

Tvorba motivačního programu pro zaměstnance firmy XY

Jan Vícha

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan Vícha**
Osobní číslo: **M12382**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte teoretické poznatky orientované na zadané téma jako východisko dané analýzy.

II. Praktická část

- Provedte dotazníkové šetření týkající se motivace a odměňování zaměstnanců ve firmě.
- Analyzujte současný motivační program společnost XY.
- Vytvořte projekt motivace zaměstnanců a zhodnoťte jej z hlediska implementace do praxe.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

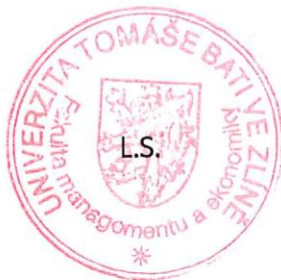
ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vendula Šocová**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma „Tvorba motivačního programu pro zaměstnance firmy XY“ je rozdělena na dvě základní části. Na teoretickou a analytickou část.

V teoretické části je práce zaměřena na objasnění základních pojmů v rámci motivace a stimulace. Dále jsou zde rozebrány základní motivační teorie a motivační program samotný. Závěr této části je zaměřen na odměňování pracovníků a rozbor zaměstnaneckých výhod.

Součástí praktické části je nastínění současného motivačního programu společnosti, analýza spokojenosti zaměstnanců s tímto procesem odměňování a následné návrhy na zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: Motivace, stimulace, teorie motivace, odměňování zaměstnanců, motivační program, spokojenost zaměstnanců.

ABSTRACT

The Bachelor's Thesis "The creation of the motivational program for the employees of XY company is divided into two main parts, theoretical and analytical.

The theoretical part is focused on the clarification of the basic terms in the context of motivation and stimulation. Afterwards the philosophy of motivation and the motivational program itself are being discussed. Conclusion of this section concentrates on the remuneration of employees and on the analysis of employee benefits.

In the practical part the current motivational program of the company is outlined together with the examination of employee satisfaction with this process of remuneration and subsequent suggestions to improve current situation.

Keywords: Motivation, simulation, philosophy of motivation, remuneration of employees motivation programme, employee satisfaction

Poděkování, motto

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce slečně Ing. Vendule Šocové za vstřícný přístup, odborné vedení a cenné připomínky, které mi poskytla v průběhu vypracovávání mé bakalářské práce.

Velké poděkování patří přítelkyni a mé rodině za trpělivost a podporu při vytváření práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE A STIMULACE	12
1.1 POJETÍ MOTIVACE.....	12
1.2 POJETÍ STIMULACE	13
1.3 ZDROJE MOTIVACE	14
1.3.1 Potřeby	14
1.3.2 Návyky	15
1.3.3 Zájmy	15
1.3.4 Hodnoty.....	15
1.3.5 Ideály.....	16
2 DRUHY MOTIVACE	17
2.1 VNITŘNÍ MOTIVACE.....	17
2.2 VNĚJŠÍ MOTIVACE	17
2.3 POZITIVNÍ MOTIVACE	18
2.4 NEGATIVNÍ MOTIVACE	18
2.5 NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	18
2.6 HMOTNÁ MOTIVACE.....	19
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM	20
4 TEORIE MOTIVACE	21
4.1 TEORIE POTŘEB	21
4.1.1 Maslowova teorie	21
4.1.2 Alderferova teorie	22
4.1.3 Herzbergova teorie	22
4.2 TEORIE MOTIVAČNÍHO PROCESU.....	23
4.2.1 Wroomova teorie expektance.....	23
4.2.2 Teorie X a teorie Y.....	24
4.2.3 Teorie spravedlnosti	24
5 NÁSTROJE OSOBNÍHO ROZVOJE A MOTIVACE	26
5.1 VZDĚLÁVÁNÍ A TRÉNINK.....	26
5.2 STÍNOVÁNÍ	26
5.3 KOUČOVÁNÍ	27
5.4 DELEGOVÁNÍ.....	27
5.5 ZMĚNA NÁPLNĚ PRÁCE.....	28
5.6 TÝMOVÁ PRÁCE	28
5.7 POCHVALA A KRITIKA	28
5.8 ZADÁVÁNÍ VHODNÝCH ÚKOLŮ	29
5.9 PŘEMISŤOVÁNÍ NA JINÉ PRACOVISŤE.....	29
6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	30

6.1	MZDOVÉ FORMY.....	30
6.1.1	Časová mzda a plat.....	30
6.1.2	Úkolová mzda	31
6.1.3	Podílová mzda.....	31
6.1.4	Mzda za očekávané výsledky práce	32
6.2	DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY	32
6.2.1	Osobní ohodnocení.....	32
6.2.2	Prémie	33
6.2.3	Provize.....	33
6.2.4	Odměňování zlepšovacích návrhů	33
6.2.5	Příplatky	33
6.2.6	Úspora času	34
6.3	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
7	CHARAKTERISTIKA FIRMY XY.....	37
7.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	37
7.2	PROFIL A HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
7.3	SOUČASNÉ POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI, VIZE A STRATEGIE.....	38
7.3.1	Poslání společnosti	38
7.3.2	Vize společnosti	39
7.3.3	Strategické cíle a firemní strategie	39
8	SYSTÉM MOTIVACE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
8.1	MZDOVÉ FORMY.....	40
8.2	NEPŘÍMÉ NEFINANČNÍ VÝHODY	41
8.3	NEHMOTNÉ ODMĚNY	42
8.4	BENEFITY ZLEPŠUJÍCÍ FINANČNÍ SITUACI ZAMĚSTNANCE.....	42
8.5	BENEFITY ZVYŠUJÍCÍ HODNOTU ZAMĚSTNANCE	42
9	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY XY.....	43
9.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	43
10	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU FIRMY.....	57
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Nejdůležitějším aktivem každé společnosti jsou zaměstnanci. Jelikož tvoří jádro společnosti a vytvářejí cílové produkty a služby, závisí převážně na nich, jestli firma bude ve svém oboru prosperovat, či nikoliv. Management má ve firmě úlohu koordinační a je na něm, aby správně a efektivně úkoly zadával a přerozděloval. Jedním z úkolů společnosti je tedy podporovat zaměstnance, kteří mají potenciál a usměrňovat práci ostatních, aby dosahovali potřebných výsledků v požadované kvalitě.

V této oblasti je velmi důležitým faktorem motivace. Zaměstnanci, kteří jsou motivováni nedostatečně či vůbec totiž nemají potřebu přispívat kvalitní prací k dobrým výsledkům celé firmy. Kvalitní zaměstnanci nevyžadují tolik pozornosti, jako zaměstnanci, kteří vykonávají práci ze stereotypu, aby uspokojili své základní potřeby. Proto je nutností se na tyto zaměstnance zaměřit a motivovat je. Za tímto účelem se ve společnostech vytváří motivační program.

Motivační program, který je vytvářen společnostmi se ovšem ve většině případů stanovuje komplexní formou a je zaměřen na všechny zaměstnance stejným způsobem. Jedná se o mylný postup, neboť ve společnosti nepracují lidé stejného typu. Každý pracovník je jedinečný, má své vlastní hodnoty a stimuly, které na něj působí, a ty mohou být odlišné. Proto by měl motivační program poskytovat více možností a alternativ, které zahrnou potřeby všech, nebo alespoň větší části pracovníků.

V rámci vypracování mé bakalářské práce budou informace čerpány převážně z literatury nastudované. Další část informací zahrnutých v mé práci bude pocházet ze společnosti XY a ze studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Teoretická část bude obsahovat vysvětlení několika základních pojmů motivace, popis vybraných teorií pracovní motivace, nástroje, které slouží k osobnímu rozvoji pracovníka a formy odměňování zaměstnanců.

V praktické části bude nejprve představena společnost XY. Poté bude následovat rozbor současného motivačního programu společnosti. Dalším bodem této části bude vyhodnocení dotazníkového šetření, které bude zaměřeno na spokojenost se stávajícími motivačními prostředky, které jsou organizací využívány. Po vyhodnocení všech dílčích otázek bude následovat několik návrhů k upravení stávajícího motivačního programu společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce je zaměřena na tvorbu motivačního programu pro vybranou firmu XY.

Hlavním cílem této práce je analýza současného motivačního programu společnosti a vytvoření návrhů na zlepšení tohoto programu.

Ke splnění zadané práce budou využita data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření ve společnosti XY, konkrétně ve výrobní divizi, která se nachází v Horce nad Moravou. Cíloví respondenti budou zaměstnanci dělnického typu. Jako další podklady pro práci budou sloužit informace získané skrze konzultanta uvedené společnosti, a informace získané ve veřejném obchodním rejstříku vydaném Ministerstvem spravedlnosti.

Data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření budou sloužit jako podklad pro druhou, tedy návrhovou část mé práce. V ní budou skrze tyto informace uvedeny návrhy na zlepšení stávajícího motivačního programu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE A STIMULACE

Neexistuje práce, která by nebyla vytvářena z nějakého důvodu. Pokud se člověku v práci daří, může to být způsobeno tím, že tuto práci rád vykonává, nebo proto, že má určitý cíl, kvůli kterému tuto činnost vytváří. Pokud osoba danou práci dobře nevykonává, může to být způsobeno tím, že není dostatečně kvalifikovaná, nebo proto, že nerada dělá jakoukoli práci. (Mikuláščík, 2009, s. 136)

1.1 Pojetí motivace

"Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé. Motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní." (Mikuláščík, 2009, s. 136)

Motivace se může utvářet již zadáním úkolů nebo úloh. Motivovat člověka může i důsledek splnění, či nesplnění zadaných úkolů. Dalo by se říci, že existují čtyři podmínky, které mají jistou univerzální platnost. Asi nejzákladnějším bodem pro vytvoření motivace vykonat úkol, je jeho srozumitelnost pro vykonavatele. Dále by měl být daný úkol splnitelný nejen podle hodnot zadavatele, ale hlavně jej musí vykonavatel za splnitelný považovat. Aby byla zajištěna co největší pravděpodobnost splnění daného úkolu, měl by být přiměřeně obtížný vzhledem ke schopnostem vykonavatele. A nakonec by měl být zadán individuálně, aby odpovídal motivům a zájmům jednotlivce. (Plamínek, 2011, s. 70)

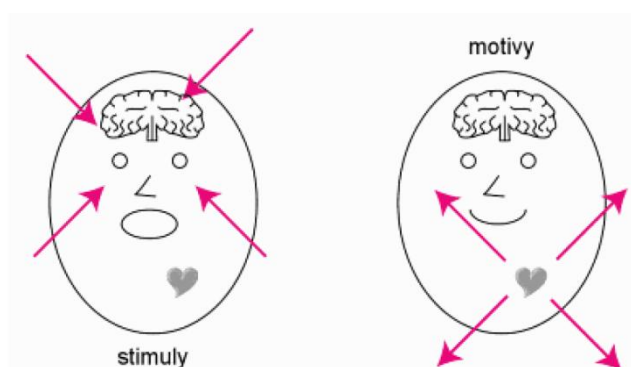
- **Motiv** je jakási vnitřní psychická síla, či popud vykonat určitou věc. Můžeme ji chápat jako nějakou příčinu či důvod, kvůli kterému se chováme určitým způsobem či vykonáváme různé činnosti. Prožívání je individuální a dává vykonávané činnosti smysl. (Deibl, 2005, s. 53)

S motivem bývá úzce spjat cíl. Cílem každého motivu bývá psychické nasycení, tedy uspokojení z toho, že jsme daný úkol, či úlohu vykonali. Motiv trvá tak dlouho, dokud nedosáhneme našeho cíle, tedy uspokojení. Někdy se ovšem stává, že motiv existuje samostatně, neboť cíl nelze přesně specifikovat. Jedná se například o vytváření činnosti v zájmové oblasti vykonavatele, jako je třeba hra na hudební nástroje. (Adair, 2004, s. 18 - 19)

V psychice člověka většinou nepůsobí jeden, ale i více motivů. Tyto motivy nemusí mít zpravidla stejný či podobný směr, ale i zcela opačný. Proto zde hraje vel-

kou roli intenzita a perzistence, tedy vytrvalost. Tím pádem se nedá nikdy přesně specifikovat, jakým směrem se člověk bude ubírat a s jakou intenzitou a vytrvalostí bude danou činnost vykonávat. (Adair, 2004, str. 18 - 19)

- **Stimul** je pojem, který je poměrně blízký pojmu motiv. Ovšem nejedná se o synonyma či ekvivalenty. Někteří psychologové tyto pojmy nerozlišují. Z manažerského hlediska bychom si zde ale měli všimnout odlišností. (Plamínek, 2010, s. 14 - 15)



Obrázek 1. Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2010, s. 14)

1.2 Pojetí stimulace

Zatímco motiv bývá vytvořen v nitru psychiky člověka, stimulem či stimulací rozumíme to, co působí zevnějšku na psychiku člověka. Toto působení bývá obvykle vyvoláno jednáním jiné osoby a může mít nejrůznější podoby a formy. Důsledkem stimulace dochází ke změnám činnosti člověka prostřednictvím změny psychických procesů, zejména prostřednictvím změny motivace jedince. (Plamínek, 2010, s. 15)

Stimulace nemusí být v zásadě vyvolána vědomě či záměrně. Ovšem jelikož bývá psychika člověka nejčastěji ovlivňována v rámci sociální interakce, je ve společnosti někdy mylně chápána jako vědomé a záměrné ovlivňování druhé osoby. (Plamínek, 2011, s. 70)

Stimulem můžeme rozumět kterýkoliv podnět, který má za následek určitou změnu v chování a motivaci jedince. V rámci stimulace rozlišujeme dva pojmy, a to impulsy a incentivy. (Pauknerová, 2012, s. 220)

- **Impuls** je vnitřní podnět, který člověka upozorňuje, že v těle nebo mysli došlo k určité změně. Jako příklad tělesného impulsu můžeme zmínit bolest zubů. Jedná se o impuls, který nás informuje, že není něco v pořádku a může vyvolat motiv ná-

vštevny našeho zubaře. Pokud se jedná o stavy mysli, můžeme zde zmínit například nervozitu.

- **Incentiv** je podnět, který není vyvolán tělem ani myslí, ale přichází z vnějšího prostředí. S impulsy jsou úzce spjaty, neboť osobu aktivují, tj. uvádějí ji k myšlení a činům. Z pracovního prostředí můžeme jako příklad jmenovat možnost pracovního postupu. Pokud pracovník pracuje svědomitě a má dobré výsledky, může být pochválen za dobrý výkon. (Pauknerová, 2012, s. 221)

To, co může být vnímáno jako impuls či incentiv je závislé na tom, jakou má daná osoba motivační strukturu a jak k motivaci samotné přistupuje. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv, 2012, s. 228)

1.3 Zdroje motivace

Pokud chceme porozumět tomu, jak motivace lidského chování a jednání funguje a následně ji umět svými činy efektivně ovlivňovat, musíme nejdříve pochopit to, jak motivace vzniká a z čeho se rodí. Jako prameny motivace bereme v úvahu určité skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Těchto skutečností, které nám formulují motivaci k úkonům různorodých činností je velké množství, ovšem mezi základní zdroje patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv, 2012, s. 228 - 229)

1.3.1 Potřeby

Jsou různé pohledy, jak se můžeme dívat na vymezení potřeb, ovšem z psychologického hlediska se díváme na potřeby jako na určitý prožitek člověka, který pociťuje nedostatek něčeho, co považuje za významné či potřebné. Tato potřeba nemusí být vždy vědomá. Pociť nedostatek něčeho, co jedinec v danou chvíli potřebuje, vyvolává vnitřní napětí a následně nabádá k odstranění tohoto napětí. Odstranění napětí bývá nejčastěji uskutečňováno nasycením dané potřeby. Základním předpokladem pro nasycení nedostatek je skutečnost, že subjekt zná cíl a způsob, jak toho dosáhnout. Nejčastěji bývají potřeby charakterizovány jako primární a sekundární. (Deibl, 2005, s. 39)

- Primární potřeby označují potřeby, mezi které řadíme potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní. Jedná se o potřeby, které jsou spjaty s fungováním a činností biologického organismu. Jinými slovy zde řadíme základní potřeby člověka, jako je potřeba potravin, tekutin, vzduchu a spánku za účelem regenerace organismu. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv, 2012, s. 229)

- Sekundární potřeby jsou potřeby, mezi které řadíme potřeby sociální, společenské a psychogenní. Existence těchto potřeb je spojována s člověkem, který nemá pouze základní potřeby jako ostatní tvorové, ale i potřeby sociální společenské a kulturní. Jako nejčastější potřeby zde můžeme zařadit potřebu lásky, seberealizace a určitou míru nadřazenosti. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv, 2012, s. 229)

1.3.2 Návyky

Každý člověk realizuje jistou míru činností pravidelně. Většinou se jedná o opakování činností v rámci určitých situací. Díky pravidelnému opakování činností vzniká u člověka automatizace, která směřuje k vytváření stereotypu, tedy k návykům. Pokud tedy v budoucnosti vznikne situace, kterou má osoba spjata s vykonáním určité činnosti, potřeba se „probudí“ a vzniká nutkání tuto potřebu uspokojit.

Návyk bývá někdy definován jako naučný vzorec chování, který utváří vnitřní pohnutku a následně motiv vykonat něco v závislosti na podmětové situaci. Návyky vznikají nejčastěji v rámci výchovy dítěte, ale velké množství návyků si lidé utvářejí v průběhu života sami. (Duchon a Šafránková, 2008, s. 256 – 257)

1.3.3 Zájmy

Pod pojmem zájem si můžeme představit určité trvalejší zaměření osoby na předměty, skutečnosti nebo činnosti, které vyvolávají vytváření motivu tuto činnost provést. Je obtížné sestavit typologii zájmů, neboť okruh zájmů se zvětšuje úměrně s možnostmi jedince činnosti provozovat. Ve společnosti existuje nepřeborné množství zájmů, jako jsou například zájmy sportovní, hudební, rukodělné, jazykové, či vědecké.

Zájmy jsou pro člověka velmi důležité, neboť prostřednictvím zájmů se formuluje osobnost člověka, rozvíjí se jeho um a rozšiřuje se jeho rozhled. Zájmy také slouží jako prostředek ke zdokonalování schopnosti sebemotivování a zaměřování se na cíle. (Deibl, 2005, s. 51 – 52)

1.3.4 Hodnoty

Hodnoty jsou úzce spjaty se setkáváním a poznáváním nových věcí a skutečností. Všechny tyto skutečnosti má člověk potřebu určitým způsobem hodnotit, což znamená přiřazovat jim důležitost a význam. Hodnoty jsou dvojího druhu. V mladistvém věku převládají hodnoty, které člověk přejímá již hotové od svého okolí, zvláště od svých blízkých. V pozděj-

ším věku, kdy se začíná utvářet osobnost člověka, začínají převládat hodnoty, které si vytváří jedinec sám. Hodnoty vycházejí z hodnocení, které většinou probíhá ve fázi poznávání a prožívání. To má za následek, že hodnoty, které si člověk vytváří, nebývají zpravidla objektivní, ale převládá zde i určitá míra subjektivního myšlení.

Hodnoty, které člověk přejímá či si je vytváří sám, jsou velmi individuální. Ovšem existují i hodnoty, které bychom mohli nazvat jako obecně platné. Zde patří například rodina, práce, přátelství, vzdělání, zdraví, upřímnost apod. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv, 2012, s. 231)

1.3.5 Ideály

Pod pojmem ideály si můžeme vybavit určitou názornou představu nějaké skutečnosti, která představuje pro jedince významný cíl. Jedinec se poté snaží a usiluje této skutečnosti dosáhnout. Tyto ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností. Můžeme zde zařadit životní cíle, pracovní cíle či cíle, kterých bychom chtěli dosáhnout v osobním životě. O ideálech obecně platí, že se zvyšují úměrně s charakterem, dominancí, schopností a dovedností jedince. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kolektiv, 2012, s. 232)

2 DRUHY MOTIVACE

Pokud chceme pracovníky v organizaci motivovat, nemusíme vždy využívat hmotných či nehmotných motivů. Motivem pro pracovníka může být například jeho zařazení do určité pracovní skupiny. Jedná se o jednu z možností, jak zvýšit požadovanou výkonnost jedince, neboť osamělý pracovník je těžko motivovatelný. Lidé se vyvíjejí a tím se vyvíjejí i jejich potřeby. Proto je potřeba jednou za čas udělat průzkum toho, co je pro zaměstnance podstatné a co oceňují. (Porvazník, 2014, s. 316)

2.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je založena na podnětech, které vycházejí z lidského nitra. Lidé si je sami utvářejí a tyto podněty nás následně popuzují, abychom se chovali určitým způsobem či se vydali určitým směrem. Tyto podněty nám dávají pocit, že práce, kterou vykonáváme je určitým subjektivním způsobem důležitá a zajímavá. Pro zaměstnavatele je tedy nejlepší, když motiv k vykonání zadaného úkolu vychází ze zaměstnance samotného, neboť tento typ motivace má silnější a dlouhodobější účinek, než kdyby mu byl tento motiv vnucen vnějším podnětem. (Armstrong, 2003, s. 217)

Vnitřní motivace může být zvyšována pomocí:

- Jasných úkolů
- Uznání
- Odpovědnosti
- Spolupráce
- Různorodosti
- Kariérního růstu

Faktory, které mohou pomoci k vytvoření vnitřní motivace, jsou velmi individuální, neboť každý člověk je jedinečný. Proto je potřeba danou osobu nejdříve dobře znát, abychom dosáhli požadovaného cíle. (Firemní sociolog, © 2014)

2.2 Vnější motivace

Tento typ motivace označuje vše, co se snažíme dělat pro to, abychom určitého jedince nebo skupinu osob motivovali. Jedná se tedy o přímý vnější zásah na psychiku jedince s cílem ovlivnit ji, aby se zachovala určitým způsobem, který chceme či vyžadujeme. Výhodou této formy motivace je, že má velmi rychlý nárůst s výrazným účinkem, ovšem

z časového hlediska se jedná spíše o krátkodobější záležitost. Jako příklad vnější motivace zde můžeme zmínit třeba odměny, jako je zvýšení platu, pochvala či povýšení. Vedle odměn ale existují i tresty, které mohou také sloužit jako motivátory. Jedná se například o odepření platu, pokárání či disciplinární řízení. (Armstrong, 2007, s. 221)

2.3 Pozitivní motivace

Pozitivní motivaci si může člověk vytvářet ve svém nitru sám, ale ve společnosti převládá spíše vnější pozitivní motivace. Princip je v očekávání určitého chování či vykonání skutečnosti v případě, že předem zadaný cíl bude splněn. Toto očekávání je založené na uskutečnění stejné či podobné situace v minulosti, kdy dokončení činnosti vedlo ke stejné nebo podobné odměně. Jako příklad si můžeme vzít vedoucího pracovníka a zaměstnance. Pokud vedoucí pracovník posiluje žádoucí chování zaměstnanců, podílí se tak na vytváření určité trvalé tendence. Důležitá je zde soustavnost a systematičnost, neboť pokud jednou oceníme zaměstnance za určitý úkon a podruhé výkonu nevěnujeme žádnou pozornost, motivace začíná upadat. (Štěpaník, 2010, s. 67)

2.4 Negativní motivace

Tento typ motivace je založen na principu předcházení stejných nebo podobných událostí, neboť šlo o chybu. Negativní motivace (jinými slovy postih) má za následek to, že se pracovník snaží vyvarovat stejnému jednání, neboť byl za něj již v minulosti sankcionován. Sankce může spočívat v pouhém upozornění, vyslovení výtky nebo vyslovení nesouhlasu. Ovšem sankce jsou důležitým nástrojem v situacích, ve kterých se jedná o závažné přestupky. Dobrý manažer by neměl přehlížet přestupky nebo chyby, ovšem při snaze motivovat zaměstnance by se měl spíše zaměřit na pozitivní odměňování. (Štěpaník, 2010, s. 67)

K negativní motivaci bychom měli přistupovat až v případě, že pozitivní motivace nefunguje nebo selhala a aby byla účinná, vyžaduje neustálou kontrolu. (Hospodářová, 2008, s. 107)

2.5 Nehmotná motivace

Nehmotná motivace bývá v podnikové sféře často podceňována, a převládá vůči ní určitá míra skepse. To je jeden z důvodů, proč se častěji používá motivace hmotná, která není pro nadřazené časově náročná a je „pohodlnější“. Přitom správné použití nehmotné motivace

může být dokonce účinnější, neboť se zde utváří důležitý faktor, který má nejsilnější vliv na práci zaměstnance. Tímto faktorem je dobré psychické rozpoložení pracovníka. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 237 – 238)

Hlavní faktor, který má vliv na práci zaměstnance je jeho postoj. Tento faktor může být ovlivněn různými intervencemi, jako je například ocenění za dobrý výkon, snaha o udržení dobrých pracovních vztahů na pracovišti, naslouchání podřízeným a přijímání kritiky, sdílení informací o cílech firmy a jejím fungování apod. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 237)

2.6 Hmotná motivace

Principem hmotné motivace je odměňování, které se skládá z různých finančních odměn a zaměstnaneckých výhod. Mzda se tedy skládá ze základní nebo-li fixní složky, která se navyšuje o různé bonusy nebo osobní ohodnocení. Aby hmotná motivace byla účinná, měla by být pro pracovníka:

- Motivující
- Spravedlivá
- Srozumitelná

Hmotná motivace je silným nástrojem v oblasti ručních prací (dělnické práce). Pokud bychom se zaměřili na intelektuální typ práce, zde hmotná motivace nedosahuje takových výsledků, neboť pro tento typ pracovníků nepředstavuje hlavní motivační faktor. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 232 - 237)

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program je konkrétní a systematický postup práce s pracovníky, na které je tento systém zaměřen za účelem pozitivního ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Tento program představuje seznam základních pravidel, která jsou využívána jako stimulační nástroje. Cílem motivačního programu a jeho nástrojů je dosažení takové pracovní motivace, aby pracovníci byli spokojeni se svou prací a odváděli tak požadované výkony. (Kociánová, 2010, s. 39)

Řízení podniku by mělo věnovat pozornost problematice, jak by se vedení mělo stavět k vedení pracovníků a pracovních skupin, jakým způsobem budou hodnoceny výsledky jejich práce, jaké podmínky budou utvářet pro to, aby měli zaměstnanci možnost osobního rozvoje, jakým způsobem je možné podněcovat aktivitu pracovníků, udržování jejich kázně a podobně. Všechny tyto dílčí části je nutno řešit nejen v rámci podnikových úkolů a problémů, které mohou nastat, ale také v rámci snahy plnit podnikové cíle a záměry, ať už se jedná o krátkodobé nebo dlouhodobé. V rámci analýzy a řešení těchto problematik je vytvářen tzv. motivační program organizace. (Gregar, 2010, s. 39)

Motivační program je úzce spojen s činností personálního oddělení společnosti. Aby byl účinný, je nezbytné, aby byl formulován co nejsrozumitelněji. Následně bývá zveřejněn ve firemní brožuře, která popisuje předmět činnosti organizace a její zásady, kterých se řídí v rámci personálních řízení. Každý program je specifický, neboť je spjat s činností společnosti. Nelze jej tedy považovat jako obecně platný. (Gregar, 2010, s. 40)

4 TEORIE MOTIVACE

V následující části se budeme zabývat teoriemi motivace, které vznikaly ve 20. století. Tyto teorie můžeme rozdělit do dvou skupin a to teorie potřeb a teorie motivačního procesu.

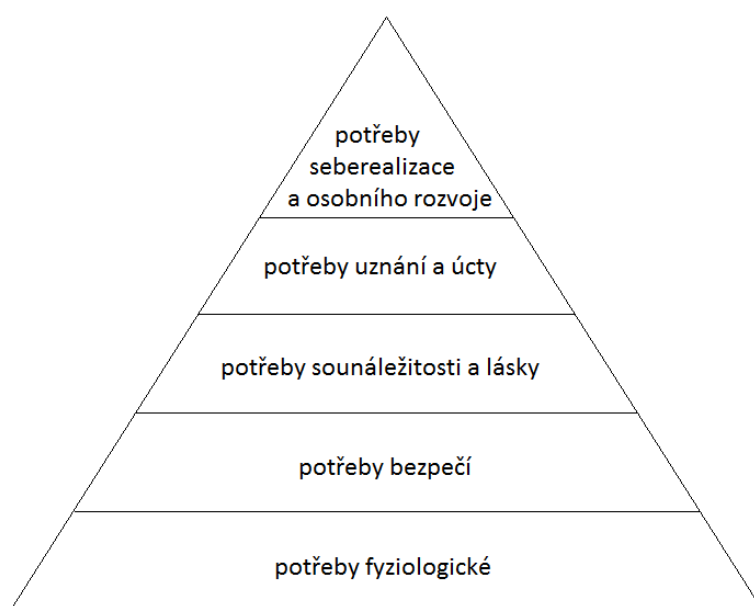
4.1 Teorie potřeb

V této oblasti jsou využívány teorie, které se zaměřují na příčinu chování jedince. Analyzují se tedy faktory, které jedince aktivizují a zastavují při určitém typu chování. Tyto teorie se tedy zaměřují na potřeby lidí a na jejich snahu potřeby uspokojovat. (Porvazník, 2014, s. 318)

4.1.1 Maslowova teorie

Teorie Abrahama Maslowa vychází z potřeb lidí. Potřeba je pocit nedostatku něčeho, co nám chybí a naším cílem je tento nedostatek odstranit a potřebu nasytit. Tento proces není ovšem nikdy ukončen, neboť poté co jednu potřebu uspokojíme, vznikne nová. Teorie vychází z předpokladu, že lidé uspokojují své potřeby progresivně. To znamená, že své touhy jedinec zvyšuje a stanovuje si nové cíle pouze tehdy, kdy jsou uspokojeny potřeby základní nebo nižší úrovně. (Forsyth, 2000, s. 15 - 16)

Sociolog Maslow rozdělil potřeby do pěti skupin od nejzákladnějších, po potřeby nejvyššího řádu.



Obrázek 2. Systém pyramidy (Mikuláščík, 2007, s. 139)

Na nejnižší úrovni jsou potřeby fyziologické, jako je jídlo, pití a spánek. Jedná se o potřeby, které vyžaduje uspokojit každý jedinec. Poté, co jsou uspokojeny tyto základní potřeby, přesunuje jedinec svou pozornost k vyšší úrovni, kde se nacházejí potřeby jako jistota a bezpečí. Další touha po uspokojování potřeb směřuje do mezilidských vztahů, kde jedinec vyhledává a navazuje mezilidské vztahy. Jednotlivci, kteří mají uspokojeny potřeby fyziologické, bezpečnostní a začleňují se do společnosti dále mohou usilovat o úctu ostatních a následně úctu k sobě samým. Vrcholem pyramidy je snaha o seberealizaci. Jedinec se snaží využít svůj potenciál k dosažení něčeho, co překračuje potřeby těla nebo společenského života. Je také nutno poznamenat, že vrcholu pyramidy nedosáhne každý. Aby jedinec vrcholu dosáhl, musí mít v sobě určitou svobodnou zvědavost a musí mít také možnost svobodného vyjadřování. (Brooks, 2003, s. 49 - 50)

4.1.2 Alderferova teorie

Při vzniku této teorie vycházel pan Alderfer do určité míry z teorie pana Maslowa a to tím, že zúžil počet úrovní potřeb z pěti na tři:

- **Existenční potřeby** - zde řadíme všechny základní potřeby, jako jsou potřeby fyziologické nebo potřeba bezpečí
- **Vztahové potřeby** - mezi vztahové potřeby patří hlavně potřeba sociální interakce, ať už se jedná o přátelství nebo lásku. Pokud je potřeba jedince neuspokojena, projevuje se to emoční otupělostí.
- **Růstové potřeby** - zde patří například potřeba seberealizace, sebepřijetí a ocenění, což je výsledek dosažení určité pozice v zájmové činnosti. (Mikuláščík, 2007, s. 140)

Tyto tři skupiny potřeb jsou sestaveny podle abstraktnosti. Existenční potřeby jsou potřeby striktně abstraktní. Potřeby vztahové v sobě mají již jistou míru abstrakce a potřeby růstové jsou velmi abstraktní. Alderferova teorie také na rozdíl od Maslowy teorie připouští, že jedinec může usilovat o uspokojení potřeby vyššího řádu, aniž by uspokojil potřebu nižšího řádu, nebo se může snažit o uspokojení různých potřeb ze všech kategorií ve stejnou dobu. (Brooks, 2003, s. 51)

4.1.3 Herzbergova teorie

Herzberg se při vypracovávání teorie zaměřil obdobně jako Maslow a Alderfer na typologii potřeb, okolnosti, závislosti a vzájemné vztahy, které se mezi různými úrovněmi potřeb

vyskytují. Herzberg ovšem na rozdíl od Maslowa nerozděluje potřeby do různých úrovní podle odlišnosti kultivace. Potřeby a přání člení do dvou skupin, kterými jsou vnější stimuly a vnitřní pohnutky. (Mikuláščík, 2007, s. 141)

- **Hygienické faktory**, které nazýváme také disatisfaktory jsou stimuly vnější. Tyto popudy souvisejí s pracovním prostředím zaměstnanců. Jedná se o určitý základ, který jedinec v organizaci vnímá. Můžeme zde zařadit dobré podmínky v oblasti pracovních vztahů, platové ohodnocení, vedení a kontrola pracovníků nebo administrativní postupy podniku. Uspokojování tohoto typu potřeb nevede k uspokojení z vykonané práce ani k vyššímu výkonu. Tyto potřeby je naopak nutno uspokojovat, aby na pracovišti nevznikala nespokojenost a nesnižoval se výkon a kvalita práce. (Armstrong, 2007, str. 227)
- **Motivační faktory**, které jsou označovány jako satisfaktory jsou pohnutky vnitřní a jsou úzce spojeny s lidskou prací. Jedná se o podstatné faktory, které slouží k vytváření pozitivní motivace. Můžeme zde zařadit například pracovní postup, znalostní růst, odpovědnost, potřebu uznání a snahu o dosažení tíženého cíle. Tyto faktory vycházejí z nitra člověka a pro dosažení cíle jsou klíčové. (Forsyth, 2003, s. 18)

4.2 Teorie motivačního procesu

Tyto teorie nám poskytují určitý základ, který je potřeba k tomu, abychom mohli aspoň z části pochopit a využít problematiku motivace ve společnosti. Nastiňují nám procesy, které mohou motivovat lidské chování, čili to, co je vyvolává, usměrňuje a udržuje. Pomocí teorií můžeme zjistit, jak bude jedinec uspokojovat svou potřebu a jakým způsobem bude volit mezi různými alternativami. (Porvazník, 2014, s. 320 - 321)

4.2.1 Wroomova teorie expektance

Teorie byla vynalezena americkým psychologem Vroomem. Základ teorie závisí na předpokladu, že jedinec očekává konkrétní výsledek, ke kterému se dostane určitým typem chování či činností. Jako příklad si můžeme vzít zaměstnance, který pracuje svědomitě, odpracovává přesčasy a jeho výkony jsou nadstandardní. Pokud očekává, že by mohl být v budoucnu povýšen a povýšení přikládá velkou hodnotu (valenci), pak můžeme předpokládat, že je dostatečně motivovaný tohoto cíle dosáhnout. Vše můžeme charakterizovat touto rovnicí:

$$\text{Motivace (M)} = \text{Očekávání (E)} \times \text{Valence (V)}$$

(Brooks, 2003, s. 44 - 45)

Kdykoliv jedinec volí mezi různými možnostmi, které nezaručují jisté výsledky, není jeho chování a jednání vždy ovlivněno tím, co by v daném případě chtěl, ale také tím, jak moc je přesvědčen, že daného cíle může dosáhnout. Očekávání tedy můžeme charakterizovat také tím, jak moc je jedinec přesvědčen, že ho určité chování či jednání dovede k tíženému cíli. (Armstrong, 2007, s. 225)

4.2.2 Teorie X a teorie Y

Tato teorie začala vznikat v padesátých a šedesátých letech dvacátého století, kdy se manažeři začínají zaměřovat na nové metody vedení lidí. Na rozdíl od dosavadních principů, kdy se přihlíželo především na motivaci hmotnou, se začíná klást důraz na osobní rozvoj zaměstnanců skrze seberealizaci. Účelem je, aby jedinec dělal to, co umí, a aby to dělal s určitou mírou vnitřní spokojenosti. Strůjcem této teorie je Douglas McGregor, který člení lidské chování ve společnosti na dva protichůdné způsoby:

- **Teorie X** předpokládá, že pracovníci jsou líní a snaží se vyhybat své práci. Preferují typ práce, kde nemají žádnou odpovědnost a chtějí být řízeni. Jelikož se pracovníkům nechce pracovat, musí být motivováni formou odměn či trestů a během práce musíme vykonávat nad jejich prací dohled. Ve společnosti je pouze malá skupina pracovníků, kteří nemají stejný postoj a ti většinou plní řídicí funkce. (Bělohlávek, 2005, s. 5 - 6)
- **Teorie Y** se dívá na skutečnost z opačné strany pohledu a vychází z předpokladu, že zaměstnanci pracovat chtějí. Pracovníkům nevadí určitá míra odpovědnosti a samostatnosti, výsledky jejich práce je uspokojují. Převažuje zde snaha získat z práce pozitivní zkušenosti. (Forsyth, 2003, s. 14)

Je nutno podotknout, že na obou stylech přístupu k práci je určitá míra pravdy. V obou typech teorie se jedná o nastínění extrémních pozic, které mohou zaměstnanci zastávat. (Forsyth, 2003, s. 14)

4.2.3 Teorie spravedlnosti

Představitelem teorie spravedlnosti je J. Stacey Adams. Podle autora teorie vede nespravedlnost hodnocení k demotivaci pracovníka a spravedlnost vede ke zvýšení motivaci jedince. (Mikuláščík, 2007, s. 142)

Spravedlnost můžeme rozdělit na dva druhy:

- **Distributivní spravedlnost** je založena na vnitřním subjektivním hodnocení jednotlivce, který porovnává, zda za vykonanou práci dostal přiměřenou odměnu ve srovnání s výkonem spolupracovníků. Vycházíme tedy ze subjektivního pocitu jedince, který vyhodnocuje poměr mezi tím, co během vykonávání činnosti do práce vložil a tím, co díky ní získal, a to následně opět porovnává s tím, co do své práce vložili jeho spolupracovníci a co díky ní získali, ať už dělali stejnou nebo obdobnou činnost. (Porvazník, 2014, s. 321)
- **Procedurální spravedlnost** se zaměřuje na to, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost procesu při hodnocení a povyšování pracovníků, o kterém rozhoduje podnik. (Armstrong, 2007, s. 227)

5 NÁSTROJE OSOBNÍHO ROZVOJE A MOTIVACE

5.1 Vzdělávání a trénink

Pokud chce zaměstnavatel, aby zaměstnanci vykonávali dobře a kvalitně sjednanou práci a byli připraveni na změnu či obměnu pracovní náplně, musí dbát na jejich vzdělávání. Neustálé vzdělávání zaměstnanců připravuje zaměstnance na obměnu práce, která zvyšuje motivaci pracovníků.

Schopní a motivovaní pracovníci zajišťují dlouhodobou konkurenční výhodu. Jedná se o faktor, který odlišuje společnosti, neboť pracovníci, kteří mají zajištěné systematické a kvalitní vzdělávání, mají chuť dělat lepší věci než pracovníci konkurence, což posunuje společnost kupředu.

Vzdělávání můžeme rozdělit do tří oblastí:

- **Všeobecné vzdělávání**
 - Jedná se o vzdělávání, které nám poskytuje stát, získáváme zde základní schopnosti, znalosti a dovednosti.
- **Odborné vzdělávání**
 - U tohoto typu vzdělávání nám stát poskytuje základní přípravu na povolání a zaměstnavatel nám následně zajišťuje potřebné zaškolení, doškolení a přeškolení v rámci určité profese.
- **Rozvoj**
 - Jedná se o rozšiřování znalostí zaměstnavatelem, které někdy bývá podporováno státem. Jedná se o schopnosti a dovednosti nad rámec povolání. (Šikýř, 2012, s. 146 – 147)

5.2 Stínování

Tato metoda je založena na faktu, že na pracovišti nebo v týmu pracují jak zkušenější pracovníci, kteří mají v dané oblasti jistou praxi, tak i pracovníci, kteří jsou ve společnosti noví nebo jsou zde nově přemístěni. Jedná se o získávání zkušeností méně kvalifikovanými pracovníky od pracovníků zkušenějších. Daný zaměstnanec vytváří „stín“ zkušenějšího pracovníka. To znamená, že sleduje činnosti, které druhý pracovník vytváří, chodí s ním na porady, jednání, vytváří s ním projekty a další. Po určité době se stínovaný a stínující

sejdou a projednají poznámky a připomínky stínujícího k daným postupům a procesům. (Bělohlávek, 2012, s. 19)

5.3 Koučování

Jedná se o jednu z nejsilnějších metod, které slouží k rozvíjení pracovníků. Jedinec má možnost se rozvíjet za dozoru a podpory vedoucího, tedy kouče. (Bělohlávek, 2008, s. 74)

Koučem nemusí být osoba, která pracuje ve stejné organizaci jako koučovaný, ba naopak v současné době převládá spíše typ koučování externí osobou.

Na začátku koučování si musí obě osoby ujasnit cíl, kterého chtějí dosáhnout a rozsah jejich práce. Následuje ustanovení pravidel, které budou obě strany dodržovat a poté už může začít koučink i po technické stránce. Kouč většinou klade otevřené otázky, aby podnítil koučovaného k zamýšlení nad sebou a svou činností. Jedná se o náročnější typ osobního rozvoje, neboť otázky, které jsou kladeny koučem, bývají náročné. Úkolem kouče je nejen zvýšit výkon koučovaného, ale také snaha o to, aby koučovaný prací žil. (Hroník, 2007, s. 105 – 107)

5.4 Delegování

Podstatou delegování je částečné či úplné přenášení odpovědnosti za konkrétní činnosti na podřízenou osobu. Vedoucí pracovník přenáší některé práce na podřízeného, aby měl více času na důležitější a podstatnější úkoly, které spíše náleží k jeho funkci, zatímco podřízený se pokouší o zvládnutí práce, která přesahuje jeho zařazení a kvalifikaci. Delegování se často také používá, aby se otestovala schopnost pracovníka zvládat práci, která neodpovídá jeho postavení. Aby bylo delegování účinným nástrojem, měly by být činnosti, které jsou delegovány operativní, zvládnutelné a rozvíjející schopnosti pracovníka. (Cipro, 2009, s. 86 – 89)

Na delegování se můžeme dívat dvěma způsoby:

- **Rozšiřování práce**
 - Nově vykonávané úkoly jsou na stejné úrovni náročnosti, jako jeho dosavadní.
- **Obohacování práce**
 - Nově vykonávané úkoly jsou na vyšší úrovni odpovědnosti a samostatnosti, než dosavadní. (Bělohlávek, 2012, s. 20)

5.5 Změna náplně práce

Změna náplně práce bývá někdy důsledkem metody delegování, s kterou tedy může být úzce spjata. Pokud nadřízený pracovník přenáší určité pracovní činnosti na podřízeného, který tuto práci zvládá, může to vést k změně obsahu práce pracovníka. Změna náplně práce může tedy vzniknout důsledkem zjištění, že pracovník má schopnosti a dovednosti, které mohou být využity pro vyšší úroveň práce, než kterou zastává v současnosti. Tato změna může být také vyvolána změnou potřeb organizace. (Cipro, 2009, s. 86)

5.6 Týmová práce

Tato metoda je založena na snaze naučit pracovníky z různých oddělení respektovat názory a postoje ostatních pracovníků. Týmy bývají často vytvářeny za účelem vyhotovení určitého projektu pro společnost. Vytváření těchto dočasných týmů představuje možnost osobního rozvoje, což může způsobit vyvolání motivu zájmu o nové znalosti a dovednosti u jedince. Například vedoucí týmu si osvojuje poznatky a získává dovednosti z oblasti řízení lidí a projektů, které daná pracovní skupina vytváří. Tato zkušenost ovšem obohacuje i ostatní členy týmu, neboť každý jedinec má možnost poznat zbylé oddělení, které působí ve společnosti a rozšiřuje si tak svůj osobní rozhled. (Bělohlávek, 2012, s. 20)

Aby spolupráce v týmu fungovala, měla by zde panovat dobrá nálada a členové týmu by měli mít takové zaměření a specializaci, aby se vhodně doplňovali. Dlouhodobější spolupráce týmu zvyšuje efektivnost komunikace a má za následek i růst vzájemné důvěry. (Kolajová, 2006, s. 15)

5.7 Pochvala a kritika

Pochvala je jednou z velmi účinných metod, která napomáhá ke zvyšování motivace jedince. Jedná se o rychlý a nenákladný nástroj motivace, který má ovšem velké výsledky. Aby byla pochvala účinná, měla by splňovat určitá pravidla. Pochvala by měla být konkrétní, včasná, upřímná a bez zbytečných zavádějících řečí. Časté využívání superlativů a nechtěné přecházení do kritiky snižuje důvěryhodnost pochvaly a může tedy působit opačně, než byl původní záměr. (Rychtaříková, 2008, s. 100 – 101)

Kritika se objevuje v každodenním životě lidí, setkáváme se s ní v pracovním prostředí ale i v soukromém životě. Každý člověk kritiku používá, ale většinou důsledky nesplňují očekávání vykonavatele. Je tedy nutné kritiku umět využívat tak, aby nesnižovala sebevědomí či nepopuzovala posluchače, ale aby mu sloužila jako zpětná vazba na danou činnost či

jednání, a aby se jedinec chtěl ve své práci zlepšit a vykonané chyby napravit. Bez kritiky bychom nezjistili, co jsme udělali špatně a nemohli bychom se tedy příště stejnému jednání vyvarovat. Pokud se chybám ve společnosti vyvarujeme, šetříme tím čas a tudíž i peníze. (Rychtaříková, 2008, s. 31)

5.8 Zadávání vhodných úkolů

Vhodnými úkoly je myšleno zadávání nových úkolů, které slouží ke zvýšení schopností a dovedností pracovníka. Tento pracovník si dále osvojuje nové poznatky a postupy. Zadávání nových úkolů by mělo být postupné. Pokud se jedná o náročný úkol, měl by být rozkouskován a zadáván pracovníkovi po částech, aby nebyl zahlcen informacemi a neodradilo ho to od činnosti. Po vykonaném úkolu by měla proběhnout zpětná vazba v souvislosti na úspěchy a neúspěchy během vykonávané práce. (Bělohlávek, 2012, s. 21)

5.9 Přemístování na jiné pracoviště

Přemístování funguje na dvou úrovních a to na horizontální a vertikální. U varianty horizontálního přemístění bývá pracovník přerazován do jiného oddělení. To bývá důsledkem restrukturalizace společnosti, rušení pracovních pozic nebo potřeba poznání činností a procesů jiných oddělení za účelem efektivnější budoucí komunikace a spolupráce ve společnosti. V rámci vertikálního přemístování se jedná například o přesun manažera na nižší vedoucí pozici. Tento úkon zvyšuje znalost manažera výrobních procesů, umožňuje mu lépe poznat podřízené pracovníky a chod oddělení. Rozšiřování znalostí poté pozitivně působí na psychiku jedince a zvyšuje jeho pracovní motivaci. (Porvazník, 2014, s. 323)

6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Řízení odměňování pracovníků se v rámci svého účelu zaměřuje na procesy, které slouží k tomu, aby práce vykonaná jedincem pro společnost byla patřičně odměněna jak peněžní, tak nepeněžní formou. Jedná se tedy o prostředek, který slouží k uspokojení potřeb jednotlivce, který pracuje za účelem uspokojení jednak potřeb svých, ale také potřeb společnosti, ve které pracuje. V rámci systému odměňování je cílem, aby byli pracovníci spravedlivě odměněni v závislosti na hodnotě, kterou podniku oni sami přinášejí. (Armstrong, 2009, s. 20)

Samotné řízení odměňování se nestará pouze o formu peněžitých odměň, benefitů a různých zaměstnaneckých výhod. Spadá sem také nepeněžité odměňování, kde bychom mohli zahrnout například pochvalu, zvyšování pravomocí a odpovědnosti jedince, nebo také možnost osobního rozvoje a vzdělávání. (Armstrong, 2009, s. 20)

6.1 Mzdové formy

6.1.1 Časová mzda a plat

Časová mzda je v systému odměňování nejzákladnějším typem. Jak už sám název napovídá, zaměstnanci jsou zde odměňováni za to, kolik času stráví v práci. Časovou jednotkou, za kterou je pracovník ohodnocen, může být například hodina, týden, měsíc, nebo třeba rok. U dělnického typu profese převládá trend hodinového odměňování práce, naopak u nedělnických profesí se častěji setkáváme s měsíčním vyjádřením odměňování. V současnosti převládá trend, kdy se odměňování vztahuje na množství odvedené práce, nebo-li výkon pracovníka, ovšem i přesto zůstává časová forma mezd nejpopulárnějším typem odměňování. Aby byla časová mzda účinná jako motivační faktor, musí být její základní sazba dostatečně vysoká. Pokud by tato sazba poklesla pod pomyslnou hranici, která je pro každého jedince zcela individuální, nepůsobila by jako faktor motivační, nýbrž faktor demotivační. (Foot, 2002, s. 282)

Pokud bychom nahlédli do zákoníku práce, zjistili bychom, že zde je plat charakterizován jako peněžité plnění, které je poskytováno zaměstnanci za práci zaměstnavatelem, kterým v tomto případě může být stát, územní samosprávný celek, příspěvkové organizace (jedná se o organizace, ve kterých jsou náklady na platy a odměny plně financovány z příspěvku na provoz od zřizovatele), různá školní zařízení, která jsou zřizována ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy nebo krajem či obcemi a další. (Kociánová, 2010, s. 163)

6.1.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda se považuje za jednu ze základních mzdových forem, která se nejčastěji vyskytuje ve firmách, které působí ve výrobním průmyslu. Mzda, kterou pracovník obdrží je zcela závislá na množství vykonané práce jedincem. Množství práce, kterou pracovník musí vykonat bývá uvedena normami výkonu. Při stanovování těchto norem se užívá také norma času, která stanovuje potřebný čas na jednotku produkce, popřípadě norma množství, která naopak určuje, kolik je potřeba vyprodukovat kusů za jednotku času. (Šikýř, 2012, s. 133)

Tento typ tvorby mezd se často používá v případech, kdy je pro společnost rozhodující množství produkce vytvořené zaměstnanci, neboť ti mohou toto množství ovlivnit svým výkonem. Aby bylo použití úkolové mzdy efektivní, je nutné předem stanovit odpovídající normu výkonu, specifikovat výrobní postup, zajistit plně funkční provoz pracoviště, bezchybnou organizaci, kontrolu a v neposlední řadě bezpečnost práce. (Šikýř, 2012, s. 134)

Úkolová mzda má výhodu v přímém motivování jednotlivce, ke kterému přispívá jednoduchost pochopení procesu odměňování. Pracovníci mohou krátkodobě předvídat jejich budoucí výdělků a mohou je díky úpravě svého pracovního tempa ovlivňovat. Nevýhodou je možnost vzniku stresového chování a možnost onemocnění z práce, která se neustále opakuje. (Armstrong, 2007, s. 527)

6.1.3 Podílová mzda

Tato mzda se dělí na přímou podílovou mzdu a nepřímou podílovou mzdu. Oba tyto typy jsou principiálně shodné, odlišují se pouze podílem na mzdě celkové. Přímá podílová mzda je brána jako mzda pro pracovníka hlavní, kdežto nepřímá je považována za určitý typ dodatkové mzdové formy, viz další kapitoly. (Koubek, 2011, s. 176)

S podílovou mzdou se můžeme nejčastěji setkat ve společnostech, které se zaměřují na obchodní činnost nebo na činnost v oblasti služeb. Můžeme tedy říci, že podílová mzda je typická pro společnosti, kde neexistuje žádný měřitelný produkt. Odměna, kterou pracovník obdrží závisí buď z části nebo zcela, na celkovém objemu prodaného množství či poskytnutých služeb. (Foot, 2002, s. 287)

Výhodou tohoto typu odměňování je přímý vztah odměny a výkonu. Pracovník je obeznán s faktem, že pokud nebude odvádět výkon, nebude odměněn, což může působit na jeho motivaci. Nevýhodou ovšem je fakt, že výkon pracovníka může být někdy ovlivněn

faktory, na které jedinec nemá vliv, jako je např. nahrazení výrobku lepším či levnějším substitutem, změna hospodářské situace, preference zákazníků a další. (Koubek, 2011, s. 176)

6.1.4 Mzda za očekávané výsledky práce

Jedná se o méně známou formu odměňování. Tento typ mzdové formy je znám také pod názvem penzumové mzdy (penzum v překladu znamená uložená práce či úkol). Pracovník je zde odměňován na základě odměny za dohodnutý soubor prací či za předem dohodnutý výkon. Tento výkon se na začátku období pracovník zaváže odvést společnosti za určité období, ve stanoveném množství a v odpovídající kvalitě. Tento typ mzdy je poskytnut pracovníkovi, o kterém je ve společnosti známo, že má odpovídající schopnosti, znalosti a dovednosti k tomu, aby svůj pracovní úkol splnil. Takovému pracovníkovi je následně vyplácena pevná částka mzdy, která je obvykle stanovena v hodinové či měsíční sazbě. Z toho vyplývá, že pracovník má určitou jistotu příjmu na sjednané pracovní období, a v případě výkonnostní odchylky může tento nedostatek dopracovat. Po sjednaném pracovním období následuje vyhodnocení dosaženého výsledku, které může mít za následek úpravu mzdové částky na další pracovní období. (Koubek, 2007, s. 312)

Aby tento typ stanovení mezd fungoval, musí být předem přesně definován očekávaný výsledek práce, stanovení pracovních postupů a časová náročnost daného úkolu. (Koubek, 2007, s. 312)

6.2 Dodatkové mzdové formy

Dodatkovým mzdovým formám se také říká bonusy. Jedná se o proměnlivou peněžní odměnu, která zaměstnanci zvyšuje jeho základní mzdu nebo plat. Principem je vyplácení bonusů v okamžiku dosažení určitého nadstandardního chování nebo výkonu. Dodatkové mzdové formy slouží jako motivační faktory pro zaměstnance za účelem zvýšení jejich pracovního nasazení. (Armstrong, 2009, s. 307 - 309)

6.2.1 Osobní ohodnocení

Jedná se o dodatkovou mzdovou formu, kterou přiděluje přímý nadřízený pracovníka. Ve výrobních společnostech přímým nadřízeným může být například mistr dílny, v jiných společnostech to může být například vedoucí pro daný úsek. Osobní ohodnocení je závislé na celkovém hodnocení pracovníka, který je nadřízeným během pracovního období hodnocen v rámci různých kritérií. Smyslem této dodatkové mzdové formy je pracovníka stimu-

lovat k výkonu sjednané práce. Osobní ohodnocení bývá nejčastěji vyjádřeno procentem ze mzdového tarifu jedince. (Šikýř, 2012, s. 134)

6.2.2 Prémie

Prémie jsou jednou z nejznámějších dodatkových forem odměňování pracovníků. Ve společnosti se můžeme setkat s dvojím druhem premií. Jednorázové, které se vztahují k určitému nadstandardnímu výkonu či výjimečné zásluze pracovníka, nebo existují také opakovatelné prémie, které jsou zaměstnancům vypláceny společně s výplatou v závislosti na objemu vykonané práce v daném období. Nevýhodou těchto finančních odměn je jejich zevšednění pro pracovníky, kteří je po určité subjektivní době přestanou brát jako nadstandard, ale jako část jejich mzdy. (Forsyth, 2009, s. 59 – 60)

6.2.3 Provize

Tato dodatková mzdová forma se obvykle používá v oblasti podnikání, které je zaměřeno na obchodní činnost či služby, neboť zde je mzda pracovníka závislá na prodaném množství zboží či objemu poskytnutých služeb. Na rozdíl od provizní mzdy má provize doplňkový charakter, jedná se tedy o nepřímou podílovou mzdu. Provize bývá definována procentem z objemu prodeje, tržeb nebo zisku. V odlišném případě se provize vyjadřuje pevnou peněženou částkou za jednotku prodeje či poskytnutou službu. (Šikýř, 2012, s. 134)

6.2.4 Odměňování zlepšovacích návrhů

Zde se jedná o druh odměny, která se odvozuje od zvýšení zisku nebo poklesu výrobních nákladů v závislosti na zlepšovacím návrhu pracovníka. Tento efekt musí být prokazatelný, tedy měřitelný. Odměny zlepšovacích návrhů dělíme na dva druhy:

- **Jednorázové odměny**, které se odvozují od předpokládaného zlepšení vývoje nákladů či zisku v závislosti na zmíněném návrhu.
- **Periodické odměny**, které jsou vypláceny během určitého, předem sjednaného období. Tento typ odměny se vztahuje k efektu, který se už ve společnosti projevil.

Tento typ odměňování slouží jako nástroj pro prohloubení pracovních vztahů pracovníka a společnosti a přispívá také ke zlepšování jejich vzájemné komunikace. (Koubek, 2015, s. 316)

6.2.5 Příplatky

Příplatky navyšují základní mzdu nebo plat ve dvou případech:

- V případě, kdy je třeba brát zřetel na zvláštní okolnosti, kde můžeme zařadit například vysoké životní náklady vyvolané bydlením ve velkoměstě nebo na jiném území. Těmto typům říkáme příplatky lokální.
- V případě, kdy je třeba brát ohled na specifické rysy vykonávané práce. Zde patří například příplatky za ztížené pracovní podmínky, práci ve směnách, práci přesčas, za pohotovost a další.

Tyto odměny jsou ve většině případů stanoveny organizací, ovšem často se vyskytují jako výstupy kolektivního vyjednávání. (Armstrong, 2007, s. 26)

6.2.6 Úspora času

Tento typ odměňování se od ostatních liší tím, že se zde nebere zřetel na množství vykonané produkce pracovníkem, ale na jeho schopnost uspořit čas při výkonu sjednané práce. Odměňování vychází ze stanovených časových norem, které má jedinec na vykonání určitého úkonu či soubor úkonů. V případě úspory času ze zadané normy následuje odměna, která se přímo vztahuje na množství uspořené času jedincem. (Foot, 2002, s. 286)

6.3 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“ (Koubek, 2015, s. 319)

Jedná se tedy o formu odměny, která obvykle nebývá spjata s výkonem práce jedince. Při sestavování těchto výhod se přihlíží spíše na postavení jedince v organizaci, na jeho pracovní funkci, dobu zaměstnání a osobní zásluhy na prosperitě společnosti. (Koubek, 2015, s. 319)

V Evropě jsou členěny zaměstnanecké výhody do tří základních skupin:

- Výhody, které mají charakter sociální (důchody, životní pojištění, na které částečně přispívá společnost, zaměstnanecké půjčky, příspěvky na jesle a mateřské školy apod.).
- Výhody vztahující se k práci (zlevněné produkty produkované organizací pro zaměstnance, stravování, vzdělávání, které je hrazené celé nebo z části atd.).
- Výhody, které jsou spjaty s postavením v organizaci (automobily poskytnuté pro pracovní účely, předplacené mobilní tarify, bydlení, náklady na reprezentaci, jako je například oděv, apod.). (Koubek, 2015, s. 320)

Podle pana Stýbla se zaměstnanecké výhody dělí na rozdíl od názoru pana Koubka do dvou skupin. První skupinou jsou výhody, které mohou být poskytnuty všem zaměstnancům, například:

- sleva na stravování poskytnuté závodem
- možnost zvyšování kvalifikace pracovníka
- příspěvek na penzijní a životní pojištění
- poskytování bezúročných půjček na bydlení
- poradenství v oblastech právního, psychologického, sociálního atd.
- mimořádné odměny při pracovních či životních jubileích apod.

Druhou skupinou jsou výhody, které se poskytují zaměstnancům v závislosti na určité profesi či pracovní skupině, ve které se nacházejí. Zde můžeme zařadit například výhody jako:

- možnost pružné pracovní doby
- poskytování mobilního telefonu a firemního automobilu pro soukromé účely
- příspěvky na ubytování zaměstnanců
- příspěvky na dojíždění do práce
- sociální výpomoc poskytnutá v rámci předčasného odchodu do důchodu, nebo ukončení pracovního poměru z důvodů, které vznikly v organizaci apod. (Stýblo, 2003, s. 109 – 110)

Zaměstnanecké výhody se ve větších společnostech vytvářejí zpravidla v závislosti na činnosti odborů, které pomocí kolektivního vyjednávání vytvářejí tlak na vytvoření těchto výhod. Vzniklé výhody jsou následně předmětem kolektivních smluv. (Koubek, 2015, s. 320)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY

Společnost MONTIX, a. s. je jednou ze středně velkých společností, které se nacházejí na území olomouckého kraje. Jedná se o společnost s téměř pětadvacetiletou tradicí, která se neustále vyvíjí a rozvíjí. Předmět podnikání je zaměřen z velké části na automobilový průmysl, což je oblast výrobní, ovšem v posledních letech zaměřuje svou pozornost i na oblast lidských zdrojů.

7.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	MONTIX, a. s.
Sídlo:	nám. Osvobození 6/14, PSČ 78335 Horka nad Moravou
Právní forma:	Akciová společnost
Akcie:	100 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 20 000,- Kč
Základní kapitál:	2 000 000,- Kč
Datum zápisu:	21. června 2012
Identifikační číslo:	294 47 020
Předmět podnikání:	- výroba, obchod a služby, které jsou uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - výroba, instalace, opravy elektronických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení - zprostředkování zaměstnání na území České republiky občanům ČR a jejich rodinným příslušníkům a občanům států EU/EHP a jejich rodinným příslušníkům - silniční motorová doprava vozidly do 3,5 tuny (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012 - 2014)

7.2 Profil a historie společnosti

Podle obchodního rejstříku je datován vznik společnosti v roce 2012, ovšem jedná se o „pouhé“ vyvrcholení dlouholetého snažení manželů Sedláčkových, jejichž vizí bylo vy-

nesení jejich podnikání na novou úroveň. Proto je třeba se vrátit při hledání historických kořenů společnosti do minulého století. V roce 1990 založil pan Vlastimil Sedláček firmu AUTODEMONT, která se zaměřovala na aktivity spojené s opravou silničních motorových vozidel, demontáž starých automobilů a prodej náhradních dílů na vozy značky ŠKODA. V letech 1995 - 1997 dochází k rekonstrukci a modernizaci sídla společnosti a rozšíření portfolia činností, které souvisejí s prodejem náhradních dílů. Pod záštitou paní Evy Sedláčkové vzniká nový obor podnikání, který je zaměřen na karosářské činnosti a díly.

Během dalších dvou let, se rodinný podnik manželů Sedláčkových dostává do popředí nejvýznamnějších dodavatelů karosářských dílů značky Škoda na trhu. Díky prosperitě podnikání je firma rozšířena na nový závod v Hranicích na Moravě, kam je přesunuta celá karosářská divize. Následuje období stabilizace růstu a zaměření na kvalitu vyráběných výrobků. Do roku 2005 je podnikatelská činnost rozšířena o elektrostatické povrchové nášení, antikorozi lakování apod.

V letech 2005 - 2011 si firma uvědomuje, že je potřeba rozšířit portfolio poskytovaných služeb a odběratelů. Začíná tedy vyrábět výrobky, které nespádají přímo do automobilového průmyslu.

Důležitým milníkem v podnikání se stal rok 2012, kdy se manželé Sedláčkovi rozhodli provést celkovou restrukturalizaci činnosti rodinného podniku a změnit formu podnikatelské činnosti. Jednalo se o nezbytný krok, neboť forma fyzické osoby nebyla pro obchodní partnery žádoucí, z důvodů možného rozvíjení další spolupráce.

S ohledem na vzniklé skutečnosti byla tedy 21. června roku 2012 založena společnost MONTIX, a. s. Vedení společnosti tvoří manželé Sedláčkovi, kteří do společnosti vložili kapitál, znalosti, zkušenosti a know-how, jež jsou základem pro zajištění vysoké kvality výroby a poskytovaných služeb. (Historie společnosti XY, © 2012)

7.3 Současné poslání společnosti, vize a strategie

7.3.1 Poslání společnosti

Ačkoli mají oba z manželů Sedláčkových dlouholetou praxi v oblasti podnikání, kterou se zabývají i v současné době, nemají doposud žádné představy v oblasti poslání firmy. Firma nevlastní žádný interní dokument, který by zachycoval představu o budoucnosti společnosti. Je samozřejmostí, že potencionální představy o budoucím fungování firmy existují, ne-

jedná se ovšem o ucelené myšlenky a v některých názorech a postojích se rozcházejí. Příčinou nedostatku těchto dokumentů je vysoká vytíženost majitele a jeho zástupců.

7.3.2 Vize společnosti

Současnou základní vizí manželů Sedláčkových, je navázání na jejich dosavadní prosperující podnikatelskou činnost a rozšiřování portfolia poskytovaných služeb v maximální možné kvalitě. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto, že se firma zaměří na provozování aktivit, které se staly pro společnost prospěšnými, a bude se snažit o rozšiřování činnosti společnosti o aktivity, které jeví velký podnikatelský potenciál.

Společnost získala v nedávné době oprávnění pro zprostředkovávání zaměstnání na území České republiky občanům ČR a jejich rodinným příslušníkům. V této oblasti zaznamenává společnost již značný profit, proto lze za střednědobý cíl považovat přijímání desítek nových agenturních zaměstnanců a rozšířit svou oblast působnosti.

I přes výše uvedené informace neexistují ve společnosti žádné oficiální dokumenty, ve kterých by zmíněné informace byly přesně definovány. Pokud by tedy bylo nahlíženo na vize, jako na cíle a způsoby dosažení těchto cílů, které musí striktně definovány, je potřeba konstatovat, že vize společnosti nejsou v současné době upřesněny. (Historie společnosti XY, © 2012)

7.3.3 Strategické cíle a firemní strategie

Mezi hlavní odběratele produktů společnosti patří firma BohmPlast Technik (přípravky, Hella Autotechnik NOVA s.r.o. (světlomety a přípravky, Hella Slovakia Frontlighting (světlomety) a společnost Autocora (prodej náhradních dílů).

Strategickým cílem společnosti je v současné době snaha o expandování produktů společnosti za hranice České republiky do zemí Evropské unie. Již v současnosti existuje dceřiná společnost MONTIX Slovakia, s.r.o. ve Slovenské republice. Dceřiná společnost je v rámci svých podnikatelských činností zaměřena na obdobný sortiment výrobků a služeb. V rámci rozšíření své působnosti na trhu rozšířila společnost v roce 2013 svůj areál o novou výrobní budovu, díky které se zvýšily kapacity skladovacích prostor.

Všeobecnou strategií společnosti je udržování stávajících odběratelů a získávání nových.

8 SYSTÉM MOTIVACE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

8.1 Mzdové formy

Mezi přímé hmotné výhody jsou řazeny odměny peněžního charakteru, které jsou přímo vázané na vykonávání určité práce či pracovního úkolu.

Základní mzda - mzda časová

Dle zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě má každý zaměstnanec právo na mzdu od organizace, ve které pracuje. Výše mzdy se stanovuje podle výše odpovědnosti, složitosti, namáhavosti a také na základě dříve dosažených výsledků.

Firma v rámci svého mzdového odměňování využívá formy časové mzdy. Každý zaměstnanec je zařazen podle povahy práce, kterou vykonává, do jednoho z jedenácti mzdových stupňů. Každý tarifní stupeň se dále člení na 5 tarifních tříd. Tyto třídy jsou v tabulce níže uvedeny písmeny A, B, C, D a E.

Tabulka 1. Mzdové tarify a stupně (Firma XY, 2015)

Profesní zařazení	od 1.1.2015	Tarifní třída Montix Horka v Kč				
		A	B	C	D	E
Uklízečka	1	55,8	56,2	58,3	60,2	62,4
Dělník	2	62,8	65,0	67,1	69,3	72,5
Seřizovač, manipulant	S 3	77,6	79,7	81,7	83,8	86,0
Dělník samostatný, skladník	T 4	82,3	84,6	86,9	89,3	91,4
Řidič	U 5	86,4	89,0	91,5	94,4	97,1
Mechanik, letuška (kontrola)	P 6	90,8	94,1	97,3	100,4	103,5
Průmyslový inženýr	E 7	92,4	99,3	106,1	113,0	119,9
Elektromechanik	Ň 8	96,4	100,2	103,9	107,6	111,2
Programátor	9	103,2	107,5	111,5	115,9	120,0
Logistik, plánovač výroby	10	103,5	111,2	118,9	126,7	134,4
Mistr, nástrojář	11	111,0	115,7	120,4	125,1	129,7

Každý nově příchozí zaměstnanec je zařazen do tarifní třídy A. Tato třída tedy charakterizuje třídu nástupní. Zaměstnanci se mohou na základě svých znalostí, dovedností a získaných zkušeností posouvat tarifními třídami. Při přesouvání zaměstnance z jedné mzdové

třídy do druhé není potřeba učinit posun vždy jen o jednu třídu výše, či naopak níže. Přesun může být uskutečněn i o dvě tarifní třídy. (Firma XY, 2015)

Prémie

Prémie jsou ve společnosti stanoveny procentem ze základní časové mzdy. Takto stanovené procento je následně přepočítáno do peněžního vyjádření. Tyto prémie jsou poskytovány zaměstnancům za dodržení termínů, nadstandardní výkon, nebo nadstandardní kvalitu provedené práce. Podrobněji jsou prémie rozebrány ve vnitřních mzdových předpisech společnosti, kde jsou uvedeny pravidla, podle kterých se prémie vypočítávají.

Prémie jsou považovány ve společnosti za jeden z hlavních motivačních faktorů, který přispívá k motivaci zaměstnanců, neboť v případě splnění již výše uvedených pravidel a norem má každý pracovník možnost získat prémie až ve výši 30 % své časové mzdy. (Firma XY, 2015)

Příplatky

Na příplatky má nárok každý zaměstnanec společnosti, který během výkonu své práce pracuje podle níže uvedených podmínek.

Příplatek za práci přesčas činí 25 % z hodinové sazby. Zaměstnanci, kteří pracují přesčas mají, nárok na příplatek, nebo mohou využívat tzv. hodinovou banku. Jedná se o program společnosti, který umožňuje zaměstnancům nadpracované hodiny využít v rámci náhradního volna. Nadpracované hodiny se sčítají do výše 75 hodin. Po překročení této hodnoty dochází ke standardnímu vyplácení příplatku. Hodinová banka se pravidelně nuluje každých 6 měsíců a nevybrané náhradní volno bývá automaticky vyplaceno. (Firma XY, 2015)

8.2 Nepřímé nefinanční výhody

Vybavení pracoviště

Divize Horka nad Moravou se nachází ve zcela zrekonstruovaném areálu, který je vybaven veškerým potřebným vybavením za účelem zpříjemnění pracovního prostředí pro zaměstnance. Zaměstnanci mají k dispozici v každé z budov prostornou jídelnu, ve které se nachází malý kuchyňský koutek vybavený třemi mikrovlnnými troubami a varnými konvicemi. V kuchyňském koutku se také nachází dvě lednice, které jsou zaměstnancům plně k dispozici pro uchování potravin během pracovní doby.

Ostatní služby

Jako doplňková služba je firmou poskytována bezplatná doprava obědů ze závodní jídelny přímo do příslušných jídelen.

8.3 Nehmotné odměny

Zabezpečení sociálních jistot

Základní a nejpodstatnější jistotou, která je poskytována každému zaměstnanci, je jistota pracovního místa. Všichni pracovníci mají totiž smlouvu sjednanou na dobu neurčitou. Ze subjektivního pohledu firmy se jedná o dobrý tah, neboť z jistoty vychází spokojenost a ze spokojenosti motivace.

8.4 Benefity zlepšující finanční situaci zaměstnance

Stravenky

Všem zaměstnancům je umožněno bezplatné stravování formou obědů, které jsou dováženy ze závodní jídelny. Tato možnost se vztahuje pouze na vybrané pokrmy, které jsou stanovovány ve formě měsíčního jídelního menu. Pokud zaměstnanci nemají zájem o využívání těchto služeb, je jim poskytnuta náhrada ve formě stravenek, které jsou pro rok 2015 stanoveny na hodnotu 50 Kč. (Firma XY, 2015)

8.5 Benefity zvyšující hodnotu zaměstnance

Volný čas

Každý zaměstnanec má nárok na zlevněný pobyt na Lovecké chatě, která spadá pod společnost MONTIX, a.s. Tato sleva činí 50 % z ceny ubytování a vztahuje se na všechny zaměstnance a jejich přímou rodinu. Děti zaměstnanců ve věku do 15 let jsou zcela zdarma. Tento benefit mohou zaměstnanci čerpat jednou za 6 kalendářních měsíců po předchozím alespoň měsíčním zarezervování. Výše uvedené slevy jsou platné do počtu šesti osob na maximálně 4 po sobě jdoucí kalendářní dny. (Firma XY, 2015)

9 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY XY

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem společnosti XY proběhlo prostřednictvím dotazníkového průzkumu. Jak už bylo výše uvedeno, společnost se dělí na 3 divize. Pro uskutečnění dotazníkového šetření byla vybrána divize, která se nachází v Horce nad Moravou. Tato divize byla zvolena z důvodu, že se jedná o nejmladší část společnosti, která funguje necelé 3 roky, a tudíž zde nejsou ještě zavedeny žádné tradice a z nich vycházející stereotypy.

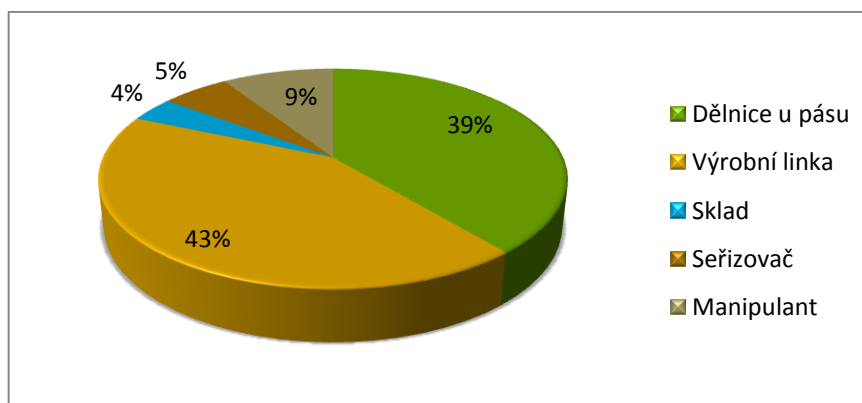
V této divizi pracuje celkem 128 zaměstnanců. Jako cíloví respondenti byli vybráni zaměstnanci, kteří spadají do dělnické části společnosti, neboť ti tvoří jádro společnosti a velkou mírou na nich závisí prosperita společnosti, jako celku. Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům, kterých je podle výše uvedených parametrů 110 a návratnost vyplněných dotazníků se pohybovala na úrovni 72 %. Jedná se o poměrně vysoké číslo návratnosti, které bylo nejspíše zapříčiněno díky anonymní formě vyplňování dotazníků.

Při vytváření dotazníku byl kladen důraz na jednoduchost jeho pochopení a vyplňování. Proto bylo vytvořeno 22 otázek uzavřených, jedna hodnotící škála a pouze 3 otázky otevřeného typu.

9.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Každá z otázek uvedených v dotazníku bude vyhodnocena individuálně pomocí výsečového, nebo sloupcového grafu a následně okomentována. Grafy budou uváděny v procentuálním zastoupení pro lepší vizuální pochopení. K vybraným otázkám budou také popsány potencionální důvody vzniku příslušných hodnot.

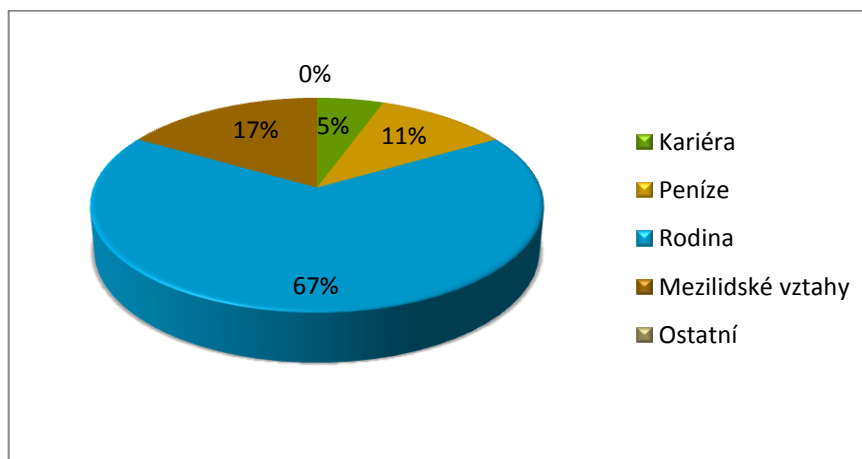
Otázka číslo 1. V jakém oddělení společnosti pracujete?



Graf 1. Pracovní oddělení respondenta

První otázka sloužila jako nástroj na zjištění množství zaměstnanců, kteří pracují na daných pozicích. Bylo zjištěno, že přímo ve výrobě pracuje 81 % respondentů a zbylých 19 % pracuje mimo přímý výrobní proces.

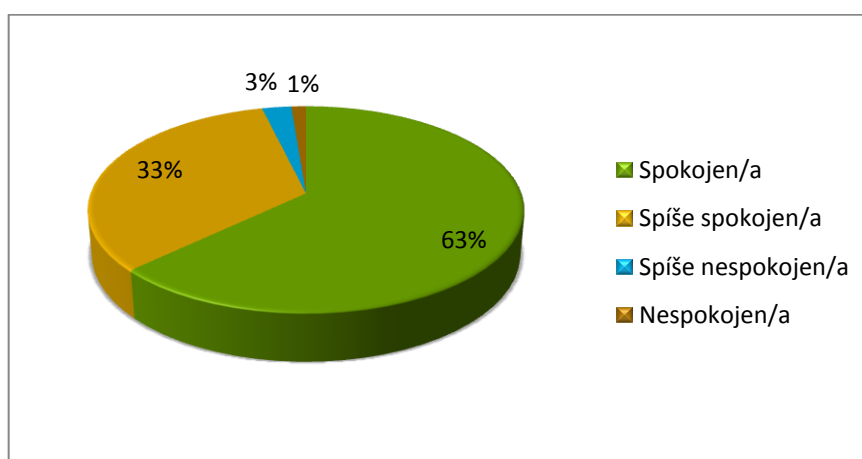
Otázka číslo 2. Co je na Vašem žebříčku priorit nejvýše?



Graf 2. Žebříček priorit respondenta

Zvláštností je, že v současné době, kdy bývá populace označována za poměrně materialistickou, se dostala na první místo v žebříčku priorit rodina, a hned za ní se ocitly mezilidské vztahy. Na tomto výsledku se podílely zvláště ženy, které tvořily 85 % respondentů (viz další otázka). U mužské části respondentů převládala vize kariérního postupu a možnost vydělávání peněz.

Otázka číslo 3. Jste spokojen/a se svou náplní práce?

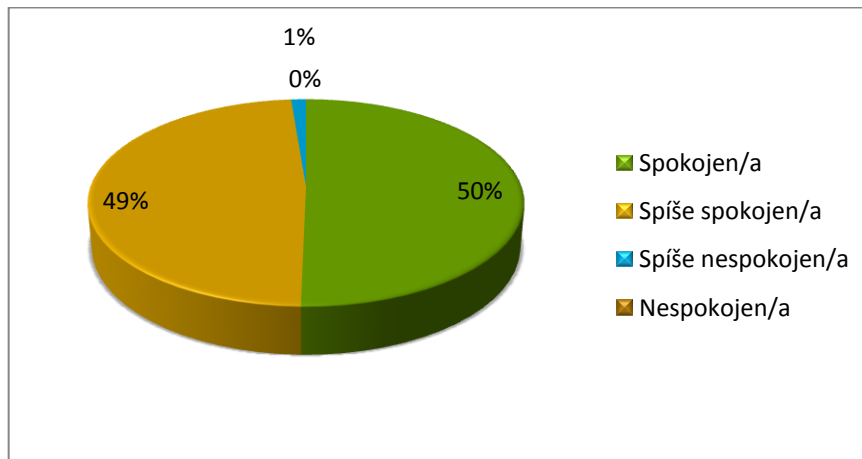


Graf 3. Spokojenost s náplní práce

V oblasti náplně práce bylo zjištěno, že 63 % pracovníků je zcela spokojeno se svou pracovní náplní a 33 % se nachází spíše na kladné straně hodnotící škály. Pouhá 4 % respon-

dentů pociťuje větší nespokojenost se svým pracovním zařazením. Jedná se o podstatnou informaci, neboť je důležité, aby pracovník vykonával takovou činnost, která jej naplňuje.

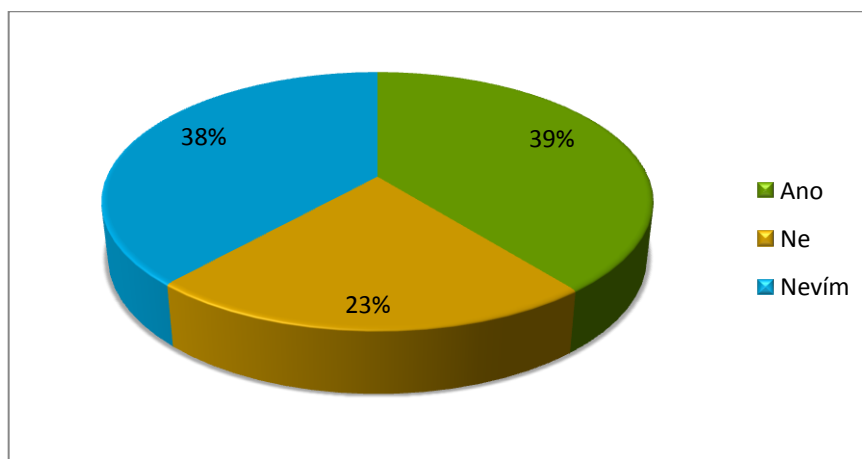
Otázka číslo 4. Jste spokojen/a s mírou zodpovědnosti, kterou v práci máte?



Graf 4. Spokojenost s mírou zodpovědnosti

Obdobnou otázkou, ovšem více specifikovanou je spokojenost s mírou zodpovědnosti. I zde byly zaznamenány velmi pozitivní výsledky, neboť 50 % pracovníků je zcela spokojeno a 49 % pracovníků je spíše spokojeno se svou mírou zodpovědnosti, kterou ve společnosti zastávají.

Otázka číslo 5. Měl/a byste zájem o zvýšení zodpovědnosti?

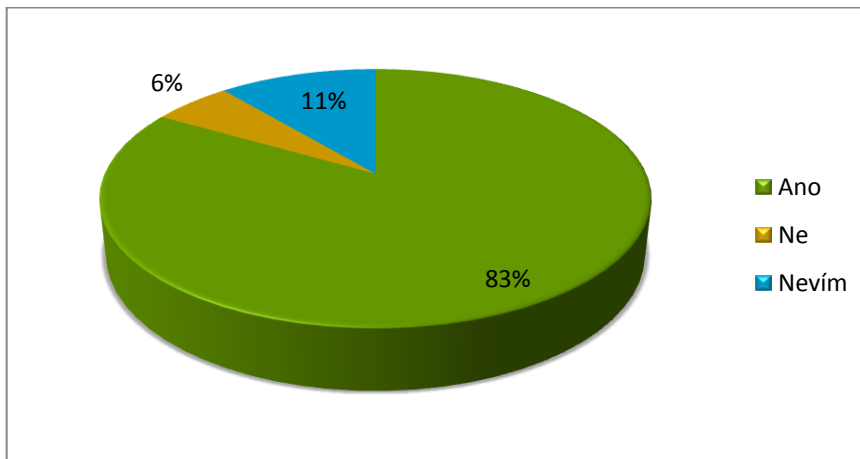


Graf 5. Zájem o navýšení odpovědnosti

Z grafu vyplývá, že 39 % dotázaných by mělo zájem o navýšení zodpovědnosti v rámci vykonávané práce. Po podrobnější analýze bylo zjištěno, že se jedná z převážné části o právě zmíněnou skupinu respondentů, kteří jsou s mírou zodpovědnosti spíše spokojeni,

tudíž by určité navýšení přivítali. Další podstatná část neví, zdali by uvítala navýšení zodpovědnosti a zbylých 23 % o navyšování zodpovědnosti zájem nemá.

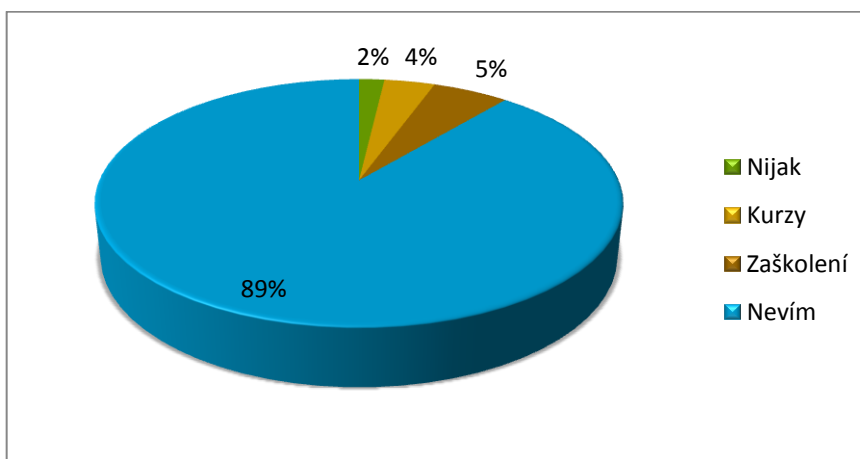
Otázka číslo 6. Chtěl/a byste se rozvíjet ve svém profesním životě?



Graf 6. Zájem o rozvoj v oblasti profesního života

Rozvíjení nejen v osobním, ale i v profesním životě je důležitý aspekt, který přispívá k vytváření motivace. Jeho důležitost byla potvrzena i v tomto dotazníkovém šetření, kdy celých 83 % respondentů má zájem na zvyšování svého profesního růstu. Jedná se o určitý signál pro vedení společnosti, že její zaměstnanci mají chuť a možný potenciál se dále rozvíjet.

Otázka číslo 7. Jakým způsobem Vám firma umožňuje se ve své práci dále profesně rozvíjet?

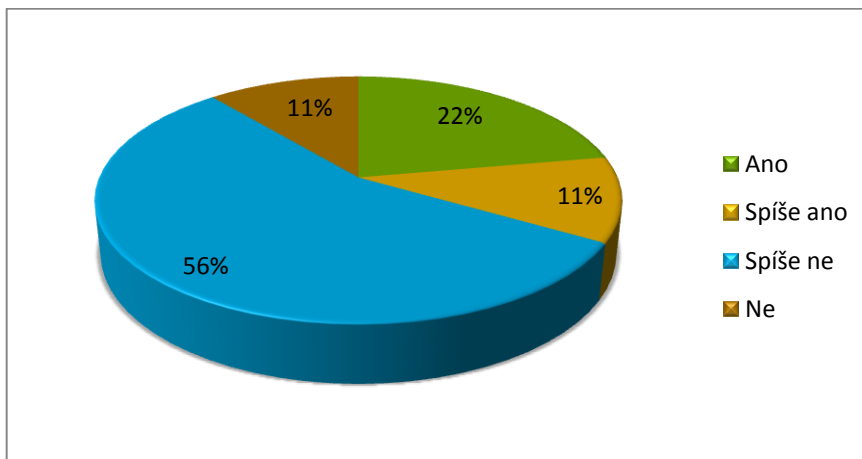


Graf 7. Způsob umožňování rozvoje v profesním životě

Tato otázka je jedna ze tří otevřených a podrobněji rozvíjí otázku předcházející. 89 % zaměstnanců neví, zdali mají vůbec nějakou možnost se v rámci své práce dále profesně roz-

víjet. Pouhých 9 % respondentů má informace o možnostech profesního rozvíjení a uvádí možnost zaškolování do příbuzných profesí a rozšiřující kurzy.

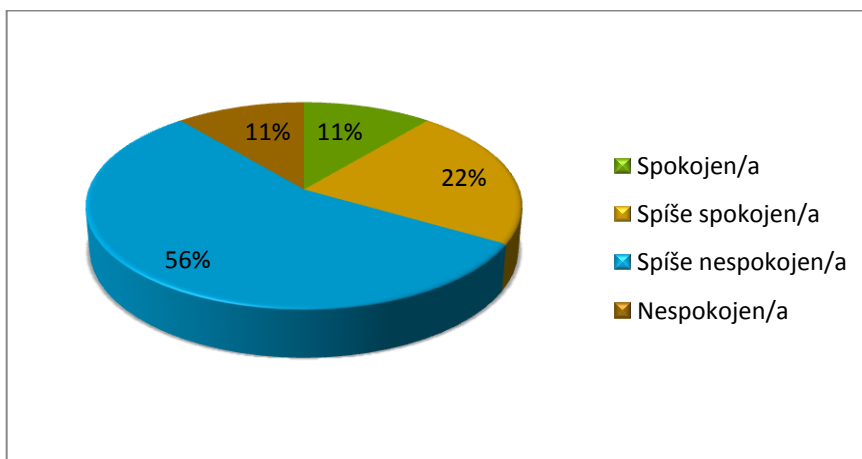
Otázka číslo 8. Myslíte si, že Vaše platové ohodnocení odpovídá práci, kterou ve společnosti vykonáváte?



Graf 8. Hodnocení platového ohodnocení za vykonanou práci

Více jak polovina respondentů je spíše nespokojena se svým platovým ohodnocením. Naopak pro buď částečnou, nebo úplnou spokojenost se mzdovým ohodnocením se vyslovila pouhá třetina.

Otázka číslo 9. Jste spokojen/a s procesem odměňování pracovníků, zvyšování platů a benefitů?

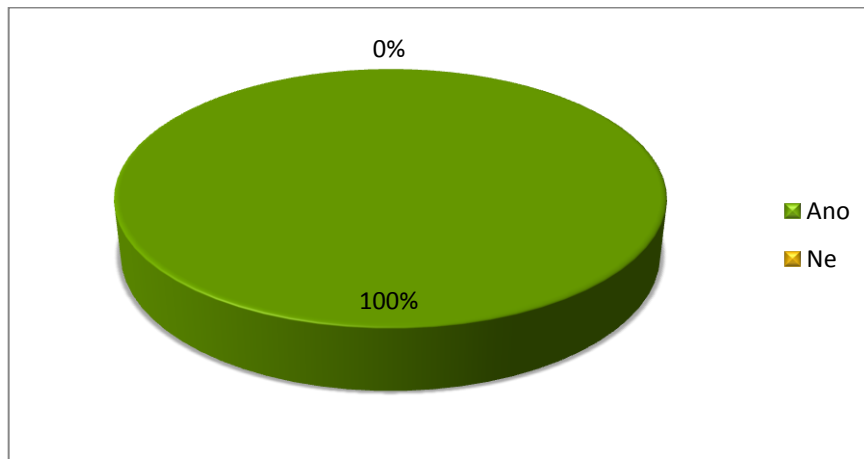


Graf 9. Spokojenost s procesem odměňování

Tato otázka byla zaměřena opět na určité upřesnění informací ohledně odměňování zaměstnanců. Proto není překvapením, že výsledek byl velice podobný. Rozdíl lze spatřit u položek spokojenosti či částečné spokojenosti, kde došlo k prohození výsledných hodnot.

Z posledních otázek jasně vyplývá, že ač jsou zaměstnanci spokojeni s prací, kterou vykonávají, cítí určité nedostatky v oblasti odměňování za vykonanou práci.

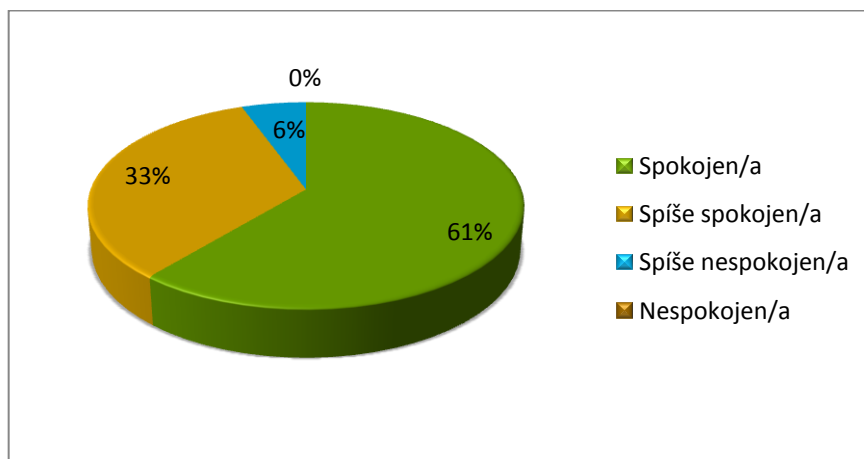
Otázka číslo 10. Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?



Graf 10. Spokojenost s pracovní dobou

Tato otázka byla zařazena do dotazníkového šetření z důvodu dvousměnného provozu společnosti. Jedná se o směny ranní, které začínají v 6 hodin a směny odpolední, které začínají v 10 hodin. Zajímavostí je, že celých 100 % respondentů je se svou pracovní dobou spokojeno i přesto, že se jim směny střídají a nemají tak pevný, tedy fixní režim, který bývá často důležitý pro pracovníky středního věku.

Otázka číslo 11. Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve kterém pracujete?

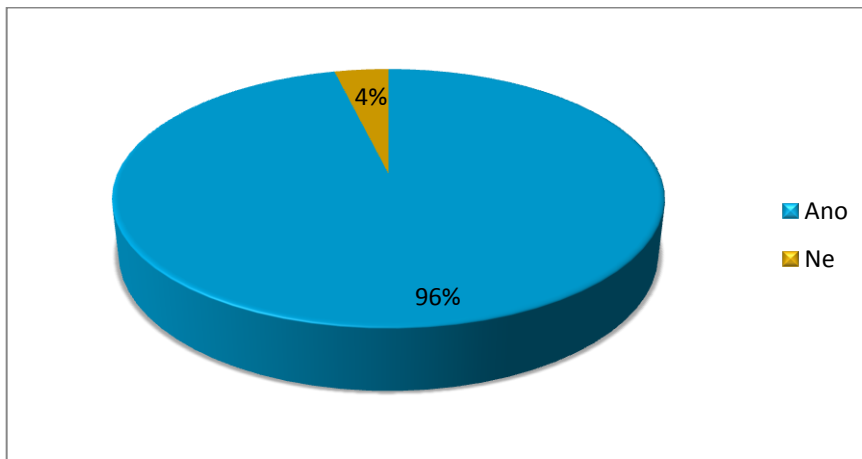


Graf 11. Spokojenost s pracovním prostředím

Z výše uvedené otázky jasně vyplývá, že u zaměstnanců převládá trend spokojenosti s pracovním prostředím. Pracovní prostředí je velmi důležitý aspekt, který působí na psychický

stav jedince, a tudíž nesmí být opomenut. V této oblasti si společnost vede tedy velmi pozitivně.

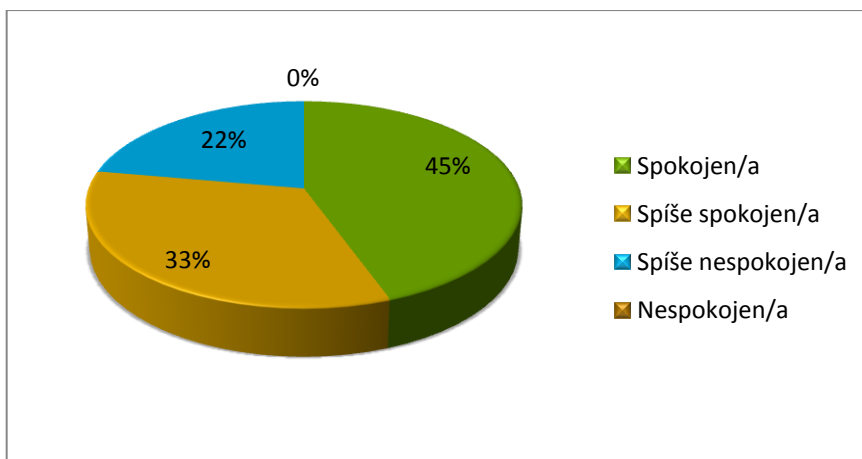
Otázka číslo 12. Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?



Graf 12. Důležitost pracovních vztahů

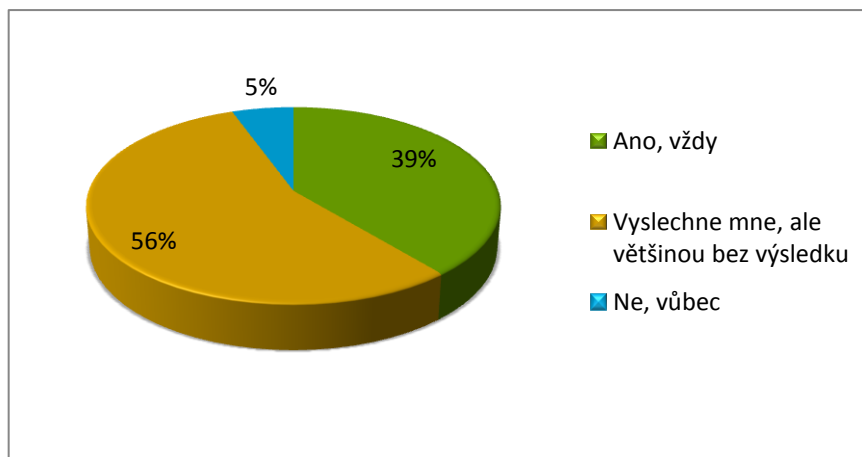
Graf nám poskytuje jasné stanovisko dotazovaných pracovníků, kteří si podle výsledných hodnot jasně uvědomují, že vztahy na pracovišti jsou nezbytnou součástí vykonávané práce. Jedná se o další důležitý aspekt, který působí na psychiku každého jedince.

Otázka číslo 13. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?



Graf 13. Spokojenost se vztahy na pracovišti

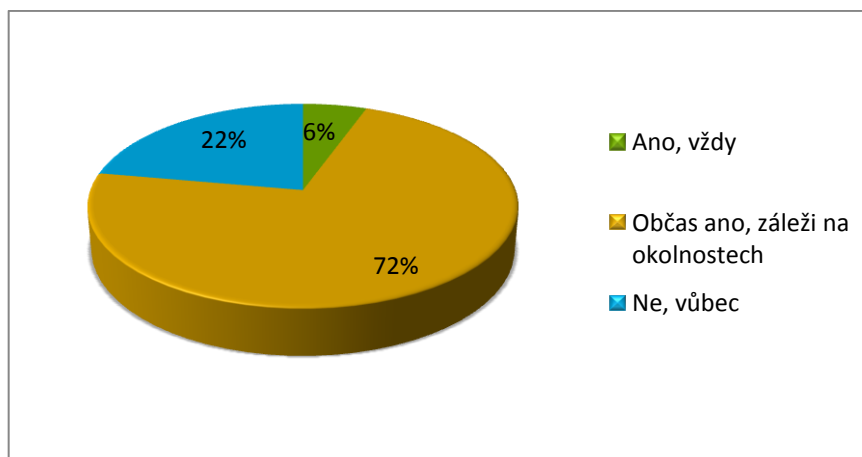
Téměř polovina respondentů je zcela spokojena s mezilidskými vztahy. Další třetina se přiklání k pozitivnímu hodnocení vztahů a necelá čtvrtina je spíše nespokojena s dosavadním stavem. Jelikož zde bylo dosaženo takových výsledků a 96 % dotazovaných se vyslovalo pro důležitost dobrých pracovních vztahů, můžeme zde vysledovat určitý nedostatek, který by mohl být odstraněn.

Otázka číslo 14. Bývá nadřízený otevřen Vaším názorům a postřehům?

Graf 14. Otevřenost nadřízených k názorům a postřehům

Touto otázkou se dostáváme do specifikovanější oblasti pracovních vztahů: nadřízený - podřízený.

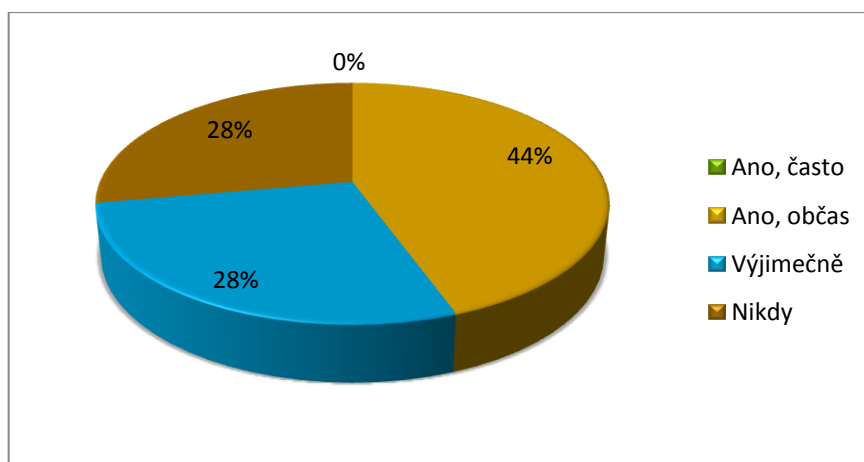
Otázka se zaměřuje na naslouchání postřehům pracovníků během výkonu své práce. 40 % respondentů je spokojeno s výsledkem jejich snažení vznést připomínku či návrh k určitému pracovnímu procesu. 56 % se zmiňuje o vyslechnutí připomínek, ovšem bez výsledku a 5 % uvádí, že nejsou ani vyslechnuti vůbec. Nyní je už jen na manažerech společnosti, aby bylo zjištěno, proč dochází k takovým výsledkům. Zda-li se jedná o neochotu nadřízeného měnit zavedený režim, a nebo se jedná o návrhy, které by neměly žádný pozitivní dopad na výrobní proces.

Otázka číslo 15. Býváte za svou práci nadřízeným pochválen/a?

Graf 15. Pochvala za vykonanou práci

Pochvala patří mezi nejjednodušší a často opomíjené nástroje pro zvýšení motivace pracovníků. Jak můžeme vidět v grafu, 6 % zaměstnanců bývá pravidelně chváleno. Další dvě třetiny bývají chváleny v závislosti na okolnostech a 22 % se s pochvalou dosud nesetkalo. V konečném důsledku se jedná o celkem pozitivní výsledek, neboť pochvala by neměla být častá ani ukvapená. Takové jednání by mohlo mít poté nechtěné důsledky.

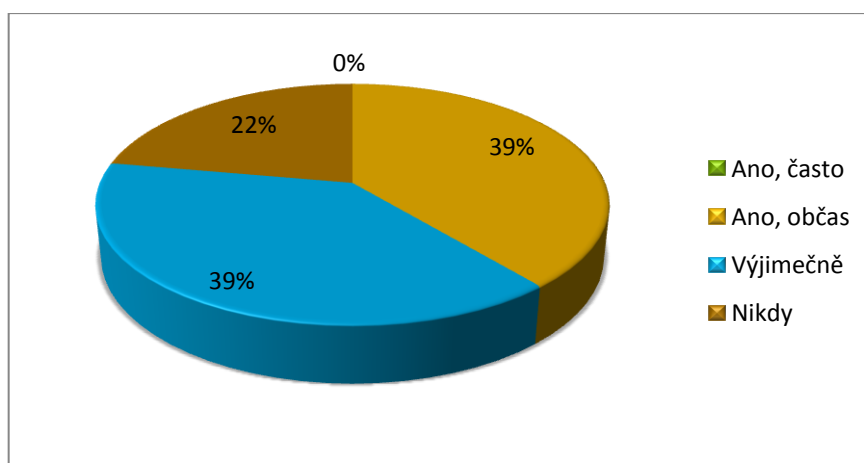
Otázka číslo 16. Býváte za svou práci nadřazeným kritizován/a?



Graf 16. Kritika za nedostatky při práci

Z výsledků vyplívá, že 44 % zaměstnanců je kritizováno občas, 28 % výjimečně a žádnou kritiku dosud neslyšelo 28 % pracovníků. Na první pohled se může zdát, že 44 % na občasnou kritiku je velké číslo, ale pokud je kritika prováděna právě "občas" a je správně podána, může sloužit jako popud pro pracovníka, aby se ve své práci zlepšil

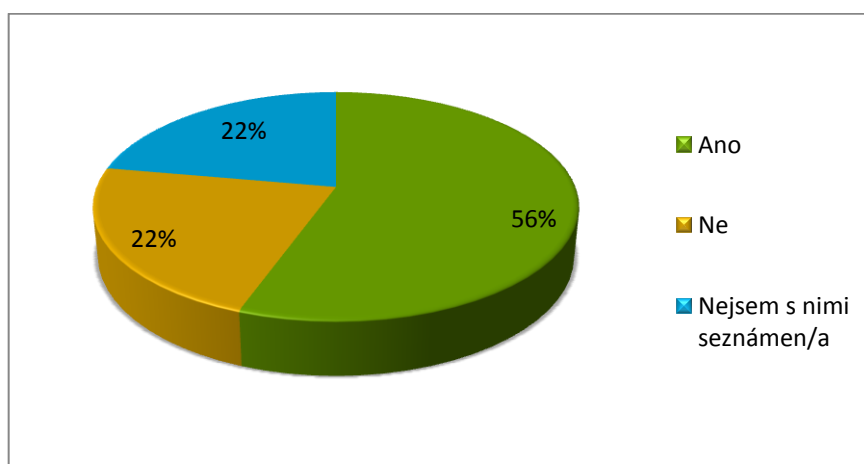
Otázka číslo 17. Pokud jste odpověděli ano, občas ano a výjimečně, myslíte si, že kritika bývá oprávněná?



Graf 17. Oprávněnost vyslovené kritiky

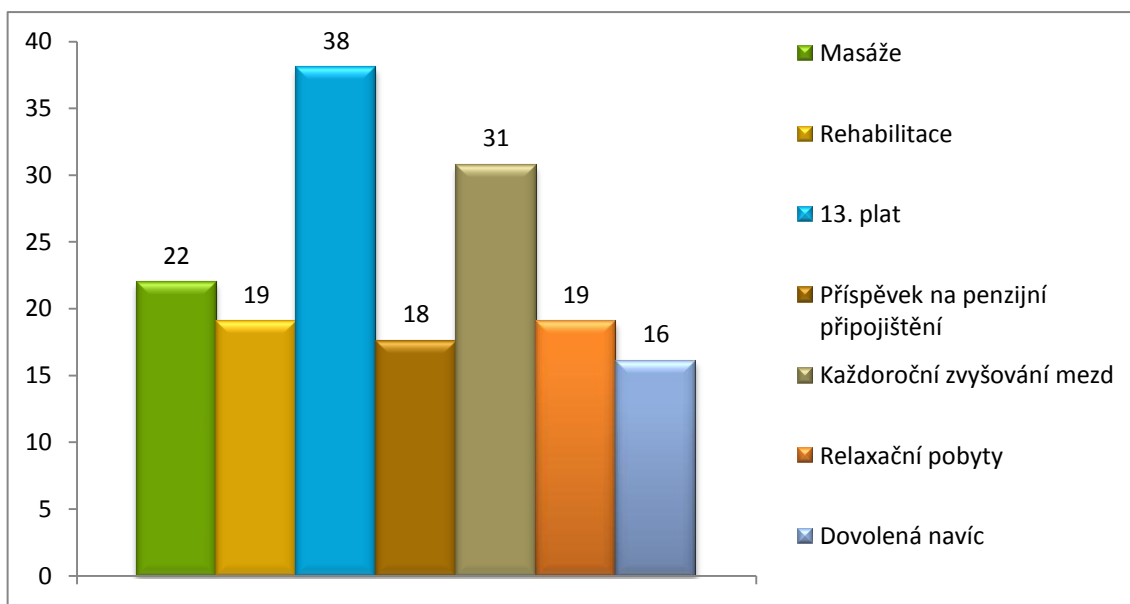
Tato otázka je napojena na otázku předcházející. Z grafu vyplívá, že téměř 80 % pracovníků uznává, že kritika bývá buď občas, nebo výjimečně oprávněná. Na druhou stranu 22 % zaměstnanců zastává názor, že kritika na jejich osobu nebývá oprávněná nikdy. Po podrobnějším náhledu do dotazníků je zjištěno, že zaměstnanci, kteří jsou kritizováni výjimečně, jsou schopni uznat kritiku na jejich osobu více, než osoby, které jsou kritizovány častěji. Jedná se tedy o další prospěšnou informaci.

Otázka číslo 18. Jsou pro Vás benefity poskytované společností motivující?
(Možnost získání vysokých prémie, slevy na pobyty a sportovní aktivity ve středisku Lovecká chata)



Graf 18. Motivace prostřednictvím firemních benefitů

Z grafu můžeme vyčíst, že pouhých 56 % zaměstnanců vnímá současné benefity za motivující. Pro 22 % respondentů je za motivující nepovažuje a dalších 22 % pracovníků ani nemá povědomí o benefitech poskytovaných společností.

Otázka číslo 19. Jaké benefity Vám ve společnosti schází?

Graf 19. Benefity, které zaměstnancům chybí

V rámci této otázky byly zjišťovány potencionální benefity, které zaměstnancům schází. Jak je z grafu zřejmé, jednalo se o otázku otevřeného charakteru, tudíž mohl každý respondent zmínit více návrhů. Na prvním místě skončila možnost získání 13. platu. Na druhém místě bylo každoroční zvyšování mezd. Dále v pořadí skončily masáže, rehabilitace, možnost příspěvků na relaxační pobyty, příspěvek na penzijní připojištění a poskytování pěti dní dovolené navíc.

Otázka číslo 20. Co Vás v práci motivuje (Hodnotící stupnice 1 - nejméně, 5 - nejvíce)

Tabulka 2. Motivační faktory

Motivační faktor	1	2	3	4	5	Průměrné hodnocení	Modus
Vztahy na pracovišti	0	0	18	26	35	4,68	5
Jistota pracovního místa	0	0	4	18	57	4,67	5
Zajímavost práce	0	2	4	13	60	4,50	5
Finanční prémie	0	3	9	23	44	4,35	5
Pracovní prostředí	0	13	22	26	18	4,22	4
Pracovní úspěch	0	9	9	18	43	4,17	5
Pochvala od nadřízeného	9	9	4	9	48	4,10	5
Plat, mzda	0	3	9	23	44	4,00	5
Zodpovědnost	0	4	25	22	26	3,84	5
Respektování osobnosti	0	4	22	13	40	3,61	5
Možnost individuálního růstu	4	9	31	13	22	3,50	3

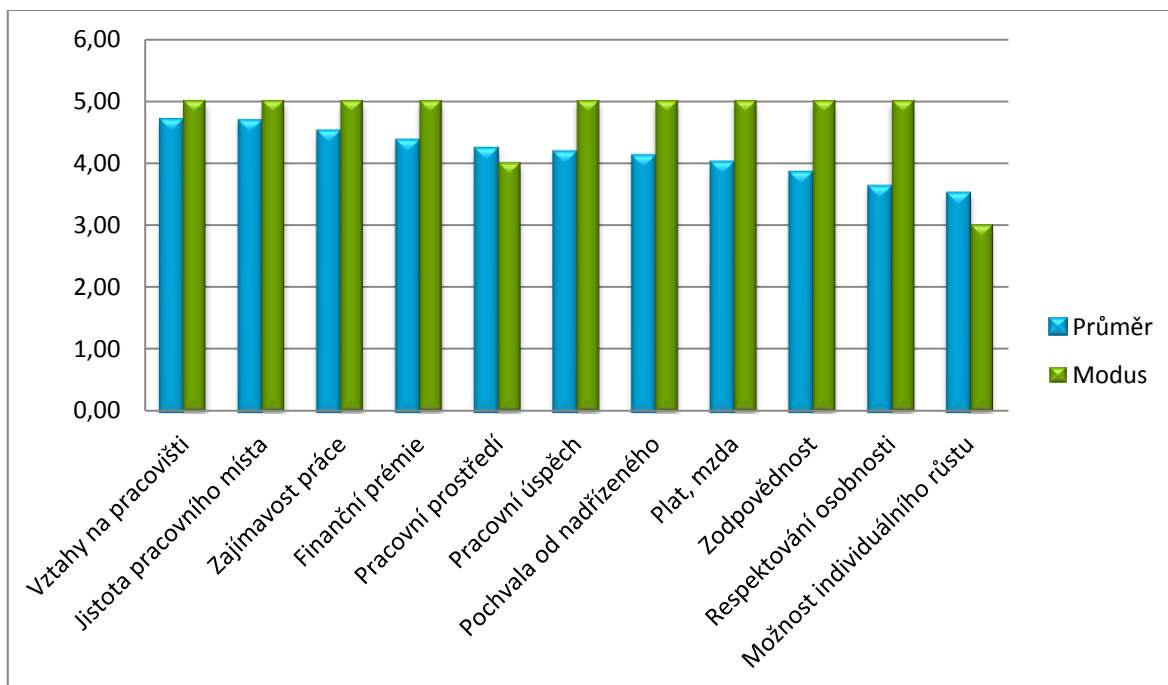
Ve výše uvedené tabulce jsou seřazeny motivační faktory od nejvyšší průměrné známky po nejnižší. Dále je ke každému motivačnímu faktoru vypočítán modus, který nastiňuje, které hodnocení bylo bráno v rámci této otázky jako nejčastější.

Z vypočítaných průměrů vyplývá, že nejsilnější motivační faktory jsou pro zaměstnance "vztahy na pracovišti" a "jistota pracovního místa", naopak na nejnižší úrovni se nachází "možnost individuálního růstu".

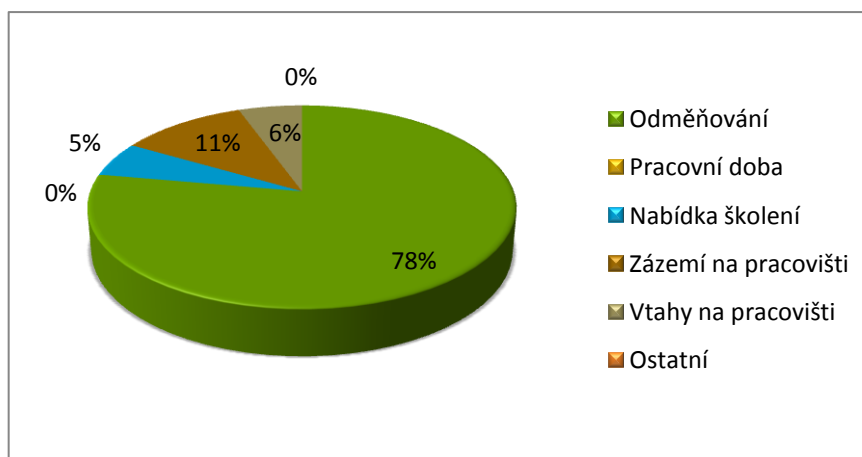
Z pohledu ukazatele modus byla nejčastější používané hodnocení 5. Toto pravidlo vyvrátili pouze dva faktory a to: Možnost individuálního růstu a Pracovní prostředí.

Při srovnávání vypočítaných ukazatelů je zřejmé, že jednotlivé výsledky jsou si podobné. Rozdíl vypovídajících ukazatelů je rozdílný především u faktoru zodpovědnosti a respektování osobnosti. Proto bych se v těchto případech zaměřil spíše na výsledky vyplývající z průměru, který je zde přesnější.

Pro přesnější nastínění vypočítaných hodnot aritmetického průměru a ukazatele modus, byl vytvořen sloupcový graf, který zachycuje všechny hodnoty za celé dotazníkové šetření v rámci každého jednotlivého faktoru.

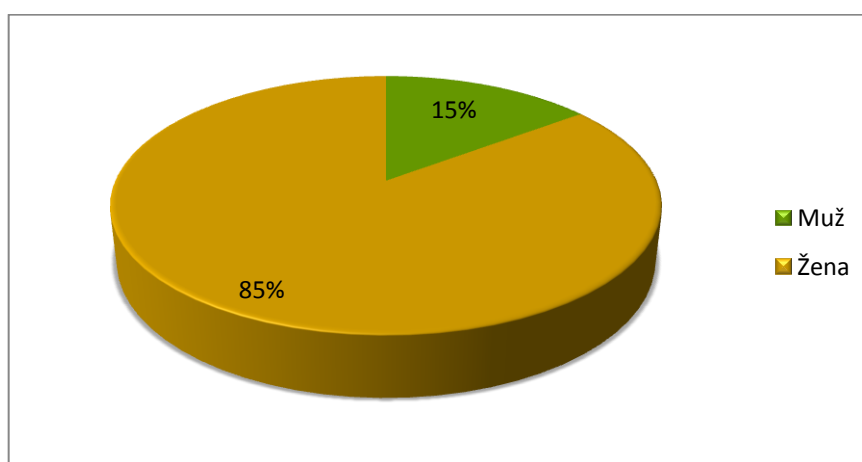


Graf 20. Průměrné hodnoty motivačních faktorů

Otázka číslo 21. Kdybyste mohl/a ve vaší práci něco změnit, co by to bylo?

Graf 21. Co by respondent chtěl v práci změnit

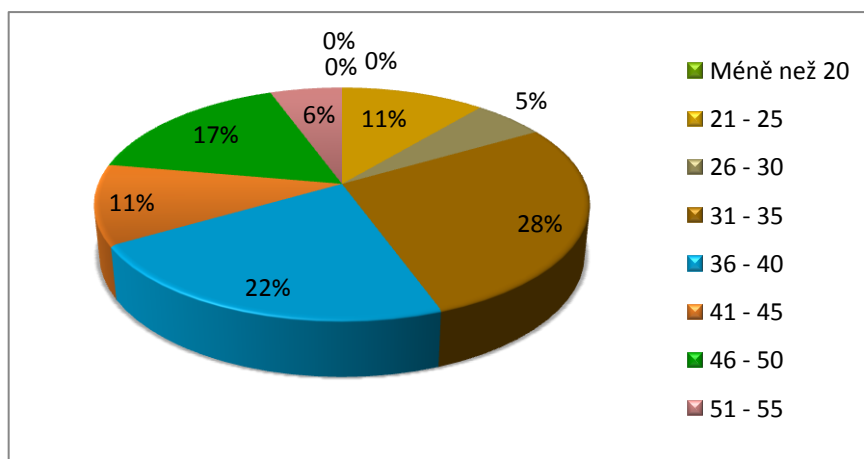
78 % pracovníků by nejvíce uvítalo změnu v oblasti odměňování. Další možnosti, jako je nabídka zaškolení (5 %), vztahy na pracovišti (6 %) nebo zázemí na pracovišti (11%) nejsou pro zaměstnance až tak úplně podstatné.

Otázka číslo 22. Pohlaví

Graf 22. Pohlaví respondenta

V závěru dotazníku byly umístěny takzvané "odpočinkové" otázky, které nejsou složité na vyplňování, ale pro účely dotazníkového šetření jsou nezbytné.

V grafu můžeme vidět, že 85 % respondentů byly ženy a 15 % respondentů byli muži. Jedná se o pozitivní výsledek, neboť zde byla zachována proporcionalita mezi respondenty a všemi zaměstnanci divize.

Otázka číslo 23. Věk

Graf 23. Věk respondenta

Ve společnosti pracují zaměstnanci, které bychom mohli označit za pracovníky středního věku. Největší poměrové zastoupení mají pracovníci ve věku 30 - 40 let, kteří tvoří 50 % všech zaměstnanců.

10 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU FIRMY

Skrze analýzu dotazníkového šetření bylo zjištěno, několik závažnějších nedostatků, které mohou přispět ke snížení účinnosti dosavadního motivačního programu ve firmě, a svou povahou může přispět spíše k demotivování zaměstnance. Prostřednictvím otázky, která byla zaměřena na hodnocení současných poskytovaných benefitů bylo zjištěno, že pouhých 56 % zaměstnanců je se současnými benefity spokojeno. A dalších 22 % odpovědělo, že s těmito benefity nebyly doposud vůbec seznámeni. Podle mého názoru je pětina neznalých zaměstnanců nezanedbatelné číslo. Tomuto nedostatku by bylo možno zabránit formou informačních prospektů, které mohou být vyvěšeny na informační nástěnky, které se nacházejí ve veřejných prostorech společnosti, popřípadě by tyto prospekty mohly být rozeslány jednou ročně na firemní e-maily. Další možností by bylo uspořádání informačního meetingu pro vedoucí pracovníky. K tomuto účelu by byla využita jedna porada vedení divize (tyto porady se konají pravidelně jednou za týden). Vedoucí pracovníci by poté předali informace běžným zaměstnancům prostřednictvím speciálního meetingu, který by se uskutečnil v předem sjednaný den po pracovní době. Časová náročnost by byla 30 minut a zaměstnanci by za tento meeting byli odměněni formou příplatku za práci přesčas. Jedná se o alternativy, která by měla za následek lepší informovanost zaměstnance s aktuálními motivačními prvky, a tudíž by jistě částečně zlepšila postoj zaměstnancům k tomuto programu.

Cílová skupina

Při návrzích na zlepšení stávajícího motivačního programu jsem si uvědomil, že si nejprve musím odpovědět na základní otázku: „Pro jakou cílovou skupinu zaměstnanců je potřeba motivační program zlepšit?“ Z uvedeného průzkumu vychází, a společnost to potvrzuje, že téměř čtyři pětiny zaměstnanců jsou ženského pohlaví. Z této skupiny další čtyři pětiny jsou ženy, které se nacházejí ve středním věku, tj. v rozmezí 31 - 50 let. Podle mého názoru se jedná o podstatnou informaci, neboť při tvorbě návrhů je třeba brát ohled na všeobecné potřeby skupiny lidí, pro kterou mají být tyto návrhy vykonávány.

Mezilidské vztahy

V dotazníkovém šetření mě především zajímal postoj respondentů k životu, tudíž k jejich žebříčku priorit, neboť z těchto údajů by měly návrhy vycházet především. Jak lze na základě předchozích informací předpokládat, na prvním místě se umístila potřeba rodiny a dobrých mezilidských vztahů. Jedná se tedy o potřeby nemateriálního typu. Při podrob-

nějším náhledu do výsledků bylo zjištěno, že se tento výsledek potvrzuje i v rámci otázky, která byla zaměřena na důležitost dobrých pracovních vztahů. Hodnocení spokojenosti s těmito vztahy už bylo bohužel poněkud horší. Jelikož se jedná podle výše uvedených kritérií o nedostatek podstatnějšího typu, je třeba se na něj zaměřit.

Kolektiv je důležité stimulovat. Proto navrhuji pořádání firemních akcí jednou za určitou dobu, například jednou za rok. Na trhu se nachází nespočetné množství firem, které se touto problematikou zabývají. Poté už jen záleží na společnosti, pro kterou alternativu se rozhodne. Já bych doporučoval návštěvu aquaparku, který se nachází v Olomouci. Tento návrh jsem vybral na základě výsledků z dotazníkového šetření, kde se zaměstnanci hojně zmiňují, že by přivítali benefit v podobě relaxačních procedur a masáží. Již zmíněný aquapark nabízí rezervování celého objektu pro firmy. Minimální doba rezervace je stanovena na dvě hodiny. Návštěvníci mají k dispozici velké množství masážních trysek, vířivek, plavecký bazén, tobogán, saunu, parní lázeň a prostor pro odpočívání a společenskou konverzaci na lehátkách. V areálu aquaparku je také možnost rezervace restauračního zařízení. Při kalkulaci celkových nákladů na uskutečnění této akce jsem vycházel z předpokladu, že by se této akce zúčastnilo 90 zaměstnanců.

Tabulka 3. Náklady na uskutečnění akce

Počet účastníků	90
Časová náročnost celková	4 hodiny
Počet rezervovaných hodin v aquaparku	2 hodiny
Náklady na rezervaci aquaparku	19 000 Kč
Náklady spojené s dopravou	2 880 Kč
Náklady na občerstvení	12 150 Kč
Celková náklady	34 030 Kč

Uskutečnění této akce by proběhlo v pracovní den od 11 hodiny dopolední do 15 hodiny odpolední. Pro zaměstnance by byly přistaveny dva autobusy u vrátnice společnosti. Po příjezdu do aquaparku by následovala volná zábava a po následujících dvou hodinách by se všichni přemístili do restauračního zařízení, kde by pro každého zaměstnance byl připraven oběd o dvou chodech a nealkoholický nápoj dle vlastního výběru. Po obědě by následoval návrat do areálu společnosti, čímž by tato akce byla zakončena.

Další částí mezilidských vztahů na pracovišti je vztah nadřízený - podřízený. Z analýzy odpovědí vyplývá, že zaměstnanci nemají problém v rámci komunikace s nadřízenou oso-

bou, ovšem nejsou s touto komunikací ani nijak zvlášť nadmíru spokojeni. Více než polovina zlepšovacích návrhů podaných zaměstnanci nemá výsledek a jedna pětina nebývá vyslechnuta vůbec. V oblasti pochval a kritik za vykonanou práci bylo ovšem dosaženo pozitivnějších výsledků. Za účelem zlepšení komunikace a vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, bych navrhol konání poradních schůzek v rámci pracovních dílen. Tyto schůzky by mohli být jednou za týden vždy na začátku směny a časová náročnost by byla do 15 minut. Na této schůzce by byli zaměstnanci informováni o aktuálním dění v podniku, byly by zde nastíněny výrobní plány v rozmezí krátkodobého plánování, byly by zde rozebrány připomínky k výrobním procesům a za účelem zvýšení motivace by byli i vyzdviženi pracovníci, kteří si během uplynulého týdne vedli nadstandardně. Co se týče kritiky, zaměstnanci si většinou uvědomují, z jakého důvodu jsou kritizováni. Aby se zamezilo nepochopení a demotivování zaměstnanců, navrhl bych školení řídicích pracovníků v oblasti vedení lidí, využívání motivace k vyššímu výkonu pracovníků a správného používání kritiky a pochval. Forma provedení a časová náročnost školení je plně v kompetenci společnosti.

Rozvíjení osobnosti a pracovní náplň zaměstnance

Většina zaměstnanců je spokojena se svým pracovním zařazením a mírou zodpovědnosti, kterou ve společnosti zastávají. I přes všeobecnou spokojenost by navýšení odpovědnosti uvítalo 40 % zaměstnanců a 83 % pracovníků by se chtělo dále profesně rozvíjet. Jedná se tedy o další oblast potřeb zaměstnanců, které mohou být naplněny. Důležitou informací pro společnost je, že se zaměstnanci chtějí rozvíjet.

V rámci profesního rozvoje bych navrhol možnost novým pracovníkům získat svého osobního mentora z řad zkušenějších zaměstnanců, který by provázel zaměstnance prvníma dvěma měsíci jejich zaměstnání. Tento postup by přispěl k urychlení zaškolení nových pracovníků, lepšímu začleňování do komunity společnosti a řadoví zaměstnanci by si tímto mohli zvyšovat své komunikační a vůdčí znalosti a dovednosti. Tato možnost rozvoje je ovšem z velké části podmíněna ochotou zkušených pracovníků naučit se pracovat s lidmi, vést je a motivovat. Pro tyto vybrané pracovníky by tudíž bylo potřeba zajistit obdobné školení, které jsem již zmiňoval v předcházející části. Malým bonusem za tuto snahu by mohlo být vytvoření speciálních prémie společnosti, například ve výši 1 000 Kč za měsíc mentoringu. Dále bych navrhol možnost zvyšování vlastní hodnoty pracovníka formou pořádání zájmových jazykových kurzů v základních světových jazycích. Tento benefit by jistě uvítali převážně zaměstnanci středního věku, kteří by oživilí své jazykové znalosti.

Peněžní ohodnocení, mzda a další benefity

Třetí podstatnou částí návrhů jsou návrhy v oblasti peněžitého odměňování zaměstnanců. Z průzkumu vyplívá, že ačkoli jsou pracovníci převážně spokojeni se svým pracovním zařazením, jsou naopak z více než 60 % nespokojeni s platovým ohodnocením. Tuto potřebu potvrzují i v otázce, která byla zaměřena to, co by chtěli ve společnosti změnit.

Podle mého názoru je počáteční problém v nedostatečném informování zaměstnanců o stávajícím způsobu stanovování jejich základní časové mzdy a možných prémie. Jak už bylo řečeno, každý mzdový stupeň (podle profese) se rozděluje na 5 mzdových tarifů. Pokud je zaměstnanec aktivní a jeho práce je efektivní, je mu umožněno dosahování vyšších mzdových tarifů bez ohledu na dobu zaměstnání. S tím je spojeno i poskytování prémie, které mohou získat zaměstnanci až do výše 30 % ze základní sazby. Pokud budou zaměstnanci dostatečně informováni například formou veřejného mzdového předpisu vyvěšeného na firemní nástěnce, určitě to přispěje k vyššímu a svědomitějšímu výkonu zaměstnanců. Jako finanční motivační faktor bych navrhoval možnost získání 13. platu. Jedná se o nástroj, který značně zlepšuje finanční stránku každého pracovníka a z dotazníkového průzkumu byl nejčastěji voleným benefitem, který zaměstnancům společnosti doposud schází. Alternativou tohoto benefitu by mohl být příspěvek na penzijní připojištění, který by uvítala třetina zaměstnanců. Tento benefit byl navrhován zvláště zaměstnanci v předdůchodovém věku.

ZÁVĚR

V rámci vypracování mé bakalářské práce jsem se zaměřil na téma „Tvorba motivačního programu pro zaměstnance firmy XY“. Bakalářská práce byla rozdělena na dva bloky, na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce byla složena z několika základních bodů, jako jsou motivace, stimulační a motivační program. Dále jsem nastínil důležité typy členění motivace, rozdělil jsem a popsal některé základní teorie pracovní motivace a v neposlední řadě jsem se zaměřil na nástroje osobního rozvoje. Závěr teoretické části byl zasvěcen problematice odměňování zaměstnanců, se zaměřením na systém mzdového odměňování a zaměstnaneckých benefitů.

V rámci praktické části jsem charakterizoval společnost XY a popsal její historii. Následně jsem představil současný motivační program společnosti a systém zaměstnaneckého odměňování. Jedním z nejdůležitějších bodů mé bakalářské práce bylo analyzování spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem společnosti a zkoumání motivačních faktorů, které jsou pro zaměstnance v rámci vykonávání jejich práce klíčové. Již při vypracování dotazníku jsem se zaměřil na tři základní okruhy potřeb, mezi které byly zařazeny mezilidské vztahy, potřeba vzdělávání a seberealizace a potřeba být za vykonanou práci patřičně odměněn. Všechny data získané prostřednictvím dotazníkového šetření byly vyhodnoceny a pro lepší přehlednost i graficky znázorněny. Nechyběl také slovní popis a nastínění možných příčin vzniku daných výstupů.

Závěr bakalářské práce byl zaměřen na sestavení návrhů za účelem zlepšení současného motivačního programu společnosti. Při tvorbě těchto návrhů jsem nejprve analyzoval cílovou skupinu, pro kterou bylo potřeba navrhnout zlepšení. Jednalo se o důležitý krok, neboť každá skupina lidí má jiné preference. Na základě již zmíněných skupin potřeb jsem podrobněji a v širším rozhledu opět analyzoval získané informace, a vypracoval jsem tři návrhy, které pomohou vylepšit motivační program společnosti. Při vypracování návrhů jsem vycházel převážně z poznatků získaných během studia odborné literatury za účelem vyhotovení části teoretické.

Věřím, že práce, kterou jsem vypracoval, poslouží účelu, pro který byla vyhotovena a přispěje ke spokojenosti a vyšší motivovanosti zaměstnanců společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, xxvi, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, Eva, EVA JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, viii, 100 s. ISBN 8025105059.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
- BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xiii, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- FIRMA XY, 2015. *Mzdové předpisy*, Horka nad Moravou, 39 s.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, xii, 462 s. ISBN 8072265156.

- FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, viii, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- HLUŠIČKA, Petr, 2013. Motivace zaměstnanců. [online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- Interní firemní zdroj, 2015.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Grada, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI (CZ), 2015. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*[online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isror%3a6810&typ=full&klic=0qe9qm>>
- MONTIX, 2015. *Historie společnosti*[online]. [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <<http://montix.cz/>>

- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 807261097x.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- Apod. A podobně.
- Atd. A tak dále.
- Č. Číslo.
- ČR Česká republika.
- EHP Evropský hospodářský prostor.
- EU Evropská unie.
- Kč Koruna česká.
- PŠČ Poštovní směrovací číslo.
- Sb. Sbírka zákonů.
- Viz. Videre licet, "lze vidět"

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2010, s. 14).....	13
Obrázek 2. Systém pyramidy (Mikuláščík, 2007, s. 139)	21

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Mzdové tarify a stupně (Firma XY, 2015)	40
Tabulka 2. Motivační faktory	53
Tabulka 3. Náklady na uskutečnění akce.....	58

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Pracovní oddělení respondenta.....	43
Graf 2. Žebříček priorit respondenta.....	44
Graf 3. Spokojenost s náplní práce	44
Graf 4. Spokojenost s mírou zodpovědnosti	45
Graf 5. Zájem o navýšení odpovědnosti	45
Graf 6. Zájem o rozvoj v oblasti profesního života	46
Graf 7. Způsob umožňování rozvoje v profesním životě	46
Graf 8. Hodnocení platového ohodnocení za vykonanou práci.....	47
Graf 9. Spokojenost s procesem odměňování.....	47
Graf 10. Spokojenost s pracovní dobou.....	48
Graf 11. Spokojenost s pracovním prostředím	48
Graf 12. Důležitost pracovních vztahů	49
Graf 13. Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	49
Graf 14. Otevřenost nadřízených k názorům a postřehům	50
Graf 15. Pochvala za vykonanou práci	50
Graf 16. Kritika za nedostatky při práci	51
Graf 17. Oprávněnost vyslovené kritiky.....	51
Graf 18. Motivace prostřednictvím firemních benefitů	52
Graf 19. Benefity, které zaměstnancům chybí.....	53
Graf 20. Průměrné hodnoty motivačních faktorů	54
Graf 21. Co by respondent chtěl v práci změnit	55
Graf 22. Pohlaví respondenta.....	55
Graf 23. Věk respondenta	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Jan Vícha a jsem studentem 3. ročníku fakulty Managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati. V rámci mé bakalářské práce se zabývám motivačním programem Vaší společnosti.

Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Pomocí tohoto dotazníku můžete přispět ke změně současného stavu, nebo naopak vyjádřit svou spokojenost. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní, a nemělo přesáhnout 10 minut Vašeho času. Chtěl bych Vás požádat o pravdivé odpovědi, neboť díky nim budu moci společnosti navrhnout nové postupy, jak zvýšit Vaši spokojenost v práci.

Mockrát Vám děkuji za ochotu.

Jan Vícha

V jakém oddělení společnosti pracujete? (prosím vypište)

.....

Co je na Vašem žebříčku priorit nejvýše?

- Kariéra Peníze Rodina
 Mezilidské vztahy Jiné.....

Jste spokojen/a se svou náplní práce?

- Spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a

Jste spokojen/a s mírou zodpovědnosti, kterou v práci máte?

- Spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a

Měl/a byste zájem o zvýšení zodpovědnosti?

- Ano Ne Nevím

Chtěl/a byste se rozvíjet ve svém profesním životě?

- Ano Ne Nevím

Jakým způsobem Vám firma umožňuje se v práci dále profesně rozvíjet? (Prosím vypište)

.....

Myslíte si, že Vaše platové ohodnocení odpovídá práci, kterou ve společnosti vykonáváte?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Jste spokojen/a s procesem odměňování pracovníků, zvyšování platů a benefitů?

Spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a

Jste spokojen/a s Vaší pracovní dobou?

Ano Ne

Jste spokojen/a s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

Spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a

Jsou pro Vás vztahy na pracovišti důležité?

Ano Ne

Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

Spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a

Bývá nadřazený otevřen Vaším názorům a postřehům?

Ano, vždy Vyslechne mne, ale většinou bez výsledku Ne, vůbec

Býváte za svou práci nadřazeným pochválen/a?

Ano, vždy Občas ano, záleží na okolnostech Ne, vůbec

Býváte za svou práci nadřazeným kritizován/a?

Ano, často Ano, občas Výjimečně Nikdy

Pokud ano, myslíte si, že kritika bývá oprávněná?

Ano, často Ano, občas Výjimečně Nikdy

Jsou pro Vás benefity poskytované společností motivující? (Možnost získání vysokých prémie, slevy na pobyty a sportovní aktivity ve středisku Lovecká chata)

Ano Ne Nejsem s nimi seznámen/a

Jaké benefity Vám ve společnosti schází?

.....
.....

Co Vás v práci motivuje? (Hodnotící stupnice 1 – nejméně, 5 – nejvíce)

Motivační faktor	1	2	3	4	5
Pracovní úspěch					
Možnost individuálního růstu					
Zodpovědnost					
Zajímavost práce					
Vztahy na pracovišti					
Pracovní prostředí					
Respektování osobnosti					
Pochvala od nadřízeného					
Plat, mzda					
Finanční prémie					
Jistota pracovního místa					

Kdybyste mohl/a ve vaší práci něco změnit, co by to bylo? Vyberte prosím jednu variantu.

- Odměňování Pracovní doba Nabídka školení
 Zázemí na pracovišti Vztahy na pracovišti Jiné.....

Pohlaví:

- muž žena

Věk:

- méně než 20 21 – 25 26 – 30 31 – 35 36 – 40
 41 – 45 46 – 50 51 – 55 56 – 60 61 a více