

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Motivační program a jeho uplatnění ve
vybraném podniku

Vypracoval: Bc. Milan Rychtář

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Strakoniciích dne 25.4. 2014

Datum Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za spolupráci na závěrečné práci. Dále moje poděkování patří také vedení společnosti Jatky Hradský s.r.o. za poskytování potřebných informací, které se staly velmi důležitými pro vypracování této práce.

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Literární přehled.....	10
2.1. Pojem motivace	10
2.1.1. Zdroje a typy motivace.....	10
2.1.2. Proces motivace.....	11
2.2. Pracovní motivace	13
2.3. Teorie pracovní motivace	16
2.4. Odměňování pracovníků.....	20
2.5. Celková odměna	23
2.5.1. Peněžní odměny	25
2.5.2. Pracovní prostředí	27
2.5.3. Vzdělávání a rozvoj.....	30
2.5.4. Zaměstnanecké výhody	32
2.6. Motivační program organizace.....	32
2.6.1. Proces tvorby motivačního programu	35
2.6.2. Průzkum motivační struktury zaměstnanců	37
2.7. Moderní trendy v motivaci pracovníků	40
3. Metodika.....	42
4. Charakteristika vybrané organizace	44
4.1. Profil organizace.....	44
4.2. Předmět činnosti	45
4.3. Personální řízení v podniku	46
5. Vlastní práce.....	54
5.1. Motivační program v podniku	54
5.1.1. Vyhodnocení efektivity motivačního programu	57
5.2. Srovnání motivačního programu s konkurencí.....	57
5.3. Postoje zaměstnanců k motivačnímu programu – dotazníkové šetření.....	58
5.3.1. Profil motivační struktury pracovníků	69

5.3.2.	Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem podniku.....	71
5.4.	Určení silných a slabých stránek motivačního programu formou SWOT.....	73
5.5.	Návrh inovovaného motivačního programu	76
5.5.1.	Klíčové změny pro posílení významu motivace v podniku	77
5.5.2.	Dílčí změny v obsahu motivačního programu	78
5.5.3.	Proces vytvoření a implementace inovovaného motivačního programu	83
5.5.4.	Vyhodnocení návrhů z pohledu ekonomické návratnosti, časových a realizačních nákladů	86
	Intenzivní kurz koučinku.....	88
6.	Závěr.....	90
7.	Seznam použité literatury	96
	Seznam obrázků a tabulek.....	99
8.	Přílohy	101

1. Úvod

Motivace pracovníků je jednou z podmínek dosažení úspěchu organizace. Pouze zaměstnanec s dostatečnou motivací podává efektivní pracovní výkon a výrazněji přispívá ke zlepšení hospodaření podniku. Nalezení optimálního přístupu k motivaci pracovníků je velmi složitým úkolem, který nelze vyřešit využitím jednoho obecného přístupu. Každý pracovník má specifickou osobnost a jeho motivace je ovlivněna různými faktory. Organizace musí tyto odlišnosti respektovat a vytvořit optimální motivační program, který přispěje k udržení konkurenceschopnosti na trhu. Tato práce se zabývá problematikou přístupu k motivaci ve vybraném podniku.

Primárním cílem práce je provést analýzu stávajících přístupů k motivaci pracovníků a navrhnout motivační program. Mezi dílčí cíle patří především vymezení základních pojmů souvisejících s motivací (z pohledu odborné literatury) a identifikace moderních trendů pracovní motivace.

Struktura práce je rozčleněna do několika základních kapitol. Po úvodní části následuje přehled literatury vztahující se k problematice motivace. V rámci přehledu jsou podrobně rozebrané základní pojmy jako motivace, pracovní motivace, motivační programy nebo moderní trendy v motivaci pracovníků. Pozornost je věnována zejména vztahu mezi motivací a pracovní výkonností. Čerpáno je z celé řady publikací a dalších odborných zdrojů (periodik) od tuzemských, ale i zahraničních autorů. Kapitola Metodika charakterizuje postupy a metody práce, které povedou k naplnění primárního a dílčího cíle práce. Charakteristika vybrané organizace spočívá v představení základních informací o společnosti Jatky Hradský, s. r. o. Pozornost je věnována především představení hlavního předmětu činnosti a charakterizování personální práce v podniku. Stěžejní součástí práce je tvořena pátou kapitolou – Vlastní práce. V jejím rámci dochází k praktické aplikaci teoretických poznatků o motivaci na konkrétní podnik, charakterizování aktuálního motivačního programu organizace, provedení primárního sběru dat mezi zaměstnanci podniku a využití získaných informací k sestavení vlastního návrhu nového motivačního programu. Zjištěné poznatky shrnuje závěrečná část práce.

Přínosem práce je především získání dostatečného množství informací o podobě motivačního programu z pohledu odborné literatury a využití těchto poznatků ke

zlepšení motivačního programu vybrané organizace. Motivační program ve společnosti Jatky Hradský, s. r. o. nefunguje v současné době příliš efektivně a tato práce by měla jeho funkčnost výrazně vylepšit.

2. Literární přehled

Řízení lidských zdrojů patří mezi klíčové oblasti v rámci provádění řídicích aktivit organizace. Jsou to právě lidé, kteří významně ovlivňují dosažení cílů podniku. V rámci tohoto pojmu se jedná zejména o integraci čtyř základních aspektů, které naplňují smysl řízení lidských zdrojů (dosahování cílů organizace prostřednictvím lidí). Tedy o konstelaci přesvědčení a předpokladů, strategické podněty poskytující informace při rozhodování a řízení lidí, hlavní roli liniových manažerů a spoléhání se na soustavu pák pro formování zaměstnaneckých vztahů (1). Označení motivace se vyvinulo z latinského slova *movere* (motiv). Toto slovo označuje pohybování, hýbání se. Motiv tedy v překladu znamená něco, co uvádí do pohybu (2).

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 (3). „*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) (4).*“ 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 (5).

2.1.1. Zdroje a typy 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. Motivы vycházejí z hodnotového systému osoby a jsou ovlivněné jak vrozenými, tak i osvojenými potřebami (6). Motivaci každé osoby ovlivňují motivační zdroje. Základní rozdělení zdrojů motivace je následující:

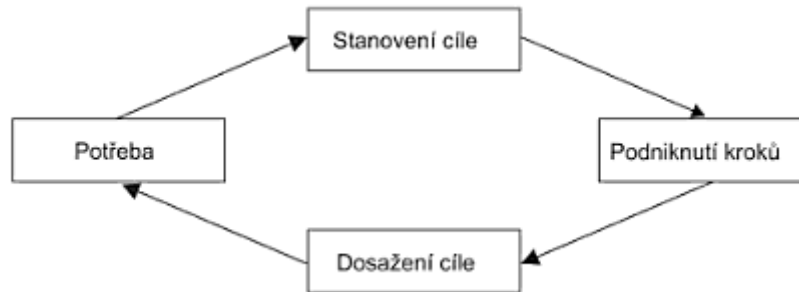
- Potřeby – potřebou se rozumí prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život.
- Návyky – představují opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.
- Zájmy – jedná se o trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů.
- Ideály a hodnoty (6).

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. (7)

2.1.2. Proces motivace

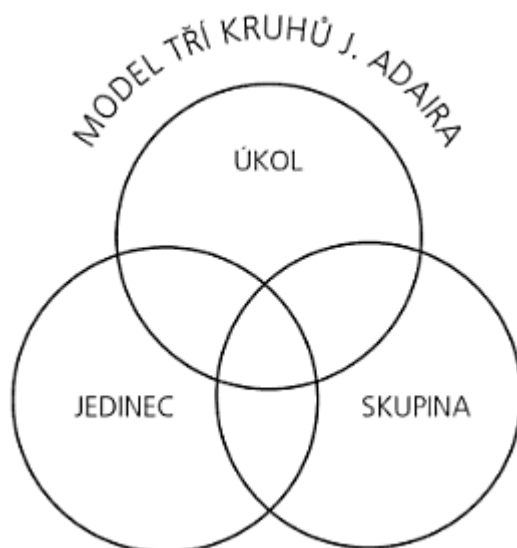
Proces motivace je komplikovaný a složitý. To je dáno zejména faktem, že každá osoba má jiné potřeby, jiné cíle a k uspokojení svých potřeb podnikají lidé různé kroky. Jednotný obecný přístup k motivaci nemůže být aplikován na všechny, protože nebude všem vyhovovat (5). Motivace charakterizuje faktory, 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 (5). *„Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby (5).“* Proces motivace je k vidění na obrázku číslo 1. 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).



Obrázek 1, Proces motivace, Zdroj: Armstrong, str. 221

Vnímání individuálních potřeb, motivů a hodnot zvyšujících účinnost podnětů pro zvýšení vnitřní motivace pracovníků, definoval J. Adair v rámci svého modelu tří kruhů. Tento model tvoří tři vzájemně se překrývající oblasti potřeb – potřeba vykonat společný úkol, potřeba jednoty skupiny nebo týmu a potřeby jednotlivce. Každý z kruhů disponuje vlastní motivační silou (viz obrázek číslo 2) Koncepce ukazuje oblasti, ve kterých získávají zaměstnanci pocit uspokojení a motivace (3).



Obrázek 2, Model tří kruhů J. Adaira, Zdroj: Hospodářová, str. 101

Každý pracovní úkol zaměstnanec plní buď pod vlivem stimulů (vnějších podnětů), nebo pod vlivem motivu (vnitřních pohnutek). V podnikové praxi se často vyskytuje kombinace obou jevů – společné působení motivů a stimulů způsobuje posílení konečné motivace (8).

2.2. 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 (9). Každý zaměstnavatel v první řadě vyhledává zaměstnance, kteří nesou nějaké znaky motivace. Následně se snaží tyto znaky ještě rozvinout a prohloubit (2). V podnikové praxi se za termíny a vlastnosti spojené s motivací považují faktory uvedené v tabulce číslo 1

Tabulka 1, Termíny spojené s motivací

Termíny spojené s motivací	
Přiřazené termíny	Přiřazené vlastnosti
Přístup k práci	Energie
Orientace na práci	Pracovní nasazení
Úsilí	Houževnatost
Vůle	Rozhodnost
Nadšení	Přesvědčivost
Vyrovnanost osobnosti	
Loajalita	
Cílevědomost	
Chut' do práce	

Zdroj: Adair, str. 15

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).“ 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 (5). 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 (10). „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 (9).“ 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 (9). 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).

Tabulka 2, Vnitřní a vnější pracovní motivace

Vnitřní a vnější pracovní motivace	
Vnitřní pracovní motivace	Odpovědnost (pocit, že práce je důležitá), autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí
Vnější motivace	Odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení, tresty)

Zdroj: Armstrong, str. 221

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 (11). 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 (12).

Demotivace

Podle podrobné studie (provedené ve stovkách organizací po celém světě) mezi hlavní faktory způsobující demotivaci u pracovního jednání patří faktory v tabulce číslo 3.

Tabulka 3, Faktory demotivující pracovní jednání

Faktory demotivující pracovní jednání
Podnikové politikování (soutěžení o moc, vliv, přízeň nejvyšších)
Rozporná očekávání (management vysílá zmatené signály, není jasné, co je prioritou)
Neproduktivní porady
Pokrytectví (něco se slibuje, jiný se jedná, což vyvolává pocity zrady, zlosti, frustrace)
Neustále a neúčelné změny (zbytečné, nepochopitelné, prováděné na poslední chvíli, pracovníci si připadají jako figurky)
Zadržování informací (špatná informovanost navozuje stav nejistoty, obav, pracovníky je pocíťována jako hrozba)
Nízká kvalita práce (lidé mají potřebu hrdosti na kvalitu své práce, jsou-li nuceni z technických, technologických či jiných důvodů vykonávat nekvalitní práci, odráží se to v jejich nechuti pracovat a v pocitu studu)

Zdroj: Kociánová, str. 39

Demotivaci většinou způsobují řídicí pracovníci organizace nebo nesprávné využití motivačních nástrojů v podniku. Špatnou motivaci způsobuje i nepochopení vztahu mezi výkonností a spokojeností zaměstnanců. Nedostatek pracovní motivace vzniká v těchto oblastech: „*nevhodný výběr, špatně nastavené (většinou nejasné nebo nejednoznačné) pracovní úkoly či jejich cíle, způsob, kterým je hodnocen pracovní výkon, způsob odměňování výkonu, který na něj navazuje, nebo to, že se nadřízenému nepodařilo způsob hodnocení či odměňování zaměstnancům dostatečně vysvětlit (12).*“ V případě, že se pracovník snaží uspokojit svoje přání a potřeby a toto se mu nepodaří, nastává zpravidla frustrace. „*K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil (13).*“

2.3. Teorie pracovní motivace

Motivační teorie jsou hypotetickou konstrukcí, která charakterizuje cíl a příčiny lidského jednání. V rámci pracovního procesu je motivace člověka vyjádřena jako určitý soubor tezí mezi podněty a lidským jednáním. Pro praktické využití v procesu ovlivňování jsou důležité okolnosti, které určují směr, sílu a vytrvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů. Stimulace pracovního výkonu se stává součástí procesu vedení lidí (14). „*Teorie motivace k práci představují souhrn teoretických*

poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců (14).“

Teorie instrumentality

Tato teorie vznikla jako jedna z prvních motivačních teorií a jejím představitelem byl F. W. Taylor. Je tedy pevně spjata s klasickou školou managementu. Základem teorie je myšlenka, že lidé budou motivováni, pokud budou odměny a tresty přímo propojené s jejich pracovním výkonem. Tato teorie vytvořila základ pro motivování lidí pomocí stimulů (5).

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow v rámci svého výzkumu vytvořil, tzv. hierarchii potřeb, která tvrdí, že výše postavené potřeby se projeví až tehdy, když jsou níže postavené potřeby nasycené a uspokojené. Při konfliktech potřeb v rámci hierarchie mají přednost níže postavené potřeby nad výše postavenými potřebami. Při transformaci hierarchie potřeb do oblasti pracovní motivace má pyramida tyto úrovně:

- Mzda – pokrývá fyziologické potřeby.
- Pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana.
- Přijetí pracovní skupinou v rámci formálních a neformálních vztahů.
- Tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti
- Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností (15).

V současné době může být Maslowova teorie využita i v podnikové praxi. Zejména při hledání vhodných stimulů pro zaměstnance na různých pozicích (řídící pracovník ocení nejvíce naplnění potřeby uznání a seberealizace, zatímco například dělník požaduje naplnění potřeby jistoty, bezpečí a sociální potřeby). Teorie tak může být přínosná pro volbu pracovní náplně, volbu odměň a benefitů, zpětnou vazbu a způsob komunikace (16).

Dvoufaktorová teorie F. Herzberga

V 60. letech minulého století, definoval F. Herzberg v rámci svého výzkumu motivace pracovníků dva základní druhy faktorů, které se na pracovišti vyskytují. Jedná se o hygienické faktory (slouží jako prevence pracovní nespokojenosti) a motivátory (zajišťují pracovní spokojenost). Hygienické faktory definují práci jako prostředek uspokojování jiných, konkrétně nedostatkových a sociálních potřeb. Motivátory pak odrážejí vztah pracovníka k práci jako takové a projevují se zvýšenou výkonností (9). Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu zobrazuje tabulka číslo 4.

Tabulka 4 , Obsah Herzbergovy teorie

Obsah Herzbergovy teorie	
Hygienické faktory	Motivátory
Podniková politika	Pracovní úspěchy
Kompetentnost nadřízených pracovníků	Možnost odborného a kariérního růstu
Vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými	Uznání
Pracovní podmínky	Odpovědnost
Mzda	Osobní rozvoj
Jistota pracovního místa	
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	

Zdroj: Tureckiova, str. 61

Podle Herzberga tak pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Nedostatek dlouhodobé pracovní nespokojenosti zpravidla vyústí v dosažení požadované pracovní motivace. Dvoufaktorová teorie má obecné využití a nerespektuje, tak individuální motivační strukturu jednotlivých zaměstnanců. Skutečnosti vyvolávající nespokojenost a faktory tvořící spokojenost mohou být u každé osoby odlišné (4).

McGregorova teorie pracovní motivace X a Y

Tato teorie pracovní motivace je velmi specifická, protože rozděluje pracovníky do dvou základních typů. Pracovník X nemá rád práci a vyhýbá se plnění pracovních úkolů. U tohoto nelze očekávat aktivitu a přemýšlení nad prací. Musí být dostatečně motivován a kontrolován. Pracovník Y je aktivní, kreativní a odpovědný. Motivace tohoto pracovníka probíhá povzbuzováním, oceňováním a vytvářením příležitostí pro osobní růst (15).

Vroomova expektační teorie

Podle této teorie sílu motivu ovlivňují dva faktory. A to především velikost očekávání, že dosažení cíle je reálné a přitažlivost cíle pro jednotlivce. Čím je cíl přitažlivější a s tím, jak roste pravděpodobnost jeho dosažení, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení (9). Teorii expektance, lze vyjádřit jako tento vztah:

$M = f(V \times E)$, neboli úroveň motivace = (valence subjektivní hodnota očekávaného výsledku x expektance subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání povede k očekávanému výsledku) (4). Teorie očekávání kombinuje několik individuálních a organizačních faktorů, které ovlivňují vztah mezi úsilím a odměnou. Chování jedince a dosažené výsledky ovlivňují individuální faktory – například osobnost, motivy, dovednosti, schopnosti apod. Mezi organizační faktory pak patří kultura, struktura a manažerský styl (3).

Vroomova teorie tak klade důraz na pochopení tří základních znaků v rámci motivace:

- Úsilí musí vytvořit přiměřený výsledek – výkon práce musí dát zaměstnanci záruku dosažení předpokládaného efektu, který je pro něj zajímavý. Činnost (výkon) musí přinést odpovídající výsledek (expektance, očekávání).
- Výkon musí být odměněn – neposkytnutí odpovídající odměny působí na každého pracovníka velmi demotivujícím efektem. Výsledek práce musí následovat odměna – vztah mezi výsledkem práce a odměnou je instrumentalita. Větší výsledky vyvolávají větší odměnu.
- Pracovník musí o odměnu stát – zde je důležitá valence – význam určité odměny pro pracovníka. Někteří pracovníci vidí vysokou valenci v peněžní odměně, někteří pak v uznání pracovních výsledků nebo v získání zaměstnaneckých výhod (17).

Teorie cíle Lathama a Locka

Teorie cíle tvrdí, že správně sestavené cíle zvyšují motivaci a výkon pracovníků při jejich plnění. Cíle se stávají součástí vyjednávání a projednávání. Pracovník je následně odsouhlasí a snaží se o jejich naplnění – klíčovým faktorem se stává zpětná vazba (15). Správně stanovený cíl patří mezi nejučinnější faktory vnitřní motivace pracovníka. Řídící pracovník může cíl stanovit sám, nebo může dát zaměstnanci prostor

k zhodnocení dosavadních pracovních výsledků a stanovení vlastního cíle. Pokud cíl určuje řídicí pracovník, tak musí akceptovat určitá rizika – neodhadnutí potenciálu pracovníka, podhodnocení schopností pracovníka, nedostatečná motivace. Eliminaci rizik představuje využití metody SMART – ta tvrdí, že by měl být každý cíl specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný. Kromě kontrolní činnosti, lze za zpětnou vazbu považovat i ocenění a pochvalu nebo kritiku. Ocenění a pochvala má velký motivační účinek a jejich poskytnutí nestojí podnik žádné náklady. Konstruktivní a oprávněná kritika se může stát základem pro zlepšení budoucích pracovních výkonů zaměstnance (16).

Adamsova teorie

Podle této teorie každý pracovník vnímá tzv. sociální spravedlnost. Svoje výkony srovnává s okolím (referenční skupinou). Sleduje především vztah mezi pracovním úsilím a dosaženým výsledkem. Výstupem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti (15). *„Jestliže má pocit, že je jeho vklad vyšší a zisk nižší než u ostatních, tak vzniká motiv k odstranění této nerovnosti snížením svého příspěvku nebo snahou dosáhnout zvýšení zisku. Pokud zvýšení zisku nedosáhne, sníží svoji výkonnost. Lidé jsou motivováni, je-li s nimi slušně zacházeno, jinak jsou demotivováni (15).“* Tato teorie tak vychází z tzv. fenoménu sociálního srovnávání. Zaměstnanec komparuje svůj vklad do práce se vkladem spolupracovníků a porovnává výsledné efekty (4).

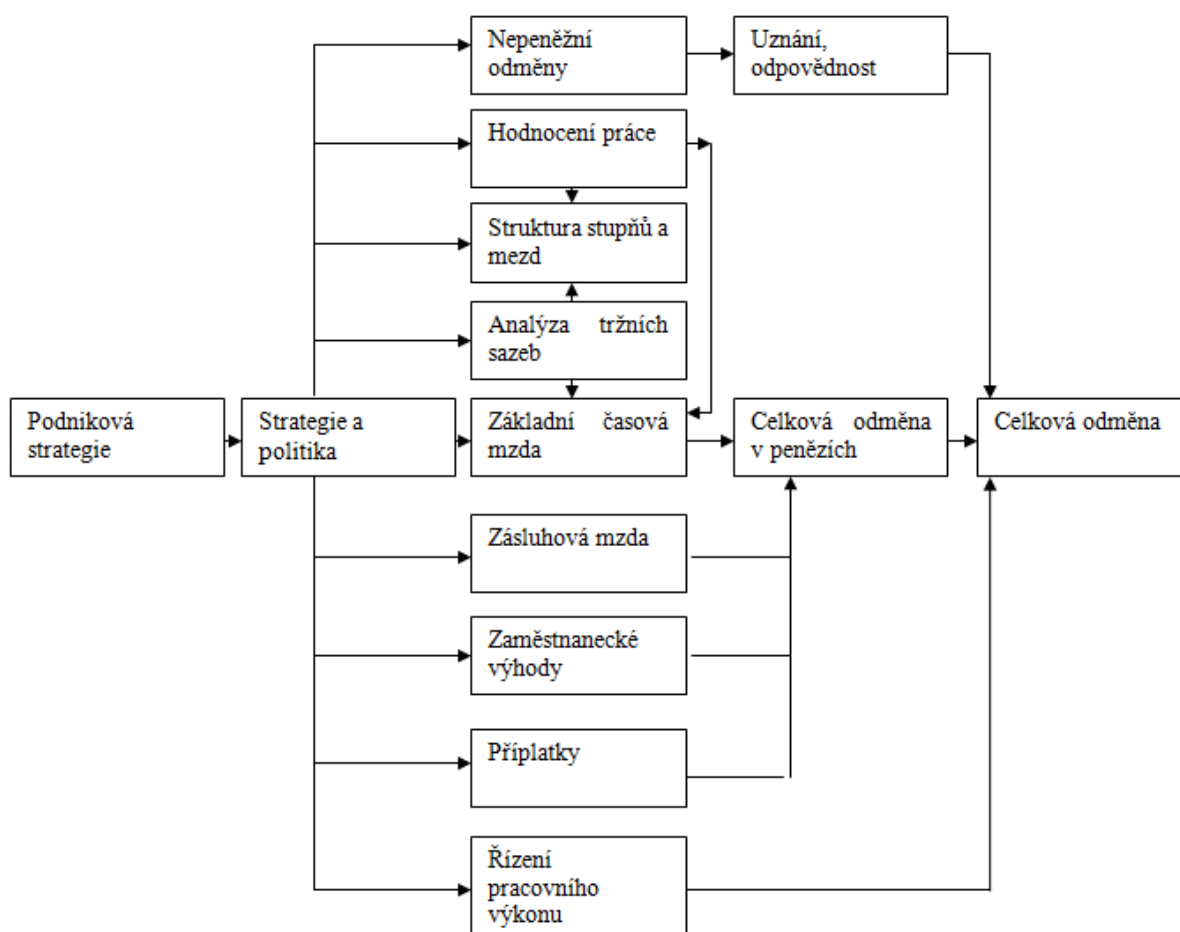
2.4. Odměňování pracovníků

Poskytování peněžních odměn patří mezi nejobvyklejší vnější odměny. Účinnost této formy odměňování je ovšem stále častěji zpochybňována. Nedostatek peněz vyvolává nespokojenost, nicméně jejich dostatek nezpůsobuje trvalou spokojenost. Peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů a představují mohutnou sílu, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojování mnoha potřeb (4). *„Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání (5).“* Motivace pracovníků úzce souvisí s poskytováním peněžních pobídek a odměň. Odměny oceňují a ohodnocují pracovníky za jejich pracovní výkonnost a přínos pro organizaci. Pokud jsou dosažitelné a pracovníci vědí jak je získat, tak působí jako motivátory. Pobídky podněcují a povzbuzují pracovníky při dosahování cílů. Pracovníci potřebují peníze a jejich chování směřuje k jejich získání. Peněžní odměny tedy

motivují, ale nelze je pokládat za jediného motivátora. V rámci motivačního procesu peníze fungují jako: cíl, o který zaměstnanci usilují. Dále jako nástroj přinášející hodnotné výsledky. Zároveň jsou symbolem, který ukazuje příjemcovu hodnotu pro organizaci, a upevňují pracovní chování (18.) Prostřednictvím odměňování je pracovníkům kompenzována vykonávaná práce. A to především prostřednictvím mzdy, platu, či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Odměna výrazným způsobem ovlivňuje kvalitu a množství odvedené práce zaměstnance. Z tohoto důvodu se stává odměňování velmi efektivním nástrojem motivace. Odměny jsou zpravidla vázané na povahu a význam vykonávané práce či na výkonnost zaměstnance. Kromě klasické peněžní odměny je tato činnost realizována i poskytováním nepeněžních odměň, povýšením, přidělováním zajímavých pracovních úkolů, poskytováním vzdělávání, veřejným uznáním pracovních výsledků apod. (11) „*Současné pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměň (zpravidla závislých na pracovním výkonu) také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké výhody (benefity) (11).*“

System odměňování musí být dostatečně motivující. Zároveň, ale musí vyhovovat požadavkům konkrétního podniku, jeho potřebám a možnostem. Při vytváření, implementaci a realizaci systému odměňování je vhodné zapojit pracovníky organizace (19).

Prvky systému odměňování zobrazuje obrázek číslo 3



Obrázek 3, Prvky systému odměňování, Zdroj: Armstrong, Odměňování pracovníků, str. 24

Filozofie, strategie, politika, plány a postupy při odměňování tvoří systém řízení odměňování. Tento systém je vytvořen v souladu s posláním a strategickým cílem organizace. Jeho cílem je především zajištění vyšší výkonnosti organizace, jejich pracovníků a pracovních týmů. Efektivní přístup k odměňování je integrován s ostatními strategiemi podniku, má základ v dobře formulované filozofii a odměňuje zaměstnance podle jejich přínosu pro organizaci. Zároveň působí na rozvoj schopností pracovníků a podporuje všechny ostatní personální činnosti (11). Shrnutí požadavků na systém odměňování uvádí tabulka číslo 5

Tabulka 5, Požadavky na systém odměňování pracovníků

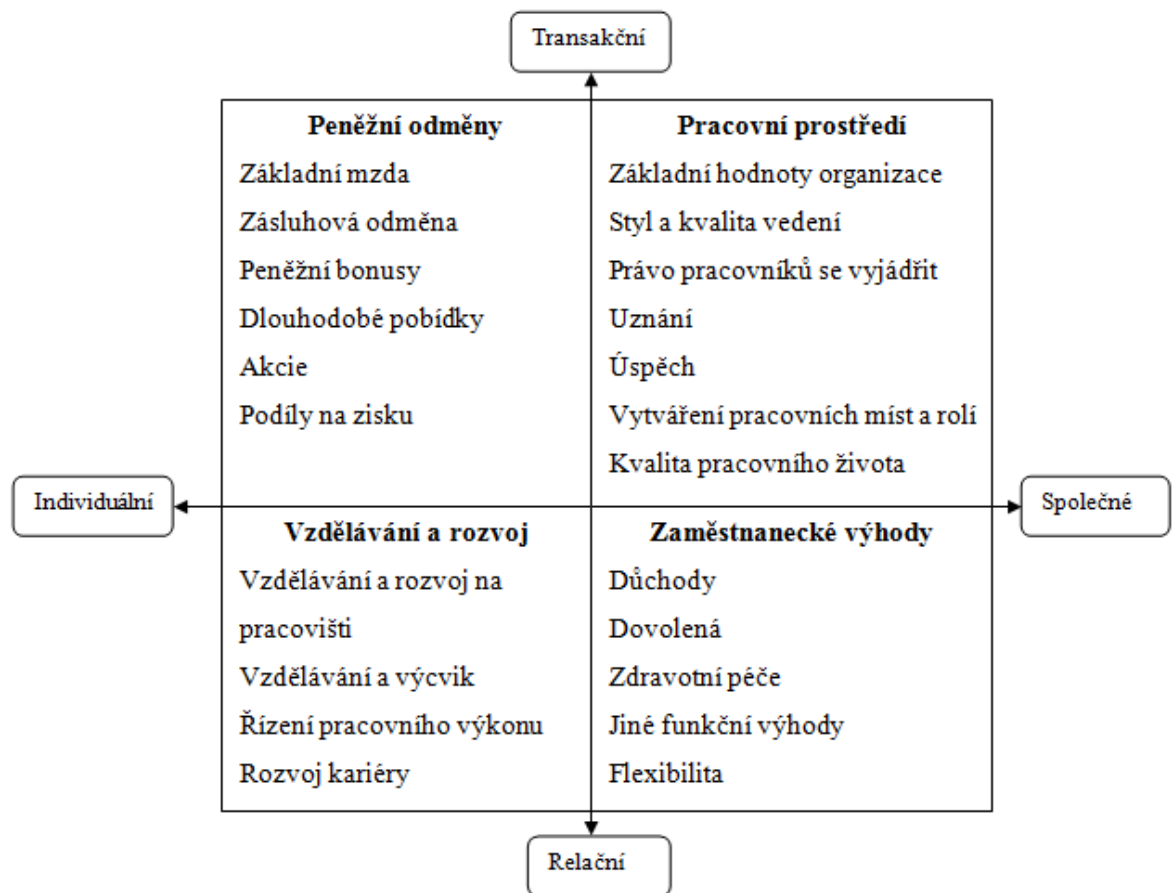
Požadavky na systém odměňování pracovníků
Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
Stabilizovat žádoucí pracovníky
Odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti
V ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
Musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace
Měl by být akceptován zaměstnanci
Měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností
Měl by být v souladu s právními normami
Měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
Zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy

Zdroj: Kociánová, str. 161

2.5. Celková odměna

System odměňování tedy sestává z výše uvedených prvků. Strategie odměňování stanovuje vizi podniku v oblasti odměňování zaměstnanců. Politika odměňování poskytuje návod pro realizaci potřebných kroků souvisejících s odměňováním. Praxi odměňování tvoří konkrétní struktura mzdového systému – stupně a sazby mzdové struktury. Proces odměňování vytváří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování. Postupy odměňování se využívají pro udržení systému a pro zajištění jeho flexibilního chodu (18). Podobu systému odměňování ovlivňují zejména vnější a vnitřní mzdovotvorné faktory. V rámci vnějších faktorů má významný vliv situace na trhu práce a platná legislativa spojená pracovním právem. U vnitřních mzdovotvorných faktorů musí podnik analyzovat faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa, výsledky práce, pracovní podmínky a chování zaměstnance (11). Odměňování sestává ze základní peněžní odměny, dodatečné peněžní odměny (pohyblivá a pevná složka mzdy), zaměstnaneckých výhod, nepeněžních odměn (uznání, ocenění, úspěch,

odpovědnost, osobní rozvoj) a procesů řízení pracovního výkonu. Složky odměňování se sdružují do tzv. celkové odměny, která zahrnuje transakční a relační odměny. Transakční odměny mají podobu hmotných (hmatatelných odměn). Relační odměny jsou nehmotné podoby (11). *Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení (11).*“ Graf, obsahující složky celkové odměny, se nachází na obrázku číslo 4



Obrázek 4, Model celkové odměny, Zdroj: Armstrong, str. 522

Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody vystupují jako transakční odměny. Jejich podstatou je peněžní hodnota, která přispívá k získávání a stabilizaci pracovníků. Konkurenční podniky mohou tyto formy velmi snadno kopírovat. Relační odměny v podobě vzdělávání a rozvoje a pracovního prostředí přispívají ke zvyšování hodnoty transakčních odměn. Poskytování relačních a transakčních odměn současně zvyšuje sílu

organizace (18). Využití konceptu celkové odměny přináší podniku řadu výhod. Stručně se dají shrnout do následujících bodů:

- Zajištění většího vlivu na motivaci a loajalitu pracovníků – integrace různých typů odměn zaručuje vytvoření synergického efektu, který působí hluboce a dlouhodobě na motivaci a oddanost pracovníků.
- Vylepšení zaměstnaneckých vztahů – implementace celkové odměny vytváří podmínky pro optimální využití relačních i transakčních odměn – dochází k většímu ovlivnění pracovníků správným směrem.
- Flexibilní uspokojování individuálních potřeb pracovníků – relační odměny zvyšují loajalitu vůči organizaci. Zaměstnanci se více váží individuálního plnění jejich vlastních potřeb.
- Přilákání talentovaných pracovníků – relační odměny vytvářejí konkurenční výhodu organizace a přispívají k získávání talentovaných pracovníků (18).

Další členění benefitů rozděluje zaměstnanecké výhody na skupinu sociálních, pracovních a závislých na postavení zaměstnance v podniku. Mezi sociální benefity patří důchodové a životní pojištění, podniková rekreace, týden dovolené navíc, půjčky, podnikové jesle apod. Pracovní benefity sestávají s příspěvků na stravování, prodeje produktů společnosti se slevou, vzděláváním, zahraničními stážemi, volnou pracovní dobou, náhradním volnem atd. Mezi benefity závislé na postavení zaměstnance se řadí akcie, podnikové automobily, mobilní telefony atd. (16) Nejvíce motivované pracovní prostředí vytváří motivační programy, které jsou propojené s celopodnikovou strategií a jsou integrované s přístupy k zákazníkům. Angažovanost zaměstnanců není podpořena poskytnutím velkého množství benefitů, ale především cílenou nabídkou, která odpovídá přáním a potřebám pracovníka. Cílená nabídka může vyústit v poskytování tzv. netradičních benefitů. Mezi podniky v České republice do této kategorie spadají: zdravotní péče a zdravotní programy, uplatnění části pracovní doby v rámci charity, jednorázová nadstandardní dovolená za určité odpracované období (20).

2.5.1. Peněžní odměny

Peněžní odměny se rozdělují do dvou základních skupin – základní mzdové formy a dodatkové mzdové formy. Mezi základní mzdové formy patří časová (základní) mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, provizní mzda, mzda za očekávané výsledky

práce, mzda a plat za znalosti a dovednosti a mzda a plat za přínos. Dodatkové mzdové formy tvoří prémie, odměny, bonusy, osobní příplatky, podíl na výsledku hospodaření, odměňování za zlepšovací návrhy, povinné a nepovinné příplatky (19).

Základní mzda (časová)

Časová mzda se uplatňuje u celé řady různých druhů práce. Celková výše se odvozuje jako součin časového tarifu a odpracované doby v hodinách. U měsíčních tarifů mimo manuální činnosti je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci. Výhodou časové mzdy je její jednoduchost a nízká administrativní náročnost. Také lépe umožňuje plánování mzdových nákladů a je srozumitelná i pro zaměstnance. Stimulační podnět časové mzdy je na velmi nízké úrovni, a proto musí často docházet k jejím modifikacím a doplňkům. Například osobním ohodnocením, prémie, bonusy, provizemi apod. (14)

Úkolová mzda

V rámci úkolové mzdy je pracovník odměňován za každou jednotku práce, kterou v rámci pracovního výkonu odvede. Výše odměny se zakládá na obvyklé (průměrné) výši odměny v rámci trhu práce a úrovni odměňování v lokalitě. Obvykle se tato forma mzdy vyskytuje na dělnických pracovních pozicích (19).

Podílová / provizní mzda

V rámci podílové (provizní) mzdy se odměna váže na prodané množství nebo množství poskytnutých služeb. U přímé podílové mzdy je odměna zcela závislá na odvedeném výkonu. U podílové mzdy s garantovaným základem má pracovník nárok na základní plat, ke kterému se provize připočítává. Podílová mzda vyjadřuje přímý vztah mezi výkonem a odměnou. Nedostatkem této mzdové formy je skutečnost, že celkovou výši odměny, mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou (změny v makroprostředí podniku) (19).

Mzda a plat za očekávané výsledky práce

V rámci této formy se jedná o odměnu, kterou pracovník pobírá za dohodnuté výkony, které se zavázal odvést v určitém období a v určité kvalitě a množství. Podnik zná schopnosti a možnosti pracovníka a předpokládá, že pracovní úkoly splní. Proto mu vyplácí pravidelnou odměnu zahrnující výkonnostní složku mzdy (19).

Mzda za plat a přínos

Přínos pracovníka zpravidla spočívá v navržení nových pracovních postupů, které výrazně zefektivní výkonnost organizace. Přínos je určen výsledky, kterých pracovník dosahuje a schopnostmi, které uplatňuje při dosahování (19). „*Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky (výkon, output) a odměňování za schopnosti (input), tedy za to, co do své práce vkládá, jinými slovy, je to jakási kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost (19).*“

Prémie

Prémie často doplňují základní časovou nebo úkolovou mzdu. Může se jednat o periodicky se opakující prémie nebo jednorázové prémie. U periodicky opakujících se prémie existují předem stanovená pravidla, která vyplácení odměň, ovlivňují. Zpravidla souvisí s odvedenou prací, její kvalitou, dosažením úspor, využíváním zdrojů, plnění termínů, získávání dalších znalostí a dovedností. Jednorázové prémie mají formu bonusu nebo mimořádné odměny – poskytují se za mimořádný výkon a za vynikající plnění pracovních úkolů, iniciativu a chování (19).

Odměna za podíl na výsledku hospodaření

V rámci této odměny se mezi pracovníky rozděluje pevně stanovené procentu dosaženého zisku podniku. Konečná výše odměny je vázaná na velikost základní mzdy nebo postavení pracovníka v hierarchické struktuře podniku (19).

2.5.2. Pracovní prostředí

„*Pracovním prostředím se rozumí fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu. (14)*“ Nevhodné

pracovní prostředí výrazně snižuje výkonnost zaměstnanců, zvyšuje pracovní zátěž a přispívá k pracovní neschopnosti a fluktuaci. Pracovní prostředí výrazně ovlivňuje charakter vykonávané práce, technologické postupy, technické vybavení, hygienické vybavení a estetické řešení (14). Pracovní prostředí sestává ze základních hodnot organizace, stylu a kvality vedení, práva pracovníků k vyjádření svých názorů, uznání, úspěchu, vytváření pracovních míst a rolí, kvality pracovního života, rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem a řízením talentů. Základní hodnoty organizace souvisí z jasně formulované vize a souboru provázaných hodnot – tyto faktory působí na udržování trvalého výkonu a flexibilitu organizace. Vedení pracovníků musí podporovat motivaci, konstruktivní a příznivé vztahy na pracovišti. Styl a kvalita vedení má rozhodující význam pro efektivitu řízení pracovního výkonu. Další výraznou součástí pracovního prostředí je možnost pracovníků vyjádřit svůj názor. Zapojením pracovníků do dialogu se zvyšuje motivace a oddanost zaměstnanců. Uznání (pochvaly) patří mezi nejúčinnější a nejvýznamnější odměny pro pracovníky. Tento fakt je spojen s teorií motivace Maslowa – uspokojení potřeby uznání. Symbolem uznání nemusí být pouze bezprostřední zpětná vazba od odpovědných pracovníků, ale například i veřejné ocenění, symboly postavení, účast na služebních cestách, diplomy nebo speciální peněžní bonusy za mimořádný pracovní výkon. Dalším prvkem pracovního prostředí je úspěch. Vidina úspěchu způsobuje uvážlivé, cílevědomé a motivované pracovní chování (18). „*Vytváření pracovních míst a rolí má dva cíle: za prvé, uspokojovat potřeby organizace týkající se provozní účinnosti, kvality výrobků a služeb a produktivity, za druhé, odměňovat jednotlivé pracovníky tím, že se budou uspokojovat jejich potřeby smysluplné a zajímavé práce poskytující podněty a pocit úspěšnosti (18).*“ Uznání (pochvala) je jedním z nejvíce motivujících faktorů na pracovišti. Efekt jejího působení může být ještě znásoben, a to v případě, že se řídicí pracovník udělující pochvalu drží těchto zásad:

- Pochvala musí být konkrétní – zaměstnanec musí vědět za co je pochválen a nesmí si příčinu pochvaly vykládat jinak.
- Pochvala musí být adresná – kromě uznání adresovaného celým pracovním týmem musí pochvala směřovat ke konkrétním pracovníkům.

- Pochvala musí být vyslovena včas – uznání by nemělo být odkládáno na pozdější termín, ale mělo by být uděleno ihned po dosaženém úspěchu pracovníka.
- Pochvala musí být veřejná – uznání udělené veřejně (před ostatními zaměstnanci) je více účinné.
- Pochvala by neměla být formální - pouze formalizované (automatické) sdělení není vhodným vyjádřením pochvaly. Uznání by mělo souviset se zájmem vedoucího a podrobnosti plnění pracovního úkolu.
- Řídící pracovník musí být připraven chválit – řada řídicích pracovníků přehlíží dobré pracovní výkony zaměstnanců a pokládá je za samozřejmé. Řídící pracovník by měl aktivně vyhledávat pracovní úspěchy, za které bude moci pracovníky pochválit (13).

Motivačním prvkem může být i kritika, která ovšem musí být podávána v souladu s těmito zásadami:

- Příčiny selhání musí být identifikované přesně – nelze kritizovat pracovníky bez důkladné znalosti problémové situace a zjištění pravých důvodů neefektivního pracovního výkonu.
- Vytýkána musí být nedbalost a nezodpovědnost – kritika by se měla zaměřit na postihování chyb, které vznikly z nedbalosti a nezodpovědnosti.
- Cíle musí být stanovené jasně – až na základě nesplnění jasně daného cíle může být pracovní výkon kritizován.
- Kritika musí být adresná – neadresná kritika může zasáhnout i pracovníky, kteří nemají se špatným pracovním výkonem nic společného.
- Kritika se musí týkat konkrétních věcí – pracovník musí obdržet konkrétní informace o svých nedostatcích. Obecné výtky mohou být špatně pochopené.
- Osobní napadení jsou nežádoucí – osobní kritika pracovníka uráží a nelze ji proto aplikovat. Kritika se musí zaměřit pouze na výkon práce.
- Kritika by měla probíhat mezi čtyřma očima – veřejná kritika snižuje výkonnost a demotivuje pracovníka. Kritika je záležitostí pouze dvou lidí a měla by být sdělována v soukromí.

- Výtka musí mít odpovídající formu – musí být respektována důstojnost kritizovaného zaměstnance. Nelze pracovníka ponižovat apod. (13)

Peněžní odměny jsou velmi citlivým motivačním prostředkem, který může při špatném využití vyvolat odlišné efekty (než původně zamýšlené). Pro dosažení motivujícího účinku odměny platí tato pravidla:

- Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy – odměna musí oddělovat vysoké výkony od nízkých výkonů a určit chování, které bude odměňováno. Účinek je podpořen, pokud zaměstnanci chápou vztah mezi odměnou a pracovním výsledkem.
- Stejně odměny (nebo pouze minimální rozdíly) snižují motivaci pracovníků – nerozlišování pracovníků podle jejich výkonnosti není příliš motivující. Zaměstnanci si myslí, že jejich odměna nezávisí na pracovní výkonnosti.
- Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru – výkonnost pracovníků posiluje především pohyblivá složka mzdy. Zatímco pevná složka je nástrojem pro zajištění stability pracovníků.
- Zaměstnanci musí být zainteresováni na výsledcích pracovního týmu (popř. organizace)
- Čím jednodušší systém, tím silnější bude motivace – motivační účinek odměny mizí v případě, že je výše mzdy ovlivněna celou řadou faktorů a pravidel. A systém odměňování se stává nepřehledným.
- Včasnost odměny posiluje motivaci – odměna následující ihned po výkonu zvyšuje pracovní výkonnost.
- Manažer musí objasnit výši odměny pracovníkům – v případech, kdy k vysvětlení nedojde, může pracovník získat špatné a chybné pochopení celé situace.

Odměna musí být adekvátní zásluze pracovníka – odměna neodpovídající zásluze pracovníka může působit nemotivačně (pokud je nižší) (13).

2.5.3. Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj patří mezi klíčové faktory zvyšující produktivitu a konkurenceschopnost organizace. Řada odborných výzkumů potvrzuje, že investice

podniku do rozvoje lidského kapitálu má pozitivní vliv na dlouhodobou ziskovost a příznivý vývoj akciových kurzů. „Potřeba vzdělávání a rozvoje se týká všech organizací, nejen těch, které působí v technologicky vyspělých oborech. V dnešní době je nutností zaškolit nové zaměstnance, trvale jim předávat nové znalosti a dovednosti spojené s urychlujícími se technologickými, organizačními i strategickými změnami i s ohledem na potřebu delegovat na zaměstnance složitější a odpovědnější rozhodování (21).“ Vzdělávání nemůže být efektivní bez systematického přístupu. Výdaje do rozvoje a vzdělávání musí být komparované s výsledky a očekávanými cíli (21). Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje se opírá o tři faktory, uvedené v tabulce číslo 6

Tabulka 6, Faktory hodnocení efektivity aktivit vzdělávání a rozvoje

Faktory hodnocení efektivity aktivit vzdělávání a rozvoje
Volba zaměření vzdělávání a rozvoje organizace - správné stanovení jejich potřeb
Výběr vhodných metod a principů vzdělávání a rozvoje
Pravidelné vyhodnocování výsledků, které vzdělávání a rozvoj organizaci přinesly

Zdroj: Folwarczna, str. 168

Vzdělávání a rozvoj se uskutečňuje prostřednictvím učení se na pracovišti, vzděláním a výcvikem, řízením pracovního výkonu a rozvojem kariéry. Učení se na pracovišti spočívá v rozvoji dovedností, znalostí a chápání v rámci realizace každodenních pracovních úkolů. Vzdělávání a výcvik podporuje zvyšování kvalifikace pracovníků a progresivní rozvíjení jejich kariéry. Poskytování příležitostí k dalšímu vzdělávání a rozvoji může být silným motivačním faktorem. Obzvláště v plochých organizačních strukturách, kde není velká příležitost pro kariérní postup směrem vzhůru. Zaměstnanci se mohou rozvíjet v horizontální linii. Řízení pracovního výkonu je základem pro rozvíjení vztahů na pracovišti. V jeho rámci řídicí pracovníci a zaměstnanci vyjasňují svoje požadavky a očekávání. Zpětná vazba pak zaručuje motivaci pracovníků (18). „Zkoumání a posuzování pracovního výkonu může poskytovat informace pro plánování osobního rozvoje a také podněcovat k samostatnému učení a vzdělávání, ve kterém může v případě potřeby pomoci manažer a organizace (18).“ Rozvoj kariéry souvisí s možností osobnostního růstu jako nástroje odměňování a motivování. V organizaci se rozvoj kariéry dotýká především talentovaných pracovníků – řízení talentů (18).

2.5.4. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody zpravidla doplňují poskytované peněžní odměny. Položky zaměstnaneckých výhod netvoří přímou odměnu a organizace je poskytuje kvůli snaze o uspokojení osobních potřeb pracovníků a posilování oddanosti k podniku. Primárním cílem je poskytování atraktivního konkurenceschopného souboru celkových odměň, které umožňují získat a udržet vysoce kvalitní pracovníky (11). Zaměstnanecké výhody jsou typické svojí nezávislostí na zásluhách (i když se jejich rozsah a struktura zpravidla zvyšuje v závislosti na postavení zaměstnance v podniku a na délce trvání jeho pracovního poměru). Všichni zaměstnanci nemusí výhody chápat jako odměny, ale jako samozřejmost (jako přirozenou součást pracovního vztahu a nikoliv nadstandardní péči). Organizace poskytování zaměstnaneckých výhod nepodkládají racionální analýzou, ale pouze okopírují určitý trend. Organizace mají na výběr mezi dvěma základními způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod – mezi plošným a individualizovaným přístupem. Plošné poskytování se soustředí na poskytování předem daného portfolia zaměstnaneckých výhod pracovníkům podle jejich pracovního výkonu a důležitosti pro organizaci. V rámci individualizovaného přístupu (kafetéria systému) má zaměstnanec na výběr, které z benefitů využije a které nikoliv. Organizace rozpočet a nabídku výhod diferencuje na základě důležitosti a přínosu zaměstnance. Optimalizace rozdělení nabídky benefitů podle motivačních potřeb zaměstnanců umožňuje snižování nákladů (14).

2.6. Motivační program organizace

Motivační programy působí systematicky na motivaci jednotlivých pracovníků a pracovních skupin. V rámci organizace plní následující funkce:

- Napomáhá k přijetí cílů organizace u jednotlivců a týmů. Tímto posiluje angažovanost pracovníků a jejich podíl na řídicích aktivitách.
- Přispívá k dosažení žádoucích změn v pracovních výkonech. Změny pak umožňují dosažení vysokých pracovních výkonů.
- Podporuje pracovní spokojenost a vnitřní motivaci pracovníků (9).

S programem motivace pracovníků je úzce propojen i systém vzdělávání a rozvoje pracovníků a systém odměňování (založený především na výkonnosti) (9). Faktory

ovlivňující pracovní motivaci a nástroje motivování pracovníků jsou uvedené v tabulce číslo 7

Tabulka 7, Faktory a nástroje motivace

Faktory a nástroje motivace	
Náplň práce	Obohacení nebo rozšíření obsahu práce v souladu se schopnostmi pracovníka a dohoda na výkonových cílech
Participace	Zapojení pracovníků do přípravy a formulování cílů až po konkrétní dosahování, zhodnocení a odměnění cílů
Delegování	Přenášení pravomoci a odpovědnosti za vlastní výkon i za výkon týmu na pracovníka
Efektivní komunikace	Komunikace manažera s pracovníky a vytvoření systému zpětné vazby
Informovanost o dění v podniku	Poskytování informací, které pracovníci potřebují nejen pro svůj aktuální pracovní výkon, ale také pro pocit jistoty, že s nimi podnik počítá
Podpora podnikové kultury	Nastolení vztahů podporujících podnikovou kulturu a interpersonální vztahy uvnitř pracovní skupiny
Možnost růstu	Vytvoření možnosti kariérního a osobního růstu v podniku
Transparentní a spravedlivé systémy	Především systémy odměňování a hodnocení pracovníků
Sociální politika	Vůči zaměstnancům a klíčovým pracovníkům
Chování manažera vůči pracovníkům	Styl řízení nebo vedení zaměstnanců

Zdroj: Tureckiová, str. 71

Motivační program obsahuje nástroje, které stimulují pracovní výkonnost zaměstnanců. Stává se součástí personální strategie, personální a sociální politiky podniku. Prolíná se celým systémem řízení lidských zdrojů v podniku a podporuje pracovní ochotu zaměstnanců, výkonnost, spokojenost a stabilitu lidských zdrojů (11). „V konkrétní podobě představuje motivační program soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků organizace k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné (11).“ Tvorba motivačního programu je podmíněna analyzováním motivační struktury pracovníků podniku. Motivační struktura definuje pracovní motivy. Analýza probíhá nejčastěji v rámci průzkumu, který spolu s dalšími psychologickými a sociologickými faktory, zohledňuje výchozí stav v organizaci s přihlédnutím k lidským zdrojům podniku. Průzkum také identifikuje silné a slabé stránky systému řízení a motivační účinky (11). Trvalou nebo dlouhodobou

motivační či preferenční orientaci člověka definuje motivační profil. Jeho základní dimenze zobrazuje tabulka číslo 8

Tabulka 8, Dimenze motivačního profilu

Dimenze motivačního profilu
Situační zaměření - perspektivní zaměření
Individuální orientace - skupinová orientace
Osobní orientace - neosobní orientace
Činorodost - pasivita
Orientace na úspěch - morální ideové uspokojení
Zaměření směrem k podniku - zaměření směrem od podniku

Zdroj: Vochozka, str. 242

Tzv. manažerské motivační strategie jsou souborem poznatků, metod a praktických postupů, které se dotýkají vedení zaměstnanců a plnění cílů organizace. Motivační strategie je charakteristická integrací krátkodobého a dlouhodobého aspektu řízení, individualizací přístupů podle specifík organizace, realizovatelností rozhodnutí v praktickém řízení, využitelností metod a možností součinnosti a používáním odborných poradenských služeb. Praktická aplikace poznatků z teorií pracovní motivace je ovlivněna pracovní aktivitou zaměstnanců – jejich pracovní výkonností. Rozpoznání faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost se zaměřuje nejen na hmotnou stimulaci, ale na celý systém činitelů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Působení motivátorů a stimulů na pracovišti bezprostředně ovlivňuje kvalitu práce a intenzitu pracovního úsilí. Efektivním jevem je vytvoření souladu mezi vnitřní a vnější pracovní motivací (14).

Úkoly v pracovní motivaci

Motivace jednotlivců pro plnění pracovních úkolů může výrazně ovlivnit způsob zadávání pracovních úkolů. Úkoly ovlivňují aktivitu jedince, jsou-li splněné dvě podmínky: zaměstnanec úkoly přijímá za své a zaměstnanec chce úkol splnit (jinak plnění vzdá při objevení první překážky nebo problému). Motivující úkol musí splňovat tyto podmínky:

- Být formulován pomocí zásady SMART – úkol (cíl) by měl být specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný a termínovaný.
- Přiměřená obtížnost – obtížnější zadání úkolu motivuje k vyšší výkonnosti. Nicméně by úkol neměl být přehnaně složitý (tedy má být splnitelný).
- Existence zpětné vazby – k vyšším výkonům stimuluje pracovníka informování, o tom jak pokračuje plnění úkolů.
- Soutěže – vytváření soutěží mezi jednotlivými pracovníky (například o nejvíce prodejů apod.) podporuje vznik motivačního prostředí. V některých organizacích může způsobit potíže, zejména při plnění úkolů, které vyžadují kooperaci pracovníků.
- Účast na stanovení úkolu – pracovní motivace jednotlivce je podpořena, pokud existuje možnost jeho účasti na formulování) úkolu. Takovým úkolem se pracovník spíše ztotožní (13).

2.6.1. Proces tvorby motivačního programu

Teorie a ani manažerská praxe jednoznačně nevymezuje pojem motivační program organizace. Tento může mít podobu dílčích, i ucelených souborů opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, které v návaznosti na ostatní řídicí aktivity aktivně ovlivňují pracovní výkon a vytvářejí pozitivní postoje k podniku (14).

Sociálně-ekonomická hlediska ovlivňující tvorbu motivačního programu jsou:

- Technické, technologické a organizační podmínky práce
- Sociálně-demografické a procesně-kvalifikační charakteristiky
- Pracovní prostředí, pracovní podmínky, vybavení pracoviště
- Systém hodnocení a odměňování pracovníků
- Řízení a vedení pracovníků
- Systém personálního řízení a personální práce v organizaci
- Péče o pracovníky
- Pracovní spokojenost, hodnotová orientace, aspirace, vztah k práci, názory na informační politiku, záměry a cíle organizace apod. (11)

„Odpovědnost za výběr a použití metod v motivaci zaměstnanců, která je nedílnou součástí vedení lidí, je na každém vedoucím zaměstnanci a je závislá na jeho odborné erudici, zkušenosti i tvořivé schopnosti najít postup odpovídající individuální specifice každé motivační situace (14).“ Obecný přístup k sestavení motivačního programu organizace se zaměřuje na realizaci pěti etap (kroků). V první etapě se zjišťuje stav a účinnost základních faktorů motivace k práci a faktory pracovní spokojenosti či nespokojenosti. Druhý krok sestává z charakteristiky motivačního klimatu organizace – specifikace příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti a celkové klima v oblasti mezilidských vztahů. Třetím krokem je určení cílů motivačního programu – určuje se stav a úroveň jednotlivých stránek motivace k práci a postoje zaměstnanců, které je žádoucí dosáhnout. Čtvrtým krokem je určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Jedná se o postupy a opatření, které zvyšují výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Navrhovaná opatření se člení do různých oblastí (viz tabulka číslo 9) Posledním krokem je vypracování motivačního programu v podobě komplexního koncepčního dokumentu – včetně postupu realizace jednotlivých kroků, harmonogramu činností a určení odpovědností za realizaci. Shrnutí jednotlivých kroků vyjadřuje tabulka číslo 10

Tabulka 9, Oblasti opatření při tvorbě motivačního programu

Oblasti opatření při tvorbě motivačního programu
Zkvalitnění výběru a hodnocení zaměstnanců pro další plánování profesního rozvoje a kariéry
Tvorba účinného mzdového systému a zaměstnaneckých výhod akceptující kvality osobnosti i pracovního výkonu zaměstnance na základě objektivních metod hodnocení
Systemy péče o sociální rozvoj zaměstnance včetně aktivit volného času
Opatření v oblasti rozvoje zaměstnanců
Opatření v oblasti utváření vztahů k zaměstnavateli
V návaznosti na předchozí nástroje zpracování systému účasti na výsledcích organizace a spoluúčasti na rozhodování o zásadních otázkách organizačního rozvoje

Zdroj: Dvořáková, str. 182

Tabulka 10, Obecná tvorba motivačního programu

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

Zdroj: Dvořáková, str. 183

2.6.2. Průzkum motivační struktury zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno, tak realizace průzkumu motivační struktury, patří mezi první kroky při vytváření motivačního programu podniku. Průzkumu akceptují obecné teorie pracovní motivace. V podnikové praxi se realizuje celá řada různých typů průzkumů, přičemž u některých je nutným předpokladem účast odborníka z oblasti psychologie. Stoeberl vytvořil dotazník, který vymezuje základní faktory ovlivňující pracovní spokojenost a výkonnost zaměstnanců, bez nutnosti účasti psychologa. Náhled dotazníku, zobrazuje tabulka číslo 11

Tabulka 11, Dotazník motivačního profilu

Motivy k práci	Vaše hodnocení motivů (A)					Zjištěné pořadí důležitosti	Stupeň plnění zaměstnavatelem (B)				
	Není důležité	1	2	3	4		5	Plní		Neplní	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Pracovní místo není ohroženo krizí (jistota práce)											
Jistota, že se člověk udrží na svém místě											
Nadstandardní přípojištění poskytované zaměstnavatelem											
Ostatní benefity											
Mzda											
Účast na výsledku											
Pracovní podmínky											
Způsob zadávání pracovních úkolů											
Možnosti postupu											
Možnost dalšího odborného vzdělávání											
Uznání osobních výsledků											
Status, prestiž, titul funkce											
Informace											
Možnost spolehování a dohody s vedením společnosti											
Atmosféra při vedení lidí											

Zdroj: Dvořáková, str. 167

Dotazník se rozděluje do dvou základních částí – A, B. V části A respondent vyhodnocuje význam faktoru pro sebe samého podle navržené stupnice hodnot. Výsledky umožňují stanovení pořadí (vah) motivů pracovní výkonnosti – ať už pro jednotlivé pracovníky nebo skupiny pracovníků. V části B jsou faktory hodnocené z hlediska toho, do jaké míry jsou uspokojovány organizací či nadřízeným. Výstupem dotazníkového šetření je konfrontace části A s částí B a zjištění odchylek mezi významem potřeby a mírou jejího uspokojení. Test také umožňuje specifikaci faktorů, které nejsou pro zaměstnance významné a jejich uspokojování, tak pro zaměstnavatele není efektivní (14). Motivační program musí respektovat i potřeby organizace, které souvisí s nutností odměňování a motivace pracovníků na klíčových pozicích (zaměstnanců s vysokou přidanou hodnotou). Vývoj podnikové praxe směřuje k vytváření individualizovaných systému motivace, kdy jsou vybrané motivační prvky poskytovány jednotlivým skupinám zaměstnanců. Cílem diferenciací je především získání možnosti flexibilní reakce v případě, že by hrozila ztráta klíčového zaměstnance. Mezi formy diferenciací pro skupinu klíčových zaměstnanců patří rozšíření pásma pro mzdu o 10 až 20 %, přidělení osobního ohodnocení, zavedení dlouhodobých a retenčních programů navazujících na výkon podniku a zaměstnance (22).

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Metoda zjišťování spokojenosti zaměstnanců patří mezi základní metody, které pomáhají zjistit úroveň motivace lidí v organizaci. Touto metodou se zjišťuje míra pracovní spokojenosti a příčiny vztahu k vykonávané práci. Dotazníkové šetření plní v této metodě klíčovou roli. Umožňuje zjišťovat názory všech pracovníků, bez ohledu na jejich pozici v organizační struktuře. Dotazník se člení do několika částí, které odpovídají seskupením faktorů práce, pracovnímu a sociálnímu prostředí (23). Zjišťuje se: „*spokojenost na pracovišti, motivace a vztah k práci, fyzikální činitele a podmínky pracovního prostředí, směnnost, plat a systém odměňování, vztahy ve skupině, styl a osobnost vedoucího pracovníka, osobní vyrovnání se s prací a očekávání, osobní a demografické údaje* (23).“ Výstupy šetření slouží k vytvoření návrhů a doporučení pro optimalizaci současného stavu motivace pracovníků v organizaci. Metoda se stává východiskem pro vytváření pracovních podmínek, pozitivní ovlivňování postojů a pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců (23). Forma výzkumů, která se zaměřuje na

poznání zaměstnanců v organizaci, patří do kategorie sociálních a sociálně psychologických výzkumů v organizaci. Jejich cílem je zajištění podkladů (informací) pro racionální rozhodování v oblasti sociálního systému organizace. Výstupy těchto výzkumů slouží zástupcům vrcholového managementu. V dnešní době již výzkumy nepřispívají pouze k poznání pracovníků, ale jsou i prostředkem pro posouzení připravenosti organizace k plnění určitých požadavků (kvalita, spolehlivost, výkonnost atd.) Protože výzkumy představují možnosti pro předvídaní budoucích jednání, procesů a stavů, tak bude v budoucnosti jejich úloha narůstat. Identifikace úrovně názorů a postojů zaměstnanců v podniku, charakterizování sociálního systému a přístup pracovníků ke kreativitě, flexibilitě, týmové spolupráci, motivaci, dodržování časových plánů, loajalitě, k zákazníkům, je dalším účelem výzkumné činnosti. Konkrétně se mezi nejčastěji implementované výzkumy zařazuje výzkum spokojenosti, motivační výzkum, výzkum organizačního chování, marketingový výzkum (výzkum spotřebního chování). Organizace může využít tři základní účely šetření – výzkum pracovních podmínek, výzkum sociálně psychických faktorů na straně pracovníka a výzkum konkrétních faktorů, které ovlivňují výkon pracovníka žádoucím směrem. Tento poslední typ výzkumu úzce souvisí s identifikací motivace pracovníků (24). „*Príslušnými sméry je vyšší výkon, práce v tímu, vyšší kvalita práce apod. Sledováním vzájemných vztahů mezi jednotlivými jevy pracovní činnosti a fungování organizace se lze dostat k možným nástrojům ovlivňování lidí v organizaci, popř. až k systému motivace a stimulace pracovníků (24).*“ I podniková praxe prokázala, že nejvhodnějším nástrojem pro realizaci těchto výzkumů jsou dotazníkové šetření. Jedná se o stabilní nástroj, který usnadňuje posouzení výsledků. Rizikem aplikací výzkumů v organizaci je především nedostatečná příprava, jejíž podcenění může výrazně narušit relevantnost a použitelnost nashromážděných dat. Každé vnitropodnikové šetření musí být spojeno i s realizací těchto činností: „*identifikaci problémové situace, stanovení výzkumného cíle, teoretickou analýzu problému, studium literatury, zajištění sekundárních informací, identifikaci předmětu a objektu výzkumu, přechod od teoretického k empirickému vymezení problému, formulaci technik pro získání a shromáždění empirických informací, ustavení výzkumného týmu, řešení časových a věcných náležitostí realizace výzkumného šetření (24).*“

2.7. Moderní trendy v motivaci pracovníků

Při tvorbě motivačního balíčku podniku se potřeby podniků rozlišují do několika úrovní – stabilizační benefity, motivační benefity a status balíčky. Do stabilizačních benefitů patří výhody, které zaměstnancům nabízí většina podniků. Tento typ benefitů zaměstnance v podniku neudrží, protože je považují za samozřejmé a běžné (25). „*Pokud tedy chceme být konkurenceschopní a nabízet benefity, pro které zaměstnanec společnost neopustí, vyžaduje tvorba stabilizační balíčku poměrně satisifikovanou marketingovou práci – tj. pravidelné průzkumy trhu, průzkumy zaměstnaneckých potřeb, perfektní komunikační strategii a interní reklamu na nabízené benefity (25).*“ Skupina motivační benefitů zaměstnance motivuje k větším a lepším výkonům, popř. k dalšímu rozvoji. Tato skupina benefitů směřuje na úzkou skupinu zaměstnanců v dlouhodobém horizontu. Jedná se například o poskytování dalšího vzdělávání atd. Statusové balíčky benefitů demonstrují určitý status zaměstnance a jeho postavení. Jedná se například o služební automobily, individuální nastavení balíčku benefitů apod. (25) V tuzemských podnicích patří poskytování zaměstnaneckých výhod k tradičním a efektivním nástrojům pro navýšení motivace a loajality pracovníků. Podle průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR v roce 2012 poskytují téměř všechny dotazované společnosti zaměstnanecké výhody. Z pohledu zaměstnavatele je nejvíce poskytovaným benefitem vzdělávání (u 82 %), pak příspěvky na stravování (81 %) a penzijní připojištění (74 %). Největší trend růstu byl v meziročním srovnání zaznamenán u méně tradičních (okrajových) benefitů – příspěvků na kulturu, dovolenou, sportovní akce apod. Z dalších výstupů výzkumu vyplývá, že dříve podniky při výběru zaměstnaneckých výhod motivovala především jejich daňová výhodnost (daňová odečitatelnost). V současné době, ale podniky vnímají zaměstnanecké výhody jako výraz svého image, konkurenční výhody a sociální odpovědnosti vůči svým zaměstnancům (26). V současné době patří mezi další trendy v oblasti tvorby efektivního motivačního systému situace, kdy roste význam a podíl výkonového odměňování v rámci celkové odměny. V minulosti tvořila větší část celku právě základní mzda. Současný trend je tedy opačný, přičemž výkonové odměňování je realizováno v dlouhodobém rámci. Například u podniků ve Velké Británii tvoří dlouhodobé výkonnostní odměňování více než polovinu celkové odměny. Především u řídicích pracovníků. Výkonnost je měřena ve vztahu k finančním výsledkům společnosti, ceně akcií nebo jiným měřítkům. Dlouhodobé výkonové odměňování

umožňuje integraci řízení společnosti se zájmy vlastníků (akcionářů). Management se nesnaží prosazovat svoje krátkodobé zájmy, ale směřuje k naplnění dlouhodobé strategie. Organizace PwC provedla výzkum mezi globálními podniky s největší tržní kapitalizací. Tento výzkum se dotýkal motivační složky mzdy a objevil zásady, které se dotýkají jejího nastavení. První zásadou je skutečnost, že systém odměňování musí být vnímán jako spravedlivý a transparentní. Dále pak bylo potvrzeno, že zaměstnanci nejsou motivováni pouze vidinou peněžní odměny, ale motivující je například i proces identifikace a stanovení náročných cílů. Dalším výstupem bylo zjištění, že odložení čerpání bonusu vede k tlakům na zvýšení celkové částky bonusu a bonus nemusí mít požadovaný efekt na chování managementu. Pouze dostatečně vysoká odložená mzda působí motivačně (27).

3. Metodika

Primárním cílem práce je provedení analýzy stávajících přístupů k motivaci pracovníků a návržení motivačního programu. Bude vypracován především prostřednictvím těchto dílčích cílů:

- 1) Vymezení základních pojmů souvisejících s motivací.
- 2) Analýza stávajícího způsobu motivace pracovníků ve vybrané organizaci.
- 3) Navržení motivačního programu včetně vyjádření dopadu jeho zavedení.

Primární cílem práce je provést analýzu stávajících přístupů k motivaci pracovníků a navrhnout motivační program. Mezi dílčí cíle patří především vymezení základních pojmů souvisejících s motivací (z pohledu odborné literatury) a identifikace moderních trendů pracovní motivace. Naplnění dílčích cílů by mělo zajistit dostatečné množství informací pro realizaci cíle primárního. Před splněním primárního cíle však došlo k realizaci celé řady nezbytných činností a využití různých metod. Zpracování práce by nebylo možné bez provedení deskripce odborné literatury, primárního sběru dat a analýzy motivačního systému a jeho následné syntézy, ale také byla podoba motivačního systému komparována se systémy ostatních podniků formou tzv. benchmarkingu. Předmětem výzkumu v celé práci byl především motivační systém a moderní trendy v oblasti pracovní motivace. Po zpracování teoretické části formou deskripce odborných zdrojů došlo k vytvoření klíčových částí práce. Jednalo se o charakteristiku vybraného podnikatelského subjektu z hlediska jeho předmětu činnosti, historického vývoje a současného tržního postavení. Následující část práce spočívala v analýze primárních i sekundárních zdrojů informací. Jako sekundární zdroj bylo využito především popisu interních směrnic a podnikových procesů spojených s řízením lidských zdrojů a motivací pracovníků. Primárním zdrojem informací byly výstupy provedeného dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s představitelem podniku. Jako metoda výzkumu bylo využito osobní dotazování a rozhovor. Dotazníkové šetření obsahovalo dvě klíčové části a zčásti vycházelo ze Stoewerova dotazníku motivačního profilu. Byla však využita jeho upravená verze, protože podmínky vyhodnocení výzkumu byly odlišné od původního účelu dotazníků (ten zkoumá individuální pracovníky, v této práci se jednalo o skupiny pracovníků podle

typu pracovní pozice). Každý pracovník, který souhlasil s realizací výzkumu, měl v rámci průzkumu možnost subjektivně přisoudit význam jednotlivým motivačním faktorům a následně vyhodnotit přítomnost těchto faktorů na pracovišti. Polostrukturovaný rozhovor byl realizován s řídicím pracovníkem podniku a opět se soustředil na získání dostatečného množství informací o podobě motivačního systému v podniku. Na základě analýz a sběru dat bylo možné využít podobu tzv. analýzy SWOT pro motivační systém podniku. Výstupem sběru primárních a sekundárních informací jsou návrhy a doporučení vztahující se k inovaci motivačního programu podniku.

4. Charakteristika vybrané organizace

Praktická část práce se věnuje pracovní motivaci v podniku Jatky Hradský, s. r. o. Informace o společnosti a personálních procesech ve společnosti pocházejí z interních zdrojů.

4.1. Profil organizace

Společnost Jatky Hradský s. r. o. byla založena v roce 1994 jako podnik rodinného typu. Na založení se podíleli čtyři společníci. Podnik sídlí na adrese: Písecká 594, Strakonice 386 01. Jeho základní kapitál je tvořen částkou 30 100 000 Kč. Cílem založení společnosti bylo navázání na historickou tradici provozu okresních jatek Strakonice. Následně se podařilo z podniku vybudovat podnik patřící mezi největší jatky v Jihočeském kraji. Veškerý výrobní provoz podniku probíhá v závodu Strakonice. Tento je kompletně uzavřeným zpracovatelským řetězcem. V závodu se nachází vepřová porážka, bourárna masa a výroba masných výrobků. Kapacita porážky se pohybuje na úrovni 15 000 kusů vepřů za rok (tj. 150 kusů za směnu). Masná výroba má maximální kapacitu na úrovni 5 tun masných výrobků za směnu. Veškerá jatečná zvířata pocházejí z vlastního odchovu. Vepře dodává externí dodavatel. Posláním podniku je poskytování čerstvých tuzemských masných výrobků širokému okruhu zákazníků. A to především s důrazem na kvalitu, kvalitní suroviny a spokojenost zákazníka. V současné době podnik dodává produkty širokému okruhu odběratelů z celé České republiky. Kromě toho také provozuje vlastní síť prodejen ve Strakonících, Volyni a Českých Budějovicích. Distribuce produktů je zajištěna vlastní dopravou. Pouze okrajově se využívá externích přepravních společností. Na základě osvědčení o zdravotní nezávadnosti CZ 106 má podnik právo obchodovat ve všech zemích Evropské unie. S tímto souvisí i fakt, že je podnik pod stálým veterinárním dohledem kontrolujícím kvalitu masa a masných výrobků. Podle interního odhadu společnosti obsluhuje podnik přibližně 1 % trhu s masnými výrobky z hovězího a vepřového masa v České republice. Sortiment v současné době obsahuje 130 typů výrobků. Hospodaření podniku bylo vážně narušeno v roce 2010, kdy v důsledku nestabilní loajality zákazníků přišel podnik o 20 % objemu tržeb v meziročním srovnání (v absolutním vyjádření byla způsobena ztráta 4 mil. Kč). V tomto roce řada zákazníků přešla ke konkurenčním podnikům, kteří měli lepší cenové nabídky. V následujících letech se podařilo část zákazníků přimět k návratu a byla také posílena loajalita klíčových odběratelů.

Konkurenční výhodou podniku je specifický důraz na kvalitu a původ surovin a vlastní způsob distribuce.

4.2. Předmět činnosti

Vizi podniku je neustálé zvyšování konkurenceschopnosti za pomoci neustálých inovací a investic do rozvoje podniku. Posláním se zaměřuje na poskytování kvalitního masa a masných výrobků za účelem maximálního uspokojení zákaznických potřeb. Strategickým cílem podniku je navýšení obrátu o 20 % v roce 2015 – oproti roku 2011. K tomuto cíli směřuje podnik prostřednictvím stanovení celé řady dílčích cílů. Z obecného hlediska je strategií podniku výroba kvalitních výrobků z masa českých chovů, udržování dobrého image značky a podniku, zefektivnění výrobních a technologických procesů, pravidelné inovace sortimentu, optimalizace nákladů a snižování ztrát. Dané cíle není možné uskutečnit bez posilování marketingového a obchodní činnosti organizace. A také bez investic do lidského kapitálu podniku.

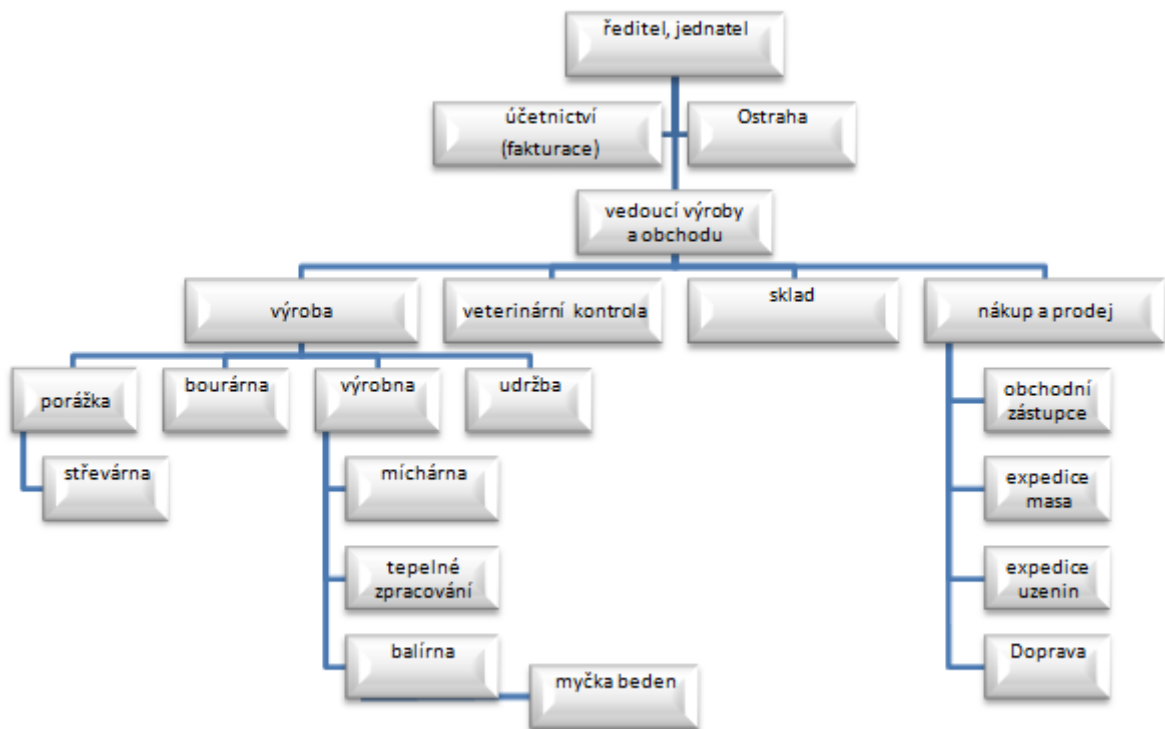
Obchodní rejstřík definuje předmět podnikání organizace jako:

- Řeznictví a uzenářství
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Hostinská činnost
- Silniční motorová doprava.

V rámci segmentace podnik rozčleňuje zákazníky do tří základních skupin: řezníci (dále zpracovávají nakoupené větší celky masa), jídelny a restaurace (z nakoupených surovin připravují teplá jídla), konečný spotřebitelé (nakupují výrobky přímo ve vlastní síti obchodů). Mezi klíčové odběratele patří 25 podniků ze skupiny řezníci – vytvářejí více než 70 % obrátu. Podnik operuje na trhu, který je obecně velmi citlivý na cenu, a kde existuje velmi dobrý přehled o nabídce konkurenčních organizací. Proto musí využívat dobře školené prodejce, kteří mají potřebné schopnosti pro udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky a vytvoření individuální nabídky nejlépe reflektující přání a potřeby zákazníků. Kvalita výrobků je kontrolována odpovědným pracovníkem. Kromě vzhledu výrobku je zkoumána i jeho chuť a případné nedostatky musí být ihned řešené.

4.3. Personální řízení v podniku

Personální řízení podniku zajišťuje jeden ze členů oddělení administrativní podpory, který v tomto směru úzce spolupracuje s jednatelem společnosti odpovědným za personální činnosti. V minulosti neproběhl v podniku žádný rozsáhlý personální audit, který by se zaměřil na hodnocení efektivity existence jednotlivých pracovních pozic. Obsah pracovní náplně jednotlivých pozic byl vytvořen na základě dlouhodobého vývoje organizace. V současné době podnik zaměstnává 80 pracovníků. Pracovní zařazení zaměstnanců odpovídá potřebám organizace – jedná se především o potřebu zajištění výrobního procesu, proto je většina pozic dělnického typu. Organizační struktura má liniovou a plochou podobu. V čele společnosti stojí jednatelé, kteří zajišťují širokou škálu činností, od operativních až po činnosti strategického typu. Na úrovni středního managementu působí vedoucí jednotlivých útvarů – administrativní podpory, výroby, veterinární kontroly, skladu, nákupu a prodeje. Pod útvar administrativní podpory spadá oddělení účetnictví, ostrahy, asistentka ředitele. Výrobní oddělení sestává z útvaru porážky a střevarny, bourárny, výroby a údržby. Nákup a prodej sestává z obchodního zastoupení, expedice masa, expedice uzenin a dopravy. Podrobnější organizační struktura je zachycena na obrázku číslo 5. V podniku zaměstnanci pracují v rámci jednosměnného výrobního cyklu.



Obrázek 5, Organizační struktura podniku, Zdroj: interní informace

Podoba organizační struktury organizace se vyvíjela již od jejího vzniku. Organizační struktura má jednoduchou lineární podobu, která je v tomto odvětví obvyklá. Efektivita interních procesů je podporována eliminací přebujelosti řídicího a správního aparátu a optimalizací pracovní náplně u dělnických profesí:

- Ředitelé, jednatelé – jednatelé se podílejí především na určování strategické podoby řízení, ale účastní se také taktického a operativního řízení. Primárním předmětem jejich pracovní náplně je rozhodování o podobě podnikových procesů a vytváření strategických cílů, které mají ostatní podřízení zaměstnanci naplňovat. Práce na těchto pozicích vyžaduje vysokou kvalifikaci a zkušenosti.
- Účetní – zodpovídá za shromažďování, vyhodnocování a analyzování účetních a hospodářských dat o podniku. Úzce spolupracuje s externím daňovým poradcem. Práce oddělení zasahuje i do personální oblasti, protože zřizuje i mzdovou agendu. V oddělení pracují kvalifikovaní zaměstnanci (minimálně úplné středoškolské vzdělání s maturitou).

- Ostraha – toto oddělení sestává z pracovníků, jejichž primárním úkolem je zajištění ostrahy objektů podniku, včetně obchůzek, sledování kamerových systémů apod.
- Vedoucí výroby a obchodu – obchodní oddělení vytváří aktivity, které mají vést k prodeji všech zpracovaných výrobků. Cílem pracovníků v oddělení je vytvoření maximálního množství objednávek na maso a masné výrobky. A to prostřednictvím zajištění prodeje výrobků odběratelům a prováděním marketingových činností (průzkum trhu, podpora výrobků a značky).
- Výroba – toto oddělení patří v rámci podniku mezi největší a nejvíce klíčové. Činnost tohoto oddělení výrazně ovlivňuje podobu výsledného produktu, jeho kvalitu a bezprostředně ovlivňuje zákaznickou spokojenost. Do tohoto oddělení spadá útvar porážky zvířat, bourání zvířat, výroba a údržba. Kvalifikace pracovníků pro výkon povolání v tomto oddělení je různá, ale pracovníci na klíčových pozicích musí mít dostatek zkušeností a dovedností pro zajištění bez problémového výrobního procesu.
- Veterinární kontrola – pracovníci oddělení kontrolují suroviny a výrobky podniku s ohledem na zajištění jejich zdravotní nezávadnosti. V tomto oddělení pracují dostatečně kvalifikovaní pracovníci.
- Sklad – oddělení zajišťuje uskladnění výrobků podle hygienických a interních předpisů. Dále pak přejímku výrobků z výroby, kontrolu dokumentů, výdej zboží apod.
- Nákup a prodej – Podřízený útvar nákupu zodpovídá za zajištění dostatečného množství surovin a obalových materiálů pro bezproblémovou výrobu masa a masných výrobků. Cílem oddělení je pořizování kvalitních surovin za přijatelné ceny, zjištění suroviny v reálném čase potřeby, smluvní zajištění garantovaných odběrů při co možná nejdříve splatnosti a zajištění dodávek z tuzemského i zahraničního trhu (podle aktuální výhodnosti). Pracovníci v nákupním oddělení mají za úkol – nákup surovin a ingrediencí, výběr vhodných dodavatelů, zajišťování objednávek na dané dodávky, zajištění dopravní obslužnosti zakázky, evidenci podnikatelských faktur, zajištění uskladnění surovin a obalových materiálů apod. Výrobní pod oddělení zajišťuje proces přípravy masa a masných výrobků ze živého dobytka. Cílem činnosti oddělení je zaručení

skutečnosti, že dobytek nebude trápen při bourání a chovu. Dále oddělení zodpovídá za zpracování všech částí z dobytka, přípravy masa a masných výrobků a dodržování hygienických podmínek. Pracovníci výrobního oddělení zajišťují porážku zvířat, bourání zvířat, masnou výrobu, míchací aktivity, tepelné zpracování, balení a hygienickou kontrolu.

Z pohledu pracovní náplně se dají pracovníci rozdělit do tří kategorií – vedoucí pracovníci, technicko-hospodářští pracovníci a dělníci. Rozdělení pracovníků do těchto kategorií se využívá v systému odměňování a hodnocení.

- Vedoucí pracovníci – primárním úkolem této skupiny pracovníků je plnění strategických, taktických a operativních cílů organizace. Jedná se o pracovníky působící na úrovni vrcholového, středního a liniového managementu. Pro výkon těchto pozic musí splňovat řadu předpokladů, které konkrétněji definují interní dokumenty. Do této kategorie patří jednatelé, vedoucí výroby, vedoucí obchodu, vedoucí útvaru tepelného zpracování atd. Jedná se tedy o pracovníky, kteří zodpovídají za provoz jednotlivých oddělení, resp. celého podniku.
- Technicko-hospodářští pracovníci – vykonávají různé administrativní práce a většinou u těchto pozic existují zvýšené požadavky na jejich kvalifikaci a vzdělání (například úplné střední vzdělání s maturitou atd.) V této kategorii se jedná o pracovníky na různých pozicích v rámci organizační struktury – konkrétně například účetní, obchodní zástupce atd. Tato skupina pracovníků vytváří podporu výrobní a prodejní činnosti a zpravidla pracují v kancelářích.
- Dělnické pozice – specifickým znakem pracovníků na těchto pozicích je skutečnost, že svoji pracovní náplň realizují pod dohledem kvalifikovaných pracovníků a musí se řídit předem stanovenými interními pokyny (bez výjimky). Tato skupina pracovníků se vyskytuje na nižší úrovni organizační struktury a často vykonává pouze manuální práce (skladníci, pomocné práce ve výrobě, údržba, ostraha, balení zboží, rozvoz zboží apod.)

Tabulka číslo 12 udává počty pracovníků v jednotlivých útvarech podniku. Součástí je i rozdělení zaměstnanců podle pracovní pozice. Nejmenší skupinu pracovníků tvoří řídicí pracovníci, kterých je v podniku 21 a největší skupina pracovníků podle očekávání pracuje na dělnických pozicích.

Tabulka 12, Počty pracovníků v jednotlivých útvarech

Počty pracovníků v jednotlivých útvarech				
		Dělnické pozice	THP	Řídící pracovníci
Ředitelé, jednatele	6	x	4	2
Účetní	3	x	2	1
Ostraha	6	5	x	1
Vedoucí výroby a obchodu	6	x	5	1
Výroba	35	23	4	8
Veterinární kontrola	3	x	2	1
Sklad	4	3	x	1
Nákup a prodej	17	x	11	6
Celkem	80	31	28	21

Zdroj: vlastní zpracování

V současné době se v rámci personálního řízení podnik potýká s problémem, který souvisí s nedodržením norem jakosti a špatnou sebekontrolou pracovníků ve výrobě. Současný stav znalostí a dovedností u klíčových pracovních pozic lze pokládat za velmi dobrý. Pracovníci mající za úkol provádění složitých technických úkolů zvládají svoji práci dobře a nemají problémy ani s využitím nových inovovaných technologií. Na dělnických pozicích je personál také relativně dobře vyškolen – zejména služebně starší pracovníci mají dobrou pracovní výkonnost. Fluktuace v podniku dosahuje cca 2 % a dotýká se především zaměstnanců ve věku 18-30 let (přes 95 %). Tato skupina pracovníků často nebývá vyučená v oboru a přichází do podniku na základě rekvalifikačních kurzů. V minulých letech v podniku nedošlo k provedení obsáhlého personálního auditu, který by vyhodnotil efektivitu jednotlivých personálních procesů a celkově i efektivitu personální práce.

Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců do podniku probíhá na základě interního postupu. V rámci procesu nedochází k zapojení třetí strany, která by tuto službu zajišťovala (specializovaná personální agentura). Pracovní místa jsou obsazována z interních i externích zdrojů. Při vyhledávání zaměstnanců mimo společnost jsou uplatňované nástroje typu inzerce, zveřejnění nabídky v materiálech úřadu práce apod. Výběrové řízení sestává z několika kol.

Přijímání zaměstnanců

Úspěšný uchazeč o zaměstnání uzavírá s podnikem pracovní smlouvu, která vychází z platné legislativy České republiky. Pracovní poměr vzniká podle pracovní smlouvy. Stejně tak se legislativními předpisy řídí veškeré změny pracovního poměru (včetně jeho ukončení).

Péče o zaměstnance

V oblasti péče o zaměstnance musí podnik dodržovat řadu legislativních předpisů, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zajištění plnění hygienických norem, dodržení předepsané pracovní doby (včetně přestávek), poskytováním nároku na dovolenou apod. Dále svým zaměstnancům podnik poskytuje pomůcky usnadňující výkon pracovní činnosti. Každé pracovní místo je zařízeno podle aktuální potřeby zaměstnance. Protože se v podniku uplatňuje jednosměnný provoz, tak maximální týdenní pracovní doba činí 40 hodin. V místě výkonu práce mají zaměstnanci k dispozici dostatek prostředků pro zajištění pitného režimu a stravovacího režimu (vybavené kuchyňky, lednice, nápojové automaty). V rámci pracovní doby mají zaměstnanci nárok i na přestávku na oběd. Mezi další zákonné nároky pro zaměstnance patří nárok na čerpání dovolené. Každý zaměstnanec má nárok na využití 20 dnů dovolené v daném roce.

Adaptace zaměstnanců

Každý nově přijatý zaměstnanec absolvuje vstupní školení (toto je společné pro všechny pracovníky). Po jeho absolvování získává pracovník základní přehled o podobě podnikových procesů, svých povinnostech a právech, zásadách protipožární ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Poté pracovník absolvuje zaučení přímo na svém budoucím pracovišti. Adaptační proces končí ke dni zániku zkušební doby.

Odměňování zaměstnanců

Mzdový systém musí být řádně propracovaný a komplexní. A to takovým způsobem, aby výše mzdy odpovídala kvalitě odvedené práce (také jejímu množství). Důležité je také zajištění transparentnosti při stanovení její konečné výše.

Motivace zaměstnanců

Analýzou motivace podniku se blíže zabývá následující kapitola.

Outplacement zaměstnanců

Problematika odchodu zaměstnanců není v podniku žádným způsobem řešena. Fluktuace pracovníků se v podniku vyskytuje a to jak dobrovolná, tak i nedobrovolná. Po ukončení pracovního poměru již není udržován kontakt s daným zaměstnancem.

Vzdělávání a rozvoj

Kariérní růst pracovníků není v organizaci příliš využíván. Při potřebě najmutí nového zaměstnance probíhá výběr z externích i interních zdrojů. Přitom zpravidla nedochází k upřednostnění pracovníka na interní pozici podniku. Vzdelávání se poskytuje pouze některým pracovníkům a jedná se o kurzy, jejichž absolvování je nezbytně nutné pro výkon práce.

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků v organizaci probíhá pouze neformálně, kdy řídicí pracovníci kontrolují výkonnost svých podřízených a reagují na aktuální pracovní výkonnost. Systematický a komplexní hodnotící přístup například ve formě pravidelného formálního hodnocení a sledování vývoje pracovníka není v podniku uplatňován.

Neefektivní personální politika podniku může přinést vznik řady kritických událostí. Právě kritické události pak mohou výrazně destabilizovat pozici organizace na trhu a způsobit i existenční problémy. Mezi nejvýraznější rizika patří:

- Ztráta klíčových zákazníků v důsledku nevýkonného prodejního personálu.
- Pokles kvality produktů v důsledku výroby nekvalifikovaným personálem.
- Neefektivnost výroby v důsledku nevýkonného dělnického personálu.
- Dělnické pozice se vyznačují slabou motivací a špatnou loajalitou vůči podniku. Zaměstnanci na těchto pozicích nechtějí přinášet vlastní invenci.
- Vznik ztráty v důsledku nezájmu o rentabilní hospodaření z řad vedoucích pracovníků.

Všetchna uvedená rizika může efektivně eliminovat právě inovace motivačního systému podniku.

5. Vlastní práce

5.1. Motivační program v podniku

Motivační systém podniku sestává z poskytování finančních odměn a zaměstnaneckých výhod. Pracovníci pobírají časovou formu mzdy. Pohyblivá složka mzdy provázaná s výkonem v podniku neexistuje. Všichni zaměstnanci v podniku pracují na hlavní pracovní poměr. Kvalifikační struktura pro pracovní pozice je široká. Zatímco pro výkon některých pracovních pozic plně dostačuje základní vzdělání (pomocné práce ve výrobě), tak pro jiné pracovní pozice je nutné získané vysokoškolské vzdělání s pracovní praxí na obdobné pozici (řídící pracovníci). Stávající motivační program sestává finančního odměňování, vzdělávání a rozvoje a poskytování zaměstnaneckých výhody.

Finanční odměny

Jak již bylo uvedeno, tak v rámci finančního odměňování mají pracovníci nárok na získání mzdy vázané pouze na odpracovanou pracovní dobu. Variabilní složka mzdy, která by zohlednila výkonnost pracovníka, není v organizaci uplatňována. Výše hodinové sazby mzdy je u každé pracovní pozice stanovena individuálně – na základě charakteru vykonávané pracovní činnosti (složitost práce, odpovědnost, namáhavost atd.) Konečná výše peněžní odměny závisí na množství odpracovaného času, ale podnik bere v úvahu i zkušenosti pracovníka a počet odpracovaných let pracovníka. Složitost práce, odpovědnost, namáhavost je v podniku hodnocena prostřednictvím tarifního systému, s jehož podobou byl seznámen každý pracovník organizace a je volně k dispozici v interních informačních materiálech. Časová mzda pak odpovídá zařazení zaměstnance do daného tarifu. Podle platné legislativy mají zaměstnanci nárok na příplatek při práci ve státní svátek, přesčas, v noci, při práci ve ztíženém pracovním prostředí a při práci v rámci pracovní pohotovosti. Vzhledem k jednosměrnému provozu vzniká některým zaměstnancům pouze nárok na příplatek za práci přesčas.

Zaměstnanecké výhody

Všechny zaměstnanecké výhody podniku jsou poskytované plošně – všichni zaměstnanci mají stejný nárok na stejné výhody. Akceptováno není postavení

pracovníka v organizační struktuře, počet odpracovaných let, pracovní náplň, podíl na vytvářeném zisku a další faktory, které například finanční odměna zohledňuje.

Finanční zaměstnanecké výhody

Příspěvek na stravování – zaměstnanci čerpají příspěvky na stravování, které jsou ve výši 80 Kč denně. Příspěvek je poskytován formou stravenek. V podniku funguje i kantýna, ve které si zaměstnanci mohou koupit občerstvení.

Příspěvek na penzijní a životní připojištění – podnik zaměstnancům poskytuje příspěvky na jejich penzijní a životní připojištění. Čerpání produktu má pro pracovníka a podnik řadu výhod, které souvisí s daňovou výhodností celého produktu. I přesto tento benefit nečerpají všichni zaměstnanci podniku, ale pouze někteří.

Nefinanční zaměstnanecké výhody

Pracovní oděvy – každý zaměstnanec, který v podniku pracuje na hlavní pracovní poměr, získává oblečení, obuv a ochranné prostředky (jsou-li nezbytné pro výkon práce). Po uplynutí zkušební doby získává pracovník několik sad oblečení, které jsou upravené podle pracovních podmínek. Oblečení využívají především pracovníci na dělnických pozicích, ale je vhodné i pro technicko-hospodářské pracovníky a řídicí pracovníky, protože může podporovat sounáležitost mezi zaměstnanci a loajalitu vůči podniku. A stát se tak součástí podnikové kultury.

Vzdělávání a rozvoj

Povinná školení pro pracovníky vyplývající z platné tuzemské legislativy. Řada pracovníků musí pro výkon svojí pracovní pozice absolvovat různá školení, která bezprostředně souvisí s výkonem jejich pracovní náplně. Každý pracovník pak musí absolvovat školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Žádná další školení v podniku nejsou poskytována.

Vztah motivačního systému k dalším personálním funkcím

Výběr zaměstnanců – z obecného hlediska má podoba motivačního programu na vliv na výběr zaměstnanců. Většina potenciálních zaměstnanců se kromě výše finanční odměny zajímá i o další výhody, které mohou na pracovišti čerpat. Podnik uchazečům o zaměstnání sděluje, že mohou čerpat příspěvky na stravování a příspěvky na penzijní připojištění a v případě potřeby musí absolvovat speciální vzdělávací kurzy. Taková nabídka není příliš lákavá a zcela určitě nevytváří konkurenční výhodu. Podobné výhody poskytuje celá řada různých dalších podniků.

Adaptace zaměstnanců

Proces adaptace nemá k systému motivace v podniku téměř žádný vztah. V některých podnicích je adaptace pracovníků podpořena i čerpáním některých zaměstnaneckých výhod (například nový pracovník se účastní teambuildingu v rámci adaptačního procesu apod.) Ale v analyzované organizaci k ničemu takovému nedochází. Při adaptaci pracovníka v podniku dochází ke stručnému představení základních zaměstnaneckých výhod a možnostem jejich čerpání.

Odměňování zaměstnanců

Odměňování je úzce spojeno s motivačním systémem. Integrace obou systémů je v podnikové praxi nezbytná a žádoucí. Prostřednictvím poskytování odměň, dochází ke stimulaci pracovního výkonu zaměstnanců. V současné době již nelze vzájemný vztah těchto systémů podceňovat. Vzhledem k úzké nabídce zaměstnaneckých výhod a poskytování pouze pevné složky mzdy není v podniku tento vztah příliš viditelný.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Ani v oblasti hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců není v podniku využíváno moderních přístupů a trendů. Hodnocení zde bývá využíváno pouze v rámci neformálních setkání nadřízeného zaměstnance s podřízeným pracovníkem. Zatímco v jiných podnicích může docházet k integraci systému odměňování, hodnocení a motivace (protože spolu úzce souvisí), tak v podniku není podoba ani jednoho z těchto

systemů komplexně řešena. Vztah hodnocení pracovního výkonu v motivaci je tak pouze slabý.

5.1.1. Vyhodnocení efektivity motivačního programu

Vedení podniku, resp. pracovník zodpovídající za plnění personálních funkcí, neprovádí žádnou kontrolu motivace pracovníků. Nijak nezjišťuje ani nehodnotí efektivitu poskytovaných stimulů k pracovní činnosti. Podnik tedy vydává finanční prostředky na motivaci pracovníků, aniž by existovala zpětná vazba na účinnost tohoto poskytování finančních prostředků.

5.2. Srovnání motivačního programu s konkurencí

Motivační program konkurenčního podniku

Mezi nejvýraznější strategickou konkurenci podniku se řadí podnik XY. Sídlo podniku se nachází v nedaleké lokalitě. Sortiment produktů, historie a vývoj, organizační struktura, výrobní proces a další faktory jsou velmi podobné jako ve společnosti Jatky Hradský. Tento podnik zaměstnává přes 40 pracovníků na různých pozicích. Podařilo se zjistit, že svým zaměstnancům poskytuje širší škálu benefitů než organizace Jatky Hradský. Výrazné rozdíly v podobě pracovního prostředí, pevné finanční odměny nebyly zjištěny. Při komparaci motivačních systémů tak došlo pouze ke zjištění, že se odlišuje počet nabízených zaměstnaneckých výhod (a to včetně poskytování vzdělávacích kurzů). V organizaci Jatky Týn nad Vltavou mají zaměstnanci přístup k příspěvkům na libovolné vzdělávací kurzy, příspěvkům na telekomunikační služby a příspěvkům na sportovní a kulturní akce.

Motivační program „nejlepšího příkladu“

Za tzv. nejlepší příklad motivačního systému bude vybrán podnik, který dosahuje v oblasti motivace vlastních zaměstnanců špičkových výsledků. I komparace s takovým podnikem může přinést celou řadu poznatků, které mohou být využity pro zefektivnění motivace v organizaci Jatky Hradský, s. r. o. Protože v České republice neexistuje anketa, která by hodnotila úspěšnost pouze motivačních systémů, tak jako nejlepší podnik bude uvažován vítěz ankety Best Employers Česká republika 2012 (nejlepší zaměstnavatel z pohledu zaměstnanců). Anketu organizuje poradenská společnost Aon Hewitt. Při vyhodnocování výsledků je právě hlavním kritériem motivovanost

pracovníků – stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do aktuálního dění v podniku. Další kritéria souvisí s výkonností podniku, hodnotou značky apod. Jako nejlepší příklad motivačního programu byl vybrán systém organizace JTI International, s. r. o. Organizace uplatňuje vlastní a specifický model motivace pracovníků, který pouze zčásti vychází z obecně uplatňovaných motivačních modelů. Cílem motivačního systému je předání pocitu naplnění, pocitu smyslu své práce a autonomie pracovníkům. Mezi motivační faktory zde patří: úzký kontakt s vedením podniku (například setkání se generálním ředitelem při procesu přijetí zaměstnanců), ocenění a uznání při plnění stanovených cílů, důraz na nefinanční odměňování (finanční odměna funguje jen do té doby, než zaměstnanec dosáhne určité hranice, která se stane jeho standardem). Výsledkem aplikace daného motivačního systému je vysoká hospodářská výkonnost podniku a zcela minimální fluktuace zaměstnanců (28).

5.3. Postoje zaměstnanců k motivačnímu programu – dotazníkové šetření

V rámci zpracování práce bylo realizováno i kvantitativní dotazníkové šetření, které se zaměřilo na zjištění stanovisek a postojů zaměstnanců vůči motivaci a motivačnímu programu organizace. Konstrukce dotazníku vycházela z Stoewerova dotazníku pro zjištění motivačního profilu. Tato verze dotazníku byla doplněna o další otázky dotýkající se zaměstnaneckých výhod, pracovního prostředí, možnosti osobního rozvoje a vzdělávání apod. Kvantitativní dotazníkové šetření se uskutečnilo v termínu 3.6 až 19. 6. 2013. V jeho rámci bylo osloveno všech 80 pracovníků organizace formou osobního dotazování. Cílem průzkumu bylo zjištění vnímaných nedostatků motivačního programu organizace. Výstupy přispějí k sestavení návrhů a doporučení pro vylepšení motivačního programu v souladu s primárním cílem této práce. Podobné dotazníkové šetření zatím nebylo v podniku nikdy provedeno. Jeden z pracovníků administrativního oddělení provádí pravidelné průzkumy trhu mezi zákazníky. Průzkumy se zaměřují na získání zpětné vazby od klientů podniku. Dotazování zaměstnanců a zjišťování jejich motivační struktury však zatím provedeno nebylo.

Výsledky šetření

Před započítáním sběru dat byla provedena tzv. pilotáž, která se zaměřila na získání otestování procesu osobního dotazování, vyzkoušení logické struktury dotazníků apod. Pilotáž proběhla bez větších problémů a bylo možné přikročit k realizaci dotazníkového

šetření. Z oslovených 80 pracovníků s účastí v průzkumu souhlasilo 54 respondentů. Návratnost dotazníků dosáhla 67,50 %. Podoba dotazníku vycházela ze Stoewerova modelu pro zjištění motivačního profilu, ale doplnkem byly ještě doplňující otázky zaměřující se na podobu a vnímání motivace v celém podniku (z obecného hlediska). Zpracování shromážděných dat proběhlo s pomocí specializovaného software MS OFFICE Excel, který usnadnil celý proces analyzování údajů. V následující části práce se nachází vyhodnocení, které obsahuje zdůvodnění položení otázky, stručné zhodnocení získaných odpovědí a přehled kompletních výsledků formou tabulky, popř. grafu. Osobní dotazování proběhlo bez větších komplikací. Každý respondent byl ujistěn o anonymitě a diskrétnosti. Vedení podniku získalo pouze souhrn výsledků. Proces dotazování trval 15 až 20 minut s každým pracovníkem. Tento čas se započítával do pracovní doby, protože byl výzkum povolen vedením podniku. Pro dvojné tříděné vyhodnocení bude přihlédnuto k věku zaměstnanců. Právě věk pravděpodobně výrazně ovlivňuje preference zaměstnanců k výběru jednotlivých odpovědí.

Vyhodnocení obecných otázek zabývajících se úrovní motivace v podniku

Otázka číslo 1. – Jaké je Vaše pracovní zařazení?

První otázka měla identifikační charakter a zařazovala dotazované do skupin podle jejich pracovního zařazení. Právě určení tohoto rysu bylo stěžejní pro další postup průzkumu (analýzu a interpretaci výsledků). V rámci provedení dotazníkového šetření se podařilo oslovit 48,15 % pracovníků na dělnických pozicích, dále pak 31,48 % zaměstnanců na pozicích technicko-hospodářských a zbylých 20,37 % bylo na pozici řídicích pracovníků.

Tabulka 13, Pracovní zařazení respondentů

Pracovní zařazení	SUMA	Relat.
Dělnická pozice	26	48,15%
THP	17	31,48%
Řídící pracovník	11	20,37%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 2. – V jakém pracujete oddělení?

I tato otázka měla charakter identifikační otázky. Pozornost byla zaměřena na určení oddělení, ve kterém pracovník působí. Po sběru dat bude možné získaná data analyzovat i podle příslušnosti pracovníků k daným oddělením. Nejvíce respondentů pracovalo v oddělení výroby (tj. 38,89 %), dále v oddělení skladu a nákupu a prodeje (shodně 14,81 %). Další výsledky udává tabulka se souhrnnými výsledky.

Tabulka 14, Oddělení

Oddělení	SUMA	Relat.
Ředitelé, jednatele	3	5,56%
Účetní	2	3,70%
Ostraha	4	7,41%
Vedoucí výroby a obchodu	6	11,11%
Výroba	21	38,89%
Veterinární kontrola	2	3,70%
Sklad	8	14,81%
Nákup a prodej	8	14,81%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 3. – Věk respondentů?

Věk respondentů je důležitý, protože existuje předpoklad, že věkový rozdíl způsobuje i rozdíly v potřebě motivačních faktorů na pracovišti. Největší podíl respondentů se nacházel ve věkovém rozmezí 27 až 40 let (jednalo se o 42,59 %). Nejmenší podíl potom ve věkové skupině nad 53 let (tj. 9,26 %). Ostatní věkové skupiny jsou v rámci průzkumu zastoupené následovně: ve věku 18 až 26 let v hodnotě 18,52 % a ve věku 41 až 52 let v podílu 29,63 %.

Tabulka 15, Věk respondentů

Věk	SUMA	Relat.
18 - 26 let	10	18,52%
27 - 40 let	23	42,59%
41 - 52 let	16	29,63%
53 a více	5	9,26%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 4. – Jak dlouho působíte ve společnosti?

Poslední identifikační otázka rozřadila dotazované do skupin podle délky trvání jejich pracovního poměru se společností. Respondent s delší pracovní zkušeností v podniku může požadovat odlišné benefity než pracovník, který byl nově přijat. I tato skutečnost by měla být předmětem zkoumání. Nejvíce respondentů (přesná polovina) působí v podniku v rozmezí dvou až čtyř let. Počet „nových“ pracovníků s dobou působení do jednoho roku odpovídá 5,56 % a zbylých 44,44 % respondentů v podniku pracuje 5 a více let.

Tabulka 16, Doba působení ve společnosti

Doba působení ve společnosti	SUMA	Relat.
0 - 1 rok	3	5,56%
2 - 4 roky	27	50,00%
5 a více let	24	44,44%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 5. – Jsou pochvaly a uznání Vašich kolegů spravedlivé?

Pochvaly a uznání tvoří výrazný motivační prvek a často doplňují motivační stimul v podobě finanční odměny. Jejich přítomnost na pracovišti je žádoucí, proto by nemělo využití pochval a uznání chybět ani ve zkoumaném podniku. Cílem otázky bylo zjištění přítomnosti pochval a uznání právě v tomto podniku. Reakce na přítomnost pochval a uznání na pracovišti jsou však roztržštěné. Negativní postoje se objevují především u pracovníků na dělnických pozicích. Celkově 7,41 % zaměstnanců označilo možnost určitě ano a stejný počet zvolil možnost určitě ne. Největší počet dotazovaných se přiklonil k variantě – spíše ano (35,19%). Poměrně významný podíl respondentů zvolil i možnost nevím (tj. 29,63 %). Pravděpodobně nemají přehled o této činnosti nadřízených a nijak ji nesledují. Většina respondentů ve věku 18 až 25 let zaujímá neutrální názor vůči spravedlnosti pochval a uznání. Za spíše nespravedlivé považují pochvaly a uznání respondenti ve věku 27 až 40 let. Opačná situace panuje u skupiny respondentů ve věku 41 až 52 let.

Tabulka 17, Spravedlnost pochval a uznání

Jsou pochvaly a uznání Vašich kolegů spravedlivé?	SUMA	Relat.
Určitě ano	4	7,41%
Spíše ano	19	35,19%
Nevím	16	29,63%
Spíše ne	11	20,37%
Určitě ne	4	7,41%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 6. – Jak jste spokojen s možnostmi odborného vzdělávání?

Prohlubování odborného vzdělávání patří mezi vyhledávané a žádané zaměstnanecké benefity. Účast v programu vzdělávání a rozvoje také může výrazně ovlivnit pracovní výkonnost zaměstnance, protože účast může být podmíněna právě pracovní výkonností. Přístup k odbornému vzdělávání na pracovišti zkoumaného podniku hodnotila tato otázka. Z vyhodnocení vyplývá, že tato oblast vykazuje závažné nedostatky. Podnik realizuje pouze povinná školení (a pouze v případě potřeby). Velmi nebo spíše spokojeno je proto pouze 5,56 % pracovníků (u každé odpovědi). Patrná je vysoká nespokojenost, která v součtu (spíše nespokojen + velmi nespokojen) výrazně překračuje nadpoloviční většinu. Nejvýrazněji se nespokojenost projevuje u skupiny respondentů ve věku 18 až 26 let (kdy je velmi nespokojeno 100 % dotazovaných). U dalších skupin je situace velmi podobná, kromě skupiny dotazovaných ve věku 53 a více let (tři dotazování z pěti jsou velmi spokojeni).

Tabulka 18, Možnosti odborného vzdělávání v podniku

S možnostmi odborného vzdělávání v podniku jsem:	SUMA	Relat.
Velmi spokojen	3	5,56%
Spíše spokojen	3	5,56%
Neutrální stanovisko	10	18,52%
Spíše nespokojen	16	29,63%
Velmi nespokojen	22	40,74%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 7. – Máte možnost spolurozhodovat o své pracovní náplni?

Spolurozhodování ve formě společného dialogu o pracovní náplni a pracovních cíle také patří mezi významné motivační faktory. Direktivní řízení a direktivně udílené příkazy mohou způsobovat demotivaci pracovníků, protože neexistuje možnost jak prosazovat kreativní řešení a vlastní pohled na řešenou problematiku. Každý řídicí pracovník by měl získávat podněty od svých podřízených. Cílem otázky bylo zjistit, zdali mají pracovníci podniku možnost spolurozhodování. Nadpoloviční většina respondentů (51,85 %) tuto možnost podle vlastních slov určitě nemá. Zatímco pouze 11,11 % možnost určitě má (zde se jedná především o pracovníky na řídicích pozicích). Neutrální stanovisko zaujalo také 11,11 % dotazovaných a stejný počet zvolil možnost spíše nemám. Zbýlých 14,81 % se přiklonilo k možnosti spíše ano. Většina zaměstnanců ve věku 18 až 52 let je velmi nespokojeno nebo spíše nespokojeno s uvedenou možností spolurozhodování.

Tabulka 19, Možnost spolurozhodování

Mám možnost spolurozhodování	SUMA	Relat.
Určitě ano	6	11,11%
Spíše ano	8	14,81%
Nevím	6	11,11%
Spíše ne	6	11,11%
Určitě ne	28	51,85%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 8. – Máte možnost udržovat kontakt s vedením podniku?

Vrcholový management podniku by se neměl stranit kontaktu podřízenými a pravidelně komunikovat i jinými pracovníky, než s těmi, kteří jsou jim v organizační struktuře nejbližší. Osobní interakce mezi zaměstnancem a představitelem vrcholového managementu může zlepšovat podnikovou kulturu a pozitivně působit na mezilidské vztahy na pracovišti. V takovém případě se zvyšuje i motivace pracovníků, protože mají bezprostřední možnost komunikace s vedením podniku. Celkovou spokojenost s kontaktem vůči vedení podniku výrazně snižuje nespokojenost pracovníků na dělnických pozicích. Nejvíce respondentů u této možnosti zvolilo možnost spíše ne (tj.

27,78 %). Dále pak možnost určitě ne byla vybrána v 18,52 % případů. Varianta určitě ano byla vybrána v 25,93 % a spíše ano zvítězila u 16,67 % respondentů. Nejlépe je možnost kontaktu s vedením podniku hodnocena u pracovníků ve věku 41 až 52 let. Nejméně u respondentů ve věku 27 až 40 let.

Tabulka 20, Kontakt s vedením podniku

Mám kontakt s vedením podniku	SUMA	Relat.
Určitě ano	14	25,93%
Spíše ano	9	16,67%
Nevím	6	11,11%
Spíše ne	15	27,78%
Určitě ne	10	18,52%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 9. – Získáváte zpětnou vazbu na svoji pracovní výkonnost?

Každý pracovník by měl pravidelně získávat zpětnou vazbu na svoji pracovní výkonnost. Aby v případě potřeby mohl svůj výkon ještě zlepšit. Zpětná vazba také představuje příležitost pro stimulaci výkonů pracovníků. Vyhodnocení její přítomnosti na pracovišti bylo předmětem této otázky. Podle vyhodnocení je poskytování zpětné vazby na pracovišti na dobré úrovni. Určitě nebo spíše ji dostává přes 80 % dotazovaných. Pouze 12,96 % zvolilo neutrální názor. Zpětnou vazbu dostávají všechny věkové skupiny pracovníků. Mírné výkyvy jsou viditelné pouze u skupiny ve věku 41 až 52 let (6 neutrálních odpovědí).

Tabulka 21, Zpětná vazba

Dostávám zpětnou vazbu na svoji pracovní výkonnost	SUMA	Relat.
Určitě ano	15	27,78%
Spíše ano	32	59,26%
Nevím	7	12,96%
Spíše ne	0	0,00%
Určitě ne	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 10. – Označte celkovou míru spokojenosti s prací v podniku?

Pocitovaná spokojenost výrazně ovlivňuje motivaci zaměstnanců v podniku. Její úroveň v podniku zjišťuje právě tato otázka. Na pracovišti se sice nevyskytuje velká nespokojenost, ale není zde ve větším měřítku přítomná ani velká spokojenost (pouze 9,26 %). Největší podíl dotazovaných zvolil možnost spíše spokojen (tj. 35,19 %). Neutrální stanovisko zaujalo 33,33 % respondentů a spíše nespokojeno bylo zbylých 22,22 %. Věková skupina zaměstnanců ve věku 18 až 26 let zaujímá neutrální stanovisko vůči spokojenosti v podniku. Nejvýrazněji se nespokojenost projevila ve skupině pracovníků ve věku 27 až 40 let (6 respondentů z 23 označilo spíše nespokojen). Zároveň se v této skupině objevilo nejvíce pozitivních odpovědí.

Tabulka 22, Spokojenost s prací v podniku

Označte míru celkovou míru spokojenosti s prací v podniku	SUMA	Relat.
Velmi spokojen	5	9,26%
Spíše spokojen	19	35,19%
Neutrální stanovisko	18	33,33%
Spíše nespokojen	12	22,22%
Velmi nespokojen	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 11. – Znáte cíle podniku?

Zaměstnanci by měli znát cíle podniku, protože jejich pracovní cíle jsou těmito výrazně ovlivněné. Na základě podnikových cílů dochází právě k vypracování podrobnějších cílů, které pracovníci naplňují. Řídící pracovníci seznámením pracovníků s cílem mohou předejít vzniku řady nedorozumění. Například pracovníci nemusí pochopit – proč musejí vykonávat nějaký pracovní úkol. Ale jeho propojení s podnikovým cílem může výkon takového úkolu odůvodnit. Podle průzkumu však zaměstnanci podnikové cíle příliš neznají. Nadpoloviční většina (51,85 %) zvolila možnost určitě ne a další negativní variantu (spíše ne) zvolilo 14,81 %. Kladná stanoviska se objevila především u skupiny řídicích pracovníků a u některých technicko-hospodářských pracovníků (určitě ano – 9,26 % a spíše ano - 12,96 %). Podnikové cíle neznají mladší pracovníci ve věku 18 až 26 let (žádný z pracovníků).

Tabulka 23, Podnikové cíle

Jsou mi známé podnikové cíle?	SUMA	Relat.
Určitě ano	5	9,26%
Spiše ano	7	12,96%
Nevím	6	11,11%
Spiše ne	8	14,81%
Určitě ne	28	51,85%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 12. – Vyhovuje Vám pracovní prostředí?

Podoba pracovního prostředí výrazně ovlivňuje motivaci, resp. demotivaci zaměstnanců. V nepříznivém prostředí se pracovník necítí dobře a nepodává maximální pracovní výkony. Zatímco příznivé pracovní prostředí může výkonnost podnítit. Proto byla podoba pracovního prostředí dalším zkoumaným faktorem. Zde je patrná velká spokojenost dotazovaných s pracovním prostředím, kdy možnost určitě ano označilo 46,30 % a spíše ano označilo 44,44 %. Zbytek dotazovaných v podobě 9,26 % zvolil možnost nevím.

Tabulka 24, Pracovní prostředí

Vyhovuje Vám pracovní prostředí?	SUMA	Relat.
Určitě ano	25	46,30%
Spiše ano	24	44,44%
Nevím	5	9,26%
Spiše ne	0	0,00%
Určitě ne	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 13. – Jsou pro Vaši motivaci důležité i nefinanční benefity?

Podle různých názorů nelze pracovníky motivovat pouze finanční odměnou, ale musí dojít i k optimalizaci poskytované finanční odměny s dalšími prvky celkové odměny. Tato otázka zkoumá vliv nefinančních benefitů na motivaci mezi účastníky průzkumu.

Nadpoloviční většina respondentů potvrdila, že jsou pro jejich motivaci důležité i nefinanční výhody. Jedná se o 27,78 % dotazovaných u možnosti určitě ano a 46,30 % u varianty spíše ano. Na finanční benefity se orientují zejména mladší pracovníci ve věku 18 až 26 let (zaujímají neutrální stanovisko nebo odpověď spíše ne). Naopak jsou nefinanční benefity důležité pro pracovníky ve věku 27 až 40 let, ve věku 41 až 52 let.

Tabulka 25, Vliv nefinančních benefitů na motivaci

Jsou pro Vaši motivaci důležité i nefinanční benefity	SUMA	Relat.
Určitě ano	15	27,78%
Spíše ano	25	46,30%
Nevím	9	16,67%
Spíše ne	5	9,26%
Určitě ne	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 14. – Jaké benefity Vám chybí v nabídce zaměstnaneckých výhod?

Nabídka zaměstnaneckých výhod v podniku není příliš široká a je srozumitelné, že zaměstnancům určité formy výhod chybí. Tato otázka se snaží identifikovat zaměstnanecké výhody, které pracovníci chtějí nejvíce. Každý pracovník v rámci této otázky označil tři zaměstnanecké výhody. Mezi nejvíce žádané patří zvýhodněný prodej výrobků (v 16,23 % případů), dále pak slevy na zboží nevyrobené v podniku (tj. 15,58 %), příspěvky na kulturní a sportovní akce a vzdělávací kurzy (v 11,69 %, resp. 11,04 % případů). Mezi zaměstnanci ve věku 18 až 26 let panuje zájem o týden dovolené navíc, vzdělávací kurzy. U zaměstnanců ve věku 27 až 40 let preference směřují do oblasti získání služebního mobilního telefonu, týdne dovolené navíc, získání zvýhodněného prodeje výrobků. Prioritní pro zaměstnance ve věku 41 až 52 let jsou příspěvky na sportovní a kulturní akce a taktéž zvýhodněný prodej výrobků. Poslední skupina zaměstnanců ve věku nad 53 let upřednostňuje slevy na zboží.

Tabulka 26, Požadované zaměstnanecké výhody

V nabídce zaměstnaneckých výhod Vám chybí (označte max. 3)?	SUMA	Relat.
Týden dovolené navíc	16	10,39%
Služební mobilní telefon	16	10,39%
Služební vůz, příspěvek na dopravu	0	0,00%
Prevence zdravotních problémů	3	1,95%
Příspěvek na dovolenou	8	5,19%
Zvýhodněný prodej výrobků	25	16,23%
Vzdělávací kurzy	17	11,04%
Odměny při dosažení určitého počtu odpracovaných let	9	5,84%
Odměna při dosažení životního jubilea, svatbě	5	3,25%
Příspěvek na sportovní a kulturní akce	18	11,69%
Sociální výpomoc pro překročení mimořádné životní situace	3	1,95%
Pružná pracovní doba	14	9,09%
Slevy na zboží (nevyrobené v podniku)	24	15,58%
Teambuilding	4	2,60%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 15. – Označte míru pravděpodobnosti, s jakou se zvýší Vaše motivace, pokud dojde k zavedení těchto benefitů?

Tato otázka se dotýká budoucího chování, takže její výsledky nemusí být pro vyhodnocení výzkumu příliš relevantní. Může se stát, že respondent zvolí odpověď, kterou následně nebude realizovat. Ke kladnému stanovisku v podobě odpovědi spíše ano se přiklonilo 57,41 dotazovaných a dalších 29,63 % zvolilo možnost určitě ano.

Tabulka 27, Označte míru pravděpodobnosti, s jakou se zvýší Vaše motivace, pokud dojde k zavedení těchto benefitů

Označte míru pravděpodobnosti s jakou se zvýší Vaše motivace,	SUMA	Relat.
Určitě ano	16	29,63%
Spíše ano	31	57,41%
Nevím	7	12,96%
Spíše ne	0	0,00%
Určitě ne	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.1. Profil motivační struktury pracovníků

Výsledky mají podobu souhrnných hodnot. Tímto způsobem bude možné identifikovat základní požadavky pracovníků na přítomnost faktorů motivace na pracovišti a srovnat stav reálný se stavem žádoucím. Z důvodů omezení kapacity této práce nelze zkoumat motivační profil každého zaměstnance individuálně a individuálně navrhnout vhodnou podobu motivačního systému pro každého pracovníka. Účelem je především rozlišení požadavků dělnického personálu, technicko-hospodářských pracovníků a řídicích pracovníků na podobu motivačního systému. Dále pak je cílem nalezení vhodných individuálních a plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod a dalších stimulů. Volba osobního dotazování se ukázalo jako velmi vhodná, protože mohlo přímo při osobním kontaktu dojít k dovysvětlení významu některých faktorů.

Motivy k práci u dělnických pozic

Průzkumu se účastnilo 26 pracovníků na dělnických pozicích (zatímco v podniku pracuje celkem 31 zaměstnanců na těchto pozicích). Podařilo se tak získat názory nadpoloviční většiny této skupiny zaměstnanců (konkrétně 83,87 %).

Tabulka 28, Motivy k práci dělnické profese

Motivy k práci - dělnické pozice	Vaše hodnocení motivů (A)					Stupeň plnění zaměstnavatelem (B)				
	Není důležité				Velmi důležité	Plní				Neplní
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pracovní místo není ohroženo krizí (jistota práce)			5	12	9		7	15	4	
Jistota, že se člověk udrží na svém místě		7	13	4	2		12	7	7	
Nadstandardní přípojištění poskytované zaměstnavatelem	4	12	8	2		11	15			
Ostatní benefity		9	12	5				6	12	8
Mzda					26	26				
Účast na výsledku	4	15	7				12	8	6	
Pracovní podmínky			4	18	4	19	7			
Způsob zadávání pracovních úkolů			12	10	4	15	11			
Možnosti postupu	7	8	5	6					20	6
Možnost dalšího odborného vzdělávání		16	4	6						26
Uznání osobních výsledků		9	2	8					20	6
Status, prestiž, titul funkce	18	5	3							26
Informace			7	15	4		6	20		
Možnost spolumožhodování a dohody s vedením společnosti	7	14	5						18	8
Atmosféra při vedení lidí			7	9	10	7	14	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení motivační struktury této skupiny pracovníků vyplývá, že panuje větší nespokojenost s plněním motivačních faktorů ze strany zaměstnavatele. Pro většinu pracovníků jsou velmi nebo spíše důležité následující motivační faktory: jistota, že se

člověk udrží na svém místě, mzda, pracovní podmínky, ostatní benefity, způsob zadávání pracovních úkolů, informování a atmosféra při vedení lidí. Nicméně podnik z těchto klíčových faktorů velmi dobře nebo spíše dobře plní pouze finanční odměňování (mzdou), pracovní podmínky, atmosféru vedení lidí a způsob zadávání pracovních úkolů. Výrazným nedostatkem je absence poskytování ostatních benefitů. Příspěvky na připojištění nejsou pro tuto skupinu pracovníků příliš důležité.

Motivy k práci u technicko-hospodářských pozicí

Celkově pracuje v podniku 28 zaměstnanců na technicko-hospodářských pozicích. Průzkumu se účastnilo 17 pracovníků na těchto pozicích. Podařilo se tedy oslovit také nadpoloviční většinu (tj. 60,71 %).

Tabulka 29, Motivy k práci THP

Motivy k práci - technicko-hospodářské pozice	Vaše hodnocení motivů (A)					Stupeň plnění zaměstnavatelem (B)							
	Není důležité	1	2	3	4	5	Velmi důležité	Plní	2	3	4	5	Neplní
Pracovní místo není ohroženo krizí (jistota práce)					16	1		1	2	3	4	5	
Jistota, že se člověk udrží na svém místě						17		1	2	3	4	5	
Nadstandardní připojištění poskytované zaměstnavatelem			12	5				15	2				
Ostatní benefity		10	7								1	16	
Mzda						17		17					
Účast na výsledku					14	3		2	2	8	7		
Pracovní podmínky					5	12		13	4				
Způsob zadávání pracovních úkolů		8	1	8				2	2	9	6		
Možnosti postupu					13	4		5	5	12			
Možnost dalšího odborného vzdělávání				4	5	8			4	4	6	7	
Uznání osobních výsledků					3	14			14	3			
Status, prestiž, titul funkce			2	15				2	2	5	8	2	
Informace					17			4	4	13			
Možnost spoluměření a dohody s vedením společnosti				7	7	10		2	2	5	10		
Atmosféra při vedení lidí					14	3		8	8	9			

Zdroj: vlastní zpracování

U technicko-hospodářských pracovníků je kladen velký důraz na jistotu pracovního místa, jistotu práce, finanční odměnu (mzdu), pracovní podmínky, možnost kariérního postupu, uznání osobních výsledků, informace, možnost dalšího odborného vzdělávání, možnost spoluměření a atmosféra při vedení lidí. Prakticky všechny uvedené motivy jsou pro pracovníky na těchto pozicích důležité. Podnik, ale řadu z motivů nedokáže naplnit. Například nenaplnňuje oblast poskytování ostatních benefitů, možnost dalšího odborného vzdělávání, status, prestiž, titul funkce. I v motivaci technicko-hospodářských pracovníků existuje prostor pro zlepšení.

Motivy k práci u řídicích pracovníků

I v této kategorii se podařilo oslovit nadpoloviční většinu z celkového počtu 21 zaměstnanců na řídicích pozicích. Průzkumu se účastnilo 11 dotazovaných a jedná se o 52,38 %.

Tabulka 30, Motivy k práci řídicí pracovníci

Motivy k práci - řídicí pracovníci	Vaše hodnocení motivů (A)					Stupeň plnění zaměstnavatelem (B)				
	Není důležité				Velmi důležité	Plní				Neplní
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pracovní místo není ohroženo krizí (jistota práce)				10	1	2	2	7		
Jistota, že se člověk udrží na svém místě					11			8	3	
Nadstandardní připojištění poskytované zaměstnavatelem			4	5	2	11				
Ostatní benefity				2	9				1	10
Mzda					11	11				
Účast na výsledku				1	10	6	5			
Pracovní podmínky			8		3	10	1			
Způsob zadávání pracovních úkolů			2	4	5		11			
Možnosti postupu				5	6		2	5	4	
Možnost dalšího odborného vzdělávání		1		3	7				4	7
Uznání osobních výsledků				3	8	1	2	8		
Status, prestiž, titul funkce				9	2		7	4		
Informace					11		10	1		
Možnost spolumozhodování a dohody s vedením společnosti				8	3		5	3	3	
Atmosféra při vedení lidí				6	5	6	4	1		

Zdroj: vlastní zpracování

U řídicích pracovníků je patrná velká důležitost u následujících motivů: jistota pracovního místa, mzda, poskytování ostatních benefitů, účast na výsledku, možnost dalšího odborného vzdělávání, uznání osobních výsledků, informování. Většinu těchto motivů dokáže podnik naplnit, ale výrazné nedostatky jsou podle hodnocení u těchto faktorů: poskytování ostatních benefitů, možnost dalšího odborného vzdělávání. Z vyhodnocení je patrné, že podnik dokáže tuto skupinu pracovníků motivovat výrazně efektivnějším způsobem než ostatní skupiny.

5.3.2. Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem podniku

V rámci dalšího šetření proběhl polostrukturovaný rozhovor s jednatelem podniku. Tento se zaměřil na zkoumání postavení motivace pracovníků v rámci interních podnikových procesů. Odpovědi jednatele jsou v následující části práce uvedené formou shrnutí. Využití polostrukturovaného rozhovoru umožňuje definování základních otázek a pokládání doplňujících otázek.

Postavení motivace ve strategii podniku

Motivace pracovníků v podniku je řešena především finančním odměňováním. Pracovníci mají k dispozici standardní odměnu, která respektuje jejich pracovní náplň.

Dále jsou k dispozici i benefity v podobě příspěvku na stravování a penzijní připojištění. Jednatel pokládá tuto podobu motivačního programu jako dostačující.

Realizace rozhovorů se zaměstnanci o jejich motivaci (formálně i neformálně)

Jednatel často hovoří s podřízenými na všech úrovních organizační struktury, ale spíše se jedná o neformální rozhovory týkající se pracovní výkonnosti, řešení pracovních problémů, dotazů na aktuální podobu mezilidských vztahů na pracovišti. Na motivaci nebo požadované zaměstnanecké benefity řeč často vůbec nepřichází.

Znalost motivační struktury zaměstnanců

Jednatel tuto motivační strukturu nezná a nijak neanalyzuje. Za největší motivační stimul pokládá především finanční odměnu, kterou pracovníci pobírají včas a bez problémů. Co se týče demotivace, tak často přichází v okamžiku, kdy je popis pracovní pozice pracovníka proveden nedostatečně (resp. není pochopen).

Výhody pro zaměstnance na klíčových pozicích

Mezi klíčové pozice v podniku se zařazují především vedoucí pracovníci v jednotlivých útvarech, a také pracovníci zajišťující veterinární kontrolu. Důležitost pozice je zdůrazněna ve výši hodinové sazby mzdy, takže žádné další výhody v podobě benefitů se k těmto pozicím nepřirazují.

Využití negativní motivace (sankcí a trestů)

Negativní sankce se v podniku využívají ve výjimečných případech, kdy dochází k porušování pracovní kázně. Zpravidla se tresty projevují udělením finanční sankce, nebo rozvázáním pracovního poměru. Kolegové daného zaměstnance se většinou o pokutě nebo výpovědi dozví a snaží se neopakovat stejné chyby jako jejich spolupracovník. Takže v podniku určitá forma využívání negativní motivace existuje.

Nejvíce motivující faktory u dotazovaného

Asi nejvíce jednatele motivuje možnost pracovat v podniku, který navazuje na rodinnou tradici a má relativně dobré tržní postavení. U pracovníků ve vrcholovém vedení se nejčastěji vyskytuje požadavek například na účast na školeních nebo možnosti využití služebního automobilu pro soukromé účely. Nicméně má podnik k dispozici pouze jeden služební automobil, takže by musel rozšířit svůj vozový park.

5.4. Určení silných a slabých stránek motivačního programu formou SWOT

SWOT analýza se nejčastěji využívá při realizaci strategické analýzy posuzující postavení podniku na trhu, úspěšnost jeho současné strategie nebo i pro návrh strategie budoucí. Využití SWOT analýzy však není pevně dané, a proto může být jejím prostřednictvím analyzován i motivační program podniku. Silné a slabé stránky motivačního programu s tímto systémem přímo souvisí. Zatímco příležitosti a hrozby vycházejí z prostředí mimo motivační program. SWOT analýza patří mezi nejvyužívanější nástroje (v podnikové praxi). Umožňuje rychlé a přehledné srovnání faktorů ovlivňujících pozici podniku na trhu v současnosti a v budoucnosti. Faktory přitom vycházejí z interního i externího prostředí podniku. Analýza se primárně využívá pro charakterizování nejvhodnější budoucí strategie podniku. Svým způsobem je použitelná ve všech oblastech podnikové analýzy, včetně motivačního systému. Proto je součástí i této práce. Silné a slabé stránky analýzy vycházejí z interního prostředí podniku (především se přítomnost faktorů podařilo zjistit prostřednictvím primárního a sekundárního sběru dat „uvnitř“ podniku). Příležitosti a hrozby vycházejí z aktuální podoby makroprostředí a mikroprostředí, kterým je podnik obklopen.

Silné stránky

- Finanční odměna ve formě pevné části mzdy – u dotazovaných pracovníků se neobjevila negativní reakce spočívající v nespokojenosti s finanční odměnou poskytovanou podnikem. Naopak s její úrovní a výší panuje u většiny zaměstnanců spokojenost. Tato složka odměňování ovlivňující motivaci je v podniku na dobré úrovni.

- Pracovní prostředí – s podobou pracovního prostředí panuje u zaměstnanců spokojenost. Špatné pracovní prostředí může výrazně poškodit motivaci jednotlivých pracovníků, proto se dá tato spokojenost pokládat za silnou stránku systému motivace.
- Zpětná vazba – řada pracovníků má přístup ke zpětné vazbě na svoji výkonnost. Efektivně může každý pracovník ovlivňovat svoji pracovní výkonnost prostřednictvím získávání podnětů ze strany vedoucího pracovníka.
- Kvalitnější motivace řídicích pracovníků – při průzkumu motivační struktury se projevila zvýšená míra motivace u řídicích pracovníků než u ostatních dvou skupin (resp. zde docházelo k lepšímu plnění motivačních požadavků ze strany zaměstnavatele). Protože je motivace řídicích pracovníků velmi důležitá pro rozvoj podniku, tak se může tato skutečnost pokládat za silnou stránku.

Slabé stránky

- Náhodný výběr zaměstnaneckých výhod – zaměstnancům jsou poskytované pouze dvě základní výhody, jejichž výběr byl spíše náhodný. Podnět k jejich poskytování nevznikl na základě požadavků zaměstnanců. A například příspěvek na penzijní připojištění není pro většinu pracovníků příliš důležitý.
- Neakceptování významu motivace – vedení podniku nepřikládá motivaci svých zaměstnanců velkou pozornost. Spíše ji zajišťuje „automaticky“ pouze poskytováním finanční odměny a několika málo zaměstnaneckých výhod. Tento přístup nevyužívá plně potenciál, který implementace komplexního motivačního systému vykazuje.
- Nepropracovanost systému motivace – současná podoba motivačního systému podniku je nedostatečná, protože jejím obsahem jsou pouze náhodně vybrané a vzájemně nepropojené prvky.
- Nedostatek motivace pracovníků na dělnických pozicích – tato skupina pracovníků vykazuje přítomnost různých nedostatků ve své motivaci (viz motivy k práci u dělnických pozicí).

- Neintegrace systému motivace s ostatními personálními činnostmi – integrace systému motivace s dalšími personálními systémy tak, aby vznikl synergický efekt, je v řadě podniků samozřejmá. Analyzovaná společnost tomuto význam nepřikládá.
- Nedostatečná personální podpora systému motivace – personální řízení (resp. funkce personálního řízení) zajišťuje pouze jeden pracovník ve spolupráci s jednatelem podniku. U takového počtu pracovníků se jedná o spíše slabou personální podporu. Takové personální zajištění také znamená, že nejsou zaměstnanci pokládáni za zdroj, který může přinést konkurenční výhodu podniku.
- Neznalost podnikových cílů zaměstnanci – pracovníci neznají podnikové cíle a nemají se tak s čím ztotožnit.

Příležitosti

- Nezaměstnanost v regionu – v lokalitě panuje vyšší nezaměstnanost, která paradoxně představuje příležitost. Protože se zaměstnanci soustředí na udržení pracovní pozice (to potvrdil i průzkum motivačního profilu) a nevyhledávají jiné pracovní pozice, resp. nemají zvýšené požadavky na podobu motivačního systému.
- Inflation a zdražování – stejně tak inflace a další zdražování zboží (potravin, služeb, energií) klade zvýšený důraz na udržení pracovního místa a nevytváří tlaky na zaměstnavatele, aby udržoval loajalitu zaměstnanců prostřednictvím nových prvků v motivačním systému.
- Získání dotací na rozvoj a vzdělávání pracovníků – členství České republiky v Evropské unii přináší podniku výhodu v podobě možnosti získání dotace, kterou Evropská unie poskytuje organizacím na zvýšení vzdělanosti jejich zaměstnanců.
- Rozvoj motivačních programů v tuzemsku – důraz na motivaci v tuzemských podnicích může vytvořit více příkladů efektivních a méně nákladných systémů motivace, které může podnik následně převzít a realizovat.

Hrozby

- Konkurenční podniky – s dobře rozvinutými motivačními programy mohou přebírat zaměstnance, protože nabízejí lepší výhody a případně i odborný rozvoj. Toto riziko se dotýká především řídicích pracovníků, kteří jsou pro organizaci velmi důležití, a jejich odchod by způsobil organizaci problémy.
- Nedostatek finančních zdrojů na aplikaci inovovaného programu motivace – po překročení k inovaci motivačního systému může podniku vzniknout nedostatek finančních zdrojů.

Vyhodnocení výstupů SWOT analýzy

SWOT analýza shrnuje kladně hodnocení součásti motivačního programu, neutrálně hodnocení součásti motivačního programu, záporně hodnocené součásti motivačního programu (tedy pozitiva i negativa motivačního programu). Na první pohled je patrné, že má podnik velkou řadu slabých stránek, které souvisí s nedostatečným uplatňováním motivačních přístupů v minulosti. V podniku nebyla nikdy přikládána této problematice zvýšená pozornost a výsledkem jsou právě závažné nedostatky odhalené primárním a sekundárním sběrem dat. Protože slabé stránky určitým způsobem ohrožují konkurenceschopnost podniku, tak je nutné jejich působení eliminovat. A to i přesto, že příležitosti podniku naznačují, že změny nejsou potřebné a pracovníkům stačí jistota pracovní pozice. Takové tvrzení však nemůže být relevantní, protože se tržní prostředí neustále proměňuje a makroekonomická situace (způsobující nezaměstnanost v regionu, inflace a zdražování) se může rychle zlepšit. V takovém případě bude mít podnik i nadále pouze slabé stránky. Některé součásti motivačního systému jsou na velmi dobré úrovni a jejich podoba nemusí být strukturálně změněna. Řešením nedostatků, které identifikuje SWOT analýza, je vytvoření nového motivačního systému podniku. Tento proces eliminuje téměř všechny slabé stránky aktuálního motivačního systému, a také některé hrozby. Například hrozbu přechodu klíčových pracovníků ke konkurenčním podnikům apod. Návrh nového motivačního systému se nachází v následující kapitole.

5.5. Návrh inovovaného motivačního programu

Nový motivační program musí eliminovat nedostatky, které má současná podoba tohoto systému. Zároveň je nutné, aby respektoval i další faktory vyskytující se na pracovišti

(jsou uvedené v rámci SWOT analýzy). V současné době podoba motivačního programu plně nevyužívá svůj potenciál a působí nepropracovaným a nekomplexním dojmem. Obsahem motivačního programu jsou pouze náhodně zvolené zaměstnanecké výhody, finanční odměna odpovídající pevně stanovené výši apod. Zcela chybí provázanost motivačního systému s dalšími personálními činnostmi, možnost individuálního přihlížení k přáním a potřebám konkrétních zaměstnanců. Motivace pracovníků je základem pro udržení konkurenceschopnosti podniku a zajištění jeho stability. Zvýšený důraz na motivaci pracovníků pak může dokonce vytvářet konkurenční výhodu celého podniku. Čím více dokážou řídicí pracovníci svoje podřízené motivovat, tím lepší bude jejich pracovní výkonnost. V konečném důsledku přispěje motivace k rentabilitě podnikové činnosti.

5.5.1. Klíčové změny pro posílení významu motivace v podniku

Podnik je řízen zaměstnanci, kteří nemají velké zkušenosti s moderními přístupy k motivaci zaměstnanců. Stejně tak řada dalších řídicích činností spočívá především v intuitivním řízení, které nemusí být nejefektivnější. Při budoucím rozvoji by podnik měl konzultovat svoje interní procesy s odbornými externími poradci, včetně oblasti personálního řízení. Personál podniku se může stát základní konkurenční výhodou a výrazně přispět k naplnění strategických cílů. V současné době takto zaměstnanci podniku jeho vedení nevnímá. Navrhovaná doporučení ke zlepšení motivačního systému nemohou maximalizovat svůj efekt bez změny přístupu k zaměstnancům. Aktuální podoba motivačního systému nepřináší společnosti velký užitek. Často se stává, že jednotlivé útvary nenaplní podnikový plán a mají nižší výkonnost. Tento jev samozřejmě může být způsoben i jinými faktory, než neefektivní motivací. Efektivní motivační systém by měl zajistit, alespoň minimální požadovanou výkonnost. Což se v současné době neděje. Pro zlepšení motivace pracovníků v podniku bude nutné realizovat celou řadu změn, které mají následující charakter:

- Změna organizační struktury za účelem zdůraznění role personálního řízení – pracovník zabývající se personálním řízením pracuje v rámci administrativního oddělení a nespécializuje se pouze na personální řízení. S inovací motivačního programu by se měl jeho vliv zvýšit, a to i vznikem nového samostatného personálního útvaru, ke kterému budou přiřazeni další pracovníci.

- Zavedení programu pro posílení loajality klíčových (řídících) pracovníků – posílení loajality klíčových pracovníků by mělo snížit riziko přechodu řídících pracovníků ke konkurenčním podnikům. Klíčové pozice mají velký vliv na hospodaření podniku.
- Zlepšit pochopení cílů u pracovních úkolů – cíle podniku musí znát všichni zaměstnanci, aby pochopili svoji pracovní náplň a mohli účelně nasměrovat svoji pracovní činnost. V rámci získávání zpětné vazby by také zaměstnanci měli mít možnost pracovní úkoly a svoje pracovní cíle upravovat (po dohodě s nadřízeným).
- Inovovat popisy u náplně pracovních pozic – popisy pracovní pozice jsou v podniku již celou řadu let ustálené a neprošly žádnou inovací, zatímco výrobní a další procesy ano. Takže vznikají různá nedorozumění, která způsobují demotivaci dotčených pracovníků. Je nutné provést obměnu, která zohlední nové pracovní procesy.
- Provedení externího personálního auditu – u této výše obratu by se personální audit provedení odbornou a ověřenou auditorskou agenturou zcela jistě vyplatil. Na vysoce konkurenčním trhu, kde existuje extrémní citlivost zákazníků na cenu, nemůže působit organizace, která má zbytečně vysoké náklady způsobené neefektivní personální politikou.
- Identifikace klíčových (řídících) pracovních pozic a vytvoření specializovaného programu jejich motivace – u klíčových pracovníků by měla být jejich motivační struktura prozkoumána dopodrobna. Klíčový pracovník může být charakterizován jako zaměstnanec, který se podílí na vytváření přidané hodnoty zajišťující navýšení loajality a spokojenosti zákazníka. Přidanou hodnotu pro zákazníky vytvářejí především pracovníci ve výrobním oddělení, nákupním oddělení, obchodním oddělení, a také pracovníci zajišťující distribuci.

5.5.2. Dílčí změny v obsahu motivačního programu

K zajištění funkčnosti nového motivačního programu a klíčových změn bude nutné realizovat i dílčí změny motivačního programu. Změny motivačního programu v rámci jeho obsahu se dají rozčlenit do čtyř oblastí. První oblast změn se dotýká vyplácení

peněžních odměn, druhá část reaguje na potřebu rozšíření nabídky poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Třetí část sestává z obměny systému vzdělávání, rozvoje, řízení talentů a klíčových pracovníků. Poslední čtvrtá část by měla vylepšit oblast péče o pracovníky.

Peněžní odměny

V oblasti poskytování finanční odměny se jedná o zavedení těchto prvků do motivačního systému organizace:

- Odměny za nápady a inovace – tento benefit směřuje především k dělnickým pracovníkům, kteří zajišťují klíčové procesy v podniku (spojené s výrobou a distribucí). Jejich motivace není příliš silná, a pokud například zaznamenají plýtvání nebo špatnou efektivitu, tak pravděpodobně nekonzultují možná řešení s představiteli podniku. Tato odměna za zlepšení podnikového procesu by je měla dostatečně motivovat k akci. V úvahu přichází mimořádná odměna ve výši od 1 000 Kč do 15 000 Kč za každý řádně schválený a realizovaný nápad.
- Provázání hospodářského výsledku a odměn manažerů – účast na výsledku je u řídicích pracovníků velmi důležitým motivačním faktorem. Podnik může tuto důležitost ještě zvýraznit, když prováže hospodářský výsledek podniku s odměnou manažerů. Dojde tedy k vytvoření výkonnostní složky odměny. V praxi by se mělo jednat o nárok na odměnu, pokud dojde ke generování kladného hospodářského výsledku podniku. Právě řídicí pracovníci mají klíčový podíl na zajištění rentability a jejich motivace se může tímto ještě posílit. Přitom by měla každá pracovní pozice nárok na odlišnou odměnu, podle zařazení v organizační struktuře, významu pro hospodaření podniku apod. V úvahu přichází poskytnutí částky odpovídající 7 % z celkového výsledku hospodaření po zdanění.

Zaměstnanecké výhody

Plošně poskytované zaměstnanecké výhody budou mít následující podobu:

- Služební mobilní telefon – poskytnutí služebního mobilního telefonu může přispět k motivaci pracovníků, ale protože již většina pracovníků mobilní telefon

vlastní, tak je rozumnější uvažovat pouze o určitém příspěvku na telekomunikační služby. Tato zaměstnanecká výhoda je často realizována ve spolupráci v mobilními operátory, kteří uzavírají smlouvu s podnikem a zaměstnancům pak poskytují výhodnější telekomunikační služby (část poplatků účtují podniku a část poplatků zaměstnancům). Zavedení tohoto benefitu není administrativně náročné, ale jsou s ním spojené spíše finanční náklady.

- Týden dovolené navíc – poskytování dovolené nad rámec zákona patří mezi velmi oblíbené zaměstnanecké výhody, které mohou pracovníka v podniku udržet (zvláště pokud konkurenční podniky tuto výhodu nenabízí). V úvahu přichází prodloužení zákonem stanovené doby dovolené o 5 pracovních dní (jeden pracovní týden). Každé takové prodloužení by však mělo akceptovat aktuální situaci v podniku (ekonomickou a provozní situaci) tak, aby nedošlo k destabilizaci podniku v důsledku nedostatku zaměstnanců. Podnik také může prodloužit dovolenou pouze pracovníkům na určitých pozicích (například na klíčových pozicích atd.)
- Prevence zdravotních problémů (bezplatné prohlídky a vyšetření, vitamínové balíčky, příspěvek na wellness) – podnik realizuje svoji činnost v sektoru potravinářství, kde platí přísné hygienické pravidla. Zaměstnanci musí docházet na různé zdravotní prohlídky, které si ale hradí na vlastní náklady.
- Příspěvek na dovolenou – poskytnutí tohoto finančního benefitu je spojeno s daňovým zvýhodněním, (pro zaměstnance), proto jej podnik může zařadit do svého portfolia zaměstnaneckých výhod. Z příspěvku zaměstnanec neplatí odvody (na sociální, zdravotní, daňové platby). Jedná se tedy o jeden ze způsobů posílení motivace pracovníků a odlišení nabídky zaměstnaneckých výhod od konkurentů.
- Zvýhodněný prodej výrobků – tato zaměstnanecká výhoda souvisí s možností prodeje produktů podniku zaměstnancům za nižší cenu. V dosavadní době nemají pracovníci nárok na koupi produktů za jinou než běžnou cenu, ale přitom by bylo zavedení tohoto benefitu oceněno.
- Odměny při dosažení určitého počtu odpracovaných let – tento benefit působí na loajalitu pracovníků. Přímou je odměňuje za dlouhodobou práci. Také působí jako pochvala a uznání.

- Odměna při dosažení životního jubilea, svatbě – poskytovaná odměna by měla posílit loajalitu zaměstnanců.
- Příspěvek na sportovní a kulturní akce – patří mezi zaměstnanecké výhody, které posilují motivaci pracovníků, protože mohou zpřístupnit události, na které by se pracovník nemusel za jiných okolností dostat (například dražší divadelní představení apod.) Podnik může navázat partnerství s institucemi a podniky, které nabízejí zvýhodněné vstupy na kulturní a sportovní akce. Tímto snížit náklady spojené s poskytnutím tohoto benefitu.
- Sociální výpomoc pro překročení mimořádné životní situace – v rámci tohoto benefitu by se jednalo o mimořádnou finanční výpomoc při vzniku velmi složitých životních situací. Schválení výpomoci by podléhalo souhlasu jednatelů a mohlo by se jednat například o finanční příspěvek nebo mimořádnou placenou dovolenou.
- Společenské akce – pořádání pravidelných společenských akcí, na kterých se setkávají pracovníci a neformálně spolu diskutují, patří mezi oblíbené zaměstnanecké výhody. Navíc tento benefit může přispívat k udržení loajality pracovníků a udržení dobrých vztahů v pracovním kolektivu.

Zaměstnanecké výhody související s pracovní pozicí

Vzhledem k tomu, že některé zaměstnanecké výhody nebudou poskytované skupinově, ale pouze individuálně některým pracovníkům, tak je nutné rozdělit zaměstnance podniku do určitých segmentů podle jejich přání, potřeb a preferencí. Až následně může dojít k přesnějšímu určení vhodných zaměstnaneckých výhod.

- Řídící pracovníci – tato skupina pracovníků pracuje v podniku delší dobu a očekává zaměstnanecké výhody, které lépe zdůrazní jejich postavení v organizační struktuře a především jejich přínos pro hospodaření podniku. S jejich postavením je spojený i vyšší příjem a získané vysokoškolské vzdělání.
- Technicko-hospodářští pracovníci – tato skupina pracovníků získává standardní (průměrný příjem) a v budoucnosti očekává jeho mírné zvyšování. Navíc se jedná o pracovníky, kteří mají často opakující se pracovní náplň, a tato

skutečnost je může časem demotivovat. Věková a kvalifikační struktura těchto pracovníků je různá.

- Dělnické profese – pracovníci na dělnických pozicích působí v podniku různě dlouhou dobu a mají spíše nižší dosažené vzdělání. Orientují se především na vlastní výkonnost, ale není u nich znatelná zvýšená vlastní iniciativa.

Pro jednotlivé skupiny pracovníků přicházejí v úvahu následující benefity:

- U řídicích pracovníků služební vůz, slevy na zboží.
- U technicko-hospodářských pracovníků se jedná o pružnou pracovní dobu, slevy na zboží, příspěvek na dopravu.
- U dělnických pozic přichází v úvahu příspěvky na dopravu, slevy na zboží.

Podrobnější popis podoby zaměstnaneckých benefitů je následující:

- Služební vůz – poskytnutí služebního automobilu patří mezi velmi nákladné zaměstnanecké výhody a spíše je vhodné pro pracovníky na vrcholových pozicích. Je možné uvažovat o nákupu dvou až tří vozů. I v tomto případě patří mezi ekonomičtější variantu volba příspěvku na dopravu.
- Pružná pracovní doba – u vybraných pracovních pozic může být povolena pružná pracovní doba. Jedná se především o určité pozice na úrovni technicko-hospodářských pracovníků. Například by měla být osmihodinová pracovní doba odpracována mezi 7.00 až 19.00 a nemusela by mít pevnou podobu jako v současnosti (od 9.00 do 17.00)
- Slevy na zboží – v případě tohoto benefitu se nejedná o slevu na produkty podniku, ale o slevy na jiné zboží (například spotřební elektroniku apod.) Tato sleva by měla být sjednána s partnery podniku za výhodnějších podmínek.
- Příspěvek na dopravu – řada pracovníků dojíždí do zaměstnání prostřednictvím autobusové dopravy. Tento způsob přepravy vyžaduje náklady, které by zčásti mohl uhradit podnik.

Tyto benefity by měly lépe akceptovat potřeby pracovníků na jednotlivých pozicích a stát se vhodným doplňkem motivačního programu podniku.

Systém vzdělávání, rozvoje, řízení talentů a klíčových pracovníků

Oblast vzdělávání pracovníků v organizaci je silně podceněná. Právě rozvoj dovedností a znalostí každého pracovníka může probudit jeho potenciál a přinést motivaci pro větší pracovní výkonnost. I přes zvýšené finanční náklady může poskytnutí vzdělávacího programu přinést požadovanou efektivnost a být v konečném důsledku rentabilní.

S touto oblastí souvisí i možnost čerpání dotace od Evropské unie. V rámci operačního programu pro lidské zdroje a zaměstnanost mohou podniky čerpat dotaci na poskytování vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance. I v tomto případě by měla existovat možnost výběru kurzu pro případné zájemce – výběr by měl respektovat i pracovní pozici zaměstnance.

Změny pracovního prostředí a vylepšení péče o pracovníky

Významnou součástí motivace jsou i různé nepeněžní odměny, které mají zpravidla podobu pochvaly nebo uznání za pracovní výkonnost. Jejich přítomnost na pracovišti může vytvářet silný motivační faktor a výrazně tak podpořit budoucí výkonnost pochváleného pracovníka, nebo jeho kolegů. Na druhé straně v případě, že je pracovník pochválen neoprávněně, tak může působit i demotivačně. Dále se musí řídicí pracovníci zaměřit na správné provádění kritiky pracovního výkonu a objektivní hodnocení. Péče o pracovníky je na dobré úrovni, ale i zde existuje prostor pro vylepšení – například zlepšením systému hodnocení pracovníků (formální hodnocení má také motivační účinky).

5.5.3. Proces vytvoření a implementace inovovaného motivačního programu

Vytvoření motivačního programu společnosti Jatky Hradský, s. r. o. sestává zjištění stavu a účinnost základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti (či nespokojenosti). Dále se pak charakterizuje motivační klima podniku (specifikuje se příčina pracovní spokojenosti, příčina pracovní nespokojenosti a celkové klima v organizaci). Následuje určení cílů motivačního programu (stav a úroveň jednotlivých

stránek motivace k práci a postoje zaměstnanců). Následuje určení kroků vedoucích k zabezpečení cílů v oblasti motivace pracovníků (opatření zvyšují výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivit a zájmu zaměstnanců). Posledním krokem vytvoření motivačního programu Jatky Hradský je vypracování motivačního programu v podobě komplexního koncepčního dokumentu. Cílem inovovaného motivačního programu je vytvoření podmínek pro vznik žádoucí pracovní motivace u řadových zaměstnanců podniku, řídicích pracovníků a zaměstnanců na klíčových pozicích. Obsahem motivačního nového motivačního programu jsou pravidla, opatření a postupy, které povedou k naplnění výše uvedeného cíle. Protože může být pracovní motivace osob ovlivněna prakticky čímkoliv, tak je nová podoba motivačního programu výrazně širší, než podoba do současné doby využívaná. Zajištění efektivity inovovaného motivačního programu by se mělo stát prioritou řídicích pracovníků, protože dosažení optimální úrovně pracovní motivace je v zájmu každé organizace. A právě implementace a provoz motivačního programu by měl podporovat optimální pracovní motivaci, resp. být v tomto směru efektivnější, než současný model. Změnu motivačního programu musí akceptovat všichni pracovníci organizace. V rámci organizační struktury by měla být aplikována směrem od vrcholového managementu ke střednímu managementu, liniiovému managementu až k řadovým pracovníkům. Těmto ovšem musí být vysvětlen účel obměny. Nezbytné je tedy i zajištění informačního toku (nejlépe formou oboustranné zpětné vazby)

Stav a účinnost základních faktorů motivace k práci

Pro efektivní vytvoření motivačního programu je nutné identifikovat motivační strukturu pracovníků organizace, nebo alespoň základní faktory ovlivňující motivaci většiny pracovníků. Kromě expertních diagnostických metod v podobě psychologických testů může být využito i klasických dotazníkových šetření, pozorování, realizace rozhovorů apod. V této práci bylo využito klasického dotazníkového šetření pro identifikaci základních faktorů motivace. Stav a účinnost základních faktorů motivace k práci byla charakterizována prostřednictvím dotazníků vytvořeného Stoewerem. Tento je velmi vhodný, protože nevyžaduje zapojení specialisty (psychologa) pro identifikaci motivačního profilu. Faktory motivace k práci se podařilo identifikovat pro všechny typy pracovních pozic, které v podniku existují.

Motivační klima v podniku

Současná motivace v podniku kolísá. Důvodem může být i skutečnost, že neprobíhá žádné její vyhodnocení a ani kontrola. Výkonnost pracovníků na některých pracovních pozicích je slabá a často chybí kritéria pro posouzení pracovního výkonu. Rizika přítomnosti nedostatečně motivovaného pracovníka v podniku jsou představena v rámci této práce. Analýza rozdílů mezi žádoucí výkonností a reálným stavem přináší výstupy využitelné pro vytvoření nového a efektivnějšího programu motivace. Nový motivační program musí podpořit žádoucí vlastnosti pracovníků jako například samostatnost, flexibilitu, kreativitu, zájem o odborný růst.

Cíle motivačního programu

Kromě primárního cíle motivačního programu musí dojít i k vytvoření cílů dílčích, které usnadní realizaci nového motivačního programu. Každý dílčí cíl by měl navazovat na strategický cíl podniku. V tomto případě se jedná o navýšení obrátu o 20 % v roce 2015 – oproti roku 2011. Pokud by se podařilo efektivně přizpůsobit podobu motivačního programu požadavkům zaměstnanců, tak by měl i motivační program výrazně přispět k naplnění tohoto cíle.

Určení kroků vedoucích k zabezpečení cíle

Zabezpečit cíl motivačního programu by měly především stimulační prostředky, které ovlivňují pracovní výkonnost zaměstnanců. Jedná se o různé finanční a nefinanční odměny, zaměstnanecké výhody atd. Jejich přesná podoba musí být v souladu s motivačním profilem zaměstnanců. U jednotlivých stimulačních prostředků musí dojít k určení transparentních podmínek pro jejich čerpání, a také se musí definovat frekvence jejich čerpání (každý měsíc, individuálně, pouze jednou ročně atd.)

Vypracování motivačního programu ve formě koncepčního dokumentu

Tento dokument by se měl stát významnou interní směrnicí. Každý ze zaměstnanců by měl pochopit význam nového motivačního programu.

Proces shrnuje následující tabulka č. 31

Tabulka 31, Tvorba motivačního programu Jatky Hradský s. r. o.

Tvorba motivačního programu Jatky Hradský, s. r. o.	
Kroky	Výstupy
Čeho chceme dosáhnout? (O jaký stav usilujeme?)	Strategickým cílem podniku je navýšení obrátu o 20 % v roce 2015 – oproti roku 2011, a to i prostřednictvím efektivnější motivace pracovníků
Proč je to důležité (Co je na tom závislé?)	Vytvoření podmínek pro vznik žádoucí pracovní motivace u řadových zaměstnanců podniku, řídicích pracovníků a zaměstnanců na klíčových pozicích.
Jak to vypadá nyní? (Jaký je výchozí stav?)	Některé z částí motivačního systému fungují velmi dobře, nicméně převažují slabé stránky
Kdo a co brání dosažení cíle? (Proč nemáme žádoucí stav už nyní?)	Nepochopení potřeby změny motivačního programu se strany řídicích pracovníků, ze strany zaměstnanců, nevrátlost investice apod.
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Komplexní změna motivačního programu a inovace jeho dílčích částí v podobě implementace nových prvků
Která z nich jsou z nás možná?	Uvedené opatření je možné realizovat
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Strukturální změny motivačního systému, kdy bude celý proces trvat déle než jeden rok
Kdo bude komu odpovědný? (Kdo bude spolupracovat?)	Pracovník odpovědný za personální řízení, jednatel podniku, vrcholové vedení podniku, externí poradce
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Kontrolu bude provádět jednatel podniku - jedná se o kvantitativní i kvalitativní způsoby kontroly.
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti proběhne po implementaci kompletního programu do podnikových procesů a efekt bude vyhodnocován průběžně

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.4. Vyhodnocení návrhů z pohledu ekonomické návratnosti, časových a realizačních nákladů

V důsledku inovace a provozu nového motivačního systému podniku vznikají různé typy nákladů, které se dají rozlišit do tří kategorií. Konkrétně na finanční náklady, časové náklady a administrativní náklady. Před implementací nového motivačního systému musí být posouzena jejich výše. Finanční náklady souvisí především s poskytováním nových typů zaměstnaneckých výhod (největší náklady přináší především případný nákup nových služebních vozů, poskytování slev na zboží a dalších různých příspěvků). Větší rozpočtovou položkou je i personální poradenství (externího konzultanta nebo externí poradenské společnosti). Časové náklady souvisí s plánováním a implementací nového systému, protože se tomuto musí věnovat konkrétní pracovníci v rámci svojí pracovní doby. Administrativní náklady souvisí se zajištěním celého procesu vytvoření a implementace motivačního programu podniku.

Kontrola efektivity nového motivačního programu

Motivační program musí být objektem průběžné kontrolní činnosti, která se zaměří na vyhodnocení jeho přínosu organizaci. Písemná forma (interní směrnice) usnadňuje celý proces kontroly. Zjištěné poznatky je nutné pravidelně vyhodnocovat, popř. činit potřebná opatření. Kontrola by měla probíhat jak vyhodnocováním informací o pracovní

výkonnosti zaměstnance, tak i prostřednictvím formálního a neformálního kontaktu se zaměstnancem. Řídící pracovník může například analyzovat efektivitu motivačního systému prostřednictvím zhodnocení nárůstu pracovní výkonnosti, porovnání četnosti využití zaměstnaneckých výhod před a po zavedení nového motivačního programu. Nebo také může přistoupit ke kontaktování zaměstnance za účelem zjištění důsledků nového motivačního programu na jeho pracovní výkon. V každém případě by mělo proběhnout i opakované dotazníkové šetření zabývající se motivačním systémem a jeho vlivem na pracovníky. Při této kontrolní činnosti by měl podnik úzce spolupracovat s externí poradenskou společností, která se zabývá problematikou personalistiky.

Přínosy pro podnik

Už samotná činnost podniku směřující k podpoře motivace pracovníků a rozšíření aktivit, které se věnují jejich rozvoji, může výrazně posílit loajalitu a pracovní výkonnost zaměstnanců. Dalším pozitivním prvkem, který souvisí se změnou motivačního programu, je předpokládané snížení fluktuace pracovníků, které by mělo snížit náklady na některé personální procesy (přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, vyplácení odstupného pracovníkům). Vysoká míra fluktuace může kromě finančních nákladů způsobit i další problémy (únik citlivých informací apod.) Také se podnik může inovací motivačního programu lépe vyrovnat konkurenčním podnikům. Samotná inovace motivačního systému nemůže být dostatečně efektivní bez propojení systému s dalšími podnikovými procesy. Jedná se především o systém odměňování a hodnocení.

Přínosy pro zaměstnance

Získáním nových motivačních prvků zaměstnanci mohou lépe uspokojit svoje přání a potřeby. Navíc jim zaměstnanecké výhody nabízejí možnost pro vylepšení vlastních dovedností a znalostí. Efektivní implementace přispěje k eliminaci negativních vlivů, které omezují motivaci pracovníků. Každý zaměstnanec by měl prostřednictvím inovace systému získat prostor pro získání zpětné vazby a využití vlastního potenciálu. V dosavadní době v podniku neexistuje prostor pro tuto aktivitu a zaměstnanci mohou využívat pouze menší počet benefitů a výhod. Inovace systému motivace by tak měla být velmi přínosná a především pro pracovníky, kteří mají zájem o svůj další rozvoj a chtějí být prospěšný sobě i organizaci.

Kalkulace nákladů

Firmě bych doporučil dát se cestou programu výhod pro zaměstnance i když se jeho kladný dopad projeví až za delší časový interval. Jedná se o projekt, který je pro firmu méně nákladný a jeho hlavní výhodou je celopodnikový účinek. Když budou spokojení všichni zaměstnanci povede to k růstu podniku a k lepším výsledkům. Na rozdíl od školení a seminářů je lepší investovat do celku, ne do jednotlivce, kde hrozí, že po dokončení seminářů dostane školený zaměstnanec výhodnější nabídku a podnik opustí. Dalším záporem toho to programu je, že ne všechny informace získané na semináři zaměstnanec využije neboť jejich aplikace vyžaduje změny v podniku což sebou nese nárůst nákladů a jejich výsledek je nejistý, může dojít k obratu k horšímu.

Tabulka 32, Kalkulace k programu školení a semináře

Školení a semináře	Cena
Intenzivní kurz koučinku	17 990 Kč
Finanční koučink	24 990 Kč
Leadership Training	14 520 Kč
Asertivita & Sebevědomí	2 990 Kč
Celkem (pro jednoho)	60 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33, Kalkulace k programu zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody	Příspěvek
Prevence zdravotních problémů	+ 50 Kč
Příspěvek na dovolenou	+2 000 Kč
Zvýhodněný prodej výrobků	Sleva 10 Kč
Odměny při dosažení určitého počtu odpracovaných let	+500 Kč
Odměna při dosažení životního jubilea, svatbě	+250 Kč
Příspěvek na sportovní a kulturní akce	+100 Kč
Sociální výpomoc pro překročení mimořádné životní situace	+ 800 Kč
Společenské akce	+100 Kč
Celkem (na jednoho zaměstnance za měsíc)	3 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6. Závěr

Podle teoretických závěrů motivace pracovníky uvádí "do pohybu". Proto je úkolem každého řídicího pracovníka zajištění motivace podřízených pracovníků. Zatímco u některých společností jsou pracovníci motivováni spíše tzv. negativní motivací (sankce při neplnění pracovních úkolů), tak se v poslední době uplatňuje v podnikové praxi tzv. pozitivní motivace. Podniky vytvářejí komplexní motivační systémy, které respektují přání a potřeby zaměstnanců. V podnikové praxi se plně prokázala skutečnost, že motivace výrazně ovlivňuje výkonnost a efektivitu podniku. Je jasné, že vnímání motivačního programu (popř. jednotlivých benefitů) je u každého zaměstnance odlišná. Na každou osobnost působí motivační stimuly odlišně a nelze jednoznačně určit nejprínosnější motivační faktor pro všechny zaměstnance. Potřeby, přání, hodnoty, postoje, preference jsou u každého pracovníka odlišné.

Primárním cílem práce bylo provedení analýzy stávajícího přístupu k motivaci pracovníků a návržení motivačního programu. Mezi dílčí cíle patří především vymezení základních pojmů souvisejících s motivací (z pohledu odborné literatury) a identifikace moderních trendů pracovní motivace. Vybraná společnost – Jatky Hradský, s. r. o. patří svoji velikostí a obratem mezi střední podniky. Ve svém odvětví v současné době ovládá přibližně jedno procento tuzemského trhu. Podnik je v českém vlastnictví a plně navazuje na rodinnou tradici. Řada interních procesů v podniku má optimalizovanou podobu, která je dána především zkušenostmi řídicích pracovníků s předmětem činnosti. Zkušenosti a znalosti jsou viditelné především u procesů, které souvisejí s výrobou a distribucí (bezprostředně se vztahují k předmětu činnosti). Naopak méně efektivní jsou podnikové procesy spojené například právě s motivací zaměstnanců.

Z teorií pracovní motivace nejvíce k vypracování praktické části přispěla Maslowova hierarchie potřeb, dvoufaktorová teorie F. Herzberga, McGregorova teorie pracovní

motivace, Vroomova teorie a teorie cíle. Tyto teorie pracovní motivace přinášejí kvalitní základ pro zkoumání problematiky motivace a jsou užitečné i při vytváření motivačních systémů. Jejich přínos je veliký (především v případech, kdy dochází ke kombinaci několika teorií vzájemně). Například dotazníkové šetření potvrdilo, že zaměstnancům na řídicích pozicích spíše vyhovuje uspokojení potřeby uznání a seberealizace, zatímco pracovníci na dělnických pozicích upřednostňují zajištění potřeby jistoty, bezpečí a sociální potřeby - tato hypotéza byla formulována již v Maslowově teorii pracovní motivace). Volba odměň, benefitů, nový způsob komunikace, který navrhuje motivační systém, vychází právě z teorií pracovní motivace. Inovovaný systém motivace by měl také klást důraz na odměnění spravedlivou a transparentní odměnou - tento přístup vychází z Vroomovy expektační teorie. Pracovní výkonnost musí poskytnout zaměstnanci záruku, že získá přiměřenou a požadovanou odměnu. Změna by se měla dotknout i způsobu, jakým jsou pracovníkům zadávané jejich pracovní cíle. Do současné doby nepanovalo o podnikových cílech velké povědomí, tento stav je nutné změnit a definovat cíle v souladu s teorií Lathama a Locka (metodou SMART). Podle nového přístupu by se měl každý zaměstnanec stát nedílnou součástí při přípravě a formulování cílů. Následně by se měl podílet na jejich dosahování. A za jejich úspěšné splnění obdržet spravedlivou odměnu.

Nově vznikající motivační systém akceptuje některé požadavky zaměstnanců na implementaci motivačních prvků. Akceptace přání a potřeb zaměstnanců je důležitá, protože by motivační systém neměl obsahovat složky, o které nebude mezi zaměstnanci žádný zájem. Vytvoření nabídky zaměstnaneckých výhod s nulovou frekvencí budoucího využití není logické. Navrhovaný motivační program by měl přispět ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, k navýšení jejich spokojenosti a loajality. Pro dosažení tohoto cíle by podnik měl využít moderní nástroje přispívající k navýšení motivace pracovníků.

S novým motivačním systémem souvisí i změna organizační struktury, resp. pouze změny horizontálního charakteru (rozšíření pravomocí stávajících pracovníků a přijetí nového pracovníka a stážisty). Tento krok by měl zdůraznit úlohu personálního řízení v organizaci. Inovací motivačního systému vznikají společnosti i různé náklady, které

mohou znevýhodnit rentabilitu této změny. Nicméně je nutné, aby společnost zhodnotila ekonomický přínos zvýšené motivace zaměstnanců. A to jak prostřednictvím průběžných kontrol, tak i kontrolou efektivity z dlouhodobého hlediska. Vytvoření a implementace navrhovaného motivačního programu je dlouhodobou záležitostí. A odhadovaná doba od zahájení jeho příprav až po samotné spuštění překračuje jeden celý kalendářní rok. Zvláště v prvních měsících od jeho zavedení musí podnik zajišťovat zvýšenou kontrolní činnost a získávat zpětnou vazbu na fungování motivačního systému od svých zaměstnanců.

Výše základní mzdy (časové) mzdy je v podniku nastavena dobře a nemusí dojít k jejím dalším změnám. U finančního odměňování by mělo dojít pouze k zavedení prémie a odměny za podíl na výsledku hospodaření. Poskytování výkonnostní složky mzdy provázané s právě s pracovním výkonem v dnešní době patří využívané trendy v motivaci a odměňování. Výskyt extrinsických motivů (potřeba uplatnit se, potřeba vliv, uznání apod.) je zřetelnější u pracovníků na řídicích pozicích v organizaci. Místo systému cafeteria (individualizovaného systému poskytování zaměstnaneckých výhod) by měl podnik poskytovat zaměstnanecké výhody plošně, ale s přihlédnutím k pracovní pozici, kterou pracovník vykonává. Takováto nabídka zaměstnaneckých výhod lépe rozděluje pracovníky do skupin podle jejich důležitosti a přínosu pro organizaci. Finanční odměny patří mezi nejvyužívanější nástroje motivace v podnikové praxi, i když nezaručují maximální dosažení efekt, tak řada podniků poskytuje pouze tuto formu odměny svým zaměstnancům. I v analyzovaném podniku se využívá praxe, kdy dochází k poskytování malého množství benefitů a dalších výhod tvořících celkovou odměnu. Finanční odměna zde tvoří podstatnou součást motivačního systému. Dostatečná výše finanční odměny ovšem nezpůsobuje trvalou spokojenost pracovníků, a proto se návrhy a doporučení zaměřují i na odstranění tohoto nedostatku. Současný dobře fungující systém finančního odměňování by měl být doplněn i o možnost získání nefinančních odměň v podobě zaměstnaneckých výhod a odborného rozvoje znalostí a dovedností (program rozvoje a vzdělávání pracovníků). Možnost kariérního růstu, rozvoje svých dovedností a vlastností má na některé skupiny pracovníků velký vliv, a proto musí být tento princip začleněn i do systému motivace.

Dotazníkové šetření prokázalo, že existují nedostatky v aktuálně využívaném motivačním programu organizace, a proto bylo nutné provést systematické změny, které mají za úkol zvýšit motivaci a eliminovat riziko demotivace. Formou motivačního programu byla navržena i nová motivační strategie podniku, která lépe respektuje krátkodobé i dlouhodobé hledisko řízení podniku, individuální charakteristiky podniku, možnosti realizace rozhodnutí v podnikové praxi. Průzkumu se zúčastnilo přes 60 % pracovníků v podniku (a ve všech zkoumaných skupinách podle pracovní pozice přesáhl podíl respondentů polovinu). Výsledky je z tohoto důvodu možné označit za směrodatné. První část dotazníkového šetření se soustředila na zjištění postojů pracovníků vůči aktuální podobě motivačního systému. Účastníci průzkumu odpovídali na uzavřené otázky, které souvisí právě s podobou motivačního systému. Působení motivačních a stimulačních faktorů na pracovišti má přímý vliv na kvalitu práce a intenzitu pracovního úsilí, proto došlo k identifikaci motivačního profilu u pracovních pozic v podniku. Identifikace motivů k práci proběhla prostřednictvím upraveného Stowerova dotazníku, který byl pro tento účel vytvořen. Protože však nebylo možné (v důsledku omezené kapacity práce) analyzovat každého pracovníka zvlášť, tak bylo vyhodnocení dotazníku mírně upraveno (vyhodnotily se souhrnné výsledky u každého typu pracovní pozice). Každý respondent hodnotí důležitost motivů k práci z vlastního subjektivního pohledu. Následně vyhodnotil, jakým způsobem zaměstnavatel tyto motivy plní (stupeň plnění motivů zaměstnavatelem). U jednotlivých skupin pracovníků se podařilo identifikovat klíčové motivy a odhalit základní nedostatky v aktuální podobě motivačního programu. Při realizaci dotazníkového šetření se prokázalo, že je každý zaměstnanec "unikátní" a má odlišné přání a potřeby. Žádný ze záznamových archů nebyl stejný.

Špatnou pozici motivace v podniku potvrdila i SWOT analýza motivačního programu, která shrnovala výstupy ze sběru primárních i sekundárních dat (interní dokumentace). Sice se podařilo identifikovat čtyři silné stránky v podobě dobré zpětné vazby na pracovní výkonnost, dobré úrovně motivace u řídicích pracovníků, kvalitního finančního odměňování v podobě pevné části mzdy a velmi dobrého pracovního prostředí. Nicméně v podniku se v oblasti motivace vyskytuje sedm slabých stránek. Tento počet (resp. jejich podoba) výrazně snižuje hospodářský potenciál podniku. Doplňkem byla identifikace příležitostí a hrozeb motivačního programu. Kdy návrhy a

doporučení počítají s využitím možnosti získání dotace na rozvoj a vzdělávání pracovníků.

Návrh nového motivačního systému vycházel z řady sekundárně a primárně získaných informací a plně respektovat obecný přístup k sestavení motivačního programu podniku. Stav a účinnost základních faktorů motivace k práci a faktory pracovní spokojenosti či nespokojenosti byly zjištěné prostřednictvím primárního sběru dat mezi pracovníky. Na základě tohoto kroku bylo možné charakterizovat motivační klima organizace, kdy se specifikovala příčina pracovní spokojenosti a nespokojenosti a celkové klima v oblasti mezilidských vztahů. V dalším kroku došlo k určení základních cílů motivačního programu a následnému určení nástrojů, které zabezpečí naplnění těchto cílů. Navrhované nástroje mají za úkol zvýšení výkonnosti organizace. Opatření směřovala především do oblasti vytvoření účinného mzdového systému a poskytování zaměstnaneckých výhod akceptující kvality osobnosti i pracovního výkonu zaměstnance na základě objektivních metod hodnocení. Protože se systémem motivace pracovníků úzce souvisí i problematika odměňování, tak navržené změny motivačního programu ovlivňují bezprostředně i systém odměňování. Změny také akceptují model celkové odměny, protože směřují do oblasti peněžních odměn, vzdělávání a rozvoje, zaměstnaneckých výhod a pracovního prostředí. Motivační systém podniku by měl integrovat výkonnost zaměstnanců s jejich hodnocením, dále pak hodnocení a odměnu a akceptovat pracovníkem požadovanou formu odměny. Z těchto důvodů musí být motivační systém integrován i s dalšími personálními systémy. Právě inovovaný motivační program by měl lepším způsobem zajistit stimulaci pracovníků. Prostřednictvím dotazníkového šetření se podařilo alespoň částečně identifikovat vnitřní motivy zaměstnanců k práci. Návrhy a doporučení pro inovaci motivačního systému lépe respektují potřeby pracovníků, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. U pracovníků by se díky tomuto měla vyskytovat i vnitřní motivace. Společné působení motivů a stimulů by mělo způsobit posílení konečné motivace. Cílem nového motivačního systému by se mělo stát podnícení vnitřních motivátorů pracovníků, protože toto zajišťuje hlubší a dlouhodobý účinek samotné motivace.

Nový systém motivace nemůže zapomenout ani na oblast rozvoje a vzdělávání pracovníků, protože tato patří mezi klíčové faktory zvyšující produktivitu a konkurenceschopnost podniku. Investice podniku do rozvoje lidského kapitálu má vliv na dlouhodobou rentabilitu podniku. V analyzovaném podniku byla tato problematika řešena spíše okrajově a pracovníci neměli, přístup ke komplexní nabídce zaměstnaneckých výhod. Z dlouhodobého hlediska bude nutné implementovat do podniku komplexní systém vzdělávání a rozvoje, který identifikuje potřeby vzdělávání a rozvoje, nalezne vhodné metody a principy pro zajištění a bude pravidelně vyhodnocovat výsledky, které vzdělávání a rozvoj organizaci přináší.

Účelem této práce bylo navržení motivačního programu, který bude integrován s celopodnikovou strategií. I přesto, že návrh motivačního systému nerespektuje aktuální trend v motivaci pracovníků spočívající ve vytváření silně individualizovaných motivačních systémů, tak by měl návrh výrazně zlepšit motivaci pracovníků na pracovišti. Kromě inovace motivačního programu musí v podniku dojít i k optimalizaci všech ostatních personálních procesů. A jejich následné integraci s dalšími podnikovými procesy. Vzniknout musí silný synergický efekt, který podpoří stabilitu a konkurenceschopnost organizace.

7. 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. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
7. 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.
8. 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.
9. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
10. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

12. URBAN, Jan. Proč motivace někdy selhává. *HRM.Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-59923460-proc-motivace-nekdy-selhava>
13. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
14. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
15. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
16. ŠLAPALOVÁ - ČEMPELOVÁ, Zuzana. Jak nastavit systém efektivní motivace. *ModerniRizeni.ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-59353260-jak-nastavit-system-efektivni-motivace>
17. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
18. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
19. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
20. POŘÍZKOVÁ, Magdalena. Netradiční benefity. *HRM.Ihned.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-58836410-netradicni-benefity>
21. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
22. Odměňování a motivace klíčových pozic. KREJČOVÁ, Markéta. *HRM.Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-59923680-odmenovani-a-motivace-klicovych-pozic>
23. STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5.

24. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
25. TEJNOROVÁ, Jitka. Motivují benefity vaše zaměstnance?. *ModerniRizeni.ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-59973060-motivuji-benefity-vase-zamestnance>
26. Zaměstnanecké benefity umí motivovat. *HRM.Ihned.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-06-21]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-57624810-zamestnanecke-benefity-umi-motivovat>
27. Principy tvorby efektivního motivačního systému. *Hrm.Ihned.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-06-27]. Dostupné z: [http://hrm.ihned.cz/?p=TH0000_d&article\[id\]=55942370](http://hrm.ihned.cz/?p=TH0000_d&article[id]=55942370)
28. ROZHOVOR s personální ředitelkou Japan Tobacco International. *Kariera.Ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-29]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-59077740-rozhovor-s-personalni-reditelkou-japan-tobacco-international>

Seznam obrázků a tabulek

Tabulka 1, Termíny spojené s motivací.....	13
Tabulka 2, Vnitřní a vnější pracovní motivace.....	14
Tabulka 3, Faktory demotivující pracovní jednání.....	16
Tabulka 4 , Obsah Herzbergovy teorie	18
Tabulka 5, Požadavky na systém odměňování pracovníků	23
Tabulka 6, Faktory hodnocení efektivity aktivit vzdělávání a rozvoje.....	31
Tabulka 7, Faktory a nástroje motivace.....	33
Tabulka 8, Dimenze motivačního profilu	34
Tabulka 9, Oblasti opatření při tvorbě motivačního programu	36
Tabulka 10, Obecná tvorba motivačního programu	37
Tabulka 11, Dotazník motivačního profilu.....	37
Tabulka 12, Počty pracovníků v jednotlivých útvarech	50
Tabulka 13, Pracovní zařazení respondentů	59
Tabulka 14, Oddělení.....	60
Tabulka 15, Věk respondentů	60
Tabulka 16, Doba působení ve společnosti	61
Tabulka 17, Spravedlnost pochval a uznání	62
Tabulka 18, Možnosti odborného vzdělávání v podniku.....	62
Tabulka 19, Možnost spolurozhodování.....	63
Tabulka 20, Kontakt s vedením podniku	64
Tabulka 21, Zpětná vazba	64
Tabulka 22, Spokojenost s prací v podniku.....	65
Tabulka 23, Podnikové cíle	66
Tabulka 24, Pracovní prostředí.....	66

Tabulka 25, Vliv nefinančních benefitů na motivaci.....	67
Tabulka 26, Požadované zaměstnanecké výhody.....	68
Tabulka 27, Označte míru pravděpodobnosti, s jakou se zvýší Vaše motivace, pokud dojde k zavedení těchto benefitů	68
Tabulka 28, Motivy k práci dělnické profese	69
Tabulka 29, Motivy k práci THP	70
Tabulka 31, Tvorba motivačního programu Jatky Hradský s. r. o.....	86.
Tabulka 32, Kalkulace k programu školení a semináře.....	88
Tabulka 33, Kalkulace k programu zaměstnanecké výhody.....	89
Obrázek 1, Proces motivace, Zdroj: Armstrong, str. 221	12
Obrázek 2, Model tří kruhů J. Adaira, Zdroj: Hospodářová, str. 101	12
Obrázek 3, Prvky systému odměňování, Zdroj: Armstrong, Odměňování pracovníků, str. 24	22
Obrázek 4, Model celkové odměny, Zdroj: Armstrong, str. 522	24
Obrázek 5, Organizační struktura podniku, Zdroj: interní informace	47

8. Přílohy