě kterého člověk podniká kroky k dosažení cíle novým, inovativním způsobem, který například zvýší kvalitu výsledku práce nebo zjednoduší cestu k jeho dosažení.

Nevědomé vnitřní podněty vychází z přirozenosti člověka, jeho pudů, instinktů a pocitů. (Dvořáková a kol., 2004, s. 123) Pokud se například pracovník ve vztahu se zaměstnavatelem cítí ponižován, využíván nebo šikanován, bude se snažit uniknout z tohoto nezdravého vztahu a najít si zaměstnání ve firmě, kde se k němu budou nadřízení chovat jako rovní k rovnému a dají prostor jeho osobnosti. Pokud by byla psychická šikana pro podřízeného tak bolestivá, že by se chtěl vedoucímu mstít a měl na to povahu, mohla by tím utrpět též image firmy a její obchodní kontakty. Zaměstnanec by mohl úmyslně podávat nekvalitní výkony nebo nebyť loajální k zaměstnavateli a vyzradit určité nešvary v chodu firmy, které by poškodily její image u zákazníků.

1.1.1.2 Podněty vnější = *stimuly*

Stimuly jsou vnějšími podněty působícími na člověka a ovlivňujícími jeho jednání. Jedná se o podněty krátkodobějšího vlivu, jelikož se neúčastní přímo motivačního procesu. Musí být proto, též v pracovním procesu, neustále opakovány. (Dvořáková a kol., 2004, s. 123) Pokud dojde ke střetu jednotlivých zájmů a potřeb, stimul může být faktorem, který ovlivní jednání člověka, pomůže mu ubírat se určitým směrem. Motivace pomocí stimulů v pracovním procesu pomáhá pracovníkům k získání většího zájmu o svěřené úkoly a též k lepší efektivitě jejich plnění.

1.2 Potřeby

Potřeby jsou pociťovaným nedostatkem něčeho, co je pro člověka důležité k životu. Potřeby se rozlišují na nezbytné a zbytné. Skutečnost, zda je potřeba nezbytná nebo zbytná, je subjektivní. Záleží tedy na každém člověku, kterou potřebu musí nutně uspokojit a která může zůstat neuspokojená. Některé potřeby jsou všem lidem společné, především pak potřeby vyplývající z nezbytných podmínek pro život člověka. Jedná se o potřeby jíst, pít, odpočívat, potřebu být v teple a další podobné základní potřeby.

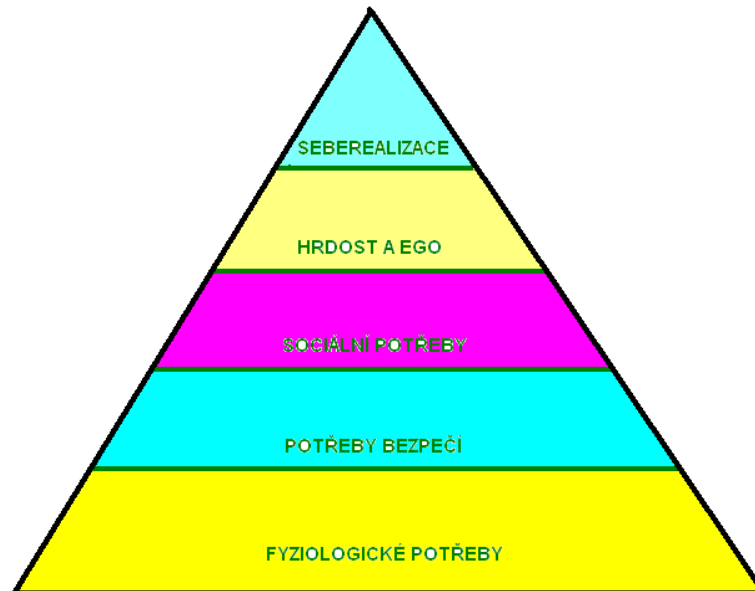
Jak tvrdí Adair, potřeby vycházejí z našeho běžného lidského života. Mohou nás jak přitahovat k určité sociální skupině, tak nás od ní i odpuzovat. Pokud se na všechny stupně potřeb nahlíží jako na celek, je evidentní, že člověku nestačí pouze jíst, pít a přežít, ale potřebuje k plnohodnotnému životu též lidskou společnost, důvěru, vlastní vzdělávání a rozvoj osobnosti. Rozvoj je žádoucí ve všech sociálních rolích člověka – ve vztahu k partnerovi, rodině, kamarádům ale i kolegům v práci. Vztahy a uspokojování potřeb člověka na pracovišti jsou extrémně důležitou podmínkou jeho spokojeného života – vždyť v zaměstnání strávíme třetinu pracovních dnů. (Adair, 2006, s. 10) Definováním a poznáním potřeb svých zaměstnanců tak firma může ovlivňovat jejich motivaci k práci.

V dalších odstavcích budou rozebrány dvě teorie potřeb od významných vědců.

1.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow ve čtyřicátých a padesátých letech dvacátého století rozdělil lidské potřeby do pěti kategorií. V jeho teorii potřeby vychází vždy z prostředí, ve kterém se člověk právě pohybuje. Pět kategorií potřeb se stupňuje od základních, fyziologických potřeb,

až po potřeby psychologické, potřeby seberealizace. Člověk musí nejdříve uspokojit potřeby nižší, aby vyžadoval uspokojování vyšších potřeb. (Fairweather, 2009, s. 178)



Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování)

Fyziologické potřeby – odvíjí se od základních lidských potřeb, které je nutno uspokojit pro pokračování existence. Jedná se o potřebu jíst, pít, dýchat, rozmnožovat se, mít střechu nad hlavou a mít do čeho se obléci. Vycházejí z potřeb lidského těla.

Potřeby bezpečí – jakmile člověk uspokojí své základní potřeby vycházející z fyziologických pudů, snaží se vybudovat si také pocit bezpečí. Potřebuje zázemí v podobě rodiny a stabilního zaměstnání. Žádný člověk se nechce cítit ohrožen a tak vyžaduje pocit bezpečí.

Sociální potřeby – jiným výrazem pro tyto potřeby jsou afilační potřeby. Jestliže je člověk spokojen po fyzické stránce a cítí se v bezpečí, začíná mít zájem o budování sociálních vztahů a kontaktů, aby se necítil osaměle. Seznamuje se proto s lidmi a snaží se o prohloubení navázaných vztahů. Mezi sociální potřeby patří potřeby lásky, sounáležitosti, vzájemných citů a přátelství.

Hrdost a ego – pokud je člověk uspokojen tělesně, má pocit bezpečí a navázal sociální kontakty, vrací se zpět ke své osobě a potřebuje být spokojen sám se sebou. Proto se za hrdost považuje mimo uznání druhými a jejich úcty také vlastní hrdost – sebedůvěra a se-

beúčta. Tu je možné nabýt vlastní pilnou prací a chováním se co nejlépe podle vlastního svědomí. Pak je možné, aby člověk získal též úctu ostatních.

Seberealizace – na vrcholu Maslowovy pyramidy stojí potřeba seberealizace. Je opravdu na špičce možného uspokojení. Jakmile cítí člověk spokojenost ve všech ostatních oblastech, jeho nejvyšším cílem je dosažení něčeho významného. Může se jednat o postup v kariérním žebříčku, snahu o vykonávání důležité pozice, zásadní objev nebo vytvoření nadčasového díla.

(Fairweather, 2009, s. 178)

Motivace pracovníků může být postavena na uspokojování všech stupňů potřeb.

Především mzda uspokojí základní fyziologické potřeby, člověk za ni může pořídit věci nezbytné pro jeho život – jídlo, pití, ošacení, bydlení. Je pro něj základní motivací do práce, přímo životní nutností. Většina lidí chodí do zaměstnání za účelem vydělat peníze pro uspokojení (minimálně) svých základních potřeb.

Potřeby bezpečí mohou být v pracovním kolektivu uspokojeny pocitem jistoty zaměstnání a vybudováním funkčních vztahů horizontálně mezi kolegy na stejných úrovních, ale především také vertikálně mezi podřízenými a nadřízenými. Na toto by se mohl zaměřit personalista při tvorbě personální strategie. Je nutné, aby všichni pracovníci, nejenom manažeři, byli otevřené osobnosti se schopností naslouchat lidem, přijímat jejich argumenty, konstruktivně diskutovat, oceňovat a aplikovat myšlenky a nápady druhých a vážit si každé lidské osobnosti v pracovním kolektivu.

K uspokojování sociálních potřeb v pracovním kolektivu může přispět zaměstnavatel pořádáním team-buildingových akcí jako jsou firemní večírky, společné zájezdy, sportovní a kulturní akce. Zaměstnanci tak poznají své kolegy i z jiného pohledu než je pohled pracovního spěchu a povinností. Na akcích mimo firmu se mohou otupit konflikty vyvolané nepochopením v práci. Lidé mají prostor spolu prožít jiné zážitky než jen plnění úkolů a řešení souvisejících problémů, které mohou být někdy stresující. Poznají osobnosti svých spolupracovníků z jiné stránky, odhalí jejich vlastnosti v práci skryté, jejich názory na různá témata a způsob chování v uvolněnějším prostředí. Mohou též pochopit ze vstřícného a kamarádského chování, že šéfové jsou také jenom lidé, a odhodit předsudky vůči svému vedení a možnou předpojatost a nelibost vůči výše postaveným pracovníkům ve firmě. Nový pohled na kolektiv a prohloubení vzájemných vztahů může napomoci řešení

úkolů v zaměstnání a celkové atmosféře na pracovišti. Někteří zaměstnanci se mohou na základě společných postojů nebo zálib stát přáteli, a tak se vylepší jejich společenský život.

Další dva stupně Maslowovy hierarchie nacházejí na pracovišti ideální možnost uspokojení. V rámci potřeb ovlivňujících hrdost a ego může jak potřeba sebeúcty, tak uznání druhých najít velmi úrodnou půdu v motivaci pracovníků. Zaměstnavatel se v rámci motivace může snažit dbát na to, aby schopní pracovníci dostávali důležité úkoly a mohli při jejich plnění a dokončení získat jak důvěru v sebe sama, tak také úctu ostatních. Tato motivace je již na velmi vysoké úrovni, a pokud jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby, je pro zaměstnance druhým nejvyšším cílem.

Nejvyšší pracovní motivací je dosažení seberealizace. Jak manuálně zruční lidé, tak lidé dosahující významných výsledků především pomocí svého myšlení, se mohou dobře realizovat ve svém zaměstnání. Pro absolutní spokojenost v pracovním životě je důležité, aby člověka práce bavila a aby ve své činnosti nalézal každodenní uspokojení. Pokud navíc bude schopen dosáhnout v oboru své činnosti významných výsledků, je to pro něj nejvyšší úroveň motivace. Zaměstnavatel v tom může podpořit schopného pracovníka především vytvořením vhodného prostředí pro dosahování úspěchů. Nabízí se celá škála motivačních prvků od psychické podpory – naslouchání ideím svých podřízených, jejich seznámení s důležitými osobnostmi podniku a předání odpovědnosti za důležité úkoly - až po poskytnutí materiální základny – financování tréninků a školení, vyslání pracovníků na zahraniční pracovní stáže, podporování služebních cest na důležitá jednání s obchodními partnery.

1.2.2 Hertzbergova teorie dvou faktorů

Pro porovnání s Maslowovou hierarchií potřeb bude v následujících řádcích definován jiný přístup, teorie Fredericka Hertzberga.

Hertzberg rozdělil lidské potřeby do dvou oblastí – faktory hygieny a motivující faktory. Obě kategorie jsou dle Hertzberga velmi důležité pro uspokojení člověka v pracovním procesu.

Každá oblast potřeb funguje jiným způsobem. (Fairweather, 2009, s. 176)

Faktory hygieny neboli prostředí:

- *plat*

- *pracovní vztahy*
- *pracovní podmínky*
- *jistota zaměstnání*
- *styl řízení*
- *typ práce*
- *pracovní doba*

(Fairweather, 2009, s. 176)

U těchto faktorů se nejedná o významně motivační nástroje. Zaměstnanec je považuje za základní podmínky vykonávání zaměstnání. Pokud by ale byly některé z těchto faktorů podhodnocené nebo nejisté, pracovník může být demotivovaný.

Fairweather ve své knize Jak být motivujícím manažerem uvádí dva příklady z praxe. V jednom případě navštívil pracoviště jednoho svého klienta, ve kterém poobědval v místní kantýně. Tato podniková jídelna měla vzhled špičkové restaurace. Prostředí bylo příjemné, čisté, s jednoduchými a pěknými doplňky. Personál byl ochotný a usměvavý, nabídka jídel velmi bohatá včetně salátů a zákusků. Když se ptal okolo sedících zaměstnanců, jak se jim prostředí jejich jídelny líbí, žádný z nich neprojevil zájem. Většina odpověděla, že ujde, nebo že je to dobré. Nikdo se nad tématem příliš nezamýšlel a všichni projevovali spíše netečnost. Dá se předpokládat, že krásná jídelna pro ně tedy nebyla žádnou motivací k lepším pracovním výkonům.

Pokud by ale zaměstnanci zmiňované firmy museli denně obědovat ve strohé, uniformní, tmavé a nepříjemné kantýně s univerzálním fádňím jídlem, kterou Fairweather znal ze strojírenské továrny, jistě by je to demotivovalo. Chodili by na oběd s nechutí a přenášeli by svou náladu též do práce.

(Fairweather, 2009, s. 177)

Z hlediska motivace je tedy důležité, aby zaměstnavatel vytvořil vhodné podmínky pro vykonávání práce. Pak bude mít dobrou půdu pro zavádění motivačních prostředků a podporování pracovníků v kvalitních výkonech. Pokud naopak nebude mít prostředky nebo zájem zpříjemnit svým zaměstnancům pracovní prostředí, budou tito demotivováni a nebudou mít chuť naplno pracovat.

Jednou z důležitých oblastí při tvorbě vyhovujícího pracovního prostředí je ergonomie práce. Jedná se o podmínky ovlivňující fyzické fungování pracovníka. Je potřeba vybavit své zaměstnance funkčním nábytkem, který bude vhodně rozestavěný tak, aby například na pracovníka nefoukalo od otevřeného okna nebo zapnuté klimatizace. Také není příjemné být vystaven slunečnímu svítu do očí nebo osvětlení monitoru počítače. Monitor by měl mít zabudovanou nebo dodatečnou clonu, která brání poškození zraku z celodenní práce na počítači. Židle, na které administrativní pracovník sedí, by měla být vhodně tvarovaná tak, aby se zaměstnanec nehrbil a byla poskytnuta dostatečná opora jeho zády. S ergonomií pracovního místa souvisí také dostatek prostoru jak kolem zaměstnance, tak na pracovní ploše stolu. Je potřeba, aby měl zaměstnanec po ruce potřebné psací potřeby, papíry a měl také místo na rozložení dokumentů, do kterých potřebuje nahlížet.

Porvazník rozšiřuje pracovní podmínky mimo jiné na následující oblasti:

- prostorového řešení a funkčnosti pracoviště (dostatečný prostor pracovního místa)
- fyzických podmínek (např. teplota na pracovišti, pitný režim)
- bezpečnosti práce (předcházení pracovním úrazům)
- zdravotní péče (pravidelné preventivní prohlídky hrazené zaměstnavatelem)
- podmínky hygieny (čistá sociální zařízení v dostatečném počtu)
- organizační podmínky (organizovaný příchod a odchod zaměstnanců z pracoviště, úklid pracovních prostor)

(Porvazník, 2002, s. 153)

Motivující faktory:

- *úspěch*
- *odpovědnost*
- *uznání*
- *postup, povýšení*
- *výzva*
- *práce sama*

(Fairweather, 2009, s. 177)

Jak bylo řečeno v předchozím odstavci, tyto faktory mohou fungovat pouze za podmínky, že jsou splněny, funkční a dostačující faktory hygieny. Např. při nejistotě zaměstnání by pracovník motivovaný svými dílčími úspěchy byl stále ovlivněn strachem ze ztráty zaměstnání, což by snižovalo jeho výkony. (Fairweather, 2009, s. 177)

Rozdílem mezi Maslowovou a Hertzbergovou teorií je především možná aplikace. Hertzberg se zaměřuje hlavně na pracovní prostředí a využití uspokojení potřeb k motivaci v zaměstnání, kdežto Maslowova teorie je aplikovatelná jak na soukromý, tak na pracovní život.

Maslowova teorie připouští motivování lidských výkonů již v nižších kategoriích uspokojovaných potřeb, kdežto Hertzberg jasně uvádí, že možnost motivace má esenciální předstupu ve vytvoření základních podmínek pro práci, které ale nejsou motivačními faktory.

Společným rysem je podmínka uspokojit nižší, základní potřeby, než přejdeme k motivaci pomocí uspokojování vyšších potřeb.

1.3 Motivace a stimulace pracovníků

Jedná se o *cílené využití stimulů a motivů pro vyvolání určitého jednání při vedení pracovníků*. Opírá se o předpoklad, že motivace vychází z potřeb zaměstnanců a jejich uspokojení.

Potřeba dává vzniknout přáním nebo cílům; ty vytvářejí napětí a vyvolávají aktivitu zaměřenou na dosažení cílů, což vede k pocitu uspokojení. Úkolem manažera je ukázat pracovníkům, že mohou uspokojit své potřeby a využít svůj potenciál za současného přispění k realizaci cílů organizace.

(Dvořáková a kol., 2004, s. 51)

Motivace může být kategorizována z hlediska délky působení na motivaci **krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou**. Každé z těchto druhů motivace může být dosaženo jinými podněty. Na krátkodobou motivaci může mít vliv například momentální nálada zaměstnance, jeho únava nebo momentální zdravotní stav. Střednědobá motivace může být ovlivněna vycházením pracovníka s jeho vedoucími, jeho vztahem k jednotlivým kolegům. Dlouhodobá motivace zaměstnance pak závisí na jeho loajalitě k zaměstnavateli, ztotožnění se

s cíly firmy, spokojenosti s pracovní náplní, míře stresu spojené s přijímáním zodpovědnosti. Tyto faktory mají nejvyšší vliv na dlouhodobou spokojenost zaměstnance a vedení firmy by se mělo snažit na ně zaměřit. Pomůžou pravidelné rozhovory s pracovníkem, vybudování vzájemné důvěry, naslouchání jeho potřebám a zlepšování pracovních podmínek na základě zjištěných požadavků. (Dvořáková a kol., 2004, s. 51)

Shrnutím může být věta: Pracovníci se snaží uspokojit své potřeby a manažeři musí umět zakomponovat potřeby zaměstnanců do potřeb organizace a podporovat dosažení dílčích cílů zaměstnanců tak, aby oni byli ochotni dosahovat cílů organizace.

Pokud chceme motivovat své pracovníky, je dobré řídit se tzv. **zlatým pravidlem motivace**. Toto pravidlo říká, že máme přizpůsobovat úkoly lidem, ne lidi zadaným úkolům. Dle Plamínka existuje tzv. **půltucet motivačních pravidel**. Jedná se o zásady motivace klíčové pro dosažení požadovaného cíle – zvýšení efektivity práce zaměstnance. Prvním pravidlem je zvážit jednodušší varianty motivace. Druhým pravidlem je právě zlaté pravidlo motivace - nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem. Třetím pravidlem Plamínek stanovil alespoň občasnou spokojenost pracovníků. Začtvrté se Plamínek zabývá citlivostí lidí na podněty – na každého člověka působí jiný podnět. Pátou motivační mantrou je tvrzení, že lidé jsou stejně motivováni obavou z nepříjemného výsledku jako touhou po příjemném. Poslední zásadou motivace je odhadovat aktuální stav motivačního pole. (Plamínek, 2011, s. 70 - 73)

Zdá se, že nejužitečnějším z těchto pravidel je citlivost lidí na podněty. Je zřejmé, že každý člověk má různé potřeby a cíle a tím pádem i stimuly na něj působící se liší od stimulů působících na jiné lidi s odlišnými potřebami. Co se týká srovnatelnosti účinku motivace pozitivní (k příjemným výsledkům) a negativní (hrozba nepříjemných výsledků), je velmi pravděpodobná. V dlouhodobém důsledku by ale měla být více používána a účinnější pozitivní motivace, kdy se člověk snaží dosáhnout něčeho příjemného. Neustálá obava z negativních důsledků při nesplnění úkolů přináší příliš velký stres, což opět negativně ovlivňuje výkon.

1.4 Motivační program

Motivační program je souborem motivačních faktorů, které musí personální vedení společnosti promyslet a definovat, aby vytvořilo ucelený seznam všech motivačních prvků, kterými chce působit na své zaměstnance a podporovat je tak k větší efektivitě práce a lepším výkonům.

Organizace by měla znát potřeby svých zaměstnanců, aby jim mohla vytvořit motivační program na míru. Toho může dosáhnout například pozorováním nebo dotazníkovým průzkumem. Zároveň je však nutné sjednotit motivační program s personální strategií firmy a zvážit prostředky, které je možné obětovat na motivační faktory a jejich návratnost v podobě zvyšování výkonů zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2004, s. 51)

Velkým přínosem vytvoření motivačního programu pro konkrétní společnost je rámcové shrnutí podmínek práce, přesné vytyčení zaměstnaneckých výhod a podmínek jejich dosažení, zakotvení nutnosti realizovat zaměstnanecké benefity, určit spravedlivé odměňování a ukázat zaměstnancům, že se o ně firma snaží pečovat a podporovat jejich činnost. Odměnou bude spokojenost zaměstnanců a zvyšování jejich pracovních výkonů, což se promítne do hospodářského výsledku firmy.

Rámcový postup tvorby motivačního programu odpovídá na několik otázek:

- 1. Čeho chceme dosáhnout? Je cíl reálný a konkrétní?*
- 2. Proč je to důležité?*
- 3. Jak to vypadá nyní? Jaké jsou klady a zápory?*
- 4. Kdo a co zabraňuje dosažení cíle? Jaké jsou překážky a jejich příčiny?*
- 5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek? Jaké jsou možnosti řešení?*
- 6. Která řešení jsou v organizaci realizovatelná?*
- 7. Jaká opatření lze udělat a v jakém rozsahu? Jaký bude průběh a termíny opatření?*
- 8. Kdo bude komu odpovědný? Jaká je organizace, kompetence a kooperace?*
- 9. Jak je možné zabezpečit dosažení cíle? Jaký bude způsob kontroly?*
- 10. Čeho bylo dosaženo? Jaká je účinnost?*

(Dvořáková a kol., 2004, s. 51)

Cílem motivačního programu firmy je uspokojení zaměstnanců a jejich ovlivnění tak, aby pracovali rádi a kvalitněji. Pro úspěch motivačního programu firmy je nutno vytyčit konkrétní cíle dané společností, např. snížení prostojů, snížení nemocnosti, zvýšení výkonů pracovníků, zrychlení plnění úkolů, zvýšení pozornosti a tím snížení chybovosti.

Důvodem vytvoření motivačního programu firmy může být netečnost pracovníků, nezájem o kvalitu odvedené práce, jejich nespokojenost a vznikající konflikty. V hlubším důsledku mohou mít nespokojení pracovníci vliv na úspěšnost firmy ve spolupráci s obchodními partnery, vliv na množství reklamací, firemní image, vztahy se zákazníky a dodavateli, pozici společnosti na trhu.

Současnou situaci firmy z hlediska motivace pracovníků je nutné analyzovat zejména proto, aby byly nalezeny oblasti, které je nutno přetvořit, zlepšit, doplnit nebo které nejsou efektivní a tak mohou být zrušeny.

Pomoci může také analýza psychiky celého řetězce pracovníků a jejich ovlivnění motivační strategií firmy a také zamyšlení se nad tvůrci této strategie. Může to pomoci v tom, že se zjistí, kdo tvoří motivační program v současné době a jaký má zájem na jeho fungování a vztah s pracovníky, které má motivační program ovlivnit. Pak je možné, že bude rozhodnuto o jiném způsobu tvorby motivačního programu, například na základě dotazování přímo dotčených zaměstnanců.

Je potřeba též rozebrat, jaká řešení je organizace schopná implementovat, na které má lidské kapacity a finanční prostředky.

Je nutno vytyčit plán zavádění motivačního programu, seznámení pracovníků s jeho existencí a fungováním a neustálé dohlížení na jeho plnění. Musí se určit manažeři odpovědní za jeho dodržování a za organizaci všech motivačních úkonů.

Motivační program též není žádným finálním a neměnným dogmatem, je potřeba jej průběžně přizpůsobovat měnícím se aktuálním potřebám zaměstnanců a doby a pozici společnosti.

V neposlední řadě je třeba definovat, kdo bude kontrolovat průběh implementace a plnění motivačního programu firmy a kdo bude kontrolovat jeho účinnost a návratnost.

Následně je po určité době možné analyzovat a hodnotit zavedená opatření a jejich vliv na spokojenost a výkony zaměstnanců a tím na rozkvět společnosti a přinesené hodnoty.

Podobné otázky budou dále rozebírány v praktické části této diplomové práce, na jejich základě bude vytvořen projekt motivačního programu pro malé, střední a velké podniky.

2 MZDA JAKO MOTIVAČNÍ FAKTOR

2.1 Mzda

Podle zákona č. 1/1992 Sb., *mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo dluhopisů a odměna za pracovní pohotovost.* (Businesscenter.cz, © 1998 - 2012)

Zákon o mzdě vytváří liberální podmínky pro odměňování v podnikatelském sektoru. Hodnotu práce určuje organizace podle hodnocení práce. Cílem je spravedlivé odměňování, které determinuje diferenciaci mezd (rozdíly ve mzdách) podle odůvodněných a prokazatelných rozdílů ve vykonané práci a pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost. Zaměstnavatel provádí či nakupuje mzdové průzkumy, aby rozvíjel svou mzdovou politiku a nabízel konkurenceschopné mzdy. (Dvořáková a kol., 2004, s. 52)

Z výše uvedených definic by se dalo odvozovat, že jelikož je vyplácení mzdy základní povinností zaměstnavatele, nemusí být mzda zaměstnanci vnímána jako prostředek motivace.

Zaměstnanec jednoduše uvažuje o mzdě jako o něčem automatickém, o důvodu, kvůli kterému chodí do práce. Motivujícím prvkem může být výše mzdy. Jednotliví zaměstnanci mohou vnímat vyšší mzdy jako nadstandardní např. v situaci, kdy v minulém zaměstnání nebo ve stejné firmě na nižší pozici, příp. historicky během doby dostávali zapláceno méně. Potom se budou v zaměstnání snažit plnit své úkoly co nejsvědomitěji a jsou zaměstnavateli za zvýšení mzdy vděční. Otázkou je, zda tato situace není pouze dočasná, do doby, než si zvyknou a začnou si opět myslet, že si zaslouží větší výplatu.

2.2 Mzda jako motivační prvek

Uvažování o mzdě jako prostředku motivace patří mezi poměrně kontroverzní a sporná témata. Zajímají se o ně nejen odborníci z oblasti personálního managementu, ale především všichni zaměstnanci. Na tuto problematiku má každý mírně odlišný názor, ať už ovlivněný prostředím, sociálními kontakty, zkušenostmi nebo vzděláním diskutujících.

Dle Mayerové a Růžičky závisí motivační vlastnosti mzdy především na její výši, poměru ke mzdám ostatních pracovníků, jejích složkách a použití dalších motivačních prostředků.

Peníze nemají výhradní vliv na spokojenost pracovníků. Vždy jsou ale prostředkem k tomu, aby člověk získal prestiž, požadovaný status ve společnosti, moc, bezpečí a životní pohodlí.

(Mayerová a Růžička, 2000, s. 112)

Tyto do jisté míry povrchní záležitosti ovlivňují velkou měrou pocity zaměstnance, jeho náladu a spokojenost sama se sebou, což se promítne i do jeho pracovních výkonů. Pokud je zaměstnanec sebevědomý, má jistou finanční stabilitu a zázemí, jeho výkony v práci jsou vyšší, nebojí se prosadit svůj názor, inovativní myšlenky a nápady. Pokud si je vědom respektu okolí ke svému postavení, respektuje také sám sebe a věří ve svou schopnost dosáhnout řešení i složitých pracovních úkolů.

2.3 Cíle mzdové politiky organizace

- **získání a udržení si schopných a zkušených pracovníků.** Podkladem pro toto uvažování je přijetí faktu, že na trhu není dostatek kvalifikovaných pracovníků. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 112) Každá společnost by si měla být vědoma toho, že kvalifikovaná pracovní síla je základem jejího úspěchu. V dnešní době mnoho malých a středních soukromých podniků s většinovým podílem jednoho majitele uvažuje úplně jinak. Zaměstnavatelé mají představu, že schopné pracovníky může najít na ulici a nahradit jimi nepohodlné zaměstnance s dlouholetými zkušenostmi. To ale není pravda. Pokud se jedná o odbornou činnost, člověk se jí musí dlouhá léta učit. I při jednodušších činnostech je potřeba zaměstnance zaučit a to trvá určitou dobu. Během zkušební doby většinou zaměstnanec ještě nepodává výkony, přesto je mu vyplácena mzda, a navíc zabírá pracovní čas zaučujícího zaměstnance. Cílem každého zaměstnavatele by tedy mělo být co nejvíce eliminovat fluktuaci jeho zaměstnanců, měl by si vážit jejich know how a snažit se udržet prostředky vložené do vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.

- **poskytnutí stejné mzdy za obdobnou práci** (Mayerová a Růžička, 2000, s. 112). Dalším možným motivačním faktorem kromě výše mzdy je také její srovnání s platem kolegů na podobných pozicích s podobnou náplní práce a odpovědností. Zaměstnanci mohou velmi citlivě reagovat na podhodnocení například z důvodu protěžování některých oddělení

nebo konkrétních osob nebo na znevýhodňování kvůli odlišné barvě pleti/ pohlaví/ vzdělání.

Přestože je diskriminace též v rámci pracovně-právních vztahů zakázána, ve firmách často dochází například k lepšímu ohodnocení mužských pracovníků oproti ženám na stejné pozici. Děje se to i přesto, že ženy jsou mnohdy pečlivější, organizovanější, disciplinovanější a pracovitější. Pokud se například dotyčná pracovnice dozví, že její kolega dostal prémie za splnění úkolu, který ona plní běžně v rámci svých povinností bez zvláštního ohodnocení, může být značně demotivována. Přestože jsou zaměstnanci ohledně výše své mzdy zavázáni mlčenlivostí, tyto informace běžně pronikají do obecného povědomí. Jelikož lidské zvědavosti a tendenci zjišťovat a pokoušení vyrazovat tajné údaje zaměstnavatel nezabrání, je nutné, aby ohodnocení zaměstnanců jak z hlediska finančního, tak nefinančních benefitů pojal spravedlivě a vyhnul se tak případným negativním dopadům v podobě nespokojenosti a pocitu křivdy u zaměstnanců.

- **zaměření se na zisk a na úspory**, které práce zaměstnance přinese a na základě toho **poskytnutí odměny** za splněný úkol (Mayerová a Růžička, 2000, s. 113). Zaměstnanec by si měl být vědom, že svojí prací přispívá k rozkvětu organizace a pokud k tomu dochází, získat finanční odměnu, podíl na úspěchu společnosti. Velkou motivací pro pracovníky je vidět, že pokud svou vlastní prací získají pro svou firmu úspěch a finanční výsledky, budou za to odměněni. Působí se tak na jejich soutěživost a snahu získat pro sebe co nejvíce. Budou proto lépe pracovat, aby získali více. Pokud je systém bonusů a podílů na zisku dobře nastaven, jedná se o jednu z nejspolehlivějších a nejspravedlivějších forem motivace. Je škoda, že ve většině společností je takto odměňováno většinou jen vedení a obchodní oddělení firmy. Je přitom jasné, že například pracovníci výroby, kteří se svými výkony na zisku podílí, nebo pracovníci oddělení nákupu, kteří svým vyjednáváním získávají pro firmu úspory z výhodných nákupů, budou porovnáváním se ke svým protěžovaným kolegům demotivováni.

- **orientace na využití vlivu sociálního prostředí ve společnosti**. Ocenění v rámci týmu, pracovní skupiny a jeho spravedlivost by měly přispět k podpoření snahy zaměstnance úspěšně spolupracovat. (Mayerová a Růžička, 2000, s.114) Pokud jsou ve firmě tvořeny projektové týmy za účelem splnění určitých komplexních úkolů, měly by být přesně definovány zodpovědnosti a úlohy jednotlivých členů týmu. Na základě toho může být určeno rozdělení odměny za splněný úkol. Zaměstnanci se pak budou snažit odvést svou část práce

co nejlépe, aby měli maximální šanci získat celý svůj podíl na odměně. Přispěje to k eliminaci konfliktů v rámci pracovní skupiny, větší snaze splnit úkol co nejlépe a účinně spolupracovat. Pokud bude navíc určena výše odměny podle rychlosti splnění úkolu, zaměstnanci se budou snažit ce nejvíce přemýšlet nad možnými řešeními, pracovat efektivněji a zjednodušovat procesy práce. Odměňování v rámci skupiny může být velice efektivním způsobem motivace.

3 ZPŮSOBY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanec může být za svou práci odměněn jak finančními prostředky, tak pomocí nefinančních benefitů. V následujících odstavcích budou nastíněny různé možné způsoby odměňování včetně návrhů, jak mohou být využity k motivaci zaměstnance.

3.1 Hmotné odměňování

1. *Základní nebo časová mzda* – tato mzda by měla odpovídat určitému výkonu. Zaměstnanci pracující na podobných pozicích by měli dostávat podobnou finanční odměnu za odvedenou práci. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 114) Vliv výše mzdy a její spravedlivosti na motivaci zaměstnance byly rozebrány výše. Tento druh mzdy odměňuje zaměstnance stále stejnou částkou bez ohledu na to, jak důležitému a složitému úkolu se právě věnuje. Je možné, že efektivnějším motivačním prvkem je úkolová mzda.

2. *Podíl na výnosu nebo zisku* – je nutno předem přesně nadefinovat vzorec, dle kterého bude rozdělována část zisku společnosti mezi zaměstnance, kteří se o vytvoření zisku přímo zasloužili. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 114) Použití podílu na zisku jako motivátoru bylo zohledněno výše.

3. *Skupinová odměna* – nejprve musí být stanoven požadovaný výsledek týmové práce. Následně je rozdělena určitá odměna mezi členy skupiny dle jejich zásluh a podílu na dosaženém výsledku. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 114) Použití skupinové odměny jako formy motivace bylo též zmíněno v předchozích odstavcích.

4. *Úkolová mzda* – tato se používá u stereotypních prací, při plnění určitých opakujících se úkolů. Na základě splnění stanoveného úkolu zaměstnanci připadne nárok na mzdu za něj. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 115) Tato mzda by mohla být zavedena i u technicko-hospodářských pracovníků, což by eliminovalo tendence prodlužovat dobu řešení úkolů a zabývat se jinými (mimopracovními) záležitostmi v pracovní době. Zaměstnance by to motivovalo k rychlejší a efektivnější práci.

5. *Mzda podle zásluhy* – je možné ji uplatnit v případě cílových úkolů. Rozděluje se na základě míry splnění úkolu, např. je zohledněno, zda pracovník splnil úkol s určitými nedostatky nebo na sto procent. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 115) V tomto případě je poměrně složité spravedlivě určit kvalitu dosaženého výsledku. Vedoucí zodpovědný za odměňování by měl dobře rozumět řešené problematice a být si vědom očekávaného výsledku

řešení. Hodnotit by mohl též míru chybovosti nebo užitečnost výsledku úkolu v budoucnosti. Zaměstnanec by měl hodnocení dostat s patřičným komentářem, aby se necítil ukřivděný. Při všech typech problémů je se zaměstnanci nutno neustále otevřeně komunikovat. Zaměstnanec pak pochopí, co udělal špatně, a příště se ze své chyby poučí nebo naopak bude vědět, co udělal dobře, a bude se snažit v budoucnu pracovat podobným způsobem.

6. *Jednorázové odměny* – jedná se o periodicky vyplácené částky ve výši mzdy nebo jejích násobků. Do této kategorie patří i 13. platy. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 115) Finanční odměna je v současné době asi nejvíce preferována zejména pracovníky s nižšími základními platy. Umožňuje zvýšit jejich životní standard, nebo alespoň zaplatit případné dluhy. Vidina finanční částky za zvýšení výkonu nebo splnění úkolu je může motivovat více než týden dovolené navíc nebo nefinanční dar, případně kulturní akce pořádaná pro zaměstnance zdarma. Odměna může uspokojit nižší potřeby pracovníků a tak jim umožnit zaměřovat se na uspokojování potřeb vyšších. Odbourá jejich základní existenční starosti, tím pádem budou spokojenější a budou lépe pracovat.

7. *Kvalifikační a jiné příplatky* – jedná se buď o odměny při zvýšení kvalifikace zaměstnanců například po absolvování studia nebo školení anebo o nárokové odměny za práci přesčas, o víkendech a svátcích a v noci. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 115) Tyto způsoby ohodnocení zaměstnanců je motivují ke zvyšování kvalifikace, studiu, absolvování školení, učení se novým věcem. To přináší jiný pohled na způsob práce a nové nápady. Zvyšuje se know how zaměstnanců, což je pro firmu přínosem.

3.2 Nehmotná stimulace

Mezi formy nepeněžního odměňování patří zaměstnanecké výhody. Může se jednat o dva typy odměn, a to:

1. *Obligatorní (nárokové) odměny* – např. nárok na odvádění zdravotního a sociálního pojištění.
2. *Smluvní (zásluhové, nestandardní) odměny* – bývají vyjednávány pomocí odborů, např. delší dovolená, závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, cestovné, příspěvky na dovolenou.

(Mayerová a Růžička, 2000, s. 115)

Mezi smluvní odměny mohou patřit také různé kulturní akce pořádané pro zaměstnance a jejich rodiny zaměstnavatelem, například dny otevřených dveří firmy s programem a občerstvením, zájezdy, pořádání zvýhodněných dovolených, vstup do kina nebo divadla. Dalšími možnými bonusy jsou dary k životním jubileím nebo k výročí délky působení ve společnosti (které jsou ale většinou v podobě finanční odměny). Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout permanentky na sport nebo masáže. Také poskytnutí firemního auta k soukromým účelům, notebooku nebo mobilního telefonu může být prvkem motivace a zvýšit zaměstnancovu loajalitu a ochotu pracovat ku prospěchu zaměstnavatele.

Na základě rozboru předchozích poznatků by se dalo usuzovat, že velkou motivací pro zvýšení výkonu zaměstnance budou formy nehmotné stimulace. Úspěchu nefinančních benefitů bude ale dosaženo především u dle jejich názoru dostatečně placených pracovníků.

Vyplácení mzdy považuje pracovník za základní povinnost zaměstnavatele, ovlivnit výkon pracovníka může především výše mzdy a její srovnatelnost s obdobnými pracovními pozicemi.

Větší vliv na efektivitu práce, spokojenost zaměstnance a jeho snahu plnit úkoly kvalitně však mají složky nehmotné motivace. Jsou to jakési bonusy od zaměstnavatele, díky kterým má zaměstnanec důvod si společnosti vážit a snažit se pro ni za tyto odměny odvést maximální výkon.

Již Jiří Růžička ve své knize *Personální řízení a psychologie* z roku 1970 upozorňoval na to, že mzda má pro člověka primární význam pouze v určité situaci. Peníze jako symbol, který zprostředkovává lidem hodnoty jako je úspěch, moc, důležitost, ale hlavně jistota a bezpečí, jsou opět motivačním faktorem. Jako hlavní stimulační faktory zmiňoval tedy *ekonomickou jistotu* (garantovaná výše a pravidelný přísun mezd), *pocit bezpečí* (jistota zaměstnání a garance stálé pracovní pozice a náplně práce), *možnost postupu* (stoupání po kariérním žebříčku), *důvěru v organizaci* (transparentnost chování vedení, ochrana zaměstnanců), *uspokojení z vykonávané práce* (spokojenost s náplní práce), *vztahy ke spolupracovníkům* (dobrý kolektiv), *vztahy k nadřízeným* (jejich jednání, způsob vedení), *vnější pracovní podmínky* (prostředí firmy, vzhled a funkčnost pracoviště) a *péči organizace o pracovníka* (poskytování zdravotní péče, sociální zabezpečení). (Růžička, 1970, s. 226)

Můžeme tedy vidět, že se základní formy nehmotné motivace zaměstnanců od té doby příliš nezměnily. V dnešní době ale můžeme pozorovat nárůst požadavků pracovníků především na chování svých nadřízených, rovnoprávnost a decentralizaci zodpovědnosti. Lidé jsou velmi citliví na jednání ostatních spolupracovníků jak na stejné úrovni, tak napříč celou strukturou pracovních pozic. Mnohem více se mluví o diskriminaci a rovnoprávnosti, o samostatnosti a inovacích. Velkou motivací pro zaměstnance tedy může být **rovné zacházení** ze strany vedení, včasná a vhodně podaná **zpětná vazba**, umožnění **plnění samostatných úkolů**, přenesení **odpovědnosti** za tyto úkoly, **podpora nápaditosti** zaměstnanců a **zavádění nových postupů** při práci.

Důležitým aspektem pro motivaci zaměstnanců je **definování kariérního plánu**. *Plánování kariéry můžeme chápat jako proces, v němž jsou zaměstnanci definovány (a posléze uskutečňovány) jednotlivé kroky k realizaci cílů jejich kariéry. Výsledkem této procedury je plán kariéry, individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního zaměstnance.* (Horváthová, 2011, s. 9). Postup po kariérním žebříčku by měla daná organizace sledovat a řídit především u vedoucích pracovníků a klíčových pozic důležitých pro chod společnosti. Hodnocení minulého a plánování dalšího kariérního rozvoje by měl zaměstnavatel s pracovníky diskutovat, ptát se jich na jejich představy a návrhy. (Horváthová, 2011, s. 9) Lidem to dává pocit, že se mohou neustále posunovat, získávat zajímavější pracovní náplň a zodpovědnější úkoly a realizovat se ve službách zaměstnavatele. Nebudou se tak snažit najít lepší uplatnění v jiných firmách a budou pracovat na maximum, aby dokázali svoji schopnost lepších pozic dosáhnout.

Dalším motivačním faktorem se stává **informovanost** zaměstnanců. Pracovníci potřebují dostat aktuální informace o plánovaných projektech, krocích společnosti, ale i o personálních a organizačních změnách včas a srozumitelně od svého vedoucího. Pokud se dozvídají novinky stále z doslechu, mohou mít informace mylné, mohou tápat a obávat se chystaných změn, což snižuje jejich komfort a loajalitu k zaměstnavateli. Tomuto může napomocť organizování pravidelných porad pracovních týmů, porad na úrovni úseků, poskytování informací z jednání vedení formou firemního časopisu nebo aktualit na intranetu. Vedoucí by měli pravidelně hovořit s jednotlivými pracovníky, dávat jim podněty, co na sobě zlepšit, a chválit, co dělají dobře, případně je upozornit na možné pozitivní změny v jejich budoucí kariéře a poradit kroky, jak jich dosáhnout.

Pro zaměstnance je nutná stručná, srozumitelná a soukromě podaná **zpětná vazba**. Nadřízený by měl vždy pamatovat na to, že nejistý zaměstnanec, který neví, co dělá dobře a co špatně, nebo naopak sebejistý zaměstnanec, který s nejlepším záměrem stále opakuje stejné chyby, je vždy méně efektivním pracovníkem než člověk, který je veden a mentován svým vedoucím. Ví tedy, na čem je a má možnost své pracovní postupy neustále zlepšovat.

S tím souvisí též **způsob podávání kritiky zaměstnancům** a častá **pochvala** za kvalitní splnění úkolů. Pracovník by měl být kritizován objektivně, vedoucí by se neměl vyžívat v opakování kritických slov při každé příležitosti a neměl by kritizovat zaměstnance veřejně. To vyvolá spíše nevoli kritizovaného pracovníka a jeho odpor k další komunikaci s vedoucím. Jak píše Rychtaříková, cílem kritiky je především zpětná vazba, dát zaměstnanci na vědomí, co dělá špatně, ukázat mu chyby, aby se jich mohl příště vyvarovat a mohl se do budoucna zlepšit (Rychtaříková, 2008, s. 31). Chválit by měl vedoucí pokaždé, když je k tomu důvod, pokud možno před kolegy zaměstnance, což zvýší motivační efekt úspěšného pracovníka a podníká to též snahu jeho kolegů ocitnout se na jeho místě ve středu chvály nadřízeného. Vhodné je též v případě, že je nutno zkritizovat některé postupy v řešení úkolů, následně pochválit světlé stránky práce zaměstnance. Otupí to pachuč kritiky a povzbudí pracovníka ve zlepšování svých výkonů.

Vhodným motivačním prvkem a též kontrolním mechanismem vedení je též pravidelné **hodnocení pracovníků**. Nejlepším způsobem jeho provedení je osobní pohovor se zaměstnancem. Je potřeba vytvořit atmosféru důvěry mezi hodnotitelem a hodnotícím. Otázky by měly být koncipovány tak, aby se jednalo o upřímný rozhovor mezi vedoucím (případně personalistou) a jeho podřízeným. Zaměstnanci by měl být dán prostor vyjádřit svůj náhled na vlastní výkony v uplynulém období, podněty, co na sobě i chodu firmy zlepšit. Hodnotitel by měl upřímně a bez emocí vysvětlit zaměstnanci věci, na kterých by měl zapracovat a též jej pochválit za konkrétní úspěchy. Výsledky hodnocení pracovního výkonu pak podle Stýbla mohou sloužit k objektivnímu odměňování zaměstnanců, plánování potřebných personálních změn, stanovení plánu kariéry a rozvoje zaměstnance, nápravy zjištěných problémů v organizaci práce, odstranění informačních šumů a zlepšení pracovních vztahů, definici vlivů, které ovlivňují pracovní výkon (Stýblo, 2004, s. 69 – 70).

Pro pracovníka je velkou motivací poskytnutí možnosti jeho osobního rozvoje, vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Umožnění pravidelných **školení** zaměstnanců je jak přínosem

pro firmu, která získá prostřednictvím pracovníka využití nového know how, ale též přínosem pro zaměstnance, který si rozšíří obzory a dozví se něco nového. Podporuje jej to v neustálém zlepšování a dává mu nový pohled na svět, vzdělávání mu dává nové podněty k tomu, aby byl inovativní a sám inicioval změny.

Motivací pro pracovníky může být v neposlední řadě **tolerance** vedení. Pokud bude mít zaměstnanec rozumného vedoucího, který mu umožní přizpůsobit si částečně pracovní dobu vlastním potřebám, případně alespoň vyřídit si soukromé záležitosti formou využití nadpracovaného náhradního volna, bude zaměstnanec v pracovní době mnohem výkonnější. **Flexibilní pracovní doba** umožní zaměstnanci pracovat v denní době, kdy má nejvíce energie, odbourá to ranní únavu z brzkého vstávání a pozdně odpolední ztrátu energie. Dalším projevem tolerance k zaměstnancům může být přehlížení občasných soukromých telefonátů nebo kontroly soukromého e-mailu v pracovní době. Zaměstnanec tak nebude mít potřebu tento čas prodlužovat, bude pracovat mnohem rychleji a efektivněji, vedoucí mu bude sympatičtější.

Zajímavým postřehem docenta Mikuláštika je upozornění na to, že pokud nefunguje manažerská motivace, lidé dělají jen to, co by mohlo být kontrolováno a ne to, co je pro společnost prospěšné. Docent Mikulášтик k výčtu možných nehmotných stimulů výše doplňuje zejména:

- při informování pracovníka je důležitá **otevřenost komunikace** ze strany nadřízeného. Zaměstnanec by neměl mít pocit, že před ním vedoucí něco skrývá. Pokud bude přesvědčen o upřímnosti svého nadřízeného, bude zaměstnanec též v komunikaci otevřený. Předejde se tak mnoha problémům již v zárodku, když například zaměstnanec s vedoucím prodiskutuje překážky, které mu vstupují do cesty při řešení úkolu.

- **inspirování** pracovníka – jít příkladem. Manažer, pokud chce zaměstnance motivovat k lepší práci, mu musí být vždy vzorem. Pokud si například přeje, aby při dokončování důležitých projektů zaměstnanci zůstávali v práci přesčas, neměl by odcházet ihned po skončení pracovní doby. Podřízení si budou vážit solidarity nadřízeného a vědět, že se jim snaží v jejich úsilí pomoci.

- **zapojit ostatní** a využít tak znalosti celého týmu. Všichni týmoví hráči získají pocit důležitosti a též dle zásady „více hlav více ví“ může být problém rychleji vyřešen.

- **věřit** svým podřízeným. Vedoucí by měl věřit ve svoji pracovní skupinu a důvěru jí projevat. Měl by spoléhat na rozhodnutí svým podřízených a ne je neustále kontrolovat. To snižuje pracovníkům chuť do práce.

- **podněcovat komunikaci** v týmu. Je důležité v pracovní skupině a mezi podřízenými a nadřízenými pravidelně rozebírat průběh řešení úkolu, dávat si tipy, rady a diskutovat možná rizika. Opět se najde spousta nových efektivních možností a všichni členové týmu si budou připadat stejně důležití.

(Mikuláščík, 2010, s. 231)

Jak píše John Baldoni, základními rysy manažerské komunikace by měly být **důležitost témat** (nesvolávat schůzky celého oddělení, jen aby se vedoucí zeptal, jak se podřízení mají, a zhodnotil, že se oddělení daří celkem dobře), **hodnota sdělení** (mělo by mít význam pro další kroky, kam by zaměstnanci měli směřovat nebo které čekají firmu), **stálost** (zprávy předávané zaměstnancům mají odrážet skutečnost, vize firmy a firemní politiku) a **kadenci** (zaměstnanci by měli být informováni často a pravidelně). (Baldoni, 2005, s. 5)

4 ZÁSADY PRO TVORBU MOTIVAČNÍHO PROGRAMU FIRMY

Motivační program se snaží cíleně ovlivňovat kolektiv pracovníků. Musí uvažovat všechny skutečnosti, které jsou pro pracovníky v zaměstnání významné. Pro jeho úspěch je též nutné stanovit jednotlivé etapy tvorby a implementace motivačního programu. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 115)

K tomu mohou dopomoci následující odstavce.

4.1 Analýza důležitých skutečností v organizaci pro tvorbu vhodného motivačního programu firmy

Ekonomická situace podniku musí být analyzována spolu s jejím postavením na trhu. Je nutné podrobit analýze nejen současný stav, ale také minulost a tradici organizace a její cíle a očekávaný vývoj do budoucna. Je potřeba zvážit technickou vybavenost, ekonomickou stabilitu, potenciál a společenské zázemí firmy. V neposlední řadě je nutno podívat se na význam společnosti a úspěch jejího působení v regionu a v rámci celého státu.

Je potřeba definovat způsoby nábory nových zaměstnanců, požadovanou kvalifikaci, zkušenosti a vlastnosti nových pracovníků. Musí se vytvořit koncept procesu přijímání pracovníků, jejich zaškolení, adaptace a vpravení do každodenních povinností. Definuje se pracovní náplň každé jednotlivé pozice a předpoklady, které by měl pracovník pro její vykonávání mít. Také je dobré definovat budoucí kariérní postup a možnosti uplatnění.

Musí se zajistit optimální podmínky pro práci zaměstnanců a to jak ve sféře odměňování, bonusů a benefitů, tak základnějších očekávání jako je čisté a praktické pracovní prostředí, poskytnutí potřebných pomůcek a pracovního režimu pro nejlepší využití pracovních sil.

Dobré je připravit plán pro zavádění změn a jejich přijetí zaměstnanci. Každá společnost se neustále mění tak, jak se mění její prostředí, konkurence, požadavky zákazníků, vnitřní struktura organizace, personální obsazení a zaměření podniku. Je potřeba mít vytvořený plán na přípravu, uskutečňování a hodnocení změn, aby pracovníci byli schopni a ochotni změnu zvládnout.

Nutností je vymezit intence společnosti v péči o zaměstnance v oblasti zdravotní, sociální a kulturní. Vedení společnosti si musí definovat, do jaké míry bude pomáhat zaměstnancům

v jejich krizových životních situacích, jak se o ně bude starat v mimopracovních oblastech, aby cítili oporu a pocit bezpečí a v práci podávali požadované výkony.

Mohou být též analyzovány a vymezeny vztahy na pracovišti, vztahy v pracovních týmech. Může být podpořen vznik odborů tak, aby se zaměstnanci mohli podílet na strategických rozhodnutích v rámci řízení společnosti.

(Mayerová a Růžička, 2000, s. 116-117)

Efektivitu a úspěšnost vytvořeného motivačního programu ovlivňuje celá řada skutečností. Záleží na celém jeho obsahu, způsobu zpracování, předání do povědomí zaměstnanců, způsobu jeho realizace, dodržování všech zakotvených bodů. Každý zaměstnanec bude jistě rád za vytvoření, případně prohloubení motivačního programu firmy, bude to vnímat jako zájem zaměstnavatele o jeho potřeby. Jakmile uvidí, že firma poskytuje všechny slíbené benefity, bude jí vděčný a začne jí věřit. Dle zásady „jak ty ke mně, tak já k tobě“ většina rozumných zaměstnanců následně začne pracovat více ve prospěch svého zaměstnavatele.

Jednotlivé podmínky a kroky ke tvorbě efektivního motivačního programu budou specifikovány níže.

4.2 Harmonogram kroků k vytvoření motivačního programu firmy

V procesu tvorby motivačního programu je nutno podniknout celou řadu úkonů, které by na sebe měly vhodně navazovat. Není dobré některý z následujících kroků vynechat.

1. Analýza motivace pracovníků (Mayerová a Růžička, 2000, s. 116)

Je nasnadě před definováním způsobů motivace konkrétní organizace prozkoumat faktory, které motivují jednotlivé zaměstnance. Může k tomu dojít pomocí pozorování výkonů pracovníků a vlivu různých okolností a chování nadřízených na výkony podřízených. Další metodou může být forma dotazníku, která je neobjektivnější v anonymní formě, kdy se zaměstnanci nebojí pravdivě vyjádřit svou nespokojenost, nebo naopak spokojenost a také dát tipy na zlepšení, odkrýt preferované formy motivace, zejména v odměňování. Zaměstnanci by měli do tvorby motivačního programu firmy zasahovat co nejvíce, jelikož jsou těmi, kdo jím má být ovlivňován.

2. Stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu (Mayerová a Růžička, 2000, s. 116)

Je dobré mezi cíle motivačního programu zahrnout sledování úrovně motivovanosti zaměstnanců jak celkově, tak také ve vztahu ke konkrétním výsledkům. Sledovanými výsledky mohou být motivovanost k většímu výkonu, k vymýšlení nápadů, k dodržování pracovní etiky, ke spolupráci v týmu nebo k loajalitě vůči zaměstnavateli.

3. Analýza současného stavu výkonnosti zaměstnanců a jeho porovnání s požadovanou výkonností. Důsledkem je vytipování souboru problémů a překážek v efektivitě práce a definování nápravných opatření, která budou zahrnuta do motivačního programu firmy. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 116)

4. Určení činitelů, které stimulují pracovníky. Jakmile se zjistí, které aspekty pracovního prostředí a kolektivu ovlivňují zaměstnance k jejich spokojenosti nebo nespokojenosti a ke zvyšování nebo naopak snižování jejich výkonnosti, může být naplánováno, jak s těmito činiteli zacházet, jak je podpořit nebo naopak eliminovat jejich existenci nebo vliv. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 116)

5. Promyšlení realizace motivačního programu v praxi (Mayerová a Růžička, 2000, s. 117) Je nutno zvážit, jak budou navržené kroky fungovat v praktickém pracovním prostředí, jak rychle a jakými metodami lze dosáhnout jejich efektivního zavedení. Realizace zahrnuje též způsob reálného využití motivačních prostředků.

7. Příprava formální úpravy motivačního programu (Mayerová a Růžička, 2000, s. 117) V neposlední řadě je nutné uspořádat všechny motivační faktory do uceleného dokumentu, který bude zaměstnancům srozumitelný.

8. Kontrola fungování motivačního programu a případné úpravy (Mayerová a Růžička, 2000, s. 117) Je potřeba po zavedení motivačních prvků kontrolovat, analyzovat a hodnotit jejich účinnost a v případě potřeby obsah motivačního programu firmy upravit na základě zjištěných skutečností.

5 MANAŽERSKÁ MOTIVACE, JEJÍ PRVKY A MOŽNOSTI

„Chcete u nás pracovat? Splňujete naše podmínky,“ oslovil manažer uchazeče o zaměstnání. „Chcete říci, abych pracoval pro Vás?“ ujasňoval si otázku uchazeč. „Ne, myslím, abyste pracoval pro sebe jako všichni ostatní v mém útvaru. Pomáhám lidem pouze lépe pracovat a z toho má prospěch i celá naše firma. Díky takové spolupráci dosahujeme dobrých výsledků.“ (Stýblo, 1992, s. 7)

Takový by měl být přístup každého vedoucího ke svým podřízeným. Společnost by měla motivovat své pracovníky tak, aby pracovali dobře kvůli sobě a svému přesvědčení, ne kvůli oběti společnosti.

Knihy 100 Ways to Motivate Others obsahuje 100 motivačních faktorů. Za zmínku stojí především následující způsoby motivace vedoucími pracovníky popsané Chandlerem a Richardsonem.

5.1 „Učení se“ sebedisciplíně

Chandler a Richardson přirovnávají disciplínu k mateřskému jazyku. Nejedná se o něco, co se člověk učí. Už to v sobě má. Je jen otázkou, jestli je ochoten to používat.

Každý dobrý manažer by tedy měl podporovat své podřízené v sebedisciplíně. Neměl by připouštět žádné výmluvy na neschopnost pracovníka splnit úkol, na nedostatek času, prostředků nebo znalostí. Měl by motivovat zaměstnance k nalezení cesty, jak daný úkol splnit a nepřipouštět neopodstatněné protesty. (Chandler a Richardson, 2008, s. 20-22)

5.2 Bud'te příčinou, ne výsledkem

Každý zaměstnanec by měl pracovat v souladu s tím, čeho chce zaměstnavatel dosáhnout. Měl by být ztotožněn s posláním společnosti a jednat kroky, pomocí kterých dosáhne cílů zaměstnavatele. Každý manažer by měl ovlivňovat budoucí dění a směřování firmy, ne jen konat v důsledku současné situace. Měl by tvořit budoucí důsledky, ne reagovat na efekty minulých kroků. Zaměstnanec může velmi motivovat, že je schopen ovlivnit budoucí dění a být tak součástí očekávaného úspěchu. (Chandler a Richardson, 2008, s. 24-25)

5.3 Přestaňte kritizovat vyšší management

Vedoucí pracovníci musí být ztotožnění s myšlením a představami nejvyššího vedení společnosti, věřit ve správnost jeho konání a souhlasit s misí společnosti. Neztotožnění se je často projevováno adresováním nadřízených jako „oni“ a pomluvami typu „Oni se se mnou nikdy neporadí, protože si zřejmě myslí, že bych nesouhlasil s jejich názorem“. Vypouštění podobných výroků může snížit loajalitu týmů pracovníků na nižších úrovních. Pokud přece s řediteli nesouhlasí naši vedoucí, nemůžeme s nimi souhlasit ani my a nemá význam se kvůli nim snažit. (Chandler a Richardson, 2008, s. 25-26)

5.4 Poskytujte zpětnou vazbu

(Chandler a Richardson, 2008, s. 29)

Velmi důležitým motivačním faktorem je diskuze s pracovníky na nižších pozicích. Manažer musí vždy poskytnout feedback na jednání zaměstnanců. Nemělo by k tomu docházet pouze při dotazu podřízených na správnost způsobu řešení úkolů a kvalitu jeho výsledků. Nadřízený by měl sám upozornit na nedostatky v průběhu řešení zadané práce, aby zaměstnanec věděl, co má zlepšit, aby dosáhl kvalitního výsledku. Manažer by měl umět pochválit a vypíchnout pozitiva na postupech podřízeného.

5.5 Zrychlete změnu

Mnoho manažerů se zaměřuje na řešení problémů, hlídání svých zaměstnanců a jejich činností a hašení požárů. Proto všude kolem nich vznikají problémy, nesamostatní podřízení a požáry různého druhu a rozsahu.

Zaměstnanci musí být motivováni pracovat samostatně a bez pocitu neustálé kontroly, aby se spoléhali sami na sebe, své myšlení a nápady.

Změna by měla být udržována jako vítaný činitel, něco, co nás posune dál a na základě čeho zůstaneme bystří, otevření novým možnostem a budeme schopní vyřešit každou novou situaci. Proto by měla být změna v týmu podporována.

(Chandler a Richardson, 2008, s. 33-35)

5.6 Nejdříve splňte to složitější

Každý manažer musí umět zorganizovat svůj vlastní čas. Pokud bude mít dostatek prostoru pro splnění svých úkolů, teprve pak bude moci motivovat své podřízené k plnění úkolů jejich. Je potřeba splnit nejdříve úkol, který nám připadá nejsložitější. Jednodušší úkoly pak nejsou tak náročné a dosáhneme požadovaných výsledků ve stanoveném čase. (Chandler a Richardson, 2008, s. 84-89)

5.7 Přetvořte obavu do podnětu

Žádný pracovník by neměl znát slovo „obava“. Měl by nad každým těžkým úkolem, problémem nebo překážkou uvažovat jako nad novou výzvou. (Chandler a Richardson, 2008, s. 165-166)

Jakmile bude pracovník pozitivně myslet a přemění strašáka neřešitelného problému ve své mysli v pouhou otázku, ke které zbývá najít odpověď, může ihned začít budovat plán, jak k odpovědi dojít. Tím zmenší odstrašující význam problému a změní ho v hádanku, ke které se skrývá klíč v jeho mysli, jen jej zbývá najít. Pro zaměstnance bude pak jednodušší překonávat překážky a naučí se tím opět něco nového.

5.8 Dovolte jim vidět váš růst

Pokud chce manažer po svých lidech, aby byli otevření změně, neustále se zlepšovali a získávali nové zkušenosti a jiné pohledy na řešenou problematiku, měl by jim být sám příkladem. Pokud tým uvidí, jak se jejich vedoucí posunuje kupředu díky své otevřenosti změnám a prohlubuje své zkušenosti neustálým přijímáním nových úkolů a výzev, bude se inspirovat. Podřízení se tak přestanou bát všeho nového a uvidí, že adaptace pro ně může být přínosná. (Chandler a Richardson, 2008, s. 210-215)

6 DŮSLEDKY NEDOSTATEČNÉ MOTIVACE

Nedostatek pracovní motivace způsobuje celou škálu negativních důsledků.

Dochází ke **zvyšování absence** (Forsyth, 2000, s. 8). Zaměstnanci hledají různé důvody, aby jak svým nadřízeným, tak sobě ospravednili svou stále častější nepřítomnost v práci. Jelikož ztrácí zájem podílet se na tvorbě hodnot v zaměstnavatelské firmě, ať už vědomě nebo podvědomě vyhledávají důvody pro návštěvu různých lékařů, přikládají vyšší důležitost svým nemocem, než je nutné, a snaží se tak prodloužit si pobyt na nemocenské nebo si dokonce berou neplacené volno kvůli různým bezvýznamným rodinným záležitostem, například účasti na pohřbu tetičky z pátého kolena. V prvním případě se může jednat o snahu pobývat v pracovní době co nejvíce mimo zaměstnání tak, aby za to ale zaměstnavatel musel zaplatit. Protože „pokud mě zaměstnavatel nemá zájem motivovat, dát mi větší zodpovědnost, složitější úkoly nebo příspěvek na dopravu do zaměstnání, přece se pro něj nepředru, a ať z toho taky něco mám...“ V extrémnějších případech znechucení jsou již lidé ochotni častěji si „odpočinout“ od práce i za cenu toho, že si v té době nic nevydělají. Dochází tak k nahrazení práce a potřebného výdělku z ní preferencí volného času. V takovýchto případech by se zaměstnanec měl pokusit pohovořit si o možnostech motivace s nadřízeným nebo v případě nemožnosti tohoto kroku začít hledat jiné zaměstnání.

Snižuje se efektivita využití pracovního času (Forsyth, 2000, s. 8). Zaměstnanci prodlužují přestávky v práci, například čas strávený na obědě, pokud při příchodu a odchodu z oběda nemusí procházet evidenčním docházkovým terminálem a tudíž délka jejich přestávky není přesně kontrolována. Nízká motivace k plnění pracovních úkolů také přispívá k trávení pracovního času návštěvami jiných oddělení a diskutováním mimopracovních témat s kolegy. Pokud není kontrolován přístup k internetu, lidé mohou mít tendenci brouzdat po internetových stránkách a vyhledávat zajímavosti, které též nesouvisí s pracovními povinnostmi. Mohou raději telefonovat svým známým než se věnovat řešení zadaných úkolů. A v neposlední řadě se objevuje nešvar, který je nejméně vidět a nedá se nijak kontrolovat – předstírání činnosti. Pokud má člověk v počítači otevřena virtuální okna a před sebou několik popsaných papírů, a tak vypadá ponořen do práce, může velmi jednoduše přemýšlet nad jinými věcmi a například plánovat svůj odpolední program nebo letní dovolenou.

Může docházet též k **plýtvání finančních prostředků** zaměstnavatele (Forsyth, 2000, s. 8). Pokud je málo motivovaný zaměstnanec na některé manažerské pozici nebo je obchodním zástupcem a je mu umožněno vykonávat pracovní cesty a reprezentovat firmu při setkáních a jednáních s partnery, je možné, že bude tyto pracovní cesty využívat k užívání si volného času v rámci pracovní cesty. Může si hledat stále častější záminky pro vyjíždění mimo firmu i v záležitostech, které by s obchodním partnerem stačilo vyřešit po telefonu nebo e-mailem. Zaměstnanec může také hostit sebe a zástupce partnerských firem luxusními obědy nebo večeřemi, které jsou příležitostí více méně zdvořilostní a opět se při nich nic důležitého neřeší. Tak odčerpává peníze ze zaměstnavatelova fondu na reprezentaci firmy.

Nemotivovaný zaměstnanec se může uchýlovat k **pomluvám a šíření nepravd o zaměstnavateli** nebo nadřízených v rámci firmy (Forsyth, 2000, s. 8) anebo i navenek, i když mu hrozí postih vyplývající z porušení obchodního tajemství a mlčenlivosti, kterou je ke svému zaměstnavateli zavázán. Zaměstnanec se též může dopouštět **zpochybňování firemní politiky** v okruhu dalších zaměstnanců (Forsyth, 2000, s. 8) a tak rozvracet vytvořené vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, nahlodávat loajalitu kolegů a přinutit je přemýšlet, zda něco neběží ve firmě, její politice a kultuře špatně, i když si toho třeba doposud nevšimli.

Pokud pracovník **ztrácí zájem o kvalitu a rychlost dokončení pracovního úkolu** (Forsyth, 2000, s. 8), práce je odbytá a dochází ke zvyšování počtu neshodných vyrobených kusů nebo v případě technicko-hospodářských pracovníků k častější chybovosti řešení zadaných úkolů nebo přehlédnutí důležitých okolností. Pak je potřeba více času ke hledání nových řešení nebo třízení kvalitních a nekvalitních kusů, dochází k častějším reklamacím a obchodní partneři jsou stále nespokojenější a netrpělivější při komunikaci s demotivovanými zástupci firmy.

Sníží se též ochota plnit zodpovědné úkoly (Forsyth, 2000, s. 8). Zaměstnanec, který si je vědom negativního postoje svého vedoucího, jenž neustále hledá chyby na jeho chování a pracovní činnosti, si raději nebude nabírat pracovní úkoly s vysokou mírou zodpovědnosti, při jejichž řešení by mohl selhat. Bude se snažit vykonávat jednoduché činnosti, při kterých sice nemůže ukázat svůj potenciál a schopnosti (které by stejně negativně uvažující zaměstnavatel neoceníl), ale též při nich nemůže nic zkazit. Pak dochází k pouhému vyko-

návání běžných prací, zaměstnanec se nic nového nenaučí, nemůže se rozvinout a chybí mu snaha pro hledání efektivnějších řešení a zlepšování pracovních postupů a procesů.

Pokud zaměstnavatel není schopen své zaměstnance správně a dostatečně motivovat, nezbyvá mu než je nutit k práci a pracovním výkonům nepopulárními prostředky negativní motivace. Může se uchýlit ke kontrole rychlosti a kvality plnění pracovních úkolů (což by ale samozřejmě měl sledovat i vedoucí motivovaného zaměstnance) a v případě neúspěchu trestat zaměstnance příliš tvrdými opatřeními. Mezi ně v mnoha firmách patří snižování prémie, odebrání odměn, zesměšňování před kolegy, hledání si záminek k časté kritice zaměstnance, přidávání pracovních úkolů a nucení zaměstnance pracovat často přesčas. V těchto případech by se již dalo mluvit o projevech bossingu nebo mobbingu a též šikaně na pracovišti ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanec je v případě negativní motivace ještě nespokojenější v práci, než kdyby bylo jeho ohodnocení dostačující a zaměstnavatel se k němu choval férově a slušně a jen postrádal doplňkové motivační prostředky. Takový zaměstnanec pak hledá uplatnění v jiné firmě a s ním od zaměstnavatele odchází i za léta nabyté zkušenosti a know how. Odliv fundovaných pracovníků může zaměstnavateli způsobit větší ztráty než by byly náklady vložené do motivace nespokojených zaměstnanců. Proto je vždy výhodnější zamyslet se, jak si zaměstnance z jejich vlastní vůle udržet, než je nedobrovolně nutit k práci v nepříjemném prostředí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE VELKÉ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

7.1 Charakteristika zkoumané společnosti

Zvolená společnost je velkou výrobní organizací podnikající ve strojírenské oblasti. Firma je českou akciovou společností, má zastoupení též na americkém kontinentu a vyváží do cca 60 zemí světa. Většinový vlastník nechává řídit firmu představenstvem, jehož členové jsou ve vedoucích pozicích společnosti. V zájmu nevyzrazení citlivých dat nebudu uvádět název společnosti.

Společnost má dlouholetou tradici, jednu etapu své historie měla dokonce výrobní monopol ve svém oboru a byla podporována státem.

Průměrný počet zaměstnanců v roce 2008 byl 1266, v roce 2009 1185 a v roce 2010 1164 zaměstnanců. Firma zaměstnává též agenturní zaměstnance, počet těchto externistů ale během let klesl. Průměrný počet zaměstnanců v těchto letech tedy byl 1205 zaměstnanců.

V letech 2008 až 2010 přišlo do společnosti 155 zaměstnanců, 257 zaměstnanců během let odešlo. Tuto skutečnost částečně zapříčinilo propouštění v době ekonomické krize.

V analyzované společnosti jsem pracovala po dobu jednoho roku na jedné z technicko-hospodářských pozic v nákupním oddělení. Jednalo se o nižší manažerskou funkci bez personální odpovědnosti, ale s poměrně vysokou zodpovědností za rozhodování a řešení úkolů. Z tohoto pohledu budu též hodnotit motivační prvky v této firmě, které jsou ale z většiny stejné jak pro technicko-hospodářské pracovníky, tak pro dělníky.

Společnost má vertikálně členěnou organizační strukturu. Na vrcholu stojí generální ředitel, jemuž jsou zodpovědní ředitelé jednotlivých úseků – technický, výrobní, finanční, obchodní, personální ředitel + dva ředitelé průmyslových divizí. Jednotlivé úseky jsou rozděleny na oddělení.

Personální záležitosti má na starost personální a bezpečnostní ředitel. Personální a bezpečnostní ředitel zodpovídá za oddělení personálního odboru, odboru mezd a motivací, odboru rozvoje zaměstnanců a bezpečnosti. Tato oddělení mají jednotlivé vedoucí, kteří jsou též ve většině případů jedinými pracovníky daného úseku. Vedoucí odboru rozvoje zaměstnanců se zabývá především získáváním dotací na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, právní

legislativou spojenou s touto oblastí a realizací a organizací jednotlivých projektů. Zařizuje školení zaměstnanců. Vedoucí odboru mezd a motivací tvoří kariérní žebříčky a plány zaměstnanců, které jsou jim předkládány při nástupu do společnosti nebo změně funkce. Zabývá se výší mezd a způsoby odměňování. Při vyjednávání s odbory tvoří motivační program firmy. Vedoucí personálního odboru se zabývá tvorbou náplně práce zaměstnanců, definováním nových pracovních pozic a jejich potřeby, přípravou a realizací přijímacích řízení a též pořádáním akcí pro zaměstnance.

Motivační program firmy je zakotven především v kolektivní smlouvě uzavřené mezi odbory a vedením společnosti. V následujících kapitolách bude analyzována tato kolektivní smlouva.

7.2 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva je dokument závazný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Vzniká na základě dlouhodobých a pravidelných vyjednávání odborové organizace s vedením společnosti. Vymezuje především práva zaměstnanců a povinnosti zaměstnavatele. Vychází jak z platné legislativy, tak z potřeb a požadavků zaměstnanců. Zabezpečuje a připomíná tedy základní práva zaměstnanců a obsahuje nastavbu v podobě dalších práv vyjednaných odborovou organizací.

Věřím, že kolektivní smlouva je velmi účinným prostředkem pro motivaci zaměstnanců, některé její body nahrazují motivační program. Jelikož se jedná o závazný dokument potvrzený oběma stranami, je neotřesitelnou jistotou v pracovním životě zaměstnance. Pracovník si je jistý, že minimálně ve smlouvě zakotvené podmínky práce a metody odměňování jsou mu zaručeny.

7.2.1 Základní ustanovení

V základních ustanoveních je kromě formálních a organizačních záležitostí jako je platnost, soulad s právními podmínkami země, podmínky podpory odborové organizace, povinnost stran dodržet sliby sepsané v této smlouvě a pravomocí odborové organizace obsažena též klauzule o **rovném zacházení a zákazu diskriminace**. Kolektivní smlouva připomíná rovnost příležitostí mužů a žen a ustanovení zákoníku práce o rovném zacházení a vymezuje výjimky z rovnocenného hodnocení pracovníků, kteří vykonávají stejnou práci. Výjimkou jsou pouze pracovníci s odlišnou kvalifikací, vzděláním a předpoklady pro da-

nou práci. Zaměstnanci mají tedy jistotu, že nebudou diskriminováni kvůli svému věku nebo pohlaví a že naopak mohou být protěžováni, pokud budou mít požadovanou kvalifikaci nebo výjimečné schopnosti pro výkon určité práce.

Toto může být velmi motivující především pro pracovníky, kteří přicházejí z pracovního prostředí, kde se tato základní práva příliš nedodržovala a cítili se tedy z těchto důvodů podhodnocení. Pracovníkům to dává pocit jistoty a zbaví se strachu, že by vedení hledalo chyby na práci zaměstnance pouze z důvodu jeho barvy pleti nebo vzhledu.

Záleží ale vždy na tom, jestli je následně kolektivní smlouva a v ní uvedené záležitosti bezvýhradně dodržována v praxi. Pokud má zaměstnanec pocit, že skutečnost se od zakotvených příslibů liší, zničí se tím veškerá jeho důvěra k zaměstnavateli a bude silně demotivován. Přestane věřit všem budoucím slibům vedení a sníží svou výkonnost.

Porušení kterékoli zásady zapsané v kolektivní smlouvě stejně jako každého stanoveného práva zaměstnance a povinnosti zaměstnavatele zničí veškerou loajalitu zaměstnanců.

7.2.2 Personální záležitosti

Další tři kapitoly v kolektivní smlouvě zkoumané firmy jsou nejvíce spojené s motivací zaměstnanců. Jedná se o kapitoly Personální záležitosti, Sociální oblast a Mzdová oblast.

Personální záležitosti pokrývají problematiku zaměstnanosti, ochrany pracovních míst, podmínky vzniku a ukončení pracovního poměru, pracovní podmínky, kvalifikaci a rekvalifikaci a podmínky agenturního vzdělávání.

7.2.2.1 Zaměstnanost

Tento článek kolektivní smlouvy zavazuje zaměstnavatele řídit podnik s cílem **maximálního využití lidských zdrojů a jejich kvalifikace**. Tato věta je pro pracovníky zárukou, že budou mít stálou pracovní náplň, zaměstnavatel bude jejich sil využívat a nebude jim bránit ve výkonu práce.

Také ukládá společnosti povinnost před organizačními nebo hospodářskými změnami projednat tyto změny a jejich vliv na pracovní místa s odborovou organizací. Po celou dobu následného plánování, realizace a hodnocení změn by měla být odborová organizace přítomná a mít též rozhodující hlas. Zaměstnancům to dává pocit jistoty, že za jejich práva někdo bojuje a nemohou být bez varování připraveni o svá pracovní místa.

Všechny záležitosti zakotvené v článku Zaměstnanost přispívají k uspokojení potřeby pracovníků pocitu bezpečí. Zaměstnanci cítí stabilitu firmy a transparentnost jejího budoucího vývoje týkajícího se pracovních příležitostí. Nemají důvod obávat se nenadálé ztráty zaměstnání a tak nejsou ve stresu, což pozitivně ovlivňuje jejich výkony.

7.2.2.2 Ochrana pracovních míst, kumulace a rušení pracovních míst

Tento článek jako jeden z prvních bodů podněcujících motivaci zaměstnanců obsahuje bod, který ukládá zaměstnavateli povinnost **nabídnout volné pracovní místo zaměstnancům** dříve, než bude na danou pozici vypsáno výběrové řízení.

Dle mého názoru tento postup ocení především schopní a snaživí zaměstnanci. Nejen že daná klauzule a postup firmy ukazuje, že má zaměstnavatel o své pracovníky zájem, ale především že mají možnost posunout se ve svém kariérním žebříčku vždy, když se nějaké pracovní místo uvolní. Je to velká šance dosáhnout na lepší posty. Věřím, že pro zaměstnavatele je toto také velkou výhodou, protože svého zaměstnance hlásícího se na volnou pozici zná mnohem lépe než uchazeče z vnějška. Může tak velmi rychle odtušit, zda se daný pracovník na toto pracovní zařazení hodí, jaké má předpoklady nebo naopak jaká kvalifikace nebo vlastnost mu chybí. Myslím si, že zaměstnavatel by se též při rozhodování o výsledku výběrového řízení měl přednostně rozhodnout pro vlastního zaměstnance, pokud je na vážkách mezi více podobně vhodnými uchazeči. U pracovníků jiných firem žádajících o místo ve společnosti není nikdy jisté, jakými pracanty se v budoucnu ukážou a zda některé jejich schopnosti nebyly pouze vymyšlené. Zaměstnavatel by naopak neměl dát na své předsudky vůči některým vlastním zaměstnancům. Měl by jim umožnit stejné podmínky pro postup ve výběrovém řízení, aby mohli ukázat své skryté schopnosti. Rozhodnutí člověka, který nábor řeší, by mělo být objektivní a neovlivněné sympatiemi nebo antipatiemi k internímu uchazeči.

Pro zaměstnance může být účast na výběrovém řízení a otevřená zpětná vazba ze strany zaměstnavatele i v případě jeho neúspěchu velmi užitečná. Zjistí tak, jaké požadavky musí splnit, pokud by se v budoucnu na pozici na podobné úrovni chtěl dostat. To jej povzbudí k vlastnímu rozvoji, což opět přinese úspěch zaměstnavateli.

Dalším bodem Kolektivní smlouvy v analyzovaném článku je poskytnutí **adaptačního programu pro absolventy**. Jak Kolektivní smlouva zmiňuje, důvodem je zlepšení budoucí pracovní perspektivy.

Věřím, že tento přístup může být velmi motivujícím pro nastupující absolventy středních nebo vysokých škol. Zaručuje jim dostatečné zaučení, možnost rychle se naučit potřebné úkony a zjistit nutné informace. Většinou se především u technicko - hospodářských pozic nově nastoupivším zaměstnancům poskytuje též takýsi tutor (garant) z řad zaměstnanců daného oddělení, případně je tímto garantem zácviku přímo vedoucí, to především u manažerských pozic. To je pro zaměstnance velmi důležité, jelikož se na tohoto člověka může kdykoli obrátit se žádostí o radu, nebo s prosbou o nějaké vysvětlení, informace.

Důležité ovšem je, aby garant zácviku získal důvěru nového zaměstnance, aby se tento na něj opravdu mohl obrátit a necítil, že daný člověk nemá chuť nebo čas mu odpovídat a věnovat se mu.

Výhodou pro zaměstnavatele je v tomto případě kratší doba zaučení nového pracovníka, tím pádem dřívější začátek odvádění výkonů. Zaměstnanec zase dělá již od začátku méně chyb a cítí se v kolektivu dobře, proto bude i sebevědomější v samostatném přístupu k řešení úkolů.

V Kolektivní smlouvě v článku Personální záležitosti najdeme též rámec podpory zaměstnancova **vzdělávání a zvyšování kvalifikace**. Samozřejmě jsou zde též zakotveny podmínky, za kterých a do jaké míry zaměstnavatel bude pracovníka ve vzdělávání podporovat. Pro zaměstnance je výhodné především ujištění, že pokud tomu nebudou bránit provozní záležitosti firmy, může být bez nároku na náhradu mzdy uvolněn na návštěvu školení nebo školy. Z praxe vím, že je ve firmě též možno pod podmínkou zavázání se pracovat pro zaměstnavatele po určitý počet let požádat o placené volno na návštěvy školy. Myslím si, že tento přístup je pro zaměstnance velkou motivací. Ví nejen, že mu zaměstnavatel poskytne plat za odůvodněné návštěvy studia, ale též že má na určitý počet let jisté zaměstnání. Ze strany zaměstnavatele se očekává, že zaměstnanec bude po tuto dobu a po zvýšení kvalifikace odvádět lepší výkony. Obě strany jsou tedy spokojené.

Zaměstnavatel se v kolektivní smlouvě zavazuje, že pokud bude se zaměstnancem sjednána pracovní smlouva na dobu určitou a tato doba bude trvat dvanáct po sobě jdoucích měsíců, musí zaměstnavatel v případě trvání zájmu o zaměstnávání pracovníka dále uzavřít se zaměstnancem **pracovní poměr na dobu neurčitou**. To je zejména v dnešní době nestability firem a pracovních míst určitou jistotou pro zaměstnance. Nemusí se bát ztráty zaměstnání

s uplynutím doby určité. Dodává mu to pocit bezpečí a tak pracuje pod menším tlakem a jeho výsledky jsou dokonalejší.

7.2.3 Sociální oblast

Tento článek obsahuje spolu se Mzdovou oblastí nejvíce motivačních faktorů zakotvených smluvně. Po výčtu fondů pracovní doby dle zákoníku práce článek ukládá, že zaměstnavateli bude umožněna výjimka **posunutí začátku a konce pracovní doby**, pokud tomu nebrání závažné provozní důvody. Velkou výhodou to může být například pro maminky dětí, které potřebují například vyzvedávat dítě brzy ze školky. To znamená, že by jim to mělo být umožněno. Pokud je jejich pracovní činnost užitečná, zaměstnavatel jim umožní vykonávat ji v jiné pracovní době než je doba pevně daná a tím pádem budou odvedeny požadované výkony a též pracovnice bude spokojená, jelikož neošidí rodinu. Pohoda zaměstnance je velmi důležitá pro efektivitu jeho práce. Navíc vděčnost matky vůči zaměstnavateli jí pomůže pracovat lépe a snažit se odvádět dobrou práci.

Společnost poskytuje zaměstnancům **jeden týden dovolené navíc**. Věřím, že tento fakt je zaměstnanci velmi oceňován, především kvůli tomu, že v létě jsou vypsány 2 týdny celozávodní dovolené a další týden spolkně celozávodní dovolená v období vánočních svátků. V porovnání s ostatními firmami delší poskytnuté volno pracovníci jistě ocení. Výsledkem je, že jsou mnohem více odpočinutí a tak v práci mohou maximálně zúročit na dovolené nabytou energii.

Další **volno** poskytuje zaměstnavatel v různém přesně ve smlouvě zakotveném rozsahu **v případě mimořádných rodinných událostí**. Mezi ně patří vlastní svatba, narození dítěte, placené volno na péči o dítě a též volno v případě úmrtí blízkých rodinných příslušníků. Tyto benefity opět poskytují zaměstnanci jistoty v sociální oblasti. Zaměstnanec cítí, že není zaměstnavateli lhostejný ani jeho osobní život. Vedení firmy zase ví, že by pracovník stejně za takto mimořádných událostí podal v práci jen minimální výkon, a tak mu raději poskytne pár dnů volna, aby následně citově stabilizovaný zaměstnanec přišel do práce v plné síle a myšlenkami zaměřen na pracovní záležitosti.

Firma poskytuje zaměstnancům **příspěvek na penzijní připojištění** ve výši 450 Kč měsíčně. Jelikož se jedná o finanční příspěvek na podporu zaměstnancova klidného zabezpečeného stáří, je mezi pracovníky tento benefit velmi oblíbený. Většina zaměstnanců si kvů-

li tomu penzijní připojištění zařídí. Všichni příspěvky oceňují a opět to pomáhá v jejich loajalitě k zaměstnavateli. Navíc v porovnání s dalšími zaměstnavateli je třeba si této výhody vážít a zaměstnanci si toho jsou dobře vědomi.

Pro zaměstnance je v areálu firmy zabezpečeno **závodní stravování**. Jeho úroveň je dostatečující, porce jsou adekvátní a prostředí a servis vyhovující. Největší výhodou je to, že zaměstnanci nemusí odjíždět z areálu firmy a ztrácet tak minuty pracovní doby a hodiny si nadpracovávat, je to tedy pro ně pohodlné. Dalším nesporným kladem je výše příspěvku zaměstnance na stravování – pouhých 22 Kč. Tohoto benefitu si zaměstnanci též velmi váží. Bohužel také v těchto záležitostech se najdou nespokojenci, kteří si budou stěžovat na kvalitu jídla nebo jeho pestrost, ale v globálu si myslím, že všichni tuto možnost oceňují. Pracovník, který nemusí myslet denně na to, co si vezme z domu k obědu a který je dobře nasycen, je v pracovní době spokojenější a tak může lépe pracovat a soustředit myšlenky na své úkoly. Nespornou výhodou je též krátká procházka do závodní jídelny a posezení a možnost promluvit si s přáteli, čímž si pracovník dobře odpočine a nabere síly na další část pracovního dne. Mnohdy se u oběda v klidu vyřeší i pracovní záležitosti, které v kanceláři působí stresověji a rozpoutávají konflikty.

Další výhodou z oblasti služeb zaměstnancům ve stravování je malý obchůdek se základním smíšeným zbožím v areálu firmy. Zaměstnanci si zde mohou koupit svačinu, nápoje i základní hygienické potřeby. Ženy zde často nakupují malý nákup domů, což jim ušetří běhání po obchodech při návratu z práce. Smíšené zboží mezi pracovníky je velmi oblíbené.

7.2.4 Mzdová oblast

Kromě úryvků ze zákoníku práce s definicemi úkolové a časové mzdy a vymezení tarifních mezd obsahuje tento článek též deklaraci **částek vyplácených z jubilejního fondu**. Každý zaměstnanec je za výročí doby práce pro firmu odměněn přesně danou finanční částkou. Částky jsou v řádu stokorun a vyplácejí se též při životním jubileu zaměstnance ve výši 50 let, při jeho odchodu do důchodu nebo při skončení zaměstnání. Jelikož je každá finanční odměna zaměstnanci vítána, hodnotí tento benefit převážně kladně. Jen by bylo dobré zvýšit vyplácené částky. Odměny definované v kolektivní smlouvě jsou poměrně nízké a tak jim zaměstnanci nevěnují mimořádnou pozornost. Motivační účinek je tedy poměrně nízký.

Významnějším finančním benefitem oceňovaným zaměstnanci je **podíl na hospodářském výsledku firmy**, vyplácený čtvrtletně. Tento benefit berou zaměstnanci jako jistý a pravidelný příspěvek do svých rozpočtů a tak na něj spoléhají. Vědí, že pokud budou pracovat lépe, bude jejich podíl na hospodářském výsledku vyšší.

Výplata mezd je v kolektivní smlouvě především organizačně a právně popsána. Důležitou motivací pro zaměstnance být spokojeni ve svém zaměstnání u sledované firmy je ale skutečnost, že společnost **pečlivě dodržuje výplatní termín**. Mohou mít tedy jistotu příjmu v pravidelnou dobu a dle toho si nastavit splátky fixních nákladů na bydlení, úvěrů a dalších poplatků. Přispívá to opět k jistotě zaměstnanců a jejich pocitu bezpečí. Tento motivační faktor ovlivňuje většinu zaměstnanců a dává jim důvod v práci se snažit. Většina zaměstnanců si tuto jistotu též uvědomuje a udává pravidelné vyplácení mezd jako jednu z hlavních motivací práce pro analyzovaného zaměstnavatele.

7.2.5 Další články

Informace zakotvené v článcích Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Oblast pracovně právní a Závěrečná ustanovení především opakují zákonné formulace a řeší organizační záležitosti firmy a platnost smlouvy. Důležitým motivačním prvkem obsaženým na konci Kolektivní smlouvy je příloha **Podmínky pro poskytování příplatků za práci ve ztíženém pracovním prostředí**. Pro dělníky ukládá výše příplatků za rizikovou práci. Dává jim tedy přehledný seznam činností, za které mohou očekávat zvýšení mzdy. Je to motivace, aby byli ochotni tyto činnosti ve ztížených pracovních podmínkách vykonávat.

7.3 Shrnutí výhod motivačního programu v podobě kolektivní smlouvy

Dle mého názoru je první oceňovanou vlastností kolektivní smlouvy její závaznost. Práva a povinnosti v ní zakotvené jsou přesně formulované a pro zaměstnance srozumitelné. Zastoupení zaměstnanců odborovou organizací jim dává jistotu v boji za svá práva a lepší pracovní podmínky.

Největšími motivátory v dané firmě je pravidelná mzda, vyplácení příspěvků na penzijní připojištění a podílu na hospodářském výsledku firmy. Oblíbené jsou ale též nefinanční benefity, způsob zácviku, poskytnuté volno s náhradou mzdy, týden dovolené navíc a možnost závodního stravování.

Věřím, že by se ve sledované firmě dala motivovanost zaměstnanců zlepšit zvýšením mezd, které jsou plošně poměrně nízké, a určitým srovnáním rozdílů ve výši mezd vedoucích a řadových zaměstnanců.

Pomohlo by též proškolení vedoucích a ředitelů v nehmotné motivaci zaměstnanců, naučit je schopnosti chválit své podřízené a dávat adekvátní zpětnou vazbu na jejich činnost.

Vyplatilo by se pořádat více kulturních a teambuildingových akcí pro zaměstnance, kde by se uvolnili, zbavili se na chvíli myšlenek na své pracovní povinnosti a pobavili se spolu v neformálním prostředí. Prohloubilo by to spolupráci v týmu a efektivitu přenášení informací.

8 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VÝROBNÍ FIRMY STŘEDNÍ VELIKOSTI

8.1 Charakteristika organizace

Organizace je výrobním družstvem střední velikosti o 190 zaměstnancích. Zaměřuje se na konstrukci vstřikovacích forem a dodávky plastových dílů do automotive. Je na trhu více než 20 let. Je situována v malém městě ve strojírenské lokalitě. Konkurence v lisování dílů je zde poměrně vysoká, hlavní příjmy a konkurenční výhodu získává družstvo ze spojení produkce plastových dílů s výrobou vstřikovacích forem.

Firma vznikla z malého rodinného strojírenského podniku a v současnosti se potýká s transformací v mezinárodní podnik se všemi procesy řízení, se zaváděním nového informačního systému a doplňováním organizační struktury zaměstnanců. Přitom stále expanduje, což vývoj urychluje a ztěžuje.

O nutnost změny pohledu na způsob vedení podniku se zasloužili především zákazníci firmy, kterými jsou světoví výrobci automobilových součástí a kteří kladou na své dodavatele požadavek dosáhnout úrovně špičkových zahraničních firem.

Ve firmě jsem krátce pracovala na technicko-hospodářské pozici.

8.2 Popis současného stavu v komunikaci vedení se zaměstnanci

Družstvo se v důsledku svého rychlého růstu a nabírání ne právě hotových pracovníků (co se týká zkušeností z oboru nebo vůbec zkušeností s prací v týmu) potýká s problémy v oblasti komunikace.

Jednotlivá oddělení ani jejich pracovníci mezi sebou nejsou schopni (mnohdy ani ochotni) efektivě komunikovat, informovat druhé a přenášet informace. Bez této týmové práce ale není možný žádný pokrok firmy a společnost se žene do záhuby působením vnitřních rušivých vlivů.

Vedení podniku si naštěstí stačilo povšimnout, že vše nefunguje tak, jak by mělo. Bohužel jako řešení sahlo rovnou po pomoci techniky a informačních technologií. Ředitel společnosti se rozhodl zavést nový informační systém, který se ve firmě naostro rozběhnul na začátku roku 2012. Zaměstnanci nejsou s touto změnou dosud ztotožnění a je potřeba je

motivovat k přijetí nového způsobu práce a osvojení si dovedností v práci s informačním systémem.

Personální útvar bohužel dosud funguje spíše jako administrativní oddělení firmy. Rozhodně má co zlepšovat ve svých cílech, strategiích i způsobu vybírání nových pracovníků, procesu adaptace nastupujících zaměstnanců a tréninku stávajících zaměstnanců.

Též ve fázi změny a v roli změnového agenta by měl personální útvar spolupracovat se zaměstnanci a dotazovat se jich na jejich názory, podněty a připomínky ke změnám ve firmě. Například při zavádění nového IS je nutno zapojit zaměstnance do této změny, aktivně s jejich pomocí přizpůsobit a zavést novou službu tak, aby co nejvíce pomohla běžným činnostem jednotlivých oddělení a strategickému řízení společnosti.

Personální útvar by měl dát na rady odborníků ve svých oblastech a úzce spolupracovat s jednotlivými odděleními též při výběru nových kolegů.

Jelikož má personální útvar nové vedení teprve něco přes rok, věřím, že se HR managerovi podaří více se přizpůsobit činnostem organizace a začít řešit problémy hloubkově, ne jen povrchově.

Přechod od operativního řešení ke strategickému by pomohl odbourání mnoha každodenních problémů.

Jedním z prvních krůčků by bylo vytvoření motivačního programu, který je dosud omezený a stručný a není efektivní.

8.3 Motivační program výrobního družstva

8.3.1 Motivační řád - rozsah a platnost

Dokument Motivační řád sledované firmy má rozsah necelou jednu stranu A4. Jedním z jeho nedostatků je datum jeho vytvoření – rok 2008. Motivační řád tedy není aktualizovaný a neodpovídá současným požadavkům zaměstnanců. Doba jeho platnosti také nepůsobí moc dobře na zaměstnance. Hodnotí jeho stáří jako nedostatek zájmu ze strany vedení o pochopení potřeb zaměstnanců a pomocí jejich uspokojování je motivovat k vyšším výkonům.

Je však pravdou, že všechny body v tomto dokumentu jsou majitelem a vedením společnosti dodržovány, což je pozitivem.

8.3.2 Jednotlivé body Motivačního řádu

8.3.2.1 Šance pracovat ve společnosti

Dát na první místo v motivačním řádu, že jejich největším štěstím je šance pracovat v této společnosti, což vyznívá jako největší možná motivace pro zaměstnance, se mi zdá být poněkud nabubřelé a velmi sebevědomé. Může to být motivace pro nově nastoupivšího zaměstnance, který je nadšený ze získání práce a doufá v lepší podmínky a zázemí. Bohužel je to spíše ironickým sdělením pro stále zaměstnance, kteří znají mezery ve způsobu řízení lidských zdrojů v organizaci a mezery ve způsobu komunikace a arogantní chování ze strany majitele.

8.3.2.2 Nefinanční benefity

V rámci nefinančních benefitů firma ve svém motivačním řádu uvádí poskytnutí bezplatného pracovního oděvu, příspěvek na jídlo a 2 každoroční teambuildingové akce. Myslím si, že pracovní oděv a příspěvek na jídlo patří mezi základní benefity poskytované většinou zaměstnavatelů. Nejedná se tedy o příliš motivující faktory. Obzvláště, pokud si člověk uvědomí realitu, kdy je pracovní oděv poskytnut zaměstnanci až po zkušební době a na oběd si musí přispívat 30 Kč, což není malá částka.

Dalšími uváděnými benefity jsou vánoční dárky pro zaměstnance, dárky ke kulatým narozeninám po 3 letech působení ve firmě a dárek za deset let práce ve společnosti. I když má firma 20ti letou tradici a 190 zaměstnanců, moc zaměstnanců, kteří by v ní vydrželi 10 let, jsem nepoznala. Firma se značí vysokou fluktuací především od doby, kdy vedení po svém otci převzal mladý majitel. Snaží se obměňovat zaměstnance a především snižovat věkový průměr. Bohužel nevidí odliv kvalifikovaných pracovníků s vybudovaným know how, což také nepřispívá k motivaci zaměstnanců.

Zaměstnavatel poskytuje též příspěvek na pojištění za škodu způsobenou zaměstnavateli, pochybuji ale, zda vůbec někteří zaměstnanci mají tuto pojistku uzavřenou. Jedná se tedy o další nevyužívanou podporu. Tím se zaměstnavateli náklady na motivaci značně snižují.

8.3.2.3 Finanční odměny

Zaměstnavatelův příspěvek za spolupráci při doplnění stavu zaměstnanců není přesně definovaný a tak si jeho výši musí snaživý zaměstnanec, který přivede do firmy nového pracovníka, jenom představovat. Myslím si, že pravidla zakotvená v motivačním programu společnosti by měla být podrobná a přesná, aby mu zaměstnanci věřili a přinesl očekávaný užitek.

Prémiové ohodnocení za snížení nemocnosti je dále specifikováno v jedné z podnikových směrnic, jedná se o 1500 Kč za pololetí při nulové nemocnosti. Tato částka je pro zaměstnance poměrně zajímavá, ale málokdo jí dosáhne – podmínkou jejího získání je totiž nejen nemarodit, ale ani si nevybírat placené volno na návštěvu lékaře.

Prémiové ohodnocení v závislosti na kvalitě práce a výkonu je též velmi nejasnou položkou seznamu motivací ve firmě. Nikde nejsou přesně dané podmínky jeho získání a ani jeho možná výše. Málokterý zaměstnanec odměny dostává pravidelně. Jejich rozdělování je spíše závislé na sympatiích a antipatiích vedení společnosti k jednotlivým zaměstnancům.

8.3.2.4 Další – psychologické – motivační faktory

Jako poslední jsou v motivačním řádu uvedeny možnosti projevu vůle zaměstnanců a podpora jejich inovativnosti v podobě zřízení schránky pro návrhy zaměstnanců a zlepšovací návrhy.

Pokud se jedná o komentáře zaměstnanců, především kritiku procesů ve firmě nebo jednání vedení, je ale tato „schránka důvěry“ majitelem zneužívána k vytipování nepohodlných zaměstnanců a jejich šikaně, případně vyhazovu.

Zlepšovací návrhy, jejich podmínky a způsob podání jsou definovány v samostatné směrnici, ale procento podílu na úspoře společnosti z realizace navrženého zlepšení má velmi složitý výpočet a ve výsledku zaměstnanec dostane pouze velmi symbolickou částku i za navržení změny, díky které firma uspoří statisíce.

8.3.3 Fiktivní Prémiový a motivační řád

Pro zajímavost uvádím, že v dané firmě existuje dokument uložený v jedné ze složek personálního útvaru volně přístupné všem zaměstnancům označený jako Prémiový a motivační řád – pouze pro potřebu auditu.

Jedná se o rozsáhlý dokument, který by se dal považovat za dostatečný motivační program kvalitní moderní společnosti. Pro zaměstnance, kteří na tento dokument narazí, je smutnou parodií, ukázkou toho, jak by s nimi mohlo být zacházeno (a prezentuje se navenek, že s nimi takto zacházeno je) a přitom se nejedná o realitu.

Jako hlavní klady tohoto motivačního programu, pokud by byl realizován v praxi, bych vyzdvihla přesnou definici a specifikaci podmínek systému prémie v jednotlivých odděleních dle povahy vykonávané práce.

8.3.4 Další způsoby motivace neuvedené v Motivačním řádu

8.3.4.1 *Směrnice a pokyny*

Adaptační řád – info pro vedoucí a garanty a dokument Jak začít v této firmě bych zařadila mezi motivační faktory, které by mohly pozitivně působit při zaškolení a na výkon nově nastoupivšího zaměstnance. Bohužel body zakotvené v Adaptačním řádu nejsou dodržovány. Víím z vlastní zkušenosti, že pracovník není dotazován na spokojenost a podněty zjištěné při zácviku v průběhu zkušební doby – ani po týdnů, ani po měsíci, ani před skončením zkušební doby, jak je definováno v Adaptačním řádu, a ani určení vedoucí a garanti se nijak aktivně nepodílejí na zácviku zaměstnance. Proto jsou první týdny ve firmě pro nové zaměstnance spíše těžké a nechají jej lehce propadnout zoufalství z toho, že neví, na čem pracovat a jak se zapojit do pracovního režimu.

Za další motivační směrnici by se dal považovat Etický kodex, pokud by jeho veškerý obsah nebyl zaměřen především na způsob chování zaměstnance vůči firmě a její reprezentování navenek. Toto by spíše mělo být součástí směrnice popisující zásady corporate identity. Kodex se nezabývá vztahy mezi kolegy ani právy zaměstnanců a též nezmiňuje povinnosti zaměstnavatele. Například tam chybí zásada, která se bohužel v této firmě nedodrhuje ani ve skutečnosti – čestné, férové a otevřené chování a jednání se zaměstnanci.

8.3.4.2 *Jednání se zaměstnanci*

Analyzovaná firma má bohužel problém v komunikaci se zaměstnanci. Hlavním důvodem je samolibý majitel, který má pocit, že on jediný má ve všem pravdu a že všichni zaměstnanci jsou neschopní, a proto musí neustále kontrolovat chod všech oddělení.

Zaměstnancům není ponechána žádná samostatnost, nemohou konat na základě svého přesvědčení a zjištěných informací, musí dělat pouze to, co se líbí jejich šéfovi a jak on si řešení představuje. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou pouhými figurkami pro doplnění organizační struktury pro potřeby auditu a nemají potřebné znalosti a schopnosti. Zaměstnanci je nerespektují. Neexistuje žádná decentralizace odpovědnosti a rozdělení pravomocí. Toto je velmi nezdravý přístup ve středně velkém podniku. Není možné, aby majitel řídil vše, když nemá všechny potřebné informace, které v takto velké firmě ani nelze obsáhnout jedním člověkem. Pro zaměstnance je otrocký způsob plnění úkolů velmi demotivující.

Co je ale největším problémem odrazujícím rozumné a schopné pracovníky od pořádného pracovního nasazení je podněcování k nečestnému chování, pomlouvání a vzájemnému škodění. Vedoucí požadují od zaměstnanců donášení na kolegy, podporují tím lhaní a ukazování se v lepším světle pomocí očeňování kolegů. Ve firmě nikdo nikomu nevěří a úspěšnými jsou hlavně lidé, kteří jsou ochotni donášet a vmlouvat se do přízně vedení.

Myslím si, že tato společnost má zkaženou interní strukturu a nemůže tímto způsobem v budoucnu v tvrdé konkurenci uspět. Předpokládám, že se rozloží zevnitř a přijde o veškerý úspěch, který by si zasloužila díky kvalitním výrobkům a know how.

9 MOTIVACE V MALÉ JAZYKOVÉ AGENTUŘE

Pro porovnání a pro účely vytvoření univerzálního motivačního programu pro firmy všech velikostí budu analyzovat též způsoby motivace zavedené v malé jazykové agentuře, ve které jsem rok působila brigádně během studia.

Tato jazyková agentura má dvě pobočky ve Zlínském kraji a externě v ní pracuje asi 30 lektorů. Jediným kmenovým zaměstnancem na hlavní pracovní poměr je asistentka zodpovědná za administrativní záležitosti a podporu majitelů. Majiteli jsou manželé, pobočku, ve které jsem působila, vede muž, který studoval management. Má tedy dobrou představu o tom, jak motivovat pracovníky a celkem úspěšně ji aplikuje.

9.1 Plat

Základním prostředkem motivace lektorů je poměrně vysoká odměna. Rozhodně se jedná o nadprůměrnou hodinovou sazbu, která umožňuje studentům nadstandardní přívýdělek při studiu a pracovníkům na živnost zajišťuje slušnou životní úroveň.

Tato mzda dle mého názoru zohledňuje domácí přípravu na vyučování a též práci převážně v odpoledních a večerních hodinách a dojíždění z blízkého univerzitního města do sídla pobočky agentury.

9.2 Vzdělávání

Pracovníkům je umožněno účastnit se čas od času výuky kolegů, kde se mohou naučit novým postupům a vyučovacími metodami, získat tipy na nové materiály a nástroje použitelné k výuce. Toto je užitečné a velmi motivující především pro nové lektory, kteří tím získávají nápady a podněty, mohou okopírovat úspěšné postupy svých kolegů. Vidí též reakce studentů na jednotlivé činnosti a mohou se tak naučit na ně působit co nejlépe.

Pravidelně několikrát do roka se pořádají schůzky lektorů a porady o nových metodách, sdílení zkušeností a brainstorming. Je to podobně užitečné jako předchozí bod a umožňuje to lektorům být úspěšnými v působení na studenty a odbourat negativní vlivy.

Agentura také pořádá pro své pracovníky zájezdy na školení a semináře dalších lektorů a učitelů jazyků, které si ale pracovník musí částečně uhradit sám. Nejedná se však o velké

finanční částky a opět mu to pomůže získat jistotu ve svém stylu učení a spoustu inovativních metod, nehledě na budování vztahů s kolegy během těchto akcí.

9.3 Team building

Každé pololetí majitel platí malé pohoštění na ukončovacím večírku, který je dobrou příležitostí pro pracovníky zhodnotit celý semestr a předat si nové zkušenosti a komunikovat s vedením o věcech, které by se daly zlepšit.

Pozitivem je též uvolněná atmosféra a prohlubování vztahů s kolegy.

Obvykle jednou ročně bývají pořádány také zájezdy na ochutnávku vína do vinného sklípku, kde se opět lektori z obou poboček potkají na neutrální půdě a v uvolněné atmosféře se mohou dobře poznat a tak se v budoucnu podpořit ve svém snažení.

9.4 Přístup k pracovníkům

Majitel je velmi tolerantní člověk, který nechává lektorům dostatečnou samostatnost v jejich práci, nechá je vytvořit si svůj systém předávání znalostí studentům. Pouze jemně vede kroky lektora v jeho zdokonalování. Pravidelně ale ne zbytečně často navštěvuje hodiny a sleduje lektory v praxi, následně jim nenásilnou formou podává zpětnou vazbu, jemně upozorňuje na nedostatky a dává tipy ke zlepšení. Nevyvozuje ale z malých nedostatků žádné závěry a nechává lektorovi prostor a čas zlepšit se.

Přístup vedení a víceméně ponechání volné ruky ve způsobu práce je vedle vysokého platu velkou motivací pro všechny pracovníky. Mají možnost si dokázat, že jsou schopní a že mohou předávat své znalosti dál a neustále se v tom za pomoci a podpory vedení zdokonalovat.

9.5 Uspokojení ze splnění poslání

Největší motivací pro pracovníky by ale mělo být, a ve většině případů je, uspokojení z toho, že mohou předávat znalosti lidem, sledovat jejich pokroky a realizovat se v tomto snažení.

Jedná se o samovolný motivační prostředek, který majiteli nedává žádnou práci. Majitel na něj může upozornit, aby si tuto výhodu pracovníci uvědomili. Je ale velmi účinnou motivací k podání maximálního výkonu.

10 ANALÝZA POTŘEB A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ FORMOU DOTAZNÍKU

Pro zjištění hlavních potřeb lidí, jejichž splnění očekávají a které mají vliv na jejich pracovní motivaci, jsem vytvořila dotazník (viz Příloha P I.). Vybrala jsem si okruh respondentů z různých pracovních oborů, s různým stupněm a oborem dosaženého vzdělání, s různou délkou a typem pracovní praxe, různého věku, obou pohlaví. Oslovila jsem 55 lidí, vrátilo se mi 36 vyplněných dotazníků.

V následujících kapitolách budu graficky znázorňovat a analyzovat zjištěné výsledky.

Výsledky dotazníku poslouží jako potvrzení, případně vyvrácení informací popsanych a analyzovaných v teoretické i praktické části diplomové práce a k lepší představě o skutečných potřebách lidí a jejich požadavcích na ideální způsoby motivace, které mi pomohou v tvorbě projektu motivačního programu.

10.1 Struktura dotazovaných – identifikační údaje

10.1.1 Věková skladba

20 - 25 let	13
26 - 30 let	6
31 - 35 let	5
36 - 40 let	6
41 a více let	6

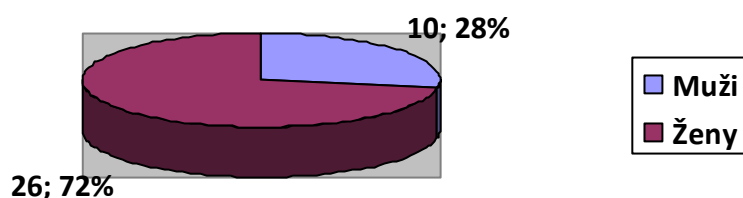
Tab. 1 Věková skladba dotazovaných (vlastní zpracování)

Se žádostí o vyplnění dotazníku jsem oslovila 55 lidí, 36 respondentů mi vrátilo kompletní dotazník. Ve zkoumaném vzorku pracujících byla nejvíce zastoupena věková skupina 20-25 let. Tito lidé mají za sebou převážně kratší pracovní praxi a několik let brigád. Všichni dotazovaní měli nějakou pracovní zkušenost, jedná se tedy o relevantní soubor respondentů, kteří budou schopni odpovídat na otázky týkající se motivace. Nejmladší dotazovaná měla 20 let a nejstarší dotazovaná 56 let.

Mladí lidé do 30 let se snaží v zaměstnání najít uplatnění, snaží se postupovat v kariérním žebříčku, nasbírat co nejvíce zkušeností a vybudovat si pevnou pozici v rámci firmy. Proto je velmi důležité je dostatečně motivovat. Je to mně blízká věková skupina, proto bylo zajímavé sledovat a vyhodnocovat jejich odpovědi.

Je škoda, že mi neodpovědělo více respondentů ve věku od 40 let. Zjistila bych tak pohled na motivaci pracovníků, kteří již většinou mají stálé pracovní místo a zavedené pracovní postupy. Je třeba je více motivovat k tomu, aby nezabředli do stereotypu, práce je bavila, udrželi si výkonnost a nápaditost v hledání nových způsobů řešení úkolů.

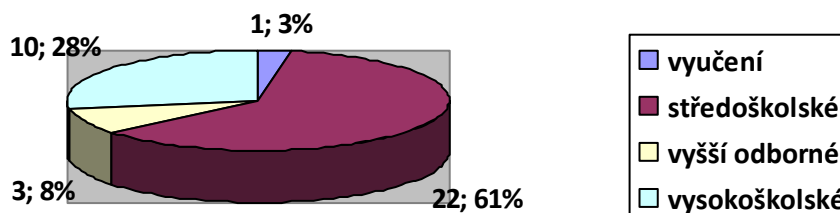
10.1.2 Pohlaví



Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Více než dvě třetiny respondentů tvořily ženy. Vzhledem k rovnoprávnosti žen a mužů v pracovní oblasti byly odpovědi obou pohlaví srovnatelné. Ženy vyžadují v dnešní době v práci dobré zázemí, samostatné úkoly, vysoký plat a možnost seberealizace stejně jako muži. Pozice, které dotazované ženy vykonávaly, jsou na stejné úrovni jako u mužů – od nižších administrativních zařazení až po manažerské posty.

10.1.3 Vzdělání

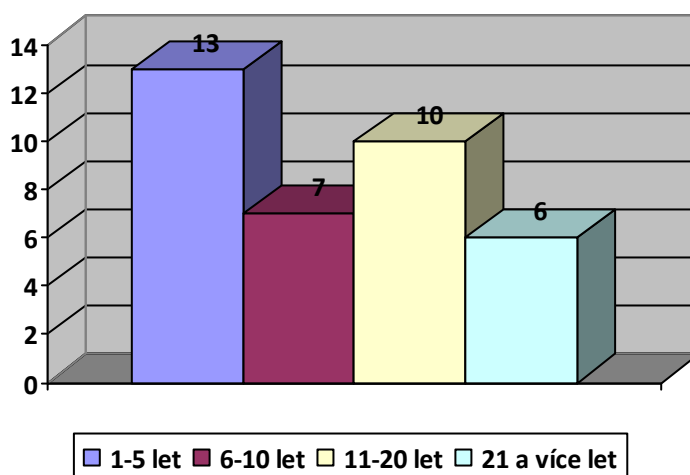


Graf 2 Dosažené vzdělání (vlastní zpracování)

Většina respondentů měla dosažené středoškolské vzdělání. Obě pohlaví měla podobný poměr respondentů s vysokoškolským vzděláním ku respondentům se středoškolským vzděláním. Někteří dotazovaní byli dálkoví nebo prezenční studenti, kteří dosáhnou vyso-

koškolského vzdělání v průběhu několika nadcházejících let. Tito studenti měli za sebou převážně zkušenosti s prací na brigádách nebo krátkou pracovní zkušenost u jednoho nebo dvou zaměstnavatelů na hlavní pracovní poměr.

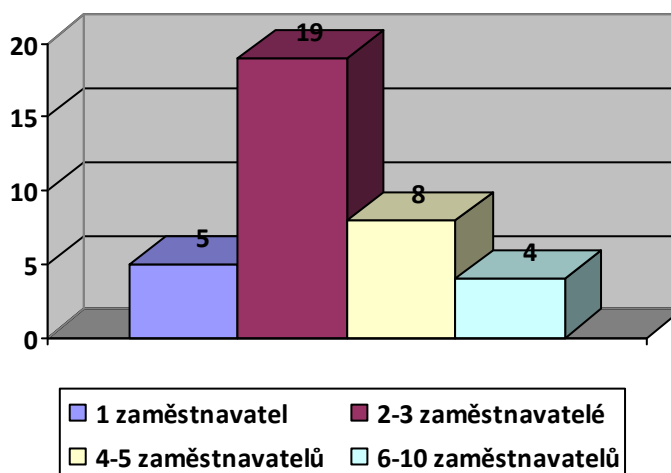
10.1.4 Počet let pracovní praxe



Graf 3 Délka pracovní praxe (vlastní zpracování)

Většina respondentů měla pracovní zkušenosti v délce od 1 do 5 let. Odpovídá to věkové skladbě skupiny dotazovaných. 56-letá paní měla za sebou nejdelší – 36 letou praxi. Všichni měli nějaké zkušenosti, to znamená, že mohli na základě vlastních zkušeností odpovídat na otázky týkající se pracovní motivace.

10.1.5 Počet zaměstnavatelů



Graf 4 Délka pracovní praxe (vlastní zpracování)

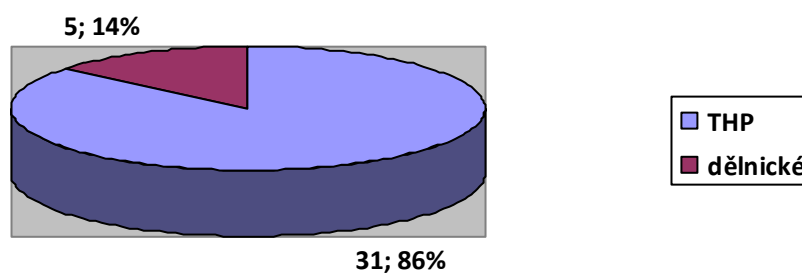
Zajímavý pohled je na počet zaměstnavatelů, které dotazovaní pracovníci vystřídali.

Ukazuje ochotu lidí měnit zaměstnání ve snaze najít si lepší místo. U jednoho zaměstnavatele si zatím vyzkoušeli pracovat především lidé do 25 let věku. Mezi těmito pěti byla ale i 56-letá paní. Je zajímavé, že se v dnešní době ještě najde někdo, kdo je „věrný“ celý život jedné firmě. Zřejmě se bude jednat o pozůstatek zvyků minulé doby, kdy lidé pracovali celý život pro jednoho zaměstnavatele. Byla nejen nižší mobilita, neměli auta pro dojíždění, ale také podmínky v různých podnicích byly podobné, nebylo proč odcházet. Lidi držel na místě kromě rodiny také dlouholetý kolektiv ve firmě.

Je pozitivní vidět, že většina pracovníků vystřídala 2-5 zaměstnavatelů. Toto může být přínosem v jejich kariéře, přístupu k práci i výkonnosti. Mají s čím srovnávat, v každém zaměstnání a oboru se naučí něco nového, co s sebou přinesou do další práce, nemají strach ze změn a snaží se dosáhnout spokojenosti v zaměstnání. Takových lidí si musí zaměstnavatelé nejenom vážít, ale též jim vytvořit dostatečný motivační program, aby mu neutekli.

6-10 zaměstnavatelů je poměrně hodně, zvláště pokud se jedná o respondenty kolem 35 let. Může to ukazovat, že zatím nenašli to pravé uplatnění, ale také že jsou věčně nespokojení a nikdo se jim nezavděčí. Mohou to být ale schopní lidé, které je potřeba jen správně motivovat, aby setrvali na jednom místě a tam aplikovali a prohlubovali své know how.

10.1.6 Typ práce

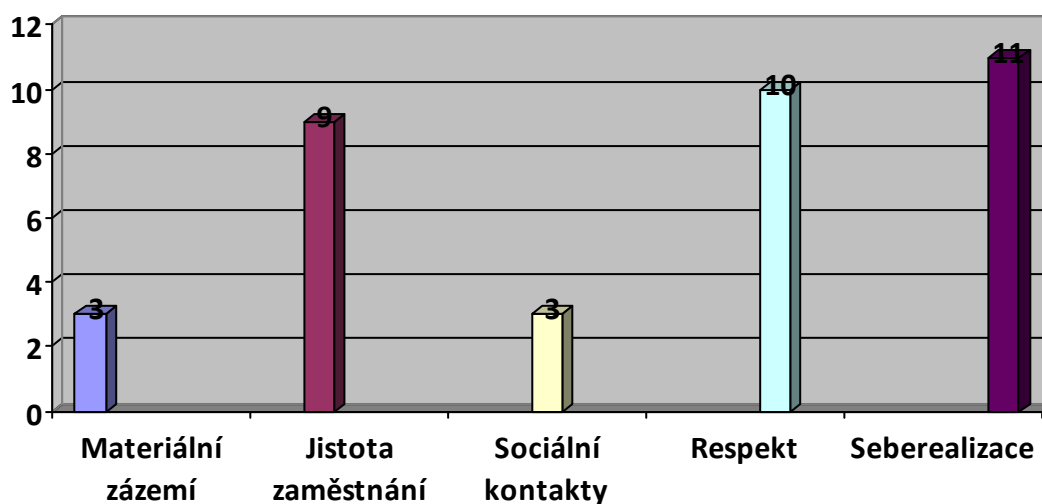


Graf 5 Typy pozic (vlastní zpracování)

86% dotazovaných dosud vykonávalo hlavně administrativní a manažerské pozice. Pouhých pět respondentů má zkušenosti s dělnickými profesemi, jedná se především o studenty, kteří pracovali manuálně na brigádách. Toto zjištění odpovídá skutečnosti, že převážná většina dotazovaných dosáhla středoškolského a vyššího vzdělání a vykonávají tedy práci na lepších postech. Je to výhodné též pro mou diplomovou práci, jelikož pohlížím na motivaci z důvodu vlastních zkušeností především z pozice technicko-hospodářského pracovníka.

10.2 Otázky týkající se potřeb zaměstnanců

Na základě Maslowovy a Herzbergovy teorie potřeb jsem vytvořila soubor otázek, na základě kterých bych chtěla zjistit pravdivost těchto teorií. Zajímá mě, zda je opravdu nutné uspokojit nejdříve nejnižší potřeby, aby člověk cítil potřebu uspokojit potřeby vyšší.



Graf 6 Osobní preference (vlastní zpracování)

Na otázku, co je pro ně v životě nejdůležitější, pouze 3 respondenti odpověděli, že chtějí mít především pěkný a moderní byt, dostatek peněz na nákup oblečení a jídla. Přitom 11 respondentů odpovědělo na další otázku, že nemají dostatek peněz na nákup potřebných věcí a dostatečné zázemí. Dle Maslowovy teorie by tedy z výsledků vyplývalo, že na tyto pracovníky bude nejučinněji působit motivace v podobě finančních příspěvků a zvýšení platu, aby si potřebné věci mohli pořídit.

9 dotazovaných v životě preferuje jistotu zaměstnání, stálou práci. Těmto lidem by tedy pomohlo k větší výkonnosti zbavit se strachu ze ztráty zaměstnání. Je potřeba, aby jim zaměstnavatel dal jistotu, že na ně spoléhá a nemá zájem o ně jako o schopné pracovníky přijít. Jako forma motivace by tedy mohla sloužit smlouva na dobu neurčitou, častá pochvala a pravidelná komunikace o nadcházejících úkolech.

3 dotazovaní pracovníci vyžadují především společnost přátel, aktivní život v sociální skupině. Proto by bylo dobré, aby zaměstnavatel pro tyto lidi podporoval a organizoval team-buildingové akce, zájezdy a večírky.

Největší skupina lidí si přála být na sebe hrdý, mít respekt ostatních a něco významného v životě dokázat. K jejich výkonnosti tedy dopomůže delegování zodpovědnosti, předávání důležitých úkolů, pravidelná veřejná pochvala a ukázat pracovníkům, že se na ně spoléhá.

Na základě 5-ti otázek jsem dále zkoumala, zda mají respondenti uspokojeny potřeby pěti úrovní dle Maslowovy teorie a zda na sebe nutnost uspokojování potřeb opravdu navazuje od základních potřeb až po nejvyšší potřeby.

Většina respondentů – 25 pracujících – zakroužkovalo, že má dostatek peněz na uspokojení základních potřeb.

Vyšší úrovní potřeb jsou potřeby jistoty a bezpečí – 20 lidí odpovědělo, že se nebojí ztráty zaměstnání. Ukazuje to tedy, že mají uspokojenu i potřebu jistoty a bezpečí. Zároveň můžeme pěkně vidět nejistotu pracovního trhu, kdy téměř polovina dotazovaných necítí jistotu v práci a bojí se její ztráty.

Sociální potřeby se mírně vymykají Maslowově teorii – většina lidí, i ti, kteří zmínili, že nemají uspokojenu druhou úroveň potřeb, vybralo možnost, že mají dostatek přátel a jsou spokojeni se svým sociálním životem.

Převážná většina respondentů pak potvrdila, že pokud nedosáhli uspokojení nižších potřeb – finanční jistoty a pocitu bezpečí, nemají uspokojenu ani potřebu uznání a respektu – 21 osob by si přálo více uznání druhých.

A drtivá většina dotazovaných by si přála v životě dokázat něco významného – celých 27 pracujících. Pouhých 9 lidí je přesvědčeno, že už v životě dokázali, co chtěli, nebo nemají o nich takového zájem. Jednalo se především o respondenty, kteří ve všech předchozích otázkách vyjádřili spokojenost.

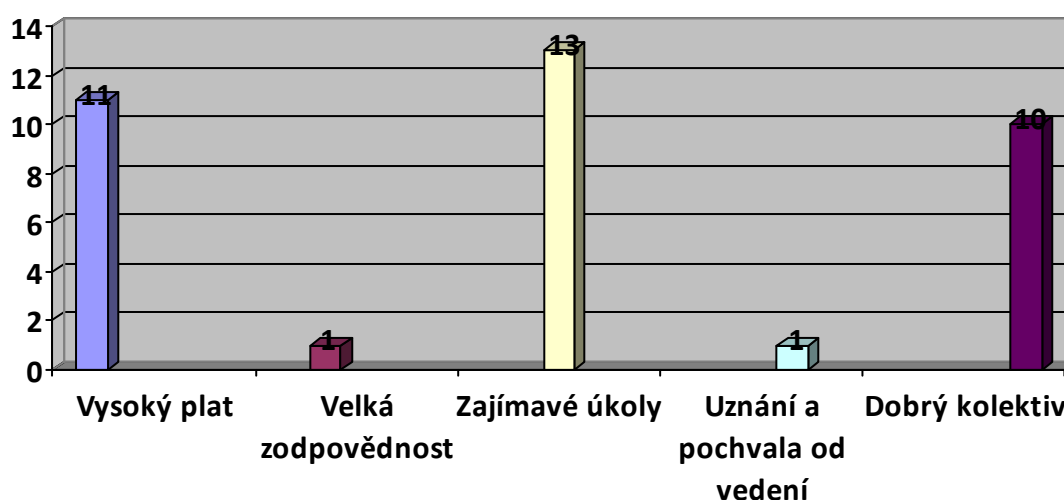
Na základě výsledků šetření bych tedy hodnotila, že Maslowova teorie je pravdivá s určitými výjimkami, kdy by hodně lidí chtělo zvýšit svůj životní standard, ale uspokojení potřeby uznání a jistoty práce už mají nebo je nevyžadují. Někteří lidé jsou zřejmě svým založením více materialistické povahy. Vypadá to tedy, že finanční odměny by měly působit jako nejvíce motivující faktor. Existuje totiž málo pracovníků, kterým by jejich plat stačil.

10.3 Pracovní motivace

Všichni dotazovaní se shodli, že je pro ně motivace v zaměstnání důležitá. Účel mé diplomové práce – vytvořit motivační program – je tedy smyslupný.

Přitom 33 respondentů odpovědělo, že je pro ně více motivující finanční bonus, nežli nefinanční benefit. Potvrzuje se tedy teorie z předchozí kapitoly.

Detailní rozbor požadavků zaměstnanců, na základě nichž je možno vytvořit efektivní motivační program, je znázorněn v následujícím grafu.



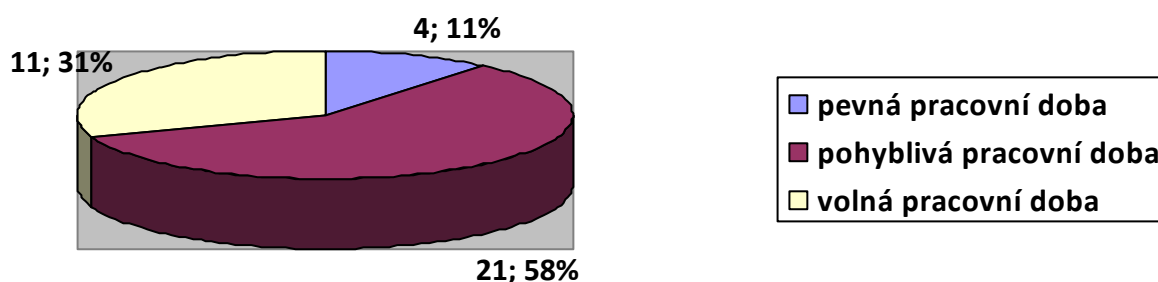
Graf 7 Požadavky zaměstnanců (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že nejvíce by se manažeři měli zaměřit na dostatečnou finanční podporu zaměstnanců, například ve formě odměn za úspěšné splnění úkolu. Měli by za zásluhy zaměstnanci pravidelně zvyšovat plat.

Pro pracovníky je též důležité zabránit stereotypu v práci, náplň práce by tedy měla být tvořena tak, aby se nejednalo pouze o stále se opakující úkony, ale doplnit je též o pestré úkoly. Vedoucí by například měl využít schopnosti nebo vlohy zaměstnance a poprosit jej o pomoc v záležitostech, kterým rozumí, i když nepatří přímo do jeho náplně práce. Pokud je zaměstnanec zdatný v cizím jazyku, vedoucí by jej mohl poprosit o vyřízení důležitého telefonátu nebo o překlad firemního dokumentu. Zaměstnance to povzbudí, vytrhne ze stereotypu a bude se více zapojovat do komplexní činnosti oddělení.

Pro podporu vztahů na pracovišti by firma měla umožnit zaměstnancům pravidelně se potkávat na neformálních akcích. Minimálně vánoční večírek by mohl pomoci k utužení kolektivu. Pracovníkům by se pak v týmu lépe spolupracovalo a podávali by lepší výkony.

28 respondentů považuje za důležité pracovní zázemí – vzhled kanceláře, poskytnuté pracovní prostředky, mít k dispozici kuchyňku. Zaměstnavatel tedy může motivovat zaměstnance k lepším výsledkům tím, že jim poskytne například novou židli, aby je nebolely záda ze sezení za počítačem, zdarma jim doplňuje kávu v kuchyni nebo jim pořídí moderní software ke zjednodušení a zrychlení práce.



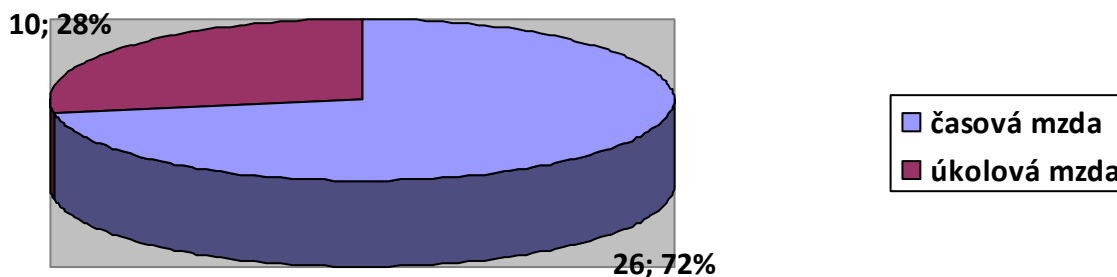
Graf 8 Preferovaná pracovní doba (vlastní zpracování)

Velkou motivací pro zaměstnance může být možnost pracovat v hodiny, kdy jsou nejvýkonnější a kdy jim to nejlépe vyhovuje. Umožnilo by jim to vyřídit si všechny potřebné záležitosti a rozvrhnout si práci dle potřeby.

Také v mém dotazníku 21 respondentů odpovědělo, že pokud by si mohli vybrat, přáli by si pohyblivou pracovní dobu s určitým rozmezím hodin povinně strávených v práci. Dalších 11 odpovídajících by si pochvalovalo možnost mít volnou pracovní dobu a odpracovat si fond pracovní doby kdykoli.

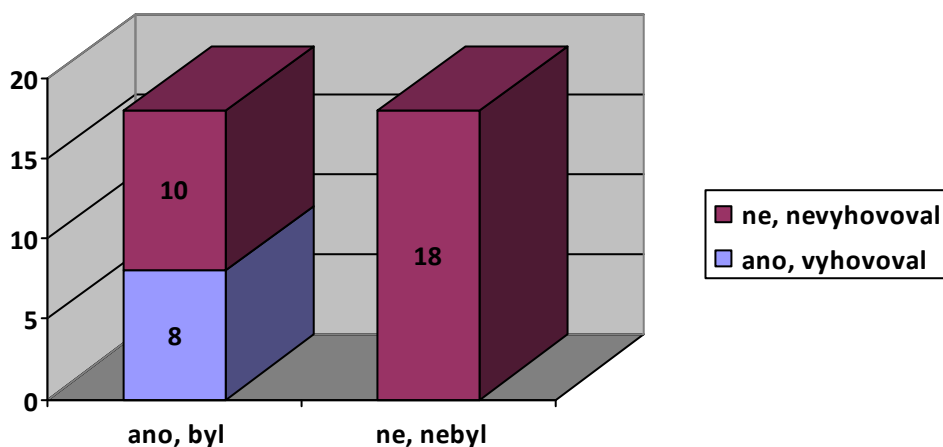
Přitom přesně polovina dotázaných by ráda zkusila home office.

Jako velmi účinná se tedy jeví možnost motivovat pracovníky svobodnou volbou, zda chtějí být v práci každý den v přesně stanovenou dobu, nebo si pracovní dobu upravit podle svých možností a preferencí.



Graf 9 Typ mzdy (vlastní zpracování)

U dotazu na způsob hodnocení jsem si přála zjistit, kolik dotazovaných bude přemýšlet stejně jako já a preferovat vyplácení mzdy dle vykonávané práce namísto doby přítomnosti v zaměstnání. Podařilo se zjistit, že 10 lidem by tento systém odměňování vyhovoval. Zajímavou možností by mohla být kombinace pevné časové mzdy a k tomu přesně daných bonusů za dokončení určitých úkolů.



Graf 10 Existence motivačního programu ve firmách (vlastní zpracování)

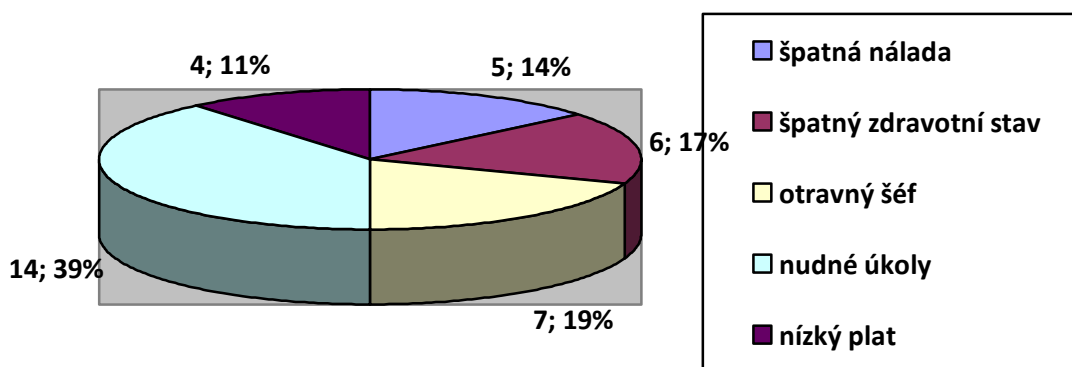
Při průzkumu, zda mají firmy vytvořen motivační program pro zaměstnance jsem zjistila, že v polovině společností motivační program vůbec neexistuje a v další polovině firem nebyl většinou dodržován.

Jako další možné benefity, které by respondenti navrhovali přidat do motivačního programu firmy, se ukázaly kromě samotného vytvoření motivačního programu vzdělávací kurzy, kariérní růst, důchodové pojištění, týden dovolené navíc, volná/flexibilní pracovní doba, home office, možnost vzít si náhradní volno, volný den za odměnu, stravenky, poukazy na rehabilitaci, sport, příspěvek na oblečení, poskytnutí služebního auta, víkendový pobyt, 13. plat, ohodnocení za jednotlivé mimořádné úkoly (prémie), lepší ohodnocení pro aktivní a

tvořivé lidi, podíl na zisku, zvýšení platu, příspěvek na dovolenou, ale také specifikace a nastavení pravidel, uznání/pochvala/ocenění práce.

Ukazuje se tedy, že každý pracovník má různé představy o tom, co by jej motivovalo. Většinou se ale opět jedná o finanční příspěvky a odměny. Někteří dotazovaní by si přáli více volna a další uznání a pochvalu práce.

10.4 Důsledky nedostatečné motivace



Graf 11 Důvody nízké výkonnosti (vlastní zpracování)

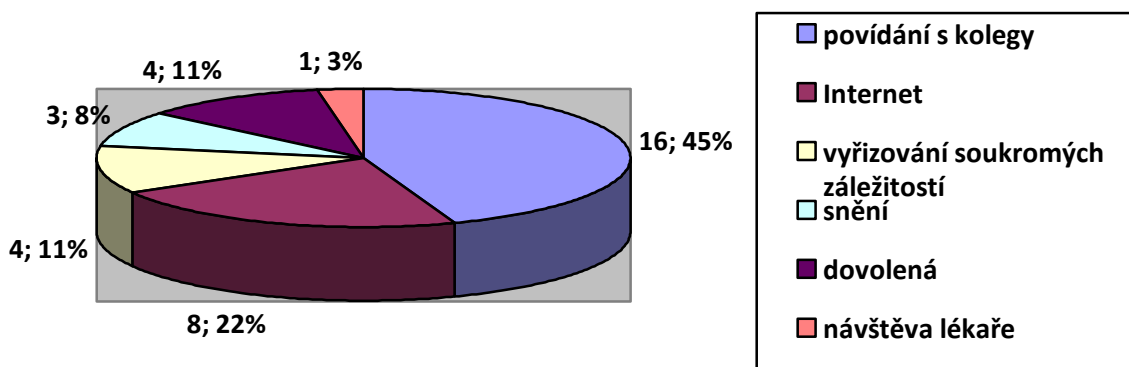
39% pracujících nejčastěji nemá zájem o práci z důvodu nudných úkolů, které musí splnit. Tyto lidi by pomohlo motivovat zadání zajímavých úkolů, při kterých by mohli využít svou tvořivost, naučit se něco nového a vypadnout tak ze stereotypu.

19% zaměstnanců potřebuje, aby mělo podporu ve svém vedení, mohlo mu důvěřovat, spolehat se na ně a vzhlížet k němu. Je tedy potřeba, aby vedoucí šli příkladem svým pracovníkům a jednali s nimi jako s rovnocennými partnery. Měli by jim ponechat určitou volnost a samostatnost v jednání a dohlížet na jejich práci pouze z povzdálí. Na druhou stranu je důležitá komunikace a pravidelná zpětná vazba na snahu pracovníka, aby se předešlo konfliktům a problémům.

11% dotázaných demotivuje nízký plat. Opět to potvrzuje předchozí závěry, že finanční odměna ve většině případů pomůže k motivaci zaměstnanců.

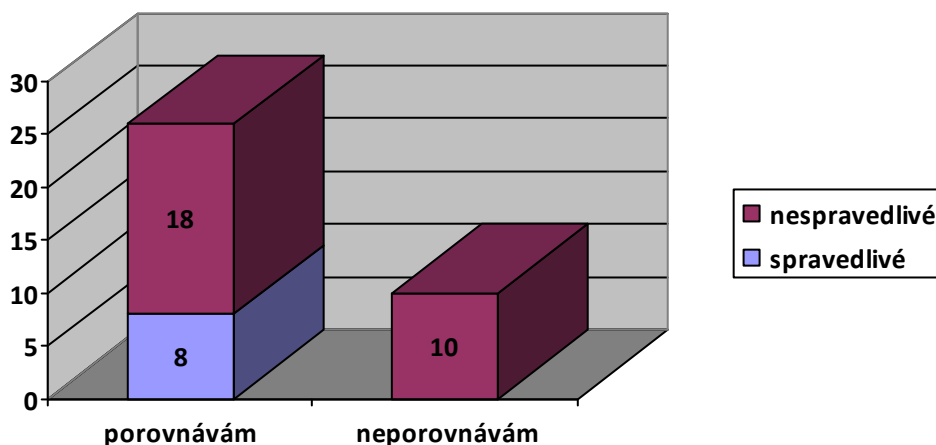
Zbylé důvody nechuti k práci jako špatná nálada a zdravotní stav zaměstnavatel těžko ovlivní, ale může své pracovníky motivovat například tím, že jim umožní vzít si pár dní volna na vyléčení nemoci, aby se vrátili do práce opět svěží a bystří. Zaměstnavatel může také pomoci zaměstnancům nepřecházet nemoci a zrychlit uzdravení, když jim poskytne

nemocenskou již v prvních dnech nemoci. Nebudou tak zbytečně zůstat v práci a protahovat dobu svých nízkých výkonů, aby nepřišli o většinu výplaty.



Graf 12 Důsledky nedostatečné motivace a chuti k práci (vlastní zpracování)

Jak vyplývá z grafu, pokud se zaměstnancům nechce pracovat, tráví nejčastěji pracovní dobu povídáním si s kolegy nebo surfování na internetu a psáním e-mailů. Pouhých 11% lidí si vezme dovolenou a jeden člověk by dokonce šel k lékaři, aby se vyhnul pracovním povinnostem. Z toho usuzuji, že se zaměstnavateli opravdu nevyplatí mít demotivované pracovníky. Každá firma by se tedy měla snažit vyjít svým zaměstnancům vstříc a najít pro ně vhodné způsoby motivace na základě jejich požadavků.



Graf 13 Porovnávání mzdy s ostatními zaměstnanci (vlastní zpracování)

Jak jsem uvedla již dříve, demotivovat zaměstnance může též nepoměr jeho mzdy a odměn vůči kolegům s podobnou náplní práce. Jak ukazuje graf, pouze 10 lidí z mého průzkumu nikdy neporovnávalo svůj plat a ohodnocení s ostatními a pouhým 8 lidem z 18 připadalo ohodnocení po srovnání spravedlivé. Z toho vyplývá, že by si zaměstnavatel měl dávat velký pozor na dodržování rovnoprávnosti vůči zaměstnancům.

11 PROJEKT MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO FIRMY MALÉ, STŘEDNÍ I VELKÉ

11.1 CÍL MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Cílem motivačního programu firmy je pozitivně působit na motivaci zaměstnanců, podněcovat je k radosti z vykonávání práce a tím ke zlepšování výkonů.

Motivační program firmy obsahuje práva a nároky zaměstnanců, které se zaměstnavatel zavazuje plnit a dodržovat.

11.2 ORGANIZACE PRÁCE A POSKYTNUTÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDKY

11.2.1 Adaptace nových zaměstnanců

Nový zaměstnanec bude při nástupu seznámen se svými právy a povinnostmi, se všemi relevantními směrnicemi firmy, s motivačním řádem společnosti. Všechny nejasnosti mu budou vysvětleny.

Zaměstnanec bude seznámen s organizační strukturou společnosti, s organizačními záležitostmi jako je fond pracovní doby, příchody a odchody ze zaměstnání, evidence docházky, organizace stravování.

Všichni pracovníci budou seznámeni s nástupem nového zaměstnance formou informačního e-mailu s fotografií a vyvěšení oznámení o nástupu nového pracovníka na nástěnkách ve výrobních a jiných prostorech, jejichž pracovníci nemají přístup na e-mail.

Pracovník bude osobně představen vedení společnosti a všem pracovníkům, se kterými bude nový zaměstnanec při vykonávání své pracovní činnosti v kontaktu.

Pracovník bude proveden po všech prostorách firmy s výkladem jejich účelu.

Novému zaměstnanci bude předvedeno jeho pracovní místo a všechny pomůcky, které mu budou k práci poskytnuty, včetně výpočetní techniky.

Zaměstnanci budou v průběhu prvních tří měsíců poskytnuty všechna potřebná školení vyplývající z jeho náplně práce jako například školení práce s informačním systémem a další potřebná školení.

Každý nový zaměstnanec má určeného garanta zácvičku, kterým je osoba, po které zaměstnanec přebírá pracovní agendu. V případě, že se jedná o nové pracovní místo, nebo předchozí pracovník není dostupný, garantem zácvičku je vedoucí nového zaměstnance.

Garant zácvičku předvede zaměstnanci jeho pracovní povinnosti, přesně vytyčí zodpovědnosti zaměstnance a definuje jeho úkoly. Náplň práce zaměstnance bude sepsána písemně personálním oddělením firmy a odsouhlasena podpisem zaměstnance.

Garant zácvičku musí být vždy po domluvě k dispozici zaměstnanci v případě dotazů nebo nejasností. Garant bude průběžně dohlížet na plnění úkolů zaměstnance v prvních měsících jeho práce. Garant musí se zaměstnancem komunikovat včas, otevřeně a upřímně a poskytovat mu pravidelnou zpětnou vazbu.

Po měsíci v zaměstnání nového pracovníka garant zácvičku svolá schůzku, které se zúčastní nový zaměstnanec, jeho vedoucí a garant zácvičku. Všichni zúčastnění provedou ústní hodnocení zaměstnancovy práce, prodiskutují dosavadní spolupráci a naplánují další úkoly a směřování zaměstnance.

Před uplynutím zkušební doby bude provedena další schůzka se zaměstnancem za účasti všech předchozích plus zodpovědného pracovníka personálního oddělení. Opět bude provedeno hodnocení zaměstnancovy práce a zpětná vazba a všichni zúčastnění, včetně zaměstnance, vyjádří svůj názor na pokračování pracovního poměru zaměstnance.

V případě úspěšného překlenutí zkušební doby bude další schůzka se zaměstnancem provedena před uplynutím účinnosti jeho pracovní smlouvy, pokud je pracovní poměr uzavřen na dobu určitou. Tématy schůzky budou záležitosti jako v předchozím bodě. Po prodloužení pracovního poměru a v případě pracovního poměru na dobu neurčitou budou podobné schůzky svolávány dle možností a potřeby, minimálně však jednou ročně.

Z každé schůzky bude proveden a evidován zápis, který provede garant zácvičku.

11.2.2 Karierní plán a postup, rozdělování volných míst

Každému novému zaměstnanci v pozici technicko-hospodářského pracovníka bude vytvořen karierní plán. Karierní plán bude zpracován písemně před nástupem zaměstnance a předán zaměstnanci při nástupu. Karierní plán bude obsahovat časový a věcný plán průběhu kariéry zaměstnance ve společnosti minimálně na budoucí 2 roky. Budou přesně definovány názvy pracovních pozic a lhůty, ve kterých bude zaměstnanci umožněno karierního

postupu dosáhnout. Ke každému stupni karierního žebříčku budou stručně definovány dovednosti a znalosti, kterých bude muset zaměstnanec obsáhnout. U každého postupu v karierním žebříčku bude navrženo platové navýšení. Zaměstnanec bude s karierním plánem seznámem a bude mu předána jeho kopie. Originál podepsaný vedením společnosti bude evidován na personálním oddělení a bude určen zodpovědný pracovník personálního oddělení, který bude na dodržování navržených kroků dohlížet. Podmínkou realizace navržených kroků je diskuze vedení společnosti se zaměstnancem před každým vyznačeným termínem a dohoda dalšího pokračování jeho karierního postupu na základě dosavadní práce zaměstnance.

Všechny volné pracovní pozice budou nejdříve nabídnuty stávajícím zaměstnancům zvýšením na nástěnkách ve všech prostorách firmy, zveřejněním na intranetu a obesláním všech zaměstnanců e-mailem. Ve výběrovém řízení bude přednostně vybrán zaměstnanec firmy, pokud prokáže potřebné znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti pro výkon dané pracovní pozice.

Cílem těchto kroků je umožnit zaměstnancům karierní postup a minimalizovat fluktuaci – udržet si schopné zaměstnance s nabytým know-how.

11.2.3 Pracovní doba a home office

Režimy pracovní doby pracovníků výroby jsou definovány vnitropodnikovou směrnicí v souladu s platnými zákony České republiky.

Fond pracovní doby technicko-hospodářských pracovníků je 40 hodin týdně. Pracovní doba je flexibilní, s fixovanou povinnou dobou strávenou v práci od 8.00 do 14.00 hodin, pokud není pracovník na služební cestě mimo firmu. Povinností pracovníka je být přítomen na pracovišti mimo povinnou dobu v případě jednání, auditů, porad nebo mimořádných událostí předem oznámených vedoucím zaměstnance. Nepřítomnost bude omluvena v případě nahlášené dovolené nebo odchodu k lékaři nebo za jiných okolností prodiskutovaných s vedoucím pracovníka.

U technicko-hospodářských pracovníků se očekává ochota pracovat přesčas nad rámec fondu pracovní doby, pokud musí vyřešit neodkladné záležitosti do předem určených termínů jejich splnění nebo v případě mimořádné nutnosti přítomnosti v práci (havárie, mimořádné rady, jednání, pracovní cesty).

V případě úrazu nebo rodinných záležitostí, které znemožňují pracovníkovi docházet do zaměstnání, je možno požádat o home office. Vedoucí pracovníka musí tuto variantu schválit a určit maximální délku její účinnosti. Pracovníku bude poskytnut notebook, v němž budou nastaveny všechny potřebné aplikace pro práci z domu. Pracovník dostane dočasně, pokud jej nemá přidělen, mobilní telefon, kam budou přesměrovány hovory z pevné linky. Pracovníkovi bude vyplácena stejná mzda jako při práci v zaměstnání. Pracovník je povinen být dostupný na telefonu v době od 8.00 do 14.00 hodin.

11.2.4 Dovolená a náhradní volno

Všem pracovníkům společnosti firma poskytuje týden dovolené navíc oproti zákonem stanovené čtyřtýdenní lhůtě.

Zaměstnanec je povinen nahlásit dovolenou svému nadřízenému alespoň 14 dní předem. Pokud tomu nebrání závažné pracovní povinnosti, dovolená mu bude poskytnuta. Ve výjimečných případech po diskuzi s nadřízeným mu bude dovolená odsouhlasena i při nahlášení později, pokud tomu nebrání závažné pracovní okolnosti.

Zaměstnanec před nástupem na dovolenou musí po dohodě s vedoucím a daným pracovníkem určit svého zástupce v době nepřítomnosti, který bude seznámem s nedokončenými úkoly. Neodkladné záležitosti musí být vyřešeny před nástupem na dovolenou nebo přesunuty na dobu po návratu zaměstnance. Zaměstnanec bude během nepřetržité dovolené delší než jeden týden odpovídat na telefony ze zaměstnání a na urgentní dotazy zaslané e-mailem, případně poprosí o jejich vyřízení svého zástupce, který s tím musí souhlasit.

Hodiny práce přesčas nad rámec pracovní doby bude zaměstnanci umožněno vybrat jako náhradní volno po předchozí domluvě, nejpozději však do lhůty tří měsíců od měsíce jejich odpracování. Jinak zaměstnancům náhradní volno propadne. Zaměstnancům nebude vyplácena mzda za práci přesčas při nevyužití náhradního volna.

11.2.5 Pracovní prostředky

Pracovníkům budou bezplatně poskytnuty potřebné pracovní prostředky a pracovní pomůcky pravidelně v rozsahu a lhůtách definovaných popisem pracovní pozice zaměstnance.

Pracovníci výroby mají nárok na ochranné pracovní prostředky minimálně v rozsahu určeném zákonem.

Technicko-hospodářským a dalším určeným pracovníkům bude poskytnut mobilní telefon a tarif v hodnotě a úrovni odpovídající požadavkům jejich pracovní pozice.

Technicko-hospodářským pracovníkům, od kterých se očekává častá pracovní nepřítomnost z důvodu řešení pracovních záležitostí mimo firmu, bude poskytnut notebook namísto nepřenosného počítače.

Zaměstnancům budou v rozumné míře pravidelně na vyžádání poskytovány kancelářské potřeby. V případě požadavku na kancelářské potřeby a vybavení v hodnotě vyšší než 300 Kč bude jeho schválení diskutováno s vedoucím zaměstnance.

Firemní automobil bude trvale poskytnut pracovníkům vedení a dočasně na vyžádání pracovníkům aktivního obchodního týmu – obchodním zástupcům a nákupčím.

11.3 ODMĚŇOVÁNÍ

11.3.1 Mzdová struktura

Pracovníci výroby jsou odměňováni hodinovou sazbou dle platného mzdového předpisu.

Technicko-hospodářským pracovníkům je poskytován fixní plat a prémie – určitý počet procent z fixního platu ve výši podmíněné výkonem pracovníka. Maximální výše prémie bude určena individuálním mzdovým výměrem.

Minimální fixní plat všech zaměstnanců je jedenapůlnásobkem minimální mzdy určené zákonem.

Struktura prémie složky (podíl na maximální možné výši prémie) :

50% z celkové prémie – včasnost a kvalita plnění zadaných úkolů

30% z celkové prémie – komunikace, ochota, iniciativnost a inovativnost

20% z celkové prémie – podíl na měsíčním výkonu oddělení

Přičemž rozhodnutí o splnění daných ukazatelů a tím výši poskytnuté prémie náleží nadřízenému pracovníka.

11.3.2 Mimořádný bonus

V případě mimořádného výkonu pracovníka nebo jeho výrazného přičinění se k dosažení mimořádného výsledku při řešení úkolů nebo jeho mimořádném pracovním nasazení může vedoucí pracovníka navrhnout vedení společnosti mimořádnou jednorázovou odměnu pro pracovníka.

11.3.3 Skupinová odměna za projekt

Při přidělení důležitého komplexního a dlouhodobého úkolu nebo projektu pracovnímu týmu bude předem určena maximální výše odměny pro tým za splnění úkolu a poměr jejího rozdělení dle příspěví jednotlivých pracovníků. Pracovníci, kteří splní svoji část práce bez výhrad, dostanou celou předem přidělenou poměrnou část odměny. Pracovníci, k jejichž práci budou během řešení zadaného úkolu výhrady, získají pouze část z přidělené poměrné části odměny. O úrovni splnění povinností rozhoduje manažer projektového týmu.

11.3.4 Podíl na zisku

Všem pracovníkům, kteří jsou ve firmě zaměstnání déle než 12 měsíců, bude vždy ve výplatě mzdy za třetí kalendářní měsíc rozděleno 1% hospodářského výsledku za účetní období minulého roku. Každý zaměstnanec obdrží část ve výši dle výpočtu: 1% z hospodářského výsledku za účetní období minulého roku / počet obmyšlených zaměstnanců v měsíci březnu aktuálního roku.

11.3.5 Příspěvek na dovolenou

Každý zaměstnanec obdrží ve výplatě mzdy za 5. měsíc kalendářního roku příspěvek na dovolenou ve výši 30% ze svého průměrného platu v prvním čtvrtletí kalendářního roku, pokud je ve firmě zaměstnán alespoň 3 měsíce. V případě nedostatku prostředků na výplatu příspěvku nebude tento v daném roce vyplacen. Společnost vyvine maximální úsilí, aby byl příspěvek vyplacen.

11.3.6 Příspěvek na Vánoce

Každý zaměstnanec obdrží ve výplatě mzdy za 11. měsíc kalendářního roku příspěvek na Vánoce ve výši 30% průměrného platu za třetí čtvrtletí kalendářního roku, pokud je ve

firmě zaměstnán alespoň 3 měsíce. V případě nedostatku prostředků na výplatu příspěvku nebude tento v daném roce vyplacen. Společnost vyvine maximální úsilí, aby byl příspěvek vyplacen.

11.3.7 Kvalifikační příplatky

V případě zvýšení kvalifikace z vlastní iniciativy zaměstnance - bez pokrývání výloh a vzdělávání zaměstnance zaměstnavatelem (víkendové studium, vlastními silami financované školení, návštěvy jazykových kurzů) bude zaměstnanec odměněn zvýšením mzdy v závislosti na přínosu zvýšení zaměstnancovy kvalifikace pro firmu. Zaměstnanec musí sám z vlastní iniciativy absolvování vzdělávání oznámit, doložit a prokázat. Posouzení práva na kvalifikační příplatek a rozhodnutí o procentu navýšení mzdy zaměstnance je odpovědností nadřízeného pracovníka.

11.4 SOCIÁLNÍ PROGRAM

11.4.1 Příspěvek na penzijní připojištění

Firma bude každému zaměstnanci po uplynutí zkušební doby vyplácet příspěvek na penzijní připojištění, pokud má toto pojištění uzavřeno. Výše příspěvku je 1% z měsíční hrubé mzdy zaměstnance.

11.4.2 Stravné

Zaměstnanci je poskytnuta možnost stravování v závodní jídelně v areálu firmy. Zaměstnanec přispívá na stravování 20 Kč za jeden oběd, zbytek stravného doplácí firma. Aktuální hodnota obědů bude vždy zveřejněna na nástěnce u jídelny.

11.4.3 Pitný režim, občerstvení

V areálu firmy jsou rozmístěny automaty s bagetami, cukrovinkami a nápoji. Odběr z automatů a zaplacení občerstvení se provádí pomocí identifikační karty zaměstnance. Pokud si zaměstnanec neodebere v daný den oběd, může si nakoupit občerstvení v hodnotě oběda, přičemž se mu odečte pouze 20 Kč. V případě, že zaměstnanec nakupuje občerstvení nad rámec hodnoty oběda, strhává se mu celá částka udaná u konkrétní pochutiny

v automatu. Platba za odebrané občerstvení probíhá strháváním dané částky ze mzdy zaměstnance.

11.4.4 Podpora sportu

Každému zaměstnanci je jednou ročně poskytován příspěvek na sport v hodnotě 500 Kč. Tento příspěvek je proplácen v hotovosti po předložení potvrzení o zaplacení permanentek ne starších než jeden rok do bazénu, fitness centra a dalších sportovních zařízení v hodnotě minimálně 500 Kč.

11.5 VZDĚLÁVÁNÍ

11.5.1 Podpora vlastní snahy zaměstnanců vzdělávat se

Zaměstnanec je podporován ve vzdělávání na vlastní náklady umožněním využití náhradního volna nebo dovolené pro návštěvu školy. Na odchodu nebo nepřítomnosti se musí zaměstnanec s vedoucím dohodnout nejpozději den před plánovanou nepřítomností.

11.5.2 Školení

Zaměstnanci budou poskytnuta potřebná školení pro efektivní výkon své pracovní náplně.

Každému nově nastoupenému technicko-hospodářskému zaměstnanci bude na základě jeho stávajících a potřebných znalostí, schopností a dovedností definován plán školení, který bude na základě potřeby doplňován.

Školení a odůvodněné náklady spojené se školením (ubytování, cestovné) bude zaměstnanci propláceno firmou.

11.5.3 Výuka jazyků

Pro všechny zájemce jsou v pracovní době přístupné firemní jazykové kurzy jazyka anglického a německého. Zaměstnancům, kteří jazyk potřebují k práci, bude kurz poskytnut zdarma. Ostatní zájemci si budou na jednu hodinu jazykového kurzu týdně přispívat částkou 1000 Kč/rok jednorázovým stržením z výplaty.

11.6 KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI

11.6.1 Rovné zacházení

Všichni zaměstnanci včetně vedení firmy mají stejná práva a povinnosti vůči zaměstnavateli. Všichni zaměstnanci se zavazují, že spolu budou komunikovat otevřeně, upřímně a pravdivě, bez úmyslu uškodit druhému. Všichni zaměstnanci se budou snažit maximálně spolupracovat. Všichni zaměstnanci jsou si v komunikaci rovni, jednají slušně a spravedlivě.

11.6.2 Porady

Předávání informací zaměstnancům bude probíhat na firemních poradách. Jednotlivá oddělení budou organizovat společné porady minimálně jednou měsíčně, dále dle potřeby. Za uskutečnění, průběh a obsah porady je zodpovědný vedoucí oddělení.

Jednou ročně, na začátku nového roku, bude probíhat celofiremní porada, kde budou zaměstnanci obeznámeni s výsledky za minulý rok a plány a cíly vedení do roku nového.

Všichni zaměstnanci budou na poradách otevřeně seznamováni s novými procesy ve firmě, změnami organizační struktury, novými směrnici a pravidly.

Na poradách bude zaměstnancům v rozumné míře umožněno projevit svůj názor a diskutovat projednávaná témata.

11.6.3 Firemní časopis

Personální oddělení vydává dvakrát do roka firemní časopis, kde jsou shrnuty všechny proběhlé změny, popsány zajímavosti ze života firmy, definovány plány do budoucna. Časopis je volně přístupný v několika verzích na všech odděleních a ve společných prostorech a na místech setkávání zaměstnanců.

11.6.4 Intranet

Informace potřebné sdílení jsou aktualizovány na Intranetu. Na Intranetu zaměstnanci najdou průběžné výsledky společnosti, aktuální změny v chodu nebo činnosti firmy, volná pracovní místa, zástupy, kompletní telefonní seznam, náhled do docházkového systému,

objednávkový systém na stravování. Přes Intranet mohou zaměstnanci podat požadavek na IT a sdělit své postřehy k chodu firmy, návrhy a kritiku.

11.6.5 Pravidelná hodnocení

Jednou ročně probíhá s každým zaměstnancem hodnotící pohovor. Hodnotící pohovor vede určený pracovník personálního oddělení dle univerzálního formuláře. Všichni zaměstnanci mají možnost hodnotit sebe, své kolegy, podřízené i nadřízené a chod firmy. Mají možnost navrhnout změny a poukázat na slabá místa. Mohou vyjádřit konkrétní představy o svém budoucím působení ve firmě, svém rozvoji a požadavcích. Z hodnotícího pohovoru bude založen protokol a informace získané na hodnotícím pohovoru nebudou žádným způsobem použity proti zaměstnanci. Shrnutí informací ze všech hodnotících pohovorů vytvoří personální oddělení, které podá zprávu vedení společnosti. Shrnutí hodnocení bude probíhat anonymně a bude sloužit ke zlepšení procesů ve firmě a spokojenosti zaměstnanců. Požadavky jednotlivých pracovníků budou předány jejich vedoucím ke zvážení dalších kroků.

11.7 FIREMNÍ KULTURA

11.7.1 Corporate identity

Každý zaměstnanec je tvůrcem a součástí kultury firmy. Je nutné, aby zaměstnanci svou loajalitu vůči firmě projevovali jednotným vystupováním navenek.

Při komunikaci s obchodními partnery se bude zaměstnanec představovat svým jménem a celým názvem firmy.

V písemné a vizuální komunikaci bude zaměstnanec dodržovat grafický manuál firmy.

Pro prezentaci firmy a jejích produktů bude používat oficiální prezentaci vytvořenou vedením firmy.

11.7.2 Pravidelné setkávání zaměstnanců

Firma pro zaměstnance zdarma jednou ročně pořádá zájezd na kulturní představení – divadlo, muzikál, nebo koncert dle výběrového řízení personálního oddělení orientovaného na preference zaměstnanců.

Firma pořádá pro všechny zaměstnance vánoční večírek s občerstvením a zábavným programem.

Firma organizuje pro zaměstnance zvýhodněné dovolené v souladu s nabídkou cestovních kanceláří.

11.8 ZLEPŠOVÁNÍ

11.8.1 Podávání zlepšovacích návrhů

Každý zaměstnanec může podat svému nadřízenému zlepšovací návrh v písemné formě, kde bude definován postup pro zlepšení procesu a přibližně vykalkulovány potenciální úspory. Vedoucí posoudí zlepšovací návrh, a pokud jej uzná za efektivní, předloží jej vedení společnosti k posouzení. Zaměstnanec, který návrh předložil, bude informován vedoucím o průběhu posuzování zlepšovacího návrhu. V případě realizace návrhu dostane zaměstnanec právo podílet se na zavedení zlepšení.

11.8.2 Odměna za realizaci zlepšení

Zaměstnanec dostane jednorázovou odměnu 1000 Kč za realizovaný zlepšovací návrh. Pokud bude zlepšovací návrh přinášet společnosti finanční úsporu nebo výdělek, zaměstnanec má nárok na jednorázovou odměnu ve výši 5% z reálně uspořené nebo vydělané částky v prvním roce fungování zlepšení.

11.9 ZÁVĚR

Motivační program firmy je účinný s okamžitou platností. Zaměstnanec strvzuje svůj souhlas s uvedenými údaji svým podpisem.

Za implementaci a realizaci motivačního programu firmy zodpovídá personální oddělení. Personální oddělení přenesse vyplývající povinnosti přímo na vedoucí jednotlivých oddělení. Zodpovědnosti budou určeny konkrétně pro každé oddělení společnosti.

Tento motivační program je pro zaměstnavatele závazný a zaměstnavatel slibuje, že jej bude dodržovat.

Kontaktním oddělením pro jednotlivé pracovníky v otázkách týkajících se motivačního programu je personální oddělení.

(navržená struktura kapitol motivačního programu byla převzata a doplněna z motivačního programu firmy Motorpal, © 2002 – 2008)

11.10 Nákladová analýza projektu

Náklady na realizaci navrženého projektu Motivačního programu firmy závisí na velikosti a počtu zaměstnanců dané firmy.

Tento projekt je vhodný pro firmy, které mají k dispozici volné finanční prostředky ušetřené ze zisku předchozího účetního období. Těžko si bude společnost, která na motivaci zaměstnanců nemá vlastní prostředky, brát úvěr na její financování.

Jelikož je většina benefitů finančních, může být v první fázi zavedení Motivačního programu velkým odčerpáním volných finančních prostředků.

Je potřeba, aby daná společnost vyčlenila dané prostředky ve svém finančním plánu na další období a počítala s těmito výdaji. Je nutné, aby společnost zohlednila poskytované benefity při tvorbě mzdových výměrů tak, aby alespoň třetinu celkových ročních příjmů zaměstnance tvořila motivační složka.

Všechny vložené prostředky se tak jednoznačně vrátí v podobě vyššího výkonu zaměstnanců a tím generování vyššího zisku společnosti.

11.11 Časová analýza

Nefinanční benefity nezatíží společnost žádnými přímými náklady, pouze si vyžádají čas a invenci pracovníků personálního oddělení a nadřízených. Jedná se především o oblasti adaptace, organizace práce, komunikace se zaměstnanci a firemní kultury.

Realizace motivačního programu firmy musí probíhat během celého roku dle časových rozvržení uvedených v něm.

11.12 Analýza rizik a přínosů

11.12.1 Potenciální přínosy

11.12.1.1 Zvýšení motivace zaměstnanců

Hlavním očekávaným přínosem motivačního programu by mělo být zvýšení motivace zaměstnanců. Zaměstnanci budou mít díky nabídnutým benefitům větší chuť pracovat, zvýší se tím jejich výkon, inovativnost a ochota ke změnám.

11.12.1.2 Snížení prostojů, zrychlení plnění úkolů, zvýšení pozornosti a tím snížení chybovosti, snížení nemocnosti

Tím, že se zvýší motivace zaměstnanců, dojde ke snížení prostojů v jejich práci, protože se budou snažit podat maximální výkon. Výsledky podávané pracovníky budou na vyšší úrovni. Omezí se četnost nepřítomností pracovníků na pracovišti.

11.12.1.3 Zlepšení firemních procesů

Motivovaní pracovníci podněcovaní k inovativnosti se budou neustále snažit optimalizovat pracovní procesy ve firmě tak, aby dosáhli lepších výsledků, zasloužili si odměnu a zjednodušili si práci.

11.12.1.4 Zlepšení image firmy

Společnost, která má spokojené zaměstnance, kvalitní motivační program a fungující firemní kulturu, bude fungovat kvalitně i navenek a její obchodní partneři ocení její silnou image. Zaměstnanci budou efektivně komunikovat, budou vyjadřovat svou loajalitu a hájit zájmy firmy.

11.12.1.5 Zvýšení zisku společnosti

Zvýšením výkonů zaměstnanců bude společnost generovat větší zisk. Zaměstnanci si v podstatě budou vydělávat na své odměny a benefity.

11.12.1.6 *Zvýšení konkurenceschopnosti firmy*

Firma s nízkou fluktuací díky spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců bude využívat maximálně know-how zaměstnanců, bude produkovat kvalitní výrobky a sníží chybovost a nekvalitu. Tím se zvýší její konkurenceschopnost a zlepší se její pozice na trhu.

11.12.2 Možná rizika

11.12.2.1 *Nedostatek prostředků na motivaci zaměstnanců*

Největším rizikem motivačního programu založeného především na finanční motivaci zaměstnanců je nedostatek volných prostředků využitelných na financování odměn a benefitů pro zaměstnance. Může se to stát firmě, která negeneruje dostatečný zisk na pokrytí těchto nákladů.

Motivační program může být v těchto případech dočasně ocesán a přizpůsoben současné situaci. Všechny nefinanční benefity mohou být zachovány. Je potřeba ponechat zaměstnancům výhody v podobě prémiové složky mzdy, aby byli stále motivováni k vysokým výkonům a pomohli firmě generovat zisk. Eliminovány nebo zrušeny mohou být v takových případech příspěvky na dovolenou, Vánoce, vzdělávání a firemní akce.

Jakmile se ale firma opět dostane do dobré finanční situace, je potřeba zaměstnancům benefity obnovit.

11.12.2.2 *Nedostatek invence zodpovědných pracovníků*

Všichni pracovníci podílející se na realizaci motivačního programu firmy s ním musí být dobře seznámeni a ztotožněni. Personální oddělení musí vynaložit maximální úsilí k dodržení všech slíbených motivačních faktorů. Vedoucí pracovníci musí být ochotni zabývat se o požadavky zaměstnanců, schopni s nimi otevřeně a upřímně diskutovat a přijímat jejich názory a udělat si čas na realizaci motivačního programu firmy.

11.12.2.3 *Nedostatečná účinnost motivačního programu firmy*

Pokud by bylo pozorováno, že motivační program nemá na zaměstnance dostatečný vliv, ti se v práci nesnaží a mají nízkou produktivitu práce, je potřeba přetvořit motivační program firmy. Pomoci by mohlo dotázání se zaměstnanců na výhody, které by je motivovaly více,

tyto výhody přidat do motivačního programu a vyřadit neúčinné nebo málo využívané metody.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala motivací zaměstnanců, aktuálním a pro mě velmi zajímavým a často uvažovaným tématem z pracovní praxe. Věřím, že většina pracovníků stejně jako já chce být v práci spokojená. Pokud ale není vytvořen a zaveden motivační program zaměstnanců, pracovníci v zaměstnání denně narážejí na nedostatek motivace, který chápou jako nezájem vedení o vlastní pracovníky, odvozují z něj svou nepodstatnost a nevýznamnost v organizaci firmy a tyto pocity snižují jejich výkonnost, loajalitu k firmě a také spokojenost s náplní práce.

Během zjišťování teoretických informací z oblasti motivace a detailní analýzy motivačních programů z dosavadních zaměstnavatelských firem jsem uvažovala, zda je pro pracovníky větší motivací mzda a finanční benefity nebo spíše nefinanční bonusy, zpětná vazba a způsob jednání se zaměstnanci ze strany společnosti a podmínky pracovního prostředí. Po zpracování všech získaných informací a několika měsíčním uvažování o všech možnostech motivace jsem vytvořila motivační program firmy, kde se snoubí oba přístupy. Věřím, že mocným nástrojem k motivaci pracovníků je mzda, její výše, jednotlivé složky a další způsoby finančního ohodnocení. Je to něco, co si pracovníci mohou spočítat, jasně umožňuje ohodnotit jejich výkon a tím je podnítit k jeho zvýšení. Zároveň ale na zaměstnance působí další faktory, které ovlivňují jejich rozpoložení, spokojenost v práci a tím celkovou psychickou pohodu, která je motivuje k dosahování lepších výsledků.

Proto jsem vytvořila motivační program firmy, který přesně definuje způsob tvorby mzdového ohodnocení, jednotlivé složky mzdy, jasně stanoví výši prémie za výkon zaměstnance a podmínky jejich získání, ale též podmínky organizace práce, informovanosti zaměstnanců, poskytnutí sociálních benefitů, možnosti vzdělávání, teambuildingových akcí a podnětění tvořivosti a iniciativy zaměstnanců. Všechny tyto faktory vytváří kompletní a jasný rámec pracovních podmínek, ve kterých se pracovník bude cítit dobře a bude mít zájem poskytovat zaměstnavateli maximum svých znalostí, schopností a dovedností a tím přispět k jeho úspěchu na trhu.

Věřím, že navržený motivační program obsahuje všechny důležité oblasti, které uspokojí potřeby zaměstnanců firmy, zvýší jejich loajalitu, výkony a ochotu dobře pracovat pro svého zaměstnavatele. To se zaměstnavatelům vždy vrátí ve formě výborných hospodářských

výsledků, image zdravé firmy a silné pozice na trhu. Investovat do pracovních sil se zkrátka vyplatí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

ADAIR, John, 2006. Leadership and motivation. 2. vyd. London: Kogan Page Limited. 149 s. ISBN 0-7494-4798-2.

BALDONI, John, 2005. Great Motivation Secrets of Great Leaders. 1. vyd. Columbus: McGraw-Hill. 220 s. ISBN 0-07-146616-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2004. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FAIRWEATHER, Alan, 2009. Jak být motivujícím manažerem... a dosáhnout výsledků rychle a s minimem stresu. 1. vyd. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.

FORSYTH, Patrick, 2000. Jak motivovat lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. 2011. Talent Management. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 252 s. ISBN 978-80-7357665-3.

CHANDLER, Steve a Scott RICHARDSON, 2008. 100 Ways to Motivate Others. Přepřac. vydání. Franklin Lakes: Career Press. 240 s. ISBN 978-1-56414-992-3.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2010. Komunikační dovednosti v praxi. 2. vyd. Praha: Grada. 328 s. ISBN 80-247-0650-4.

NAKONEČNÝ, Milan, 1993. Základy psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Management Press. 232 s. ISBN 80-85603-34-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2011. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 4. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

PORVAZNÍK, Vladimír, 2002. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

RŮŽIČKA, Jiří, 1970. Personální řízení a psychologie. Praha: Svoboda. 241 s.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada. 136 s. ISBN 978-90-247-2100-2.

STÝBLO, Jiří, 1992. Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha: Management Press. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

STÝBLO, Jiří, 2004. Personální management jako nástroj řízení změn. 1. vyd. Praha: VOX. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.

Firemní materiály

Kolektivní smlouva nejmenované společnosti

Motivační řád výrobního družstva

Sociální program společnosti greiner packaging slušovice s.r.o.

Internetové zdroje

Businesscenter.cz, © 1998 - 2012. Zákon o mzdě. Business.center.cz [online]. [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/mzda/cast2.aspx>

Motorpal, © 2002 – 2008. Motivační program. www.motorpal.cz [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.motorpal.cz/cz/kariera/motivacni-program.aspx>

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

<i>Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 17</i>
<i>Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 65</i>
<i>Graf 2 Dosažené vzdělání (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 65</i>
<i>Graf 3 Délka pracovní praxe (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 66</i>
<i>Graf 4 Délka pracovní praxe (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 66</i>
<i>Graf 5 Typy pozic (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 67</i>
<i>Graf 6 Osobní preference (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 68</i>
<i>Graf 7 Požadavky zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 70</i>
<i>Graf 8 Preferovaná pracovní doba (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 71</i>
<i>Graf 9 Typ mzdy (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 72</i>
<i>Graf 10 Existence motivačního programu ve firmách (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 72</i>
<i>Graf 11 Důvody nízké výkonnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 73</i>
<i>Graf 12 Důsledky nedostatečné motivace a chuti k práci (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 74</i>
<i>Graf 13 Porovnávání mzdy s ostatními zaměstnanci (vlastní zpracování)</i>	<i>str. 74</i>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Věková skladba dotazovaných (vlastní zpracování).....str. 64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I. Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**Dotazník – motivace pracovníků**

Údaje z dotazníku nebudou nikde zveřejňovány ve spojení s Vaším jménem, slouží pouze pro statistickou analýzu.

Věk:

Pohlaví:

Vzdělání:

Počet let pracovní praxe (příp. brigád):

Kolik zaměstnavatelů jste doposud vystřídali:

Převážně dělnické nebo administrativní pozice?:

Vyznačte prosím tučně nejpravdivější odpověď.

- 1) Je pro Vás v práci důležitá motivace?
 - a) ano
 - b) ne

- 2) Je pro Vás více motivující finanční odměna nebo nefinanční benefit (např. týden dovolené navíc nebo permanentky do bazénu)?
 - a) finanční bonus
 - b) nefinanční odměna

- 3) Která z následujících věcí je pro Vás v práci nejdůležitější:
 - a) vysoký plat
 - b) velká zodpovědnost
 - c) zajímavé úkoly
 - d) uznání a pochvala od vedení
 - e) dobrý kolektiv

- 4) Je pro Vás důležité pěkné pracovní prostředí v zaměstnání (praktické vybavení, moderní technika, vybavená kuchyňka)?
- a) ano
 - b) ne
- 5) Jaký je Váš nejčastější důvod k občasné nechuti k práci?
- a) špatná nálada
 - b) špatný zdravotní stav (nachlazení, bolest hlavy)
 - c) otravný šéf
 - d) nudné úkoly
 - e) nízký plat
- 6) Jak se projevuje Vaše nechuť pracovat?
- a) Klábosím s kolegy
 - b) Surfuju po internetu, píšu maily
 - c) Telefonuju s kamarádkami, kamarády, vyřizuju osobní záležitosti
 - d) Sním
 - e) Vezmu si volno
 - f) Jdu k lékaři
- 7) Co je pro Vás z následujících věcí nejdůležitější?
- a) Mít pěkný a moderní byt nebo dům, moct si kupovat nové oblečení, dobré jídlo
 - b) Mít stálou a jistou práci
 - c) Mít hodně kamarádů, podnikat s nimi různé věci
 - d) Mít respekt druhých a být na sebe hrdý
 - e) Něco v životě dokázat
- 8) Myslíte si, že máte dostatečné zázemí, vybavení bytu, dost peněz na nakupování potřebných věcí?

a) ano

b) ne

9) Cítíte, že máte svou práci jistou a nebojíte se o její ztrátu?

a) ano, ztráty zaměstnání se nebojím

b) ne, mám strach ze ztráty zaměstnání nebo práci nemám a mám strach, že ji nenajdu

10) Máte pocit, že je Váš sociální život dostatečný? Jste spokojená/ý s počtem kamarádů, společných aktivit?

a) ano

b) ne

11) Chtěl/a byste mít více uznání druhých?

a) ano

b) ne

12) Přál/a byste si v životě dokázat něco významného?

a) ano

b) už jsem dokázal/a

c) ne

13) Jakou pracovní dobu byste si přál/a?

a) pevnou

b) pohyblivou (s určitým časovým obdobím, kdy musíte v práci být)

c) volnou (můžete si fond pracovní doby odpracovat kdykoli)

14) Zajímal/a by Vás možnost práce z domu?

a) ano

b) ne

15) Byl ve vašich zaměstnáních vytvořený motivační plán pro zaměstnance?

a) ano, většinou

b) ne

16) Vyhovoval Vám?

a) ano

b) ne

17) Podněcovaly Vás poskytnuté benefity k vyšším výkonům?

a) ano

b) ne

18) Co Vám v motivačním programu chybělo? Jakou výhodu, benefit od zaměstnavatele byste si přáli? (vypište prosím)

19) Porovnával/a jste někdy svou mzdu s ohodnocením svých kolegů s podobnými úkoly a odpovědností?

a) ano

b) ne

20) Přišlo Vám Vaše ohodnocení srovnatelné, považoval/a jste rozdělování mezd ve společnosti za spravedlivé?

a) ano

b) ne

21) Vyhovuje Vám více časová mzda (za odpracované hodiny) nebo úkolová mzda (za dokončené úkoly)?

a) časová

b) úkolová

Děkuji Vám za ochotu a za upřímnost při vyplňování dotazníku! Lucka