

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI A NÁVRH JEHO ROZVOJE

COMPANY MOTIVATION PROGRAM AND PROPOSAL FOR ITS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. David Lo Bianco

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. David Lo Bianco**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivační program společnosti a návrh jeho rozvoje

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metod zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymežit problém, jasně stanovit cíle práce, metody a postup řešení. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav motivačního programu ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny motivačního programu. Ekonomicky zhodnotit navrhované řešení.

Základní literární prameny:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce obsahuje teoretické pojmy a myšlenky týkající se motivace a lidských zdrojů, dále analyzuje současný stav systému motivace společnosti HANYA corporation s.r.o. a obsahuje návrh na jeho rozšíření tak, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich produktivity a eventuálně ke snížení fluktuace zaměstnanců.

ABSTRACT

Master thesis contains theoretical terms and thoughts including, but not limited to, motivation and human resources management. It analyses the contemporary state of motivational programme in the company HANYA corporation s.r.o. and includes proposal, which would improve satisfaction of staff, increase in the efficiency of work and reduction of employee fluctuation.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, motivační program, hmotná motivace, nehmotná motivace, řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovního výkonu, zaměstnanci.

KEYWORDS

Motivation, motivation programme, human resource management, work evaluation, employees.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

LO BIANCO, D. *Motivační program společnosti a návrh jeho rozvoje*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 77 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph. D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval především Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a za cenné rady, které moji práci dovedly do úspěšného konce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti HANYA corporation s.r.o., jmenovitě panu Honzírkoví a všem jeho zaměstnancům, kteří mi poskytli materiály potřebné pro vypracování praktické části a dále také mému okolí a rodině.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ.....	12
1.1 Vymezení problému práce	12
1.2 Hlavní cíl práce	12
1.3 Dílčí cíle	12
1.4 Metody zpracování práce	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Pojem motivace	14
2.2 Zdroje motivace	14
2.3 Proces motivace	15
2.4 Pracovní motivace.....	16
2.5 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem	17
2.5.1 Faktory ovlivňující spokojenost s prací.....	18
2.5.2 Spokojenost s prací a výkon	18
2.5.3 Podstata řízení pracovního výkonu.....	18
2.5.4 Výkonová motivace.....	19
2.5.5 Motiv výkonu	20
2.6 Principy a metody hmotné motivace pracovníků	22
2.7 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích.....	22
2.8 Modely ovlivňování – procesy v organizaci	23
2.9 Typologie řídicích stylů	24
2.10 Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců	25
2.11 Nedostatečné povzbuzování motivace	26
2.12 Podceňování nefinanční motivace.....	26
2.13 Nedodržování psychologické smlouvy.....	28
2.14 Jednání, které demotivuje.....	28

2.15	Nedostatek pochvaly a ocenění	29
2.16	Kdy a jak správně pochválit	30
2.17	Pochvala zvyšuje účinnost finančních odměn	31
2.18	Může pochvala škodit?	32
2.19	Nespravedlivé hodnocení	33
2.20	Motivační program společnosti	34
	Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu	35
2.21	Shrnutí teoretické části	36
3	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	37
3.1	Představení společnosti	37
3.2	Ekonomická situace společnosti.....	38
3.2.1	Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	39
3.2.2	Vývoj celkových nákladů	40
3.2.3	Vývoj tržeb	40
3.2.4	Výsledek hospodaření.....	41
3.2.5	Závěr zhodnocení ekonomické situace společnosti.....	41
3.3	Interní analýza společnosti	42
3.3.1	Analýza 7S.....	42
3.3.2	Řízený rozhovor s vedením společnosti	51
3.3.3	Analýza spokojenosti zaměstnanců	52
3.4	Analýza současného motivačního programu.....	53
	Zhodnocení současného motivačního programu.....	53
3.4.1	Systém odměňování.....	55
3.5	Analýza trhu práce	55
	Závěr analýzy trhu práce	56
3.5.1	Mzdové šetření	56
3.5.2	Průměrná mzda pracovníků v telekomunikaci za rok 2016.....	56

3.5.3	Průměrná mzda za rok 2016	57
3.5.4	Míra nezaměstnanosti za rok 2016	57
3.6	Oblíbenost benefitů	57
3.7	Analýza konkurence z hlediska odměňování	58
3.7.1	Závěr	59
3.8	PORTER Analýza	59
3.8.1	Stávající konkurence.....	59
3.8.2	Potencionální konkurenti	60
3.8.3	Dodavatelé	60
3.8.4	Kupující	60
3.8.5	Substituty	60
3.9	SWOT Analýza	61
3.9.1	Vyhodnocení výsledků SWOT analýzy	62
3.9.2	Závěr SWOT Analýzy	64
4	VLASTNÍ NÁVRHY	65
4.1	Vlastní návrhy	65
4.2	Harmonogram změn.....	69
4.3	Ekonomické zhodnocení navrhovaných řešení	69
4.3.1	Shrnutí přínosů	70
	ZÁVĚR.....	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	73
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Současným problémem na trhu práce je nedostatek kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců. Situace na trhu práce se v současné době razantně zlepšuje, volných pracovních míst je více než kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců. Samozřejmě tato skutečnost se liší dle jednotlivých oborů a pracovních pozic. Proto se čím dál více dostává do popředí trend zlepšování podmínek pro zaměstnance, který má za úkol snižovat fluktuaci současných zaměstnanců a napomáhat zaměstnanecké politice společností a společností v nabírání nových zaměstnanců. Zaměstnavatelé si čím dál více uvědomují hodnotu svých zaměstnanců, společně se zlepšující se ekonomickou situací je možné nabízet vyšší finanční ohodnocení, což se může zdát jako prvotní a nejdůležitější aspekt při výběru zaměstnání. Avšak zaměstnanci, kteří se ucházejí, o nejrůznější pracovní pozice stále více dávají zřetel i na to, jaké společnost nabízí benefity pro své zaměstnance, jakou mají zaměstnaneckou politiku a celkové klima ve společnosti. Většina ekonomicky produktivní populace tráví ve svém zaměstnání významnou část času, proto je logické že zaměstnanec bude spokojenější v zaměstnání, kde si více může plnit své osobní preference. A to ať už v podobě zajímavých benefitů, kulturních nebo sportovních firemních akcí, lékařské péče a celé řady dalších. V tomto ohledu je nejdůležitějších pojmem motivace. Snem každého zaměstnavatele jsou kvalitně motivovaní zaměstnanci, kteří jsou se svojí prací spokojeni což je následně znát i na dosažených pracovních výkonech a na celkové spokojenosti. Struktura této diplomové práce bude následující: teoretická část, analytická část, návrhová část.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METOD ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému práce

Tato diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců, která je úzce spjata s jejich spokojeností a výkonností v zaměstnání. Stejně tak jako loď potřebuje kapitána a kormidlo, tak stejně společnost potřebuje vedoucího a dostatek motivace pro zaměstnance aby bylo dosaženo potřebných cílů. Dle mého názoru je tohle v současné době zcela zásadní skutečnost v podnikatelské strategii každé společnosti. Těmto problémům se dá předejít vytvořením nebo úpravou správného motivačního programu.

1.2 Hlavní cíl práce

Navrhnout změny či doplnění současného motivačního programu společnosti tak aby se zvýšila míra motivace a spokojenosti což by mělo vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a dále také ke snížení nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců. Spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec také rozšiřuje pozitivní povědomí o společnosti samotné, což může v budoucnu napomoci v nabírání nových zaměstnanců při budoucím růstu společnosti.

1.3 Dílčí cíle

Dalším cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav motivačního programu ve vybrané společnosti a na základě zjištěných skutečností z těchto analýz, společně s odpovídajícími teoretickými poznatky navrhnout změny či doplnění současného motivačního programu společnosti.

1.4 Metody zpracování práce

Metody a postupy potřebné k dosažení stanoveného cíle:

a) Metoda faktografické rešerše literárních zdrojů obsahujících relevantní informace týkající se motivace a systému odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Pro získání základních východisek je využita faktografické rešerše vybraných knih autorů, kteří se zabývají motivací, teorií motivace, systémy hodnocení a řízení lidských zdrojů, psychologií vedení a odměňování zaměstnanců.

b) Metoda analýzy dokumentace daného společnosti

V analytické části práce bude využito informací o zaměstnancích společnosti. A to např. informací o jejich věku, vzdělání a pracovního umístění zaměstnanců.

c) Technika dotazníku

Dotazník bude obsahovat dvě části, přičemž v první části respondent vyplní svoje údaje (vzdělání, věk a pracovní umístění) a v druhé části bude soubor otázek, které budou mít za úkol zmapovat úroveň stávajícího motivačního programu společnosti.

d) Technika pozorování

V této části dojde k seznámení se samotnými sociálními a pracovními podmínkami zaměstnanců.

e) Technika rozhovoru

Rozhovory proběhnou s vybranými skupinami zaměstnanců. Kde cílem bude zjistit bezprostředně jejich osobní názor na stávající míru motivace a na současný motivační program společnosti.

f) Analýza 7S, PORTER, mzdové šetření, analýza trhu práce

Tato kapitola bude obsahovat analýzu 7S pomocí které bude blíže analyzováno prostředí uvnitř společnosti dále tak Porterovu analýzu konkurenčního prostředí a bude tak obsahovat mzdové šetření a analýzu trhu práce pro daný obor.

g) SWOT analýza

Bude obsahovat analýzu silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb z hlediska motivačního prostředí podniku a jeho okolí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Následující kapitola obsahuje jak teoretické principy, tak pojmy zabývající se motivací. V neposlední řadě ale také základní přístup k systému hodnocení, odměňování pracovníků a řízení lidských zdrojů.

2.1 Pojem motivace

Výkonnost a efektivita činnosti podniku je výrazně ovlivněna motivací. Zejména v posledních letech získává problematika motivace pracovníků stále větší prostor při provádění řídicích aktivit podniku. Růst konkurence, vytváření nových technologií, rychlý vývoj podnikání a globalizace nutí podniky k vyhledávání nových tržních příležitostí a navyšování vlastních pracovních výkonů. Právě motivace je nástrojem pro usměrnění pracovního výkonu zaměstnanců a dosahování požadovaných cílů podniku (1). Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti). Motivaci je možné rozlišit do dvou základních skupin – na vnitřní motivaci a vnější motivaci. Vnitřní motivaci si vytvářejí sami lidé a tato je ovlivňuje pro určitý způsob chování nebo vydání se určitým směrem. Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali (2).

2.2 Zdroje motivace

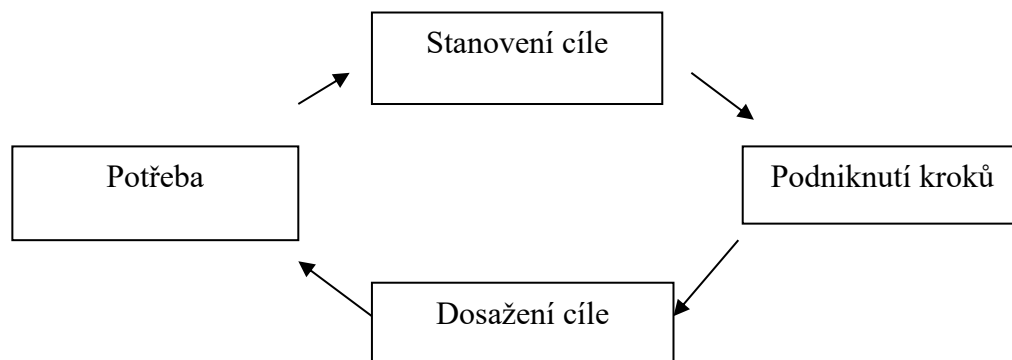
S motivací úzce souvisí i pojmy stimul a motiv. Stimul je silový prostředek. Tento působí na objekt z vnějšího prostředí. Cílem stimulace je ovlivnění motivace, zájmu, snahy. V pracovním procesu má stimulující význam například peněžní odměna, společenské hodnocení práce, uznání, hodnocení jedince v pracovní skupině apod. Motiv je vnitřní pohnutkou jednání člověka. Motivy vycházejí z hodnotového systému osoby a jsou ovlivněné jak vrozenými, tak i osvojenými potřebami (3). Motivaci každé osoby ovlivňují motivační zdroje. Základní rozdělení zdrojů motivace je následující:

- Potřeby – potřebou se rozumí prožívaný nebo pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život.
- Návyky – představují opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.
- Zájmy – jedná se o trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů.

• Ideály a hodnoty - Motivační psychologie (řešící pracovní motivaci) definuje dvě základní skupiny motivů – extrinsické a intrinsické. Extrinsické (sekundární) motivy se neuspokojují samotnou činností, ale následky této činnosti, popř. jejich doprovodnými projevy. Intrinsické (primární) pracovní metody se uspokojují činností samotnou. Konkrétně se v rámci extrinsický pracovních motivů vyskytují různé potřeby – jako potřeba uplatnit se, potřeba jistoty, vliv, uznání, získání finanční odměny. Intrinsické motivy jsou silnější a mají zpravidla podobu různých přání – například přání vydávat energii, přání dělat věci, které mají smysl, a seberealizovat se, usilování o moc, výkonová motivace apod. (3).

2.3 Proces motivace

Proces motivace je komplikovaný a složitý. To je dáno zejména faktem, že každá osoba má jiné potřeby, jiné cíle a k uspokojení svých potřeb podnikají lidé různé kroky. Jednotný obecný přístup k motivaci nemůže být aplikován na všechny, protože nebude všem vyhovovat. Motivace charakterizuje faktory, které ovlivňují lidi k určitému způsobu chování. Základním pojmem je zde motiv – důvod pro to, abychom něco udělali. Podle odborné literatury obsahuje motivace tři složky: směr, úsilí a vytrvalost. Směr charakterizuje, co se nějaká osoba snaží udělat. Úsilí definuje pílí, s jakou se o to pokouší. Vytrvalost pak, jak dlouho se o to pokouší. „Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby (4).



Obrázek č. 1 - Proces motivace (Zpracováno dle: 4, s. 108)

Z obrázku je patrné, že motivaci iniciuje vědomé nebo mimovolné zjištění neuspokojených potřeb. Z neuspokojené potřeby se stává přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Následně se stanoví cíle, který mají vést k uspokojení přání. A volí se také

cesty a způsoby chování, které pravděpodobně povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud se podařilo cíl naplnit a potřeba byla uspokojena, tak je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje (5).

2.4 Pracovní motivace

Jednou ze součástí lidské motivace je pracovní motivace. Pracovník, který nese v organizaci odpovědnost za motivaci svých kolegů, musí aktivně vytvářet motivační prostředí, které povede k angažovanému plnění úkolů a propojování osobních a podnikových cílů. Každý zaměstnavatel v první řadě vyhledává zaměstnance, kteří nesou nějaké znaky motivace. Následně se snaží tyto znaky ještě rozvinout a prohloubit (2). Motivování na pracovišti by mělo zajistit dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. *„Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají (5, s. 86).“* Pracovní motivace si klade za cíl dosažení trvale vysoké úrovně výkonu pracovníků. Prostřednictvím různých stimulů, odměn, způsobu vedení lidí, pracovních podmínek a dalších faktorů vytváří organizace motivační prostředí. Každý podnik může svým zaměstnancům prostřednictvím stimulů a odměn vytvářet prostředí, ve kterém mohou dosáhnout vysoké míry motivace. Motivace každého zaměstnance je ovlivněna celou řadou faktorů a také dochází k jejím změnám v rámci vývoje v čase. I přesto, že neexistuje jedna všeobecně použitelná teorie pracovní motivace, tak řada odborníků vychází ze základních koncepcí následujících teorií pracovní motivace: Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb, Herzbergova teorie motivace a hygieny, McClellandova motivační teorie úspěchu, procesní teorie motivace, Vroomova teorie očekávání, Lawlerův revidovaný model očekávání, motivace znalostních pracovníků, motivační teorie spravedlnosti a teorie cíle. *„U zrodu prvních teorií motivace, jejichž závěry se až do současnosti uplatňují také ve firemní, respektive manažerské praxi, stálo úsilí rozpoznat, určit, klasifikovat (roztřídit) a hierarchizovat lidské potřeby jako základní hybné činitele lidské (pracovní) motivace.“* V roce 1996 byl proveden Harvardskou univerzitou výzkum, který zkoumal vliv motivace na využívání schopností u pracovníků. Výstupem bylo zjištění, že vysoce motivovaní pracovníci využívají své schopnosti z 80-90 %. Tento vliv souvisí s pozitivní motivací – ochotou jednotlivce pracovat pro podnik a angažovat se v rámci výkonu pracovních

úkolů. V pracovní motivaci existují dva obecné jevy. V rámci prvního se pracovníci motivují sami tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Druhým jevem je situace, kdy jsou pracovníci motivováni managementem podniku, prostřednictvím odměňování, povyšování, pochval apod. Složky vnitřní a vnější motivace představuje tabulka číslo 2 Bezprostřední a výrazný účinek mají zpravidla vnější motivátory – nicméně jejich účinek není dlouhodobý. Vnitřní motivátory se dotýkají kvality pracovního života, takže mají hlubší a dlouhodobější účinek (5). Typické stimuly pracovní motivace představují finanční odměny, pracovní hodnocení, pracovní podmínky a režim práce, hodnocení pracovní skupinou, komparace výkonu s výsledky druhých pracovníků, možnost samostatné práce a participace na rozhodování a úroveň sociálních výhod. Organizace by pro zajištění účinné motivace měla vytvořit tři důležité vztahy. Jedná se o vytvoření vztahu mezi výkonem zaměstnance a jeho hodnocením. Dále mezi výsledkem hodnocení a odměnou a mezi formou odměny požadovanou a skutečnou (odměnou, kterou zaměstnanec dostává a odměnou, kterou požaduje. Silné vztahy mezi těmito faktory zaručují vysoce motivované pracovní prostředí. Naproti tomu slabost některé ze vztahů vyústí v nedostatečnou motivaci pracovníků. Sílu vztahů mezi prvky testují odpovědi na tři otázky:

- Je úsilí zaměstnanců reflektováno do jejich hodnocení? Věří zaměstnanci, že je jejich hodnocení objektivní a mohou toto hodnocení svým úsilím ovlivnit? Základní chybou je v tomto případě skutečnost, kdy se organizaci nepodařilo potřebné schopnosti zaměstnanců vytvořit nebo pokud není hodnocení zaměstnanců objektivní.
- Získávají zaměstnanci odpovídající odměnu za dobré či velmi dobré hodnocení? Výkonová složka mzdy by měla navazovat na výkon. V praxi často platí, že zaměstnanci nevnímají jako odměnu základní formu mzdy. Podniky dělají chybu v tom, že nejsou schopné promítnout výsledky hodnocení výkonu do systému odměňování.
- Je odměna, kterou zaměstnanci dostávají, ta kterou opravdu chtějí? Především v případech, kdy je zaměstnanec motivován jinými faktory, než finanční odměnou, musí podnik identifikovat a poskytovat požadovanou formu odměny (6).

2.5 Vztah mezi motivací, spokojeností s prací a pracovním výkonem

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat či mzdu, spravedlivý systém, odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné

a participativní řízení, dostatečný stupeň interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekávání na prostředí, ve kterém pracují (9).

2.5.1 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Tento termín se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací. Morálka se často definuje jako ekvivalent spokojenosti s prací. Tak Guion (1958) definuje morálku, jako míru v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace. Jiné definice zdůrazňují zejména skupinové aspekty morálky (9).

2.5.2 Spokojenost s prací a výkon

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivněn vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci (jsou ji oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivnit svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce (8).

2.5.3 Podstata řízení pracovního výkonu

Přesvědčení že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Ale výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Zkoumání rozsáhlé literatury o této záležitosti, které uskutečnil Brayfield (1955), vedlo k závěru, že je jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Aktualizované zkoumání jejich analýzy provedené Vroomem (1964) se týkalo dvaceti studií, v nichž jeden nebo více kritérií výkonu. Průměrný ukazatel korelace ze všech těchto studií činil 0,14, což není dostatečně vysoké číslo, aby ukazovalo na významný vztah mezi spokojeností a výkonem. Brayfield a Crockett došli tedy k následujícímu závěru. Produktivita je jen

sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení daného cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k dosažení určitých důležitých cílů a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah. Lze tedy říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede k spokojenosti s prací, a že spokojenost není nutně produktivním pracovníkem, a ten kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. To naznačuje, že zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že bude mít pracovník znalosti a dovednosti potřebné k tomuto výkonu, a samozřejmě budeme-li je za dobrou práci patřičně odměňovat ať už pomocí peněžních nebo i také pomocí nepeněžních odměn. Lze také říci, že někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou nijak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo dokonce lépe. Mohou i najít jiné způsoby, jak uspokojovat svoje individuální potřeby (10).

2.5.4 Výkonová motivace

Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se víceméně jako rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tyto manažeři řídí. Řízení pracovního výkonu je založeno spíše na principu vzájemné smlouvy než na příkazech. To však nevyklučuje potřebu zahrnout do takových vzájemných smluv očekávání vysokého pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě o patřičných cílech, o znalostech, dovednostech a chování (tedy způsobilosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Zahrnuje i společné a soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíli, požadavky a plány a společnou dohodu o krocích ke zlepšování pracovního výkonu i o dalších plánech rozvoje a pochopitelně i společné úsilí o realizaci těchto kroků a plánů. Řízení pracovního

výkonu není nic umělého či dokonce něco nového, není to žádná jednoznačná metoda, postup, systém či návod, který by bylo třeba bezpodmínečně dodržovat. Je to v podstatě přirozený proces řízení, jehož jednotlivé prvky byly u dávno přítomny v práci těch nejlepších manažerů. Je to způsob řízení, který nutně musí brát v ohled vnitřní i vnější podmínky každé organizace. S ohledem a tyto podmínky musí být podoba řízení pracovního výkonu vytvořena a prováděna. Jednoduše řečeno, musí být šita na míru. Důležité je, že řízení pracovního výkonu je záležitostí všech lidí v organizaci, nejen manažerů, jinými slovy řečeno, odpovědnost za výkon sdílejí manažeři se členy svých týmů. Dokonce se objevuje názor, že manažeři by měli považovat svoje podřízení za zákazníky, kterým poskytují svoji manažerskou pomoc a příslušné služby s tím spojené. Manažeři a jejich týmy jsou tedy společně odpovědní za výsledky a společně zapojeni do procesu vytváření dohod o tom, co je potřeba udělat, a jak musejí postupovat, aby toho dosáhli, společně sledují pracovní výkon a společně rozhodující o krocích k jeho zlepšení a společným úsilím také tyto kroky následně podnikají. Značný důraz se klade také na komplexní, ucelený přístup k řízení pracovního výkonu. Znamená to, že je potřeba vzít také v úvahu a do procesu také zahrnout postupně všechny jednotlivé aspekty systému, kterého se to týká, tzn. celou organizaci. Je třeba vzít v úvahu všechny faktory ovlivňující pracovní výkonnost, všechny složky pracovního výkonu, ať už se jedná o faktory a složky, které ovlivňují pracovní výkon na úrovni celé organizace jako celku, útvaru, týmu či jednotlivce. A zároveň je třeba zkoumat, co je potřeba udělat ve prospěch zlepšení pracovního výkonu a výsledku práce na každé z těchto úrovní organizace. Řízení pracovního výkonu ve své neúplnější podobě je založeno na přesvědčení, že všechno, co lidé dělají při výkonu ve své práci, na všech úrovních přispívajících k naplnění celkového smyslu existence organizace. Týká se tedy toho, co lidé dělají (jejich práce), jak to dělají (jejich chování) a čeho dosahují (jejich výsledky). Zahrnuje všechna formální i neformální opatření přijatá organizací za účelem zvýšení podnikové, týmové a zcela individuální efektivity a soustavného rozvoje znalostí, dovedností a příslušných schopností (7).

2.5.5 Motiv výkonu

Motiv výkonu je zřejmě nejen nejvíce prozkoumaný, ale i pro organizaci mimořádně důležitý motiv činnosti. Alternativní název je výkonová motivace a je zřejmé, že tu jde o jeden z nejvýraznějších ego-vztažných motivů, neboť v podstatě vyjadřuje obecnou

touhu po úspěchu, který je zdrojem silně pozitivního sebehodnocení i obdivu okolí. Všichni lidé touží po úspěchu, ale mnozí se obávají neúspěchu. Proto síla motivů výkonu je teoreticky dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu a sám motiv výkonu lze pak charakterizovat jako tendenci k různým formám výkonu, mezi něž ovšem patří i tendence k výkonu pracovnímu. Motiv výkonu je hypoteticky konstrukt k vysvětlení individuálních rozdílů ve směru, intenzitě a konzistenci výkonového chování, tj. chování, které směřuje k dosažení nějakého výkonu ve vztahu k zadaným úkolům, která se projevuje několika charakteristickými způsoby, podle síly motivu výkonu. Strach neúspěchu zeslabuje motiv výkonu, což se projevuje nižší úrovní aktivace, je-li však naděje na úspěch, aktivace k činnosti se zvyšuje. Lidé se v podstatě dělí na osoby motivované úspěchem a na osoby motivované strachem z neúspěchu.

- Osoby motivované úspěchem se vyznačují snahou vyhnout se neúspěchu tím, že dávají přednost úkolům střední obtížnosti, vyhýbají se lehkým úkolům, protože jejich splnění nepřináší žádné plnější uspokojení, a snahou vyhnout se potencionálním rizikům.
- Osoby motivované strachem z neúspěchu se vyznačují tím, že dávají přednost lehkým úkolům, vykazují však i pojivost věnovat se úkolům velmi obtížným a jsou ochotni podstoupit i rizikové způsoby chování (5).

Se silou motivu výkonu přímo souvisí úroveň aspirace, tj. úroveň životních cílů, které si lidé kladou a které tedy souvisí s praktickými nároky na úspěchy v životě a na sebe sama, což vyjadřuje míra sebedůvěry, jako produkt dosavadní životní úspěšnosti či neúspěšnosti, která se ovšem může týkat jen určitých oblastí (např. vysoce postavený úředník, který je však neúspěšný ve vztazích), nebo může být u osob s negativním sebehodnocením generalizovanou rezignací na úspěch vůbec. Rozhodující je často, ne samozřejmě vždy, integrace, aspirace a schopnosti, spojené s mírou reálné sebekritičnosti, mnozí neschopní mají vysoké životní cíle a mohou jich i s pomocí korupce a známostí dosáhnout, nebo se věnují zaměstnání mnoha méně schopných, profesionální politice. Činitelé síly motivu výkonu, životních aspirací a sebevědomí (což jsou spojitě nádoby) působí již v dětství, rozhodující je zde, jak bylo zajištěno, vedení dítěte k určité vhodné míře spoléhání se na sebe sama, takže již u dětí můžeme pozorovat rozdíly v úrovni sebevědomí projevující se hlavně dominancí nebo submisivitou (10).

2.6 Principy a metody hmotné motivace pracovníků

Hmotná m je silným motivem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující účinek hmotné odměny se může v porovnání s působením nehmotných motivů postupně snižovat. Může dojít k tzv. kulminačnímu bodu, od kterého výše mzdy a jiných hmotných požitků přestává působit jako stimulující faktor. Výše tohoto bodu je u různých lidí odlišná. Mezi nejužívanější principy a metody hmotné motivace pracovníků v hospodářských organizacích i v dalších institucích patří:

- Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení.
- Pravidelné zvyšování platu.
- Cílové odměny a prémie.
- Úhrada nákladů na životní pojištění.
- Úhrada nákladů a zvyšování kvalifikace.
- Služební automobil s možností jeho využívání i pro soukromé účely.
- Placení všech telefonních účtů.
- Úhrada nákladů na pracovní oděv.
- Pozvání na pracovní nebo slavnostní oběd, resp. večeři.
- Věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí.
- Příspěvek na stravu.
- Pravidelné poskytování produktů firmy v podobě naturálií (7).

2.7 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích

Nehmotná motivace není kvantitativně nebo kvalitativně méně účinným motivačním nástrojem než stimulace hmotná. Mnozí lidé preferují nehmotné stimuly, které mají širší záběr, jsou rozmanitější, působí i subjektivně, úzce souvisí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace. Všeobecně platí, že čím je organizace vyspělejší, tím je větší i rozmanitost využívaných principů a metod nehmotné a hmotné stimulace (14).

Mezi známé a využívané principy, formy a metody nehmotné motivace patří:

- Možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání.
- Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace.
- Dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturního a zdravého prostředí.
- Dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura.
- Projevování důvěry.
- Preference vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu.
- Péče o nově přijaté zaměstnance.
- Kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti.
- Společenský význam práce, produktů a firmy.
- Image a goodwill (renomé) firmy
- Udělování pochval a uznání.
- Klouzavá pracovní doba.
- Kulturní stravovací podmínky (14).

2.8 Modely ovlivňování – procesy v organizaci

Tato teorie a následná praxe klade stále větší důraz na problematiku pracovní ochoty, tedy na motivaci a ovlivňování pracovní ochoty, na stimulaci pracovníků v organizaci. V této souvislosti vystupuje jako aktuální úkol vytvářet v rámci organizace systém objektivně působících mechanismů, který by přiměřeně zajistil optimální chod výrobních i jiných procesů a zároveň také potřeby a zájmy všech zaměstnanců organizace. Takto je možno vymezit obecně platný racionalizační záměr. Jeho naplňování může mít rozmanitou podobu. Z nejužší a moderních je možno připomenout tyto:

- Participativní model řízení usiluje o aktivizaci zaměstnanců na základě jejich spoluúčasti při přípravě řídicích rozhodnutí. Předpokládá začlenění participativních prvků do řídicí činnosti všech skupin vedoucích pracovníků. Prostor pro účinnou participaci je všude tam, kde je zkušenost zaměstnanců a jejich aktivita přínosná.

- Model řízení podle cílů klade důraz na orientaci zaměstnanců na cíle organizace, a to tak, že se jim vymezuje specifický podíl na těchto cílech, případně i prostor pro jejich samostatnou formulaci. Pracovník má odpovědnost za dosažení cíle a volnost při volbě použitých postupů.
- Kybernetický model řízení spočívá ve využívání informatiky a výpočetní techniky při uspořádání informačních a řídicích procesů v organizaci. Zpravidla má podobu informačního managementu. Jeho účinnost je závislá také na ochotě a připravenosti vedoucích pracovníků a dalších zaměstnanců začlenit své jednání do vytvořených informačních sítí.
- Personalistický model řízení se orientuje na zvládnutí a optimální uspořádání všech forem cílevědomého působení na zaměstnanecký kolektiv. Usiluje o to, aby všechny formy působení organizace na zaměstnance tvořily jednotný celek zaměřený na jejich optimální pracovní nasazení a zároveň na jejich uspokojení. Často se v této souvislosti vytváří motivační program organizace.
- Model řízení se opírající o reengineering představuje úsilí o úplnou přestavbu organizace se zdůrazněním nejvyšší výkonnosti. Vychází z představy, že pokud organizace potřebuje v produktivitě dosáhnout více než 10% zvýšení, je nutno uskutečnit radikální změnu, o to zejména řídicích procesů. Klade důraz na osobní odpovědnost, ochotu přijímat riziko a snahu uskutečnit změny. To se týká zejména řídicích pracovníků (14). Společným jmenovatelem uvedených přístupů z psychologického hlediska je cílevědomé a průběžné ovlivňování motivace pracovního jednání zaměstnanců tak, aby se u nich posilovala přiměřená pracovní ochota a rovněž přiměřená identifikace s prací, profesí a organizací (6).

2.9 Typologie řídicích stylů

Výkony pracovníků jsou dále ovlivněny způsobem chování vedoucího pracovníka. Rozlišujeme 4 základní styly vedení:

- Autokratický – moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů.

Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuálních motivace a iniciativy.

- Konzultativní – manažer akceptuje znalosti svých pracovníků, ptá se jich na jejich názory či připomínky a teprve potom se rozhoduje. Tímto způsobem odbourává tlak proti sobě a uvolňuje pracovní atmosféru.
- Participativní – pracovníci mají možnost se plně podílet na rozhodování, i přesto, že za výsledek zodpovídá manažer. Ve skupině často probíhají otevřené spokojení jak s prací samotnou, tak i s mezilidskými vztahy. To se projevuje hlavně v nízké fluktuaci.
- Liberální – vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou pravomoc přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Není tu dán jasný cíl práce a nefunguje tu kontrola ani jiná forma zpětné vazby. Výsledkem je nízká produktivita práce, výjimkou jsou výzkumná a akademická pracoviště (15).

2.10 Nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců

Podcenění významu a potřeby motivace zaměstnanců či nepochopení jejich nástrojů vede k přímé ztrátě produktivity. Stejný dopad má manažerské jednání, které zaměstnance demotivuje. Ještě větší ztráty může vyvolávat nesprávné zaměření motivace vedoucí zaměstnance k jednání, které není v zájmu organizace. Článek rozebírá nejčastější příčiny a důsledky chyb v motivaci zaměstnanců a metody jejich překonání (16). Chyby spojené s motivací zaměstnanců lze shrnout do několika vzájemně spjatých skupin. Dopouštějí se jich vedoucí, kteří:

- chápou dobrou práci jako samozřejmost (zjednoduší své motivační nástroje na základní mzdu či plat), a motivaci proto nedostatečně povzbuzují,
- podceňují úlohu nefinanční motivace,
- nechápou význam „psychologické smlouvy“ se zaměstnanci,
- nedoceňují dopad manažerského jednání na motivaci zaměstnanců, nebo svým jednáním zaměstnance demotivují,
- motivují zaměstnance k jednání, které není v souladu se zájmy organizace,

- mají sklon nekriticky přejímat některé rozšířené, avšak nesprávné motivační principy (16).

2.11 Nedostatečné povzbuzování motivace

Zaměstnanci dostávají za svou práci plat a jejich podnik proto očekává, že se jí budou věnovat s plným úsilím a nasazením. Toto očekávání je jistě oprávněné a často je tomu skutečně tak. Nelze však na to vždy spoléhat. Z praxe je dobře známo, že ani relativně vysoký základní plat či jeho pravidelný růst nejsou zárukou (trvale) vysokého pracovního nasazení. Výše (základního) platu nebo jednotně vyplácené odměny jsou důležitým faktorem spokojenosti a stability zaměstnanců, nikoli však zárukou jejich trvalého úsilí či motivace. Vyjádřeno jinými slovy, motivaci zaměstnanců je třeba trvale povzbuzovat, nejlépe vidinou určité odměny, ať již okamžité nebo dlouhodobější (11).

Tato odměna by však měla být předem jasně stanovena, a to ve vazbě na dosažené výsledky, případně způsob či kvalitu provedení práce. Výzkumy opakovaně ukázaly, že vhodně vytvořené odměňování zvyšují produktivitu práce ve srovnání se situací, kdy zaměstnanec pobírá jen pevnou (časovou) mzdou o 20-25 % (10).

U osob vykonávajících jednodušší práci má vyšší význam okamžitá či krátkodobější odměna. U pracovníků kvalifikovaných, ale i u těch, jejichž pracovní výsledky nelze zjistit okamžitě, hraje větší váhu odměna dlouhodobější. V obou případech však platí, že jsou-li lidé dlouhodobě nuceni svou práci vykonávat bez vidiny odměny, jejich výkonnost dříve nebo později poklesne (11).

Se zvýšenou pravděpodobností to lze očekávat v případě, kdy je jejich práce náročná nebo nepříjemná. Význam odměny proto narůstá, rozhodne-li se podnik, že pracovní požadavky, které na své zaměstnance klade, zvýší, že od nich bude např. požadovat práci, která je náročnější nebo méně příjemná (12).

2.12 Podceňování nefinanční motivace

Lidé si v práci neuspokojují jen své finanční potřeby. Odměnou jim proto nemusí vždy být jen peníze. Finanční odměna je pro motivaci důležitá, většina zaměstnanců však ocení, má-li možnost si v práci uspokojit i tři další kategorie svých potřeb, a to potřeby:

- získat uznání a být respektován,
- vykonávat smysluplnou práci a být na ni, na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý,
- udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti (12).

Důvodem, proč tyto motivační nástroje v praxi většinou nejsou plně využívány, je prozaický: ve srovnání s finančními nástroji působí jako složitější a méně spolehlivé. Nefinanční potřeby jednotlivých zaměstnanců mohou být navíc odlišné (13).

U kvalifikovaných pracovníků hraje zpravidla významnou úlohu možnost pracovat samostatně, účastnit se zajímavých projektů, využívat moderní technologie, získávat nové zkušenosti, pracovat v inspirujícím prostředí nebo rozvíjet, u většiny osob možnost pracovat v týmu, komunikovat s ostatními, mít jasné úkoly a vidět jejich výsledky apod. Co jednotlivé zaměstnance skutečně motivuje je proto třeba zjistit, ať již v hovoru s nimi nebo jejich pozorováním při práci (14).

Pro management by tyto motivační nástroje měly být samozřejmostí, a to ze dvou důvodů. Zaprvé proto, že jde o nástroje, které jsou ve srovnání s finanční motivací většinou levnější. Zadruhé z toho důvodu, že je penězi zpravidla nelze plně kompenzovat. Vyjádřeno jinými slovy, jednají-li nadřízení se svými zaměstnanci s respektem a na partnerském základě, dokážou-li budít důvěru, spravedlivě hodnotit, dávat jim možnost využít a rozvíjet schopnosti, vytvářet týmovou atmosféru či přispívat k pocitu smysluplnosti práce, stává se pro ně úkol motivovat své zaměstnance podstatně jednodušší, a to často i v podmínkách, kdy jejich finanční odměnu nemají možnost zvyšovat (14).

A naopak, jednají-li přezíravě, nedokážou vzbudit důvěru, podceňují komunikaci, nezajímají se o potřeby zaměstnanců nebo uhýbají před řešením konfliktů na pracovišti, vytvářejí nespokojenost a s ní i pokles motivace, kterou ani zvýšená (či složitě konstruovaná) finanční odměna nedokáže zcela přebít. Snaha tento pokles motivace kompenzovat vyšším platem nebo dalšími výhodami může být totiž účinná jen částečně, navíc je dražší. Manažeři, kteří nefinančních motivačních nástrojů využít nedokážou nebo jim nevěnují dostatečnou pozornost, patří proto k těm nejdražším vůbec (14).

2.13 Nedodržování psychologické smlouvy

Pro správné pochopení motivace je důležitý i princip nepsané a často ani nevyřčené „psychologické smlouvy“, kterou zaměstnanec s podnikem „uzavírá“. V jejím základu stojí očekávání zaměstnance, jak jej podnik za jeho úsilí a pracovní nasazení odmění. Tedy základní princip motivace, který spočívá ve vztahu „něco za něco“ (16).

Očekávání zaměstnance mohou být především ovlivněna jeho subjektivními představami, a v požadavcích na podmínky své psychologické smlouvy se proto různí zaměstnanci zpravidla liší. Rozhodující úlohu v nich však většinou hrají sliby či informace, kterých se pracovníci od jeho zaměstnavatele nebo nadřízeného při různých příležitostech dostalo, především při jeho přijetí, při přechodu na jiné místo apod. Psychologická smlouva funguje pochopitelně z obou stran, ze strany zaměstnance i podniku, pro motivaci pracovníků je však důležité, jak z jejich pohledu podnik uzavřenou psychologickou smlouvu plní či nikoli. Vedle platu či zaměstnaneckých výhod psychologická smlouva většinou zahrnuje především očekávání týkající se určitého společenského statutu spojeného s prací či místem v organizaci, pracovní jistotu, možnosti seberealizace či dalšího odborného rozvoje, práci v příjemné firemní kultuře, případně další kariérové příležitosti (16).

Vnímají-li zaměstnanci i zaměstnavatelé podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené, zpravidla o ní příliš neuvažují. Dospějí-li však k názoru, že plnění psychologické smlouvy ze strany podniku není dostatečné nebo že jejich vzájemná „směna“ je nespravedlivá, mohou se snažit podmínky vzájemného vztahu změnit. Zaměstnanec může např. požádat o povýšení, a pokud neuspěje, může začít prodlužovat své polední přestávky. Dlouhodobější narušení tohoto vztahu může u zaměstnanců vyvolávat nespokojenost a pokles důvěry v organizaci, snížení výkonu i úvahy o změně zaměstnání (16).

2.14 Jednání, které demotivuje

Většina zaměstnanců nastupuje na své nové místo se snahou a motivací vykonávat je dobře. Jen málokdo chce mít na pracovišti problémy. Průzkumy však pravidelně

prokazují, že po zhruba šesti měsících od nástupu do nového zaměstnání morálka pracovníků rychle klesá a tento pokles často pokračuje i v dalších letech (3).

Zdrojem problémů jsou často nerealistická očekávání zaměstnanců (viz psychologická smlouva). Ta však podniky při přijímání nových zaměstnanců (ve snaze je získat) mnohdy sami vytvářejí nebo jim dostatečně nečelí. Rozhodující část problému však většinou spočívá v jednání managementu, jehož (plné) důsledky si nadřízení občas neuvědomují (3).

Motivaci, často však spíše demotivaci, výrazně ovlivňuje prostá, často ověřená skutečnost: lidé se k podniku chovají tak, jak se podnik a jeho vedoucí chovají vůči nim nebo jak toto chování podniku sami chápou. Zacházejí-li např. vedoucí se zaměstnanci autokraticky a neuctivě, jednají zaměstnanci podřízeně, apaticky a rozmrzele. Komunikují-li s nimi neupřímně či nepravdivě, přestávají jim zaměstnanci důvěřovat (3).

Největší vliv na jejich motivaci, ale i nespokojenost či demotivaci má přitom jednání jejich přímých nadřízených. Známa pravda říká, že lidé přicházejí do podniku kvůli podmínkám a možnostem, které jim nový zaměstnavatel nabízí, případně pověsti, která ho provází, odcházejí však především kvůli jednání svých vedoucích. Totéž však platí i naopak: nejdůležitějším faktorem každodenní motivace zaměstnanců je jejich vztah k nadřízenému (3).

Manažerské jednání vedoucí k demotivaci je v naprosté většině případů zbytečné. Ve svých důsledcích - plýtvání potenciálem pracovníků - je drahé. K nejčastějším faktorům zbytečné demotivace zaměstnanců patří nedostatek pochvaly a ocenění, nespravedlivé hodnocení a projevy nedůvěry. K dalším zbytečným příčinám demotivace patří poskytování nezasloužených odměn, opomíjení zpětné vazby, podceňování či nerespektování osobních schopností, nedostatečná pozornost věnovaná názorům či podnětům zaměstnanců aj. (3).

2.15 Nedostatek pochvaly a ocenění

Nejdůležitějším nástrojem okamžité motivace zaměstnanců je pochvala za práci, kterou odvedli. Její význam spočívá v tom, že podporuje výkon či chování, kterého se týká nebo

na které upozorňuje. Pochvala totiž zvyšuje pravděpodobnost, že se daná osoba v budoucnu zachová podobně (6).

Pochvala ze strany nadřízeného nemůže zaměstnancům nahradit finanční odměnu. Odměna však na druhé straně nemůže nahradit pochvalu. Povzbuzení motivace na základě pochvaly, uznání, upozornění na své schopnosti nebo i jen informace o tom že to, co dělají, dělají správně, většina osob čas od času potřebuje. Některé se bez ní dokonce neobejdou. A to především tehdy, je-li jejich práce rutinní nebo přináší-li jim (na rozdíl od práce manažera) jen málo příležitostí k osobnímu vyniknutí. Zaměstnanci, kterým se pochvaly či ocenění ze strany jejich šéfa nedostává, trpí naopak nespokojeností a poklesem motivace, a to i tehdy, jsou-li s ostatními pracovními podmínkami včetně svého platu spokojeni. Mají pocit, že management jejich dobrou práci neuznává nebo mu na ní nezáleží (6).

Proč vedoucí občas nedokážou pochvalu svým spolupracovníkům poskytnout? Důvod většinou nespočívá v tom, že by je pochválit nechtěli. Nejčastější příčinou je, že motivaci svých zaměstnanců berou jako samozřejmost a neuvědomují si, že pochvala či uznání jsou pro jejich motivaci důležité. Řídí se heslem „pokud nekritizují, chválím“,

- nejsou si jisti, jak pochvalu provést, aby vyzněla upřímně,
- na pochvalu nejsou zvyklí, protože ji nedostávají ani od svých vlastních nadřízených,
- domnívají se, že chvála může dobré pracovníky „zkazit“(6).

Ve vážnějších, většinou však méně běžných situacích, může být důvodem i to, že jim k vyslovení pochvaly schází nezbytná sociální inteligence nebo že slušné či zdvořilé jednání s lidmi není součástí jejich zvyklostí (6).

2.16 Kdy a jak správně pochválit

Pochvalu by zaměstnanec měl dostat především tehdy, pokud se zachoval způsobem, který chceme podpořit. Např. pokud projevil iniciativu nebo převzal vyšší odpovědnost, provedl správné rozhodnutí, přišel s novou myšlenkou nebo zajímavým příspěvkem apod. K vyslovení pochvaly („Dobrá práce“, „Skutečně to oceňuji“, „Děkuji“ apod.) není proto

třeba čekat na výrazné či mimořádné úspěchy. U běžných či rutinních pracovních míst by měla následovat i při dosažení drobných úspěchů nebo dílčích cílů (8).

Pochvala by měla být vždy osobní (která je účinnější, než pochvala skupinová), měla by přicházet bezprostředně poté, co ji zaměstnanec vykonal, a měly by být pokud možno konkrétní. Jinak hrozí nebezpečí, že vyzní neupřímně nebo dokonce jako nástroj manipulace. Lepší než pochválit slovy „Jiří, odvedl jste kus práce“ je proto vyslovit uznání konkrétněji, např. v podobě „Jiří, vaše analýza naší konkurenční pozice nám dala přesně tu informaci, kterou k získání této zakázky potřebujeme“ nebo „Jsem rád, že jsem zaslechl od našich zákazníků na vás chválu“. S rostoucím časovým odstupem od tohoto okamžiku totiž její účinnost klesá. Pochvala vyslovená namísto je proto vždy lepší než uznání, které podniky svým zaměstnancům poskytují pravidelně v určitých obdobích roku, např. v souvislosti s pravidelným hodnocením. Ponechá-li vedoucí tyto situace bez pochvaly, připravuje se nejen o možnost jednoduché, účinné (a laciné) motivace, ale i o příležitost podpořit jednání svých spolupracovníků přispívající

ke splnění jeho úkolů. Účinnou formou pochvaly je i možnost pochválit zaměstnance před zákazníky podniku (8).

2.17 Pochvala zvyšuje účinnost finančních odměn

Pochvala může zvýšit i účinnost finanční odměny. Z praxe je dobře známo, že peněžní odměny, které jsou poskytovány všem zaměstnancům (např. roční prémie), nemají často velký motivační efekt. Důvodem je, že jsou chápány jako nárok, a nikoli jako osobní ocenění (16).

Jejich motivační působení může proto podstatně vzrůst, doplníme-li je písemným osobním poděkováním zahrnujícím konkrétní úspěchy či výkon zaměstnance, který chceme pochválit, případně osobním setkáním se zaměstnancem, během něhož mu vyjádříme osobní poděkování. Drahou chybou, kterou se v tomto směru podniky občas dopouštějí, je poskytnout zaměstnanci finanční odměnu, aniž by věděl, za co ji získal. Efekt odměny je v tomto případě podstatně nižší (16).

2.18 Může pochvala škodit?

U některých vedoucích se lze setkat s obavami, že možná chválí své zaměstnance příliš často. V jejím podtextu je představa, že přílišná chvála může jejich dobré pracovníky „zkazit“ (7).

Sklon obávat se přílišného chválení zaměstnanců může být vyvolán domněnkou, že na tuto chválu budou reagovat stejně jako některé sportovní nebo „umělecké“ primadony, které chvála vede k sebeuspokojení, poklesu motivace a rostoucím nárokům na honorář. Mezi těmito osobami a běžnými zaměstnanci je však podstatný rozdíl. Zaměstnanci většinou nemají zaručeny několikaleté smlouvy s vysokými příjmy. Jejich pozice i odměna nadále závisí na jejich nadřazeném. Jeho pochvala proto nemůže jemu ani jeho morálce uškodit (7).

Není pochopitelně vhodné zavalovat jednoho zaměstnance chválou a ostatní ignorovat. Není zpravidla ani namístě oceňovat zaměstnance tím, že jeho výkon porovnáváme s výkonem jeho kolegy. Určitě není žádoucí vyzdvihovat jednoho zaměstnance na úkor druhého. Na pochvale nebo poděkování zaměstnanci za určitý konkrétní dobrý výsledek však není nic, co by mohlo jej nebo jeho vedoucího ohrozit (7).

Neznamená to pochopitelně, že je zaměstnance, kteří odvádějí dobrou práci, nutné chválit neustále, a už vůbec ne, že bychom je měli chválit, pokud si to nezaslouží. Chválíme-li své spolupracovníky neustále, účinnost pochvaly jako motivačního nástroje může poklesnout. Pochválíme-li je, pokud si to nezaslouží, ztratíme důvěryhodnost, a oslabíme úsilí celé skupiny (7).

Sklon pochvalou šetřit či zaměřovat se spíše na negativa je do určité míry přirozený. Vedoucí, který zná nejen silné stránky a úspěchy, ale i slabiny a neúspěchy svého týmu, se zaměřuje především na to, co by se mělo zlepšit. Tak to odpovídá i přirozenosti lidské povahy. Pro řízení lidí to však nemusí být to nejlepší. Lidé potřebují slyšet, čeho dosáhli a v čem jsou dobří, a dosáhnou-li dobrého výsledku, je třeba na to upozornit (10).

2.19 Nespravedlivé hodnocení

Druhým nejdůležitějším faktorem vyvolávajícím zbytečnou (a pro organizaci drahou) ztrátu motivace je nespravedlivé hodnocení. Jeho nejčastější příčinou je stejné hodnocení osob podávajících nestejný výkon (17).

I tento faktor je velmi rozšířený: pocitem nespravedlivého hodnocení (většinou ve srovnání s osobami, které v organizaci vykonávají podobnou práci) trpí podle průzkumů zpravidla více než polovina zaměstnanců. Jde přitom většinou jak o pocit nespravedlivého finančního ohodnocení („Odvádím daleko lepší výkon než ostatní, můj plat je však nižší“), tak hodnocení podávaného slovně (17).

Z hlediska dopadu na pracovní motivaci přitom není důležité, zda hodnocení, které se zaměstnanci dostává, je nespravedlivé skutečně, nebo zda je zaměstnanec (v důsledku nedostatečného vysvětlení nebo nevhodného podání ze strany svého vedoucího), za nespravedlivé pouze považuje (17).

Na pocit nespravedlivého hodnocení, finančního i slovního hodnocení, zaměstnanci většinou reagují velmi citlivě. Často přitom platí, že i malé rozdíly ve finanční odměně či slovním ohodnocení, které zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé, mají na jejich motivaci větší dopad, než např. zvýšení jejich platu (17).

Důvody neobjektivního či nespravedlivého hodnocení jsou prozaické. V případě finančního ohodnocení k nim nejčastěji patří:

- nejasná nebo příliš složitá výkonová kritéria,
- nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnanců (spíše však nezájem nebo neschopnost je získat),
- systém odměňování, který dostatečně neváže odměnu na výkon nebo nedává možnost odměny zaměstnanců dostatečně diferencovat (17).

V případě ústního hodnocení lze k těmto důvodům řadit:

- subjektivní chyby hodnocení (vědomá nebo nevědomá zaujatost vedoucího vůči určitým zaměstnancům),
- nestejnou náročnost hodnocení ze strany různých vedoucích nebo nejednotná kritéria, která používají,
- tendenci vedoucího hodnotit všechny zaměstnance stejně, ať již mírně a nadprůměrně (např. z důvodů obav před možnými konflikty se zaměstnanci) nebo naopak přísně a pouze kriticky (z důvodu příliš vysoké náročnosti),
- sklon hodnotit nejednoznačně nebo příliš obecně.

U slovního hodnocení je navíc způsob, kterým je hodnocení podáno, často stejně důležitý, jako hodnocení samotné. V praxi je tak občas dochází k tomu, že způsob hodnocení je horší než jeho obsah. Pocit nespravedlivého hodnocení může vyvolat i nedostatek důvěry v hodnocení vedoucího nebo jeho sklon předávat hodnocení se zpožděním až po delší době (17).

2.20 Motivační program společnosti

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Motivační program organizace si můžeme představit jako vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn pokud možno všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry organizace. Motivační program může být chápán ve vazbě na plánovací aktivity organizace a představuje souhrn činností, jejichž splněním se má dosáhnout stanovených cílů v oblasti zainteresovanosti zaměstnanců na efektivním pracovním výkonu. Má zároveň vyjadřovat politiku organizace v oblasti odměňování a sankcionování zaměstnanců, úpravy pracovního prostředí, hygieny, bezpečnosti práce, sociální a zdravotní péče. Motivační program společnosti zahrnuje také politiku v oblasti stabilizace zaměstnanců (13).

Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu

Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení,
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku,
- shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. informací o charakteristikách pracovní spokojenosti pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucím, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení, o podnikových záměrech a cílech (7).

Etapy a přípravy a realizace motivačního programu organizace je možno vymezit:

- Analýza převažujících forem motivace pracovního jednání (motivační struktury) zaměstnanců organizace je směřována k vytvoření problémů, které má motivační program postihnout a řešit.
- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu organizace, v nichž je užitečné jednak zachytit úroveň motivovanosti pracovníků, jednak stanovit konkrétní zaměrování motivace pracovního jednání.
- Zpracování charakteristiky reálné výkonnosti zaměstnanců v současné době a srovnání této charakteristiky s představou nebo koncepcí žádoucí výkonnosti.
- Vymezení a bilance činitelů, které mají stimulační funkci a rovněž charakteristika jejich účinků na motivaci pracovního jednání zaměstnanců organizace.

- Příprava reálného využití určitého souboru stimulů, případně příprava alternativ realizačních postupů, které respektují specifické zvláštnosti zaměstnaneckého kolektivu organizace.
- Příprava podnikového dokumentu, který souhrnně vyjadřuje motivační program organizace na určité období. Tento dokument má ráz normy, je závazný.
- Kontrola realizace motivačního programu organizace. Má posoudit účinnost použitých stimulů a případně podnítit potřebné úpravy (7).

Motivační program je nutno formulovat a zveřejnit. Přitom je možno postupovat různým způsobem. Může být např. obsažen v brožuře popisující činnost organizace a zásady, podle kterých organizace postupuje při řízení zaměstnaneckého kolektivu. Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky a také situaci. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis. Motivační program je podřízen úsilí o prosperitu a stabilitu organizace. Přitom by mělo platit, že podmínky, které organizaci zajišťují prosperitu a stabilitu, se shodují s podmínkami, které u zaměstnanců stimulují výkonnost a spokojenost (9).

2.21 Shrnutí teoretické části

Organizace se musí snažit udržet své zaměstnance dostatečně motivované, jelikož při ztrátě motivace může snadno dojít ke ztrátě výkonnosti nejen jednotlivců, ale i celých pracovních skupin. Vedoucí manažeři si mohou vzít příklad ze základních teoretických přístupů a tyto upravit tak, aby se daly použít v aktuálním prostředí a při specifických situacích. Nelze totiž vypracovat vzorec, či přesnou teorii, která by se dala uplatnit na motivaci všech tolik různorodých bytostí, jako jsou lidé. Řídící pracovníci mohou upravit pracovní prostředí takovým způsobem, aby došlo k motivaci zaměstnanců – pokusit se uspokojit jejich potřeby. Ačkoliv dostatečná a správná pracovní motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje spokojenost a motivaci, zaměstnanec bude svoji práci odvádět lépe, čímž dojde i ke splnění záměrů vedení společnosti, jelikož motivace vždy vyvolává proces, který zlepší danou situaci a vede k těm nejlepším výsledkům.

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou společnosti HANYA corporation, s.r.o. Nejprve je popsána charakteristika celé společnosti, její historie, oblast podnikání včetně největších konkurentů. V dalších částech kapitoly se analyzuje současný motivační program společnosti. Vnitřní prostředí společnosti HANYA corporation s.r.o. bude popsáno pomocí McKinseyho analýza 7S. Použita bude i Porterova pětifaktorová analýza okolí společnosti. Dále bude analytická část obsahovat dotazníkové šetření, analýzu konkurence z hlediska odměňování, analýzu trhu práce a SWOT analýzu.

3.1 Představení společnosti

Název: HANYA corporation s.r.o.

Sídlo: Křenová 478/72, Trnitá (Brno – střed), 602 00 Brno.

Datum vzniku: 6. 2. 2014.

IČO: 02629348.

DIČ: CZ02629348.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání: obchod a telefonní služby.

Počet zaměstnanců k 1. 1. 2017: 58.

Základní kapitál: 50.000 Kč.

Jednatel: František Honzírek.

Obrat za rok 2016: 24 mil. Kč.

Zařazení do CZ-NACE: 610000 – Telekomunikační činnost (18).

Hanya corporation s.r.o. je stále rozrůstající se rodinná společnost která se věnuje telekomunikačním službám. Její sídlo se nachází nedaleko centra Brna na ulici Křenová. Společnost nemá příliš bohatou historii, ale od svého vzniku v roce 2014 se věnuje spolupráci se společnostmi, které potřebují služby odborníků v této sféře. V roce 2014 kdy společnost vznikla, započala svoji činnost v 8mi členném týmu. Její strategií a vizí

do budoucna je stále se rozšiřovat a dále nabírat perspektivní zaměstnance, kteří se zajímají o tento typ obchodu, jsou komunikativní a otevření profesionální spolupráci. V následující části budou blíže popsány detailněji jednotlivé činnosti společnosti HANYA corporation s.r.o. Co patří mezi základní činnosti společnosti:

OUTBOUND – odchozí hovory

- Aktivní akviziční prodej.
- Domlouvání schůzek.
- Welcome calls.
- Segmentace a profil zákazníka.
- B2B telesales.
- Ankety a pozvánky.
- Tvorba a správa databází.
- Back office.
- Průzkum trhu (18).

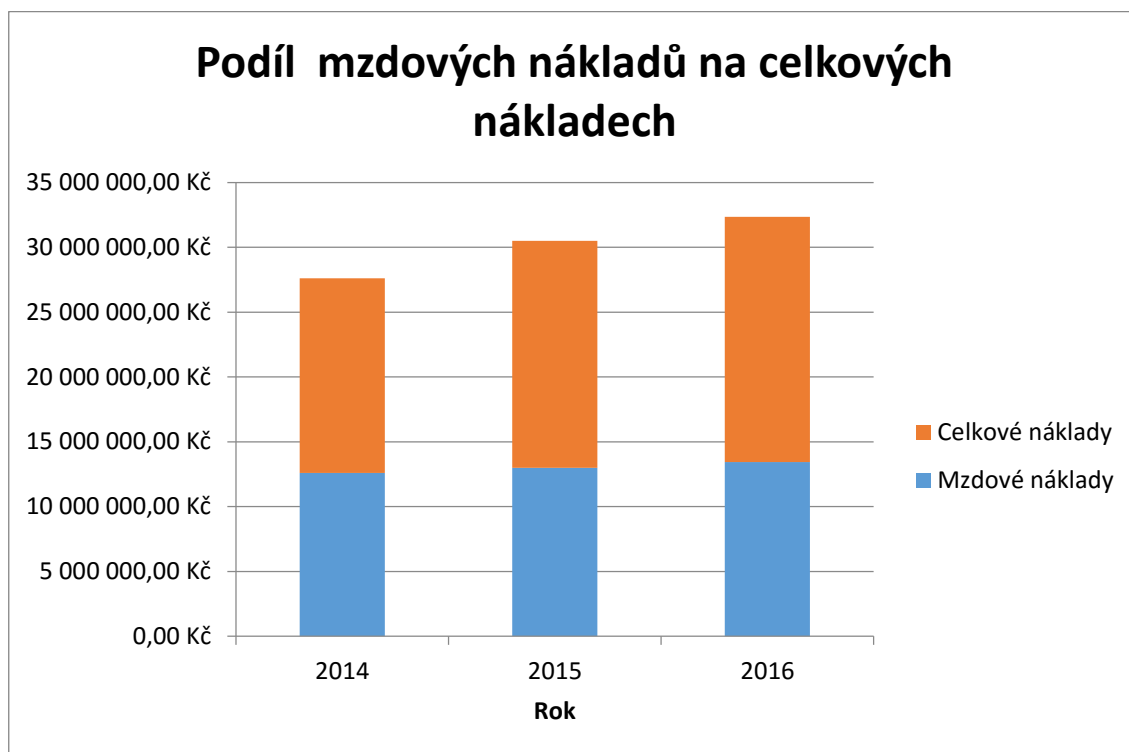
INBOUND – odchozí hovory

- Kompletní péče o zákazníka.
- Podpora prodeje.
- Informační linka.
- Příjem objednávek.
- Technická podpora.
- Správa a tvorba věrnostních programů (18).

3.2 Ekonomická situace společnosti

Jak už napovídá kapitola výše je potřeba analyzovat současnou ekonomickou situaci společnosti, aby bylo zřejmé, v jakém rozsahu je možné změnit či doplnit současný motivační program společnosti, a jakou finanční nákladovost musí návrhy splňovat. Zvyšování motivace zaměstnanců je zde zcela žádoucí a do budoucna čím dál více nezbytné, avšak je potřeba brát v potaz ekonomickou situaci společnosti. Touto otázkou se zabývá následující analýza. Údaje, které byly využity pro tvorbu grafů, jsou převzaty z Výročních zpráv společnosti z let 2014 až 2016 (20).

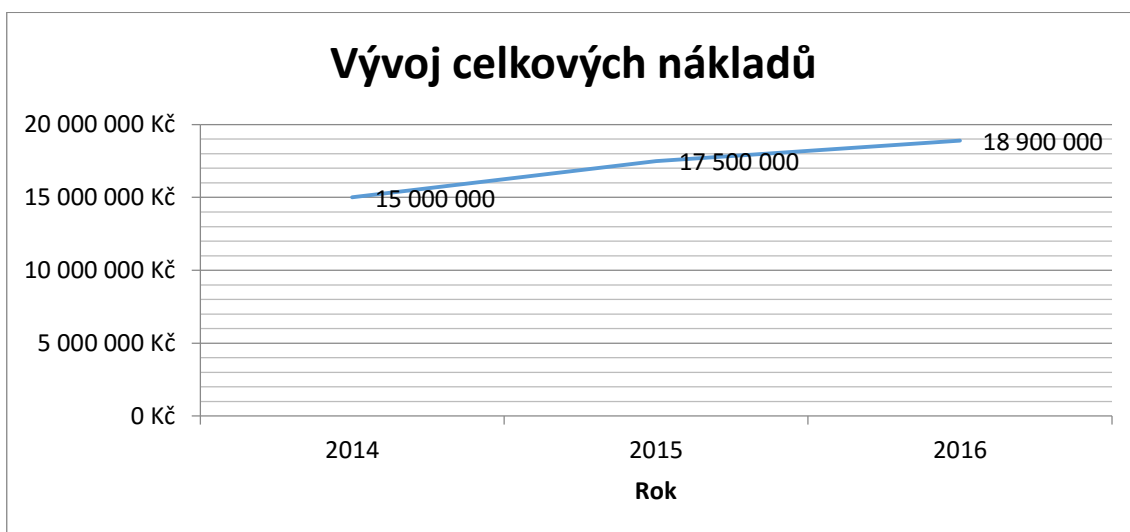
3.2.1 Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech



Graf č. 1 - Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech (Zdroj: 20)

V roce 2014 činily mzdové náklady 46% z celkových nákladů. V roce 2015 činily mzdové náklady 43% z celkových nákladů a v roce 2016 to bylo jen 42% z celkových nákladů (20).

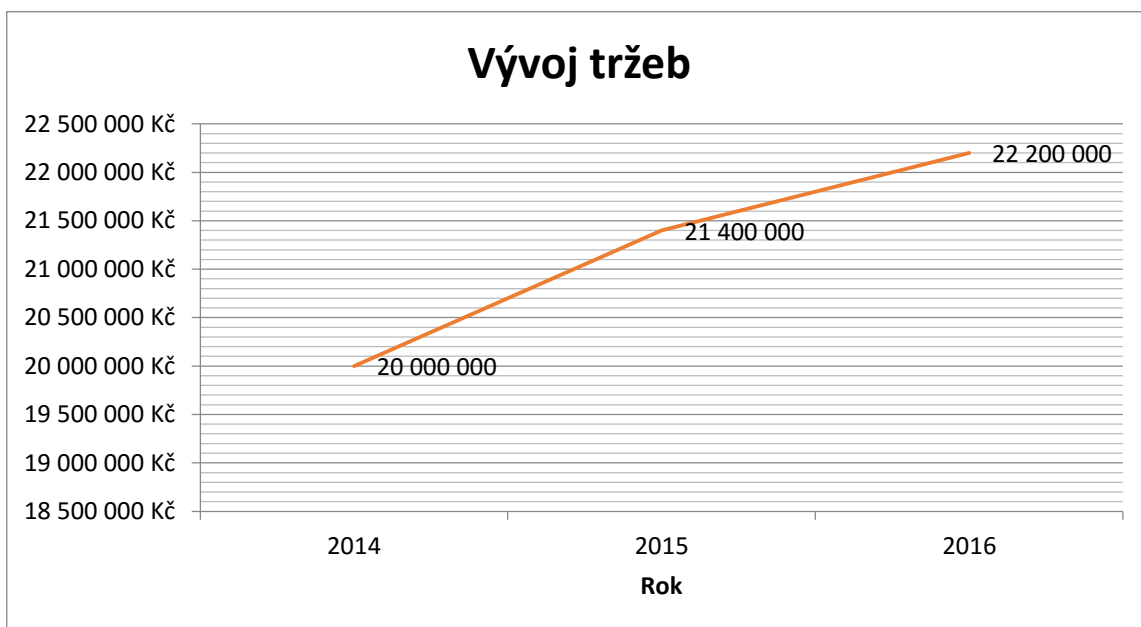
3.2.2 Vývoj celkových nákladů



Graf č. 2 - Vývoj celkových nákladů (Zdroj: 20)

Jak můžeme vidět v grafu, celkové náklady od roku 2014 do roku 2016 měly stoupající tendenci a to zejména kvůli počátečním nákladům spojeným s vybavením prostor a zajištěním potřebného vybavení k výkonu práce. Společnost očekává, že v budoucím roce budou tyto náklady mít klesající tendenci (20).

3.2.3 Vývoj tržeb



Graf č. 3 - Vývoj tržeb (Zdroj: 20)

Od roku 2014 vývoj tržeb vzrůstá a to zejména díky získání nových odběratelských vztahů a díky průniku do nové sféry trhu a to do zprostředkování prodeje mobilních tarifů. Společnost se dále bude nadále snažit v tomto vývoji tržeb setrvat (20).

3.2.4 Výsledek hospodaření



Graf č. 4 - Výsledek hospodaření (Zdroj: 20)

Od roku 2014 do roku 2016 má vývoj výsledku hospodaření klesající tendenci. Je to způsobeno poměrně vysokými náklady spojenými s dovybavením pracovních prostor a náklady spojenými s investicemi do veřejného povědomí společnosti a do náborem a zaškolování nových pracovních sil. I přes krátkou dobu působení a vysoké náklady se výsledek hospodaření společnosti pohybuje v zisku, tudíž je zde stále prostor pro rozvoj současného motivačního programu (20).

3.2.5 Závěr zhodnocení ekonomické situace společnosti

Společnost HANYA corporation s.r.o. se nachází na počátcích svého působení, což nikdy není snadné období. Po ekonomické stránce se jí daří, avšak výsledek hospodaření má i přesto klesající tendenci, která je způsobena vysokými počátečními náklady, a náklady spojenými s růstem. Vybavení kanceláří, náklady spojené s kampaní na hledání nových potenciálních členů týmu je také velmi nákladná záležitost, avšak stále je zde prostor

pro uvolnění finančních prostředků na rozšíření motivačního programu společnosti pomocí návrhů v závěru této práce (20).

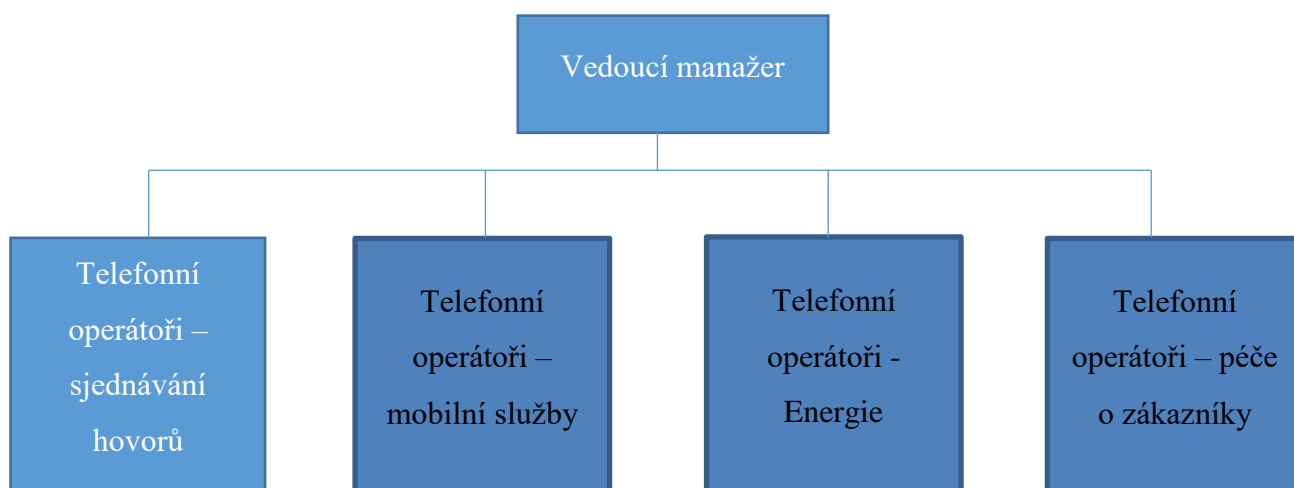
3.3 Interní analýza společnosti

Tato kapitola diplomové práce se zabývá podrobnějšími analýzami společnosti HANYA corporation s.r.o. Jedná se o interní analýzy, jejichž zjištěné výsledky a poznatky budou dále sloužit jako podklady pro vytvoření samotných návrhů na zlepšení a doplnění současného motivačního programu.

3.3.1 Analýza 7S

Vnitřní prostředí společnosti HANYA corporation s.r.o. bude popsáno McKinseyho modelem 7S.

S - Organizační struktura společnosti HANYA corporation s.r.o.



Obrázek č. 2 - Organizační struktura společnosti (Zpracováno dle: 19)

Organizační struktura společnosti HANYA corporation s.r.o. není příliš rozsáhlá ani nijak komplikovaná, jedná se o liniovou organizační strukturu. V čele této organizační struktury stojí vedoucí manažer, kterým je zároveň majitel a jednatel společnosti. Ten má pod sebou dále několik týmů složených z telefonních operátorů, kteří se starají o jednotlivé úkoly. Jeden z těchto týmů sjednává samotné hovory, čili oslovuje nebo čeká na oslovení od zákazníků stávajících nebo potenciálních zákazníků, kteří si přejí získat bližší informace. Další týmy telefonních operátorů se starají o sjednávání samotných

smluv, ať už co se týče mobilních služeb a jejich zprostředkování např. od společnosti Vodafone. Dalším týmem je skupina telefonních operátorů, kteří se věnují zprostředkování služeb v oblasti energií, např. elektřiny a plynu, v této oblasti spolupracuje společnost HANYA corporation s.r.o. především s předními dodavateli energií na českém trhu. Samozřejmě vždy záleží na tom, kde se zákazník nachází, nebo spíše kde a na jakém území české republiky chce tyto služby aplikovat, nebo pouze změnit podmínky či dodavatele. V neposlední řadě je zde tým telefonních operátorů, který se věnuje péči o zákazníky. Funguje jako informační podpora pro všechny předchozí týmy. Přesné počty zaměstnanců v jednotlivých týmech není zcela možné určit, protože se jejich povinnosti značně prolínají. Fungují na základě telefonních programů. Který umožňuje, že v případě kdy např. operátor věnující se pouze energiím není vytížený, stává se tak přístupný i pro pomoc s hovory dalším týmům. Rozložení počtu zaměstnanců v jednotlivých týmech je zhruba následující:

- sjednávání hovorů – 10 členů,
- mobilní služby – 20 členů,
- energie – 22 členů,
- péče o zákazníky – 5 členů.

Dále je zde obsluha recepce, která je tvořena jednou zaměstnankyní (18).

S – Systémy

Pracovní prostředí

1) společné pracovní prostředí

Společné pracovní prostředí je ve společnosti HANYA corporation s.r.o. uspořádáno jako open office. Jedná se o společný otevřený prostor, ve které jsou umístěny řady pracovních stolů. Příjemnou teplotu a kvalitní vzduch zajišťuje celoročně klimatizační zařízení a patříčná vzduchotechnika. Osvětlení je umístěno na stropech, ale prostory kanceláře jsou uzpůsobeny tak, aby do prostor pronikalo i denní přirozené světlo. Zázemí kanceláře je tvořeno: kuchyňkou, relaxační místností a jídelnou, která slouží i jako zasedací místnost v případě potřeby (19).

2) individuální pracovní místo

Individuální pracovní místo je tvořeno pracovním stolem, na kterém je umístěno PC a monitor, součástí jsou i sluchátka s mikrofonom, pomocí kterých probíhá převážná část komunikace mezi operátorem a zákazníkem. Dalším vybavením je výškově nastavitelná kancelářská židle. Na pracovním stole každého operátora jsou umístěny skripta, která podrobně popisují prodávané produkty, možnosti jejich získání a nezbytné kroky které musí operátor při sluchátkovém prodeji dodržet. Na pracovním stole se také nacházejí psací pomůcky a blok na potřebné poznámky (19).

Shrnutí analýzy pracovního prostředí

Výhodou jsou kvalitní velké pracovní stoly, které umožňují dostatek pracovního prostoru a dostatečnou vzdálenost od dalších telefonních operátorů, což zabraňuje vzájemným zvukovým ruchům. Naopak určitá nevýhoda, která tkví v ergonomii pracovních židlí, si žádá určité dovybavení v podobě bederních opěrek, jelikož se jedná převážně o sedavé zaměstnání, je třeba dbát na ergonomii, protože nedodržení těchto požadavků může později vést ke zdravotním potížím. Co se společných prostor týče zde je velkou výhodou relaxační prostor, jídelna společná kuchyňka s lednicemi, kde si mohou uchovat zaměstnanci své potraviny a samozřejmě si je zde i připravit a konzumovat (19).

Provozní řád Call centra

Příchod do zaměstnání

- deset minut před začátkem pracovní doby,
- v případě, že operátor nemůže z adekvátního důvodu přijít do práce, omluví se předem osobně či telefonicky odpovědnému vedoucímu,
- pokud operátor ví předem, že bude určitý den chybět, informuje odpovědného vedoucího a to minimálně 24 hodin dopředu. V případě nemoci, musí dodat operátor neschopenku od lékaře a to do 3 dnů,
- odpovědný vedoucí může nařídit plán směn, dle aktuálního pokrytí provozu
- za nenastoupení na naplánovanou směnu, bez řádné omluvy se operátorovi uděluje sankce až do výše 300 Kč, která mu bude stržena z výplaty (19).

Pauzy

- 10 minut pauza od 10:00 do 10:10,
- 30 minut obědová pauza od 12:00 – 12:30,
- 10 minut pauza 14:30 – 14:40,
- operátor si po domluvě s vedoucím může vzít další pauzu, avšak musí čas pauzy nadpracovat, tak, aby byl splněn časový fond,
- přestávky operátor tráví zásadně na místech k tomu vyhrazených (19).

Chování operátora na pracovišti

- operátorům není během pracovní činnosti dovoleno přecházet na pracoviště jiného operátora,
- v případě, že operátor potřebuje se svým kolegou vyřešit neodkladnou záležitost, která se netýká jeho práce, oba opustí pracoviště a hovoří na jiném místě mimo sál,
- pokud chce operátor něco měnit, případně se mu něco nelíbí, tak informuje a prokonzultuje danou situaci se svým vedoucím,
- v pracovní době nepožívá operátor internet k jiným, než pracovním účelům,
- agent dodržuje pravidla slušného chování (18).

Telefonování a internet

- operátorům není dovoleno vyřizovat své soukromé hovory prostřednictvím telefonu, který je jim přidělen na pracovním místě,
- posílání zpráv SMS a vyřizování soukromých hovorů je věcí přestávek, v pracovní době operátor nepoužívá soukromý telefon. V případě nenadálé situace je možné domluvit se s odpovědným vedoucím jinak.
- Internet – operátorům není dovoleno využívat připojení k internetu pro soukromé účely v pracovní době – za každé porušení se uděluje sankce ve výši 300 Kč, Internet je možno využívat v době pauz (19).

Pracovní místo

- operátor je povinen udržovat čistotu a řádně pracovat se zapůjčenou technikou tak, aby nedošlo k jejímu poškození,

- na svém pracovním místě má operátor pouze věci potřebné pro svoji práci, to znamená skripta hovorů,
- operátor má vyhrazené odkládací místo pro uložení svrchního oděvu,
- operátorům je dovoleno mít své osobní věci v boxech k tomu určených,
- potraviny a nápoje v neuzavřených lahvích se nemohou nacházet na pracovní ploše, ale na místě k tomu určeném,
- na pracoviště operátor nepřináší cenné věci, pokud tak učiní, je to pouze na vlastní odpovědnost operátora (19).

Návštěvy na pracovišti

- soukromé návštěvy na pracovišti jsou zakázány, v případě nutnosti a pouze se souhlasem odpovědného vedoucího, je povolena krátká návštěva mimo volací sál,
- pohyb nepovolaným osobám po prostorách společnosti je povolen pouze se souhlasem odpovědného vedoucího,
- veškeré návštěvy jsou ohlášeny na recepci a vyčkají příchodu oprávněné osoby (19).

Manipulace s daty a materiálem

- při manipulaci s důvěrnými daty postupují operátoři v souladu se směrnicemi – závazek mlčenlivosti (19).

Volání

- operátor musí dodržovat skripta (kostra, námitky, hlasový souhlas) k volání (19).

Bezpečnost práce a požární ochrana

- operátor je povinen se seznámit se všemi důležitými informacemi týkající se bezpečnosti práce a požární ochrany,
- zaměstnavatel je povinen tyto informace poskytnout a vystavit na viditelném místě tak, aby k nim každý operátor měl kdykoliv přístup,
- v případě vzniku požáru operátor okamžitě informuje přímého nadřízeného a bude dbát jeho pokynů tak, aby neohrozil svoje zdraví a zároveň zdraví kolegů (18).

Odchod z práce

- operátor se odhlašuje z PC se skončením pracovní doby a před odchodem uspořádá své pracovní místo (18).

Etický kodex

1. Zaměstnanec se bude za všech okolností řídit platnými předpisy České republiky.
2. Zaměstnanec bude vykonávat svou činnost zodpovědně, srozumitelně a s respektem k potřebám zákazníků.
3. Zaměstnanec bude za všech okolností vystupovat tak, aby u zákazníků vzbuzoval důvěru a nevzbuzoval negativní emoce.
4. Zaměstnanec nesmí používat vulgarizmy.
5. Zaměstnanec musí vystupovat tak, aby byl vždy jasný účel jeho telefonátu/hovoru a neuváděl zákazníka v omyl.
6. Zaměstnanec se zavazuje komunikovat se zákazníkem v průběhu celého jednání eticky, s úctou, profesionálně, čestně a vždy v dobré víře.
7. Zaměstnanec vždy poskytuje všechny informace dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.
8. Zaměstnanec nesmí nikdy porušovat nebo jiným způsobem omezovat svobodu a práva zákazníka.
9. Zaměstnanec nesmí nikdy zákazníkovi při jednání lhát, sdělovat polopravdy nebo ho jiným způsobem a prostředky úmyslně uvádět v omyl.
10. Zaměstnanec vždy jasně a úplně vysvětlí zákazníkovi platnost a účinnost smlouvy/dohody tak, aby zákazníkovi bylo jasné, jaké závazky z toho pro něj vyplívají.
11. Činnost zaměstnance bude vždy směřovat k uzavření smlouvy/dohody, přičemž je operátor povinen předat zákazníkovi předat všechny náležitosti smlouvy/dohody (ceníky, obchodní podmínky a další materiály) stanovené zastoupeným.
12. Zaměstnanec je vždy povinen přesvědčit se ještě před uzavřením smlouvy/dohody, že zákazník porozuměl všem aspektům smlouvy/dohody.
13. Zaměstnanec je při výkonu práce i mimo ni chová loajálně vůči HANYA corporation s.r.o. a přispívá k jejímu dobrému jménu ve společnosti.

14. Zaměstnanec se drží veškeré aktivity, jež by byla v rozporu s obchodními zájmy HANYA corporation s.r.o.

15. Zaměstnanec nakládá s informacemi, s nimiž přišel do styku při výkonu práce s patřičnou diskrétností. Sdělovat, uchovávat, či jinak disponovat s informacemi o zákaznících je nepřípustné (19).

S – Spolupracovníci

Rozložení zaměstnanců

V této oblasti podnikání nehraje věk žádnou roli. Společnost HANYA corporation s.r.o. potřebuje ve svých řadách jak starší zaměstnance zkušené v oblasti prodeje tak stejně tak potřebuje mladě energické a dravé jedince s chutí prodávat a učit se novým věcem. Průměrný věk zaměstnanců společnosti HANYA corporation s.r.o. za rok 2016 byl 33 let. Pokud vezmeme v potaz pohlaví zaměstnanců, asi 40% zaměstnanců tvoří ženy a 60% muži (19).

Fluktuace zaměstnanců

Tato část diplomové práce se věnuje fluktuaci zaměstnanců ve společnosti HANYA corporation s.r.o. Tak jako v každé společnosti, i vedení společnosti HANYA corporation s.r.o. se snaží udržet míru fluktuace na co nejnižší úrovni. Snaží se tomu předejít zejména hlavně opatrnou avšak progresivní strategií nabírání nových zaměstnanců. Společnost se sice nachází ve fázi růstu, kdy potřebuje nabírat do svých řad spolehlivé loajální zaměstnance. Avšak činí důkladní přijímací pohovory, kterým se díky velikosti firmy stále věnuje osobně jednatel a majitel společnosti. Toto slouží k tomu, aby se dalo následně předejít, že nebude přijat někdo, kdo se pro výkon této práce absolutně nehodí, projde zaškolením a bude mu věnována péče, která samozřejmě stojí spoustu času a peněz (18).

Tabulka č. 1 - Míra fluktuace ve společnosti (Zdroj: 18)

Rok	Míra fluktuace
Od založení až do roku 2016	10%
2016	8%

Výše znázorněná tabulka poukazuje na to, že od doby kdy byla společnost založena, bylo potřeba zaplnit potřebné kapacity a nastartovat tak běžný chod a fungování. To přesto že v této době musela společnost jednoduše lehce slevit ze svých nároků kladených na potencionální zaměstnance. Proto se také míra fluktuace od založení po konec roku 2015 držela v hodnotách 10 %. S postupem času, a s postupným zvyšováním nároků na přijímání nových zaměstnanců se v posledním kalendářním roce 2016 dostala míra fluktuace na hodnotu 8 %. Tudiž míru fluktuace ve společnosti HANYA corporation s.r.o. je možné nazvat jako zdravou. Český průměr se v současné době dle informací statistického úřadu pohybuje kolem hodnoty 15 %. Co se týče vývoje počtu zaměstnanců, společnost začínala s počtem kolem dvaceti zaměstnanců v roce 2014, od té doby se každým rokem rozrostla o cca asi o patnáct nových zaměstnanců (18).

Nemocnost zaměstnanců

V této oblasti si společnost neschraňuje ani neanalyzuje podrobné údaje týkající se nemocnosti zaměstnanců avšak na základě osobního rozhovoru s majitelem společnosti HANYA na toto téma bylo zjištěno, že nemocnost zaměstnanců se za dobu působení této společnosti daří držet na velmi přijatelné úrovni. Dle pana vedoucího manažera společnosti je tomu tak především z těchto následujících důvodů:

- snaží se vytvořit podnikovou kulturu, která dbá na povědomí každého zaměstnance, aby si pečovali o své zdraví,
- nesnaží se přemlouvat zaměstnance, kteří se například necítí dobře, aby i přesto přišly do práce. Uvědomuje si totiž, že takový jedinec může ohrozit zdraví několika dalších operátorů,

svoji roli podle něj samozřejmě hraje také skutečnost, že se nejedná o nijak fyzicky náročnou práci, operátoři nejsou vystaveni podmínkám přírodním živlům, jak je tomu například v jiných odvětvích a celoročně se pohybují v příjemném prostředí.

Produktivita zaměstnanců

Tabulka č. 2 - Produktivita zaměstnanců (Zpracováno dle: 20)

Ukazatel	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	28	43	58
Produktivita práce z přidané hodnoty (tis. Kč)	1785,71	906,98	568,97
Produktivita práce z tržeb (tis. Kč)	7142,86	4976,74	3827,59
Mzdová produktivita (Kč)	1,587	1,646	1,651
Mzdová rentabilita (%)	0,40	0,3	0,25

S – Schopnosti

Všichni telefonní operátoři společnosti HANYA corporation s.r.o. museli projít školením, které obsahuje porozumění nabízeným produktům a zejména komunikační a obchodní schopnosti nezbytné pro výkon této činnosti. Toto školení se provádí přímo v sídle společnosti. Co se týče dosaženého vzdělání zaměstnanců asi 60 % zaměstnanců má ukončené středoškolské vzdělání a zbývajících 40 % vzdělání vysokoškolské (19).

S – Styl

Vzhledem k tomu, že ve společnosti AGT je poměrně malý počet zaměstnanců a většina zaměstnanců vykonává odbornou práci založenou na odborných znalostech, je ve společnosti uplatňován demokratický styl řízení. Jelikož ve společnosti AGT je úzký kolektiv, jsou pracovníci řízeni svými nadřízenými prostřednictvím přímé komunikace (18).

S – Strategie

Strategií společnosti HANYA corporation s.r.o. je poskytování služeb týkajících se tzv. sluchátkového prodeje, tak i poradenství a péče o zákazníky. Fungují jako třetí strana, která funguje v rámci zdravé konkurence. Nabízí zákazníkům ty aktuálně nejvýhodnější nabídky, v současné době: odběru energií a telefonních tarifů (19).

S – Sdílené hodnoty

Na pracovišti převládají formální vztahy s přirozenou autoritou vedoucích pracovníků. Toto přispívá k profesionalitě ve vztahu k zákazníkům a poskytovaným službám, což je základní sdílená hodnota vedení i všech podřízených pracovníků. Dále je snaha všech

pracovníků o maximální vstřícnost a ochotu směrem k zákazníkům, udržení vysoké úrovně a komplexnosti poskytovaných služeb (20).

Shrnutí analýzy 7S

Výsledky analýzy dodali značné množství užitečných informací pro další části této diplomové práce. Také ukázali na fakt, že kvalitní celek tvoří zvládnuté detaily, v tomto případě to znamená, že pro fungování společnosti jako celku, jako jednoho týmu. Jsou nezbytní ochotní a pracující zaměstnanci, kteří jasně znají své pracovní povinnosti a možnosti které jim nabízí systém odměňování k čemuž je nezbytné kvalitní a příjemné pracovní prostředí s potřebným vybavením. Je samozřejmě potřebné v tomto trendu pokračovat a snažit se docílit vyšší míry motivace, dalšímu zpříjemnění pracovního prostředí a celkové kultury společnosti. Do budoucna je také důležité posílit znalosti a dovednosti zaměstnanců (19).

3.3.2 Řízený rozhovor s vedením společnosti

Řízený rozhovor s majitelem společnosti panem Honzírkem byl pro tuto diplomovou práci velmi užitečný. Z celé řady užitečných a cenných informací, zřejmě stěžejní je především ochota současný motivační program dále rozvíjet a naplňovat tak strategii společnosti, která má za cíl, aby společnost měla dostatek loajálních profesionálních a dobře motivovaných prodejců. Jelikož se veškerý prodej odehrává pomocí hovorů, je velmi důležité jak působí na zákazníka samotný prodejce na druhé straně telefonu, jak dokáže vše vysvětlit, zkrátka jak šikovný je obchodník. Pan Honzírka opravdu staví své podnikání na lidech a uvědomuje si, že bez spokojených zaměstnanců v dnešní době jen těžko může být spokojená i firma. Je ochotný přijmout a zkusit jak moje návrhy budou fungovat v praxi. Ovšem při samotném navrhování návrhů, které by měli navazovat na současný motivační program společnosti, je třeba brát v potaz osobní preference a názory samotných zaměstnanců, a stejně tak ekonomickou situaci společnosti, která ukáže, kolik financí bude možné do zlepšení motivace investovat (18).

Zhodnocení řízeného rozhovoru s vedením společnosti

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že celkovým zájmem společnosti HANYA corporation s.r.o. a strategií do budoucna je její růst. Vedení si uvědomuje, že klíčový

jsou loajální a dobře motivovaní, spokojení zaměstnanci. Proto společnost přivítá návrhy doplnění současného motivačního programu společnosti, které by měly za výsledek jeho zdokonalení

3.3.3 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá dotazníkovým šetřením ve společnosti HANYA corporation s.r.o. Má za účel zjistit preference zaměstnanců, zjistit v jaké míře se cítí být motivováni a je zde ponechán i prostor pro vlastní návrhy či nápady. Samotný dotazník je v této diplomové práci umístěn v části příloh.

Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl rozdan mezi všechny telefonní operátory. Celkově se rozdalo 55 kusů dotazníků. Návratnost dotazníku byla opravdu velmi úspěšná a to 100%. Všechny rozdané dotazníky se vrátily plně vyplněné zpět. Což už samo o sobě ukazuje na ochotu zaměstnanců se podílet na rozvoji motivačního programu společnosti. Výsledky ukázali následující: zaměstnanci jsou spíše spokojeni se současným motivačním programem a cítí se být spíše motivováni, jsou spokojeni se současným způsobem odměňování avšak spíše nespokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů a celkový způsob komunikace mezi nimi a vedením společnosti se jim zdá dobrý. Dále výsledky ukázali, že co se týče preferencí zvolených benefitů, zde zaměstnanci nejvíce ocenily příspěvky na sportovní aktivity a rehabilitační kroužek na pracovišti, dále také kávu na pracovišti jakou součást stávajícího občerstvení které je zaměstnancům k dispozici. Co se týče otázky, co nejvíce zaměstnance motivuje k dobrému pracovnímu výkonu, ve valné většině dotazovaní odpověděli, že je to zejména motivační složka mzdy, která je motivuje k dosažení pravidelně pokud možno co nejvyšší denní odměny za splnění prodeje. Díky čemuž se mohou dostat na konci měsíce na velmi zajímavou částku, která jim pomůže v osobním rozvoji a splnění osobních cílů. Na otázku co by na současném stavu měnily, zaměstnanci odpověděli nejčastěji, že by ocenily mít nějakou zpětnou vazbu od zákazníků, na základě čehož by se popřípadě mohli udělovat nějaké ceny či individuální benefity.

Závěr dotazníkového řízení

Tato podkapitola zhodnocuje výsledky dotazníkové šetření a zároveň toto šetření uzavírá. Mínusem a zároveň i plusem předloženého dotazníku byla jeho jednoduchost, což umožnilo získat vynikající míru návratnosti, ale zároveň to znamená, že zjištěné informace jsou z jistých pohledů omezené, avšak pro účely této diplomové práce je rozhodující zájem společnosti a jejích zaměstnanců na rozvoji současného motivačního programu a zároveň zvýšení míry motivace ve společnosti.

3.4 Analýza současného motivačního programu

Základním bodem současného motivačního programu společnosti HANYA corporation s.r.o. je systém odměňování, který má v sobě pevnou část mzdy a dále pohyblivou. Poměr těchto částí mzdy tvoří asi 60 % ku 40 %. O výši získané odměny z této pohyblivé části mzdy rozhoduje procentuální splnění prodeje dle přidělených skript k jednotlivé oblasti prodeje. Pohyblivá částka mzdy má působit jako silný stimul k tomu, aby se operátor opravdu snažil prodávat a jeho šikovnosti se nekladly žádné meze. Ti nejlepší operátoři společnosti HANYA corporation s.r.o. dokáží dosáhnout a na mzdu mezi 40 a 50 ti tisíci Kč. Dalšími součástmi současného motivačního programu společnosti HANYA corporation s.r.o. jsou zaměstnanecké benefity, a to tyto:

- zaměstnanecký paušál,
- občerstvení na pracovišti (voda, ovoce),
- firemní kulturní akce (19).

Zhodnocení současného motivačního programu

Současný motivační program společnosti HANYA není příliš propracovaný, což může být jeho potencionální nevýhodou avšak, v této skutečnosti může spočívat i jeho výhoda. Je zcela stručný, zaměstnanec má pevně danou část mzdy a k ní na základě jeho výsledků prodeje dostává odměny. Motivační program obsahuje i zpříjemnění v podobě firemních akcí, které slouží jak k odměně zaměstnanců za jejich vykonanou práci, např. vánoční večírek atd. Tak zároveň je jeho účelem i tzv. team building, což znamená posílení pracovního týmu a vztahů mezi zaměstnanci. Další výhodou, která je zaměstnancům společnosti HANYA corporation s.r.o. poskytována jsou firemní paušály, kdy si za velmi dobrou a zvýhodněnou cenu může zaměstnanec uzavřít kontrakt až na dvě čísla. V dnešní

době kdy pomocí těchto paušálů funguje většina společnosti je to zaměstnanci chápáno jako příjemná úspora osobních nákladů. Avšak současný motivační program zároveň poskytuje značný prostor pro jeho rozšíření a vylepšení v rámci možností společnosti. Vyplnění tohoto prostoru bude cílem následující kapitola věnující se návrhům doplnění motivačního programu společnosti. Avšak skutečnost že motivační program není zatím příliš rozvinutý, je důsledkem zejména toho, že společnost HANYA corporation s.r.o. je velmi mladá a z počátku založení a fungování se bylo potřeba věnovat pokrytí základních potřeb a je otázkou a vizí společnosti motivaci svých zaměstnanců zvyšovat (19).

Závěr zhodnocení současného motivačního programu

Nevýhodou současného motivačního programu je jeho jednoduchost a skutečnost že neobsahuje dostatek benefitů které by zaujali celou škálu zaměstnanců společnosti ale i těch potencionálních budoucích zaměstnanců společnosti. Značnou výhodou je však zájem zaměstnanců i vedení o rozšíření současného motivačního programu, a skutečnost že není zatím příliš rozvinutý, znamená, že je zde dostatek prostoru pro zavedení navrhovaných změn do praxe (19).

3.4.1 Systém odměňování

Následující kapitola se věnuje analýze systému odměňování ve společnosti HANYA corporation s.r.o.

Tabulka č. 3 - Systém odměňování (Zdroj: 19)

Systém odměňování	
Pohyblivá část mzdy	
% plnění/den	Odměna v Kč/den
50	500
70	700
100	1000
Pevná část mzdy/měsíc	
10.000,- Kč	
Průměrná mzda za rok 2016 (HANYA corporation s.r.o.)	
29.000,- Kč	

3.5 Analýza trhu práce

Tato kapitola se zabývá analýzou trhu práce. Dosaženým vzděláním populace ČR a průměrnou poptávkou a nabídkou po pracovní pozici 25 CZ – ISCO Specialisté v oblasti informačních a komunikačních technologií.

Tabulka č. 4 – Vzdělanost obyvatel ČR (Zdroj: 12)

Typ vzdělání	Počet obyvatel v tis.	Podíl na celk. počtu obyvatel nad 15 let
Základní vzdělání a bez vzdělání	1270,9	14,2 %
Střední bez maturity	3046,7	34,1 %
Střední s maturitou	3030,3	33,9 %
Vysokoškolské	1587,8	17,8 %
Celkem	8935,7	100 %

V následující tabulce je uvedena vzdělanostní struktura obyvatelstva České republiky nad 15 let v roce 2015. Největší zastoupení mají obyvatelé se středním vzděláním

bez maturity se zastoupením 34,1 %, hned za nimi je skupina obyvatel se středním vzděláním s maturitou, která je zastoupena 33,9 %. Spolu se středoškolsky vzdělanými uchazeči s maturitou jsou žádanými uchazeči o zaměstnání ve společnosti AGT vysokoškolsky vzdělaní lidé, jejich zastoupení na celkovém počtu obyvatel starších 15 let je 17,8 % (12).

Poptávka a nabídka po pracovní pozici

Tabulka č. 5 – Poptávka a nabídka po pozici odborníka telekomunikace 25 CZ – ISCO (Zdroj: 21)

Rok	2014	2015	2016
Poptávka	326	439	485
Nabídka	129	208	291

Poptávka a nabídka po této pracovní pozici má od roku 2014 stoupající tendenci. Poptávka společností zabývajících se telekomunikací a sluchátkovým prodejem se díky současným trendům stále rozšiřuje a nabídka ji do současné doby stále nedokáže plně uspokojovat (21).

Závěr analýzy trhu práce

Obecně lze říci, že je v tomto oboru více volných pracovních míst než potencionálních zaměstnanců.

3.5.1 Mzdové šetření

3.5.2 Průměrná mzda pracovníků v telekomunikaci za rok 2016

Dle výsledků českého statistického úřadu je průměrná mzda telefonních operátorů pro jihomoravský kraj 20 350,-. To znamená, že průměrná mzda společnosti HANYA corporation s.r.o. se pohybuje nad tímto číslem což je velmi pozitivní v získávání pevnější pozice na trhu práce v tomto oboru (12).

3.5.3 Průměrná mzda za rok 2016

Dle výsledků českého statistického úřadu průměrná mzda za rok 2016 činí 27 000,- Kč. V Brně tato průměrná měsíční mzda činí, 26 400,- Kč, což je lehce pod celostátním průměrem (12).

3.5.4 Míra nezaměstnanosti za rok 2016

Dle výsledků českého statistického úřadu obecná míra nezaměstnanosti za rok 2016 činí 3,5 %. V Brně míra nezaměstnanosti činí 6,8 % (12).

Závěr mzdového šetření

Je velmi pozitivním zjištěním, že průměrná měsíční mzda ve společnosti HANYA corporation s.r.o. se pohybuje nad celostátním průměrem pro celou ČR. Další potencionální možností je nabírání zaměstnanců z úřadu práce, zde funguje i podpora od samotného úřadu práce, který finančně podporuje společnosti, které dají uchazečům o zaměstnání pracovní příležitost. Avšak vedení společnosti se zatím touto cestou nechce uchýlovat, chce získávat opravdu zapálené členy týmu, kteří si k této práci najdou cestu sami s přispěním informační kampaně. (12).

3.6 Oblíbenost benefitů

Nezaměstnanost je v současné době na svém minimu a v souvislosti s tím stoupají nároky zaměstnanců na požadavky, které kladou na svá potencionální pracovní místa. Důležitým rozhodujícím faktorem se tak stává balíček firemních benefitů, které jim zaměstnavatel nabízí. Pojdme se nyní podívat na přehled toho, co se nabízí nejčastěji, a co zaměstnanci nejvíce ocení (11).

Mezi nejčastější benefity poskytované zaměstnavateli patří stravenky (74%), pružná pracovní doba (68%), příspěvek na penzijní připojištění (56%), zkrácené pracovní úvazky (55%) a jídelna (51%). V současné době nabývá na stále větší popularitě také nabídka volnočasových aktivit, ať už z oblasti sportu či například kultury (11).

Sympatickým extrémem je například možnost trávit v odpočinkové zóně firmy libovolně dlouhý čas, ideálně ještě s celodenní možností stravování (11).

System benefitů také čím dál častěji funguje na principu kafetérie, který spočívá v přidělování určitého počtu bodů za splnění pracovních úkolů, přičemž tyto body si potom zaměstnanec může směnit za benefit, který mu nejlépe vyhovuje. Ze strany zaměstnanců bývá nejvíce oceňována pružná pracovní doba, finanční bonusy, vzdělávací kurzy, stravenky a možnost jazykového vzdělávání. Řadu benefitů už dnes zaměstnanci považují za samozřejmost, a tak je v prováděném průzkumu ani explicitně nezmiňovali. Jedná se například o mobilní telefon (11).

Tabulka č. 5 - Oblíbenost benefitů (Zdroj: vlastní zpracování)

15 nejoblíbenějších benefitů v roce 2016	
Oblíbenost	Firemní benefity
1.	Pružná pracovní doba
2.	Finanční bonusy
3.	Vzdělávací kurzy
4.	Stravenky
5.	Jazykové kurzy
6.	Dovolená navíc
7.	Home Office
8.	Automobil
9.	Sick days
10.	Občerstvení na pracovišti
11.	Mobilní telefon
12.	Penzijní připojištění
13.	Příspěvek na bydlení
14.	Doprava
15.	Půjčky zaměstnancům

3.7 Analýza konkurence z hlediska odměňování

Jak už bylo řečeno v předchozích kapitolách, hlavním konkurentem společnosti HANYA corporation s.r.o. je v současné době společnost TARIFOMAT s.r.o. Také se nachází ve středu města Brna a soustředí se do stejné sféry sluchátkové prodeje. Tudíž je i hlavním

konkurentem v oblasti lidských zdrojů. Průměrná mzda 27 000,- Kč. Nabízené benefity: zaměstnanecký tarif na mobilní telefon, příspěvek na dopravu a na stravu. Co se týče vybavenosti a zařízenosti pracovního prostoru jsou si obě firmy velmi podobné a fungují na podobné bázi v oblasti odměňování (18).

3.7.1 Závěr

Společnost HANYA corporation s.r.o. si drží vyšší průměrnou mzdu od svého hlavního konkurenta, avšak společnost TARIFOMAT s.r.o. má rozvinutější nabídku zaměstnaneckých benefitů, což je ve směr v současné době staví do velmi vyrovnané pozice, co se týče konkurence v odměňování. Pokud se chce společnost HANYA corporation s.r.o. dostat před svého konkurenta je potřeba si udržet vyšší průměrnou mzdu při stejné nebo dokonce lepší nabídce benefitů pro zaměstnance (19).

3.8 PORTER Analýza

Následující kapitola se věnuje analýze rizik rozdělených dle Porterova rozdělení pěti chybných sil. Podstatou této metody je předvídaní vývoje konkurenční situace v daném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů:

3.8.1 Stávající konkurence

Současným největším konkurentem společnost HANYA corporation s.r.o. co se týče druhem poskytovaných služeb a poptávkou po pracovních pozicích telefonních operátorů prodejců je společnost TARIFOMAT s.r.o. Nachází se také ve středu Brna a stejně jako HANYA corporation s.r.o. tak i TARIFOMAT s.r.o. nabízí přepočtení smluv se společnostmi poskytujícími energie, jako jsou plyn, voda a elektřina. Obě společnosti zauímají nyní silné postavení na tomto trhu a jsou si velmi podobné, i co se množstvím zaměstnanců týče. Vývoj trhu naznačuje, že situace není snadná, velké množství konkurence spojené s velkou poptávkou po zaměstnancích v tomto sektoru dává zaměstnancům určitou vyjednávací sílu. Často i za cenu vyšších mzdových nákladů společnost preferuje tyto volné pracovní pozice obsadit a uspokojit tak svoji potřebu po pracovnících (19).

3.8.2 Potencionální konkurenti

Rizikem, které je potřeba brát v potaz jsou velké zahraniční společnosti, které by se mohli stát potencionálními konkurenty. V současné době se jedná hlavně o společnost INNOGY a.s. která se snaží o vstup do této sféry trhu. Nabízejí již celou řadu služeb a mají v budoucnu v plánu vytvořit si i vlastní sekci operátorů prodeje aby nemuseli využívat služeb externích call center jakou jsou právě zmiňované společnosti TARIFOMAT s.r.o. a HANYA corporation s.r.o. (19).

3.8.3 Dodavatelé

Společnost HANYA corporation s.r.o. spolupracuje zejména s největšími dodavateli energií na českém trhu a také s telefonním poskytovatelem který zaujímá nejsilnější pozici v současné době na českém trhu. Jedná se především o společnosti RWE a.s., ČEZ a.s., VODAFONE a.s. Pro společnost HANYA corporation s.r.o. je v tomto ohledu nejdůležitější který z poskytovatelů nabídne nejlepší podmínky spolupráce. Potencionálním rizikem je i zde že si tyto společnosti sami zařídí call centra která se budou věnovat sledováním nabídek konkurence a sjednáváním pro zákazníka v tu danou chvíli nejzajímavější nabídky. Avšak jelikož společnost HANYA corporation s.r.o. není sama poskytovatelem služeb ale pouze externím prodejcem, je to mnohem lepší z pohledu zákazníka když porovnává konkurenci a jejich nabídky třetí strana a ne sám poskytovatel (19).

3.8.4 Kupující

Potencionálním rizikem ze strany kupujících je skutečnost, že by si sami zákazníci, udělali průzkum nabídek na trhu, a sami si jednotlivým poskytovatelům volali a zjistili, co jim kdo může nabídnout a obešli tak třetí stranu. Avšak společnost HANYA corporation s.r.o. nepředpokládá, že by se toto stalo všeobecným trendem. Díky tomu že provize pro externí prodejce platí sami poskytovatelé a ne zákazníci. Je to tedy pro zákazníky stále časově a finančně méně náročné (19).

3.8.5 Substituty

Potencionálním substitutem co se týče úplné náhrady telefonních operátorů v tomto oboru, není to v současné době zcela možné. Samozřejmě do budoucna se počítá s telefonními roboty či automaty které by tuto práci mohli zastávat, ale nejedná se vždy

o jednoduchou záležitost, a zákazník chce samozřejmě podrobně znát všechny podmínky, pokud uzavírá např. smlouvu k odběru energií na rok či dva (19).

3.9 SWOT Analýza

V této kapitole budou pomocí SWOT analýzy analyzovány silné, slabé stránky a potencionální příležitosti a hrozby společnosti HANYA corporation s.r.o. SWOT analýza je celková analýza která může poskytnout cenné informace pro následující vývoj společnosti. Silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby uvedené v této SWOT analýze se soustředí do oblasti problematiky řešené v této práci.

Tabulka č. 6 - SWOT Analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Důležitost	Současný stav
Kvalitní tým operátorů.	5	5
Dobré pracovní prostředí.	5	4
Dobrý pracovní kolektiv.	5	5
Zajímavý systém odměňování.	5	4
Dobré strategické umístění.	4	4
Zájem vedení rozvíjet motivační program společnosti.	4	4
Dobrá komunikace mezi vedením a zaměstnanci.	4	3
Zájem zaměstnanců se podílet na rozvoji současného motivačního programu.	4	3
Slabé stránky	Důležitost	Současný stav
Krátká historie společnosti.	4	2
Slabší motivační program společnosti.	4	3
Pro další rozvoj potřební další tel. operátoři.	4	3
Malé množství zaměstnaneckých benefitů.	3	2

Slabší péče o ergonomickou vybavenost (zdravotní riziko).	3	2
Vysoké náklady na rozjezd společnosti	4	3
Příležitosti	Důležitost	Současný stav
Získání zpětné vazby od zákazníků	3	1
Podpora z úřadu práce	3	1
Růst odběratelských trhů	5	3
Hrozby	Důležitost	Současný stav
Vstup konkurence na trh.	4	2
Přechod odběratelů ke konkurenci.	4	1

3.9.1 Vyhodnocení výsledků SWOT analýzy

Tabulka č.7 - Výsledky SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky SWOT Analýzy	
Silné stránky	18,25
Slabé stránky	9,3
Příležitosti	7
Hrozby	6

Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky společnosti patří především pozitivní hlasy od zákazníků. Změna smluv např. u odběru energií ušetřila i za krátkou dobu působení společnosti již mnoho finančních prostředků. Jelikož společnost HANYA corporation s.r.o. není sama poskytovatelem, ale třetí stranou která podporuje zdravou konkurenci na trhu, nabízí zákazníkům nejvýhodnější podmínky, které v danou chvíli mohou získat. Dobrý pracovní kolektiv je v tomto ohledu zcela nezbytný. Je to velmi pozitivní a zcela žádoucí aby byl

ve společnosti dobrý pracovní kolektiv, napomáhá tak i v zapracování nových členů do týmu a každému se zajisté lépe pracuje, pokud se všichni operátoři chovají jako profesionálové a nevnášejí do pracovního prostředí žádné osobní problémy a neshody. Dobré strategické umístění společnosti je další silnou stránkou. S umístěným v centru Brna je spojená výborná dostupnost jak pro zaměstnance kteří jsou přímo z Brna ale také ro mimo brněnské. Společnost se nachází nedaleko hlavního vlakového nádraží i nedaleko centrálního autobusového nádraží. Tento aspekt může být mnohdy důležitý při rozhodování potencionálních zaměstnanců.

Slabé stránky

Krátká historie společnosti patří mezi slabé stránky, je potřeba investovat značnou finanční částku do toho aby společnost a její služby vzešli co nejvíce do povědomí potencionálních zákazníků, k čemu slouží reklama především na internetových serverech. Povědomí o společnosti je potřeba rozvíjet i z důvodu že si společnost přeje nabírat nové členy do svého týmu, proto také investuje do toho, aby nabídky práce pro tuto společnost se dostali mezi potenciální nové členy pracovního týmu, k čemuž slouží také tzv. rozhození sítí na internetových serverech, které se věnují inzerci pracovních nabídek, na facebookové stránky i v rádiích proto běží propagace volných pracovních pozic společnosti HANYA corporation s.r.o. Slabší motivační program, který je založený především na hmotné motivační složce mzdy, je další slabou stránkou, avšak jeho rozvoj je otázkou blízké budoucnosti.

Příležitosti

Mezi nejzajímavější příležitosti, které se naskytují, patří získání nových odběratelských trhů, co je nezbytné pro budoucí růst společnosti. Získání zpětné vazby od zákazníků, které by mělo probíhat pomocí automatických SMS které jsou součástí návrhové části této diplomové práce. Tyto informace mohou být nesmírně důležité např. pro zkvalitnění služeb a mohou se stát základem budoucího rozvoje systému odměňování, kdy na základě získaných bodů, budou nejlépe hodnocení operátoři dále odměňování, což může mít pozitivní účinky na celkovou míru motivace zaměstnanců.

Hrozby

Mezi nejdůležitější hrozby, kterým by mohla společnost v budoucnosti čelit, patří zejména vstup silnější konkurence na současný trh. Hrozba, která nejspíše nehrozí v blízké budoucnosti ale je určitě otázkou budoucího rozvoje technologií je nahrazení fyzických operátorů sluchátkového prodeje, inteligentními roboty, kteří budou podobné hovory vyřizovat.

3.9.2 Závěr SWOT Analýzy

Výsledky SWOT analýzy tvoří průměr jednotlivých silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Společnost má více silných stránek než slabých, což je pozitivní. Dále lze konstatovat, že má společnost více příležitostí, než hrozeb. V udržení konkurenční schopnosti je samozřejmě potřeba v tomto trendu pokračovat, snažit se rozvíjet motivaci a motivační program a co nejnižší míru fluktuace, společně se snížením počátečních nákladů všechny tyto hlediska mohou napomoci k růstu a rozvoji společnosti HANYA corporation s.r.o.

4 VLASTNÍ NÁVRHY

4.1 Vlastní návrhy

Následující kapitola se zabývá vlastními návrhy doplnění současného motivačního programu. Tyto návrhy vznikly s ohledem na ekonomickou situaci společnosti a preference zaměstnanců zjištěné pomocí dotazníkového šetření a doplněné patřičnými teoretickými podklady. Požadovaným efektem zařazení následujících návrhů do současného motivačního systému společnosti je zvýšení celkové míry motivovanosti zaměstnanců, která je úzce spojená se spokojeností zaměstnanců a také vyšší pracovní výkonností. Je potřeba dodat že motivace zaměstnanců je velmi široký pojem a pro každou firmu je to velmi komplikovaná otázka. Z těchto návrhů není možné okamžitě vypočítat jejich přímý přínos ve finančních jednotkách. Avšak toto šetření bude otázkou dalšího výzkumu v budoucnosti, který ukáže efektivitu těchto návrhů, zda je ponechat či nějak doplnit nebo úplně změnit.

4.1.1.1 Káva a čaj na pracovišti

Tento návrh spočívá v dovybavení společného pracoviště umístěním kávovaru na kapsle a košíkem s čaji do společné kuchyňky pro zaměstnance. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by kvalitní kávu na pracovišti ocenili. V současné době si tyto nápoje obstarávají sami zaměstnanci, nebo pomocí automatu na kávu, v budově, kde společnost sídlí, avšak tam mají v pracovní době mimo přestávky omezený přístup. Aby nebyli znevýhodněni ti zaměstnanci, kteří nepijí kávu, bude přidán i košík s různými druhy čajů. Do společné kuchyňky bude umístěno zařízení a patřičné množství čajů i kapslí s kávou, dále také nádobka s cukrem. Pro tyto účely jsem zvolil kávovar De Longhi, který zvládne dělat dva nápoje současně a má funkci i pouze horké což poslouží zároveň i přípravě čajů:

- kapslový kávovar a kapsle s různými druhy kávy,
- košík s různými druhy čajů.

Přínosy

Přínosem tohoto návrhu pro zaměstnance je: úspora vlastních nákladů na tyto nápoje, kratší doba přípravy, zpříjemnění pracovního prostředí, vylepšení vybavenosti pracoviště a nelze také přehlédnout a neuvést pozitivní dopad šálku horkého nápoje

na náladu operátora, která se dále může promítnout i do obchodního rozhovoru a zvýšit tak úspěšnost prodeje.

4.1.1.2 Zdravotní vybavenost a péče

Bederní opěrky

Jedná se o instalaci bederních opěrek na pracovní kancelářské židle. Mají za účel uvolňovat nejvíce namáhané části zad při sezení. Pro tento účel byla zvolena bederní opěrka I-Spire, je nejprodávanější bederní opěrkou na českém trhu s pozitivními recenzemi od uživatelů.

Přínosy

Tyto ergonomické pomůcky mají za úkol pomáhat v předcházení problémům s páteří a nepříjemným bolestem zad při dlouhodobé práci což s sebou nese značná pozitiva jak pro zaměstnance tak i vedení společnosti.

Rehabilitační cvičení

Péče o zdraví svých zaměstnanců je současným trendem, který se setkává s pozitivními ohlasy. Pro pracujícího člověka není snadné se věnovat pravidelně rehabilitacím společně s aktivním pracovním životem. Proto je tento návrh založen na tom, že jeden den v týdnu dorazí pravidelně po dobu šesti měsíců přímo na pracoviště společnosti HANYA corporation s.r.o. fyzioterapeut, který v malých skupinkách zájemců postupně ukáže operátorům rehabilitační cviky. Společně se protáhnou a naučí je několik cviků pro posílení a uvolnění namožených partií. Pro tyto účely byla zvolena společnost Body Brno, která má pobočku nedaleko sídla společnosti HANYA corporation s.r.o. a zároveň nabízí tyto služby a docházky přímo za klienty.

Přínosy

Jelikož se jedná o zaměstnání, kde dlouhodobě zaměstnanci sedí, je potřeba předcházet pomocí cvičení a prevence pozdějším zdravotním problémům které se často při takovém zaměstnání dostávají. Může se zdát, že pro zaměstnavatele je to značný náklad, avšak pozdější zdravotní problémy či dokonce zdravotní neschopnost zaměstnance je určitě

mnohem více finančně náročnější. Nehledě na to, že stejně jako přechozí návrhy, tak i tento návrh zlepší celkovou kondici operátora, bez které samozřejmě nemůže dlouhodobě podávat vysoké výkony.

4.1.1.3 Jazykové kurzy – Anglický jazyk

Koncepce tohoto návrhu vychází z výsledků dotazníkového šetření, kdy bylo zjištěno, že zaměstnanci. Zvolená společnost se jmenuje NEXT languages s.r.o. se sídlem v Brně soustředící se, na výuku anglického a německého jazyka zejména pro firmy. Výhodou spolupráce s touto firmou může být také skutečnost, že je možné domluvit výukovou oblast. Tudíž by cyklus výuky mohl probíhat od základů jazyka přes oblast obchodní až po obchodní angličtinu a němčinu. Zájemci o tyto výukové kurzy by se v určitém stanoveném období zapsali na jimi preferovaný jazyk na personálním oddělení. A poté na základě počtu uchazečů by bylo nasmlouvána kapacita a zrealizována samotná výuka. Jako nejvhodnější pro výuku byly zvoleny prostory jídelny, která je v odpoledních hodinách volná. Náklady na výuku záleží na množství uchazečů a na obsahu výuky ale po telefonickém rozhovoru byly uvedené průměrné náklady na jednoho uchazeče 400 Kč za měsíc výuky a výuka bude probíhat po dobu 3 měsíců.

Přínosy

Už sama vyšší gramotnost cizích jazyků u zaměstnanců je pro společnost velkou výhodou a přínosem současně. Např. dodavatel může zaučit a předat zkušenosti přímo pracovníkům, kteří na daných projektech prodeje pracují. Z pohledu zaměstnance je díky znalosti cizího jazyka potencionální možnost karierního růstu, při ztrátě zaměstnání vyšší šance získání nového zaměstnání nebo alespoň využití jazyka při cestování do zahraničí a tak pohodlnější komunikace. Velmi pozitivní je také nabídka firmy NEXT languages s.r.o. ve výuce češtiny pro cizince.

Nevýhody

Nevýhodou zde popsaného návrhu jazykových kurzů, je že zaměstnavatel ho bude muset hradit ze svých finančních prostředků. Pokud nevyužije nějakou z příležitostí na dotaci z EU na vzdělávání zaměstnanců. Avšak součástí tohoto návrhu je doporučení pro ověření reálného zájmu zaměstnanců se jazykově vzdělávat a až poté zvážit možnost zažádání o finanční dotaci k těmto účelům.

4.1.1.4 Vlastní návrhy zlepšení

Základ tohoto návrhu spočívá ve využití a rozvíjení potenciálu vlastních zaměstnanců. Pokud zaměstnanec přijde s nějakým užitečným nápadem, návrhem zlepšení, které by mohlo přinést snížení nákladů, zrychlení nebo zkvalitnění či úsporu některého z jiných zdrojů, bude mít možnost tento svůj návrh zlepšení postoupit pověřené osobě, která rozhodne, zda je nápad využitelný a reálný. V takovém případě bude mít autor nápadu nárok na finanční odměnu, která bude záležet na užitečnosti daného nápadu. Minimální výše odměny je stanovena na 1000 Kč avšak při větší užitečnosti návrhu může být autor odměněn 1 % z potenciální částky, která se díky jeho návrhu ušetří.

Přínosy

Hlavní výhodou tohoto návrhu je jeho jasná provázanost s pracovním výkonem. Pracovník dostane něco navíc, pouze pokud i on dá něco navíc svému zaměstnavateli. Tento návrh značně rozvíjí vlastní iniciativu a může tak být pro společnost velice prospěšný. Pro firmu je to daňově uznatelný náklad. Je možné, že zaměstnanci s vidinou finanční odměny budou přicházet s návrhy, které ve skutečnosti až tak užitečné nebudou. Proto bude lepší žádnou částku neuvádět, a motivovat pouze pomocí samotného sdělení že mají zaměstnanci tuto možnost., která bude posouzena a na základě její užitečnosti bude odměněna. Další drobnou nevýhodou je že odměna bude muset projít zdaněním z příjmů. Z přijaté odměny bude muset zaměstnanec zaplatit daň z příjmu fyzické osoby a zálohy na sociální a zdravotní pojištění.

4.1.1.5 Zpětná vazba od zákazníků

Tento návrh spočívá v získání zpětné vazby od zákazníků pomocí automatických SMS, které dorazí zákazníkovi po ukončení hovoru s operátorem. Po ukončení hovoru dorazí zákazníkovi SMS ve které bude patřičná škála hodnocení a zákazník odešle zpět SMS s daným číslem jak moc byl spokojen či nespokojen a může doplnit i nějaké připomínky. Hodnotící škála bude definována číslicemi od 1 do 5. Samozřejmě bude doplněné prosbou a poskytnutí zákazníkova pocitu z hovoru společně s poděkováním. Zpracování a naprogramování této služby bude mít na starosti IT společnost BednarIT s.r.o.

Přínosy zpětné vazby od zákazníků pomocí

V praxi je samozřejmě běžné že se hovory nahrávají a dále se s nimi pracuje, rozebírají se a udávají se buď jako správný nebo naopak nesprávný příklad. Při zavedení tohoto hodnotícího systému získá společnost cenné informace o názorech zákazníků a mohou s nimi dále pracovat nebo na jejich základě ty nejlépe hodnocené operátory dále odměňovat a tak je ještě více motivovat k profesionálním a vysokým výsledkům.

4.2 Harmonogram změn

Tabulka č. 8 - Harmonogram změn (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Termín
Projednání realizace a sjednání termínů, vytvoření systému SMS	31. 7. – 30. 9.
Seznámení zaměstnanců se změnami	2. 10. – 6. 10.
Zavedení změn a vybavení, zavedení systému SMS	9. 10. – 13. 10.

Zodpovědnou osobou za sjednání náležitých podmínek, nakoupení potřebného vybavení a samotného vybavení bude majitel společnosti pan Honzírek, nebo osoba jím pověřená.

4.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných řešení

Tato kapitola je finální fází této diplomové práce zabývající se motivací zaměstnanců, analýzou současného motivačního programu společnosti a požadovanými návrhy jeho vylepšení. Kapitola samotná se zabývá ekonomickým zhodnocením návrhů. Je zcela jasné, že účelem každé podnikatelské jednotky je generace zisku. Motivování a spokojení zaměstnanci, kteří jsou loajální a výkonní jsou snem každého vedoucího manažera, avšak je potřeba vytvořit určitý kompromis mezi možnostmi zvýšení motivace zaměstnanců a mezi ekonomickými možnostmi společnosti. Zkrátka kolik finančních prostředků si společnost může dovolit investovat do zvýšení motivace zaměstnanců. Jednotlivé návrhy zlepšení motivace zaměstnanců ve společnosti HANYA corporation s.r.o. proto v této kapitole jsou podrobně zkalkulovány.

A závěrem kapitoly by mělo být určitý verdikt, zda je v možnostech společnosti tyto návrhy v současné době uskutečnit a uvést do praxe. Návrh vlastního návrhu zlepšení není v kalkulaci zaveden, jelikož se jedná o minimální náklady, které spočívají v informování o této možnosti a vtisknutí několika formulářů, které budou k dispozici na recepci.

Tabulka č. 9 - Celkové předpokládané náklady navrhovaných změn (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové předpokládané náklady navrhovaných změn		
Změna	Výpočet	Částka (v Kč)
Káva na pracovišti	10 000,- + (500 x 12,-)	16 000,-
Čaj na pracovišti	500 x 10,-	5 000,-
Bederní opěrky	58 x 500,-	29 000,-
Rehabilitační cvičení	(6 x 4) x 500,-	12 000,-
Jazykové kurzy – Aj	(58 x 400,-) x 3	69 600,-
Zpětná vazba od zákazníka	Vytvoření a zavedení systému automatických SMS	30 000,-
Celkem		161.600,-

4.3.1 Shrnutí přínosů

Výše uvedené návrhy byly navrženy s ohledem na současnou situaci ve společnosti HANYA corporation s.r.o., tak aby došlo k rozšíření současného motivačního programu společnosti a navýšení míry motivace a spokojenosti zaměstnanců. Doporučení tedy zní, zavést tyto návrhy do současného motivačního programu a sledovat jaké budou mít tyto změny účinky. Důležité je provést dotazník zaměřený na spokojenost a motivaci v budoucnu, aby byly zjištěny informace, se kterými se dá dále pracovat.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy vybraných bibliografických pramenů a současného motivačního programu společnosti HANYA corporation s.r.o., situované v Brně, v Jihomoravském kraji, zvážit jeho slabé stránky a v návaznosti na ně navrhnout úpravy, které by vedly k následnému zefektivnění. V první části práce proběhla sumarizace teoretických východisek z literatury a na základě rozboru odborných pramenů došlo ke zjištění, že společnost se musí snažit udržet své zaměstnance dostatečně motivované, jelikož při nedostatečné motivaci zaměstnanců, či dokonce jejich demotivaci, může dojít ke ztrátě výkonnosti nejen jednotlivců, ale dokonce i celých pracovních skupin. Pro motivaci zaměstnanců nelze použít jednotný postup, či vzorec, který by obecně platil pro všechny a vedení společnosti a řídicí pracovníci se musí pokusit použít vhodné motivační strategie při tvorbě dobrého motivačního klima tak, aby jejich užitek a pozitivní dopad byl co největší. Ačkoliv správná motivace není jediným elementem, který ovlivňuje produktivitu zaměstnanců, spokojený zaměstnanec bude svoji práci zajisté odvádět svědomitěji a produktivita práce bude tímto jevem pozitivně ovlivněna. Další částí práce byla analýza současného stavu ve společnosti, ve které byla zahrnuta analýza zaměstnanců a analýza současného motivačního programu, celkového motivačního klima a pomocí dotazníkového šetření byl zjištěn i úhel pohledu zaměstnanců na tuto problematiku. Z analýzy výročních zpráv společnosti bylo zjištěno, že společnost si po obchodní stránce vede dobře. Velice důležitou součástí analytického úseku práce byla již zmiňovaná analýza současného motivačního programu a celkového motivačního klima ve společnosti. Tato analýza proběhla formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti, kdy však z ní nelze vyvozovat zcela zásadní rozhodnutí, spíše směr kterým by se společnost ve směru motivace svých zaměstnanců ubírat.

V návrhové části práce byly na základě poskytnutých firemních materiálů a výsledků dotazníkového šetření zpracovány návrhy rozvoje současného motivačního programu. Koncept těchto návrhů vycházel především z výsledků dotazníkového šetření čili preference samotných zaměstnanců a taky úměrné finanční nákladnosti. Současný motivační program nebyl změněn ale pouze doplněn o návrhy jeho zlepšení, výhoda návrhu spočívá v jeho kompatibilitě.

Jednotlivé návrhy zlepšení současného motivačního programu v sobě nenesou zcela přímou návaznost s opravdu lepším pracovním výkonem avšak i bez přímého provázání je jasné, že spokojenější zaměstnanec, který bude pociťovat zájem zaměstnavatele, bude mít lepší postoj k práci, bude se snažit vyjít zaměstnavateli vstříc a odvádět svoji práci co nejlépe a tím se z něj stává motivovanější pracovník a v celkovém měřítku dojde ke zlepšení produktivity práce, což je žádoucím efektem těchto změn. Jelikož by zavedení navrhovaných změn zlepšení současného motivačního programu znamenalo pouze minimální navýšení celkových nákladů a zároveň by značnou mírou ovlivnilo motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a výkonnost, bylo by vhodné pro společnost tyto návrhy zlepšení zakomponovat a zavést do svého současného motivačního programu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 07-494-4631-5.
2. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.
3. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
4. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s.,. ISBN 80-247-1706-9.
5. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80- 247-3447-7.
7. ŠTIKAR, J., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.
8. PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ, 1998. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE. ISBN 80-707-9283-3.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2002. 242 s. ISBN 80-7175-010-7.
11. KUREL, V. Cafeteria zvyšuje motivaci. ihned.cz [online] Kariera.iHNed.cz. 2017. [citováno 25.02.2017]. Dostupný na WWW: <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>.

12. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. czso.cz [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna_hrubá_mesicni_mzda_v_jihomoravskem_kraji.
13. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, 330 s. ISBN 80-85839-09-1.
14. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Přel. J. Loudin. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 127 stran. ISBN 80-902105-8-9.
15. VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. vyd. Brno, 2004. ISBN 80-210-3536-6.
16. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
17. HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
18. HONZÍREK, F., Interview. HANYA corporation s.r.o. Brno. 15. 3. 2017.
19. HONZÍREK, F., Interview. HANYA corporation s.r.o. Brno. 28. 10. 2016.
20. HANYA CORPORATION S.R.O. *Výroční porada. 2017*. Brno: HANYA corporation s.r.o, 2017.
21. INTEGROVANÝ PORTÁL MPSV, 2017. Nabídka a poptávka na trhu práce. Mpsv.cz [online]. [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Míra fluktuace ve společnosti.....	48
Tabulka č. 2 - Produktivita zaměstnanců.....	50
Tabulka č. 3 - Systém odměňování.....	55
Tabulka č. 4 – Vzdělanost obyvatel ČR.....	55
Tabulka č. 5 – Poptávka a nabídka po pozici odborníka telekomunikace 25.....	56
Tabulka č. 6 - SWOT Analýza.....	61
Tabulka č.7 - Výsledky SWOT analýzy.....	62
Tabulka č. 8 - Harmonogram změn.....	69
Tabulka č. 9 - Celkové předpokládané náklady navrhovaných změn.....	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Proces motivace	15
Obrázek č. 2 - Organizační struktura společnosti	42

SEZNAM PŘÍLOH

- Motivační dotazník

Příloha č. 1 – Motivační dotazník

Motivační dotazník – HANYA s.r.o.

Tento dotazník se skládá z několika otázek zaměřených na motivaci. Vaše odpovědi prosím kroužkujte, pokud není uvedeno jinak. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou sloužit k doplnění a zlepšení současného motivačního programu společnosti HANYA s.r.o.

1. Jste spokojen/a se současným motivačním programem nabízené vašim zaměstnavatelem?

ano spíše ano ne spíše ne

2. V jaké míře se cítíte být motivován/a?

motivován/ spíše motivován/a nemotivován/a spíše nemotivován/a

3. Jste spokojen/a se současným způsobem odměňování?

ano spíše ano ne spíše ne

4. Vyhovuje vám současná nabídka zaměstnaneckých benefitů?

ano spíše ano ne spíše ne

5. Jak podle vás funguje komunikace mezi vedením a zaměstnanci?

dobře spíše dobře špatně spíše špatně

6. Z následujících benefitů vyberte tři, které by, jste ocenily nejvíce:

příspěvek na dopravu příspěvek na stravování příspěvek na sportovní aktivity

příspěvek na relaxační aktivity rehabilitační kroužek na pracovišti

kávu jako součást občerstvení na pracovišti jazykové kurzy

7. Co vás nejvíce motivuje v pracovním výkonu?

8. Co by, jste, změnilo na současnou situaci? Popř. vaše osobní návrhy a nápady.

Mnohokrát děkuji za váš čas a vyplnění tohoto dotazníku. Přeji pěkný a úspěšný den.

David Lo Bianco.