

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Naimannová

Zvyšování motivace zaměstnanců nefinančními stimuly

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Kateřina Naimannová

Increasing staff motivation by non-financial incentives

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Kateřina Naimannová

Poděkování

Děkuji za vedení diplomové práce panu Prof. Ing. Václavu Skurovci, CSc.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá návrhem a zpracováním projektu zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly ve Firmě XY. V první části jsou vysvětleny základní pojmy a shrnuty poznatky týkající se motivace, motivační teorie, odměňování, chování jednotlivce, řízení lidských zdrojů a zaměstnanecké výhody. Ve druhé části je zpracována charakteristika společnosti a analýza motivace zaměstnanců vybrané společnosti, která je zjištěna na základě dotazníkového šetření, rozhovorů s personalistou společnosti a pozorováním. Díky zjištěným informacím bylo možné navrhnout projekt, jak zvýšit motivaci zaměstnanců nefinančními stimuly. V projektu je zahrnuto jeho zhodnocení z hlediska nákladů, času a rizik s tím spojených.

Klíčová slova

analýza, motivace, motivační faktory, motivační teorie, odměňování, projekt, řízení lidských zdrojů

Annotation

The aim of this thesis is to suggest and process a project of increasing staff motivation by non-financial incentives in the company Firma XY. In the first part of this thesis are summarize knowledge of motivation, motivation's theory, reward, individual behavior, human resource management and fringe benefits. In the second part of this thesis is process the analysis of the current staff motivation in the company Firma XY. Information necessary for the analysis was obtained by a questionnaire, discussion with the company personal manager and observation. On the basis results of this analysis was suggest a project increasing staff motivation by non-financial incentives in the company.

Keywords

analysis, human resource management, motivation, motivation's factors, motivation's theory, project, reward

ÚVOD.....	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
2 MOTIVACE.....	14
2.1 Zdroje motivace.....	15
2.2 Typy motivace.....	17
2.3 Faktory motivace.....	18
2.4 Motivační teorie.....	19
2.4.1 Maslowova teorie potřeb.....	19
2.4.2 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG.....	20
2.4.3 Teorie X a Y.....	21
2.4.4 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů.....	21
2.4.5 McClellandova teorie získaných potřeb.....	22
2.4.6 Teorie instrumentality.....	22
2.4.7 Kognitivní teorie neboli teorie zaměřené na proces.....	23
2.5 Motivace a výkon.....	24
2.5.1 Pracovní spokojenost zaměstnance.....	25
2.5.2 Možnosti motivování.....	26
2.5.3 Demotivace.....	27
3 CHOVÁNÍ JEDNOTLIVCE.....	29
3.1 Teorie osobnosti.....	29
3.2 Typy osobností.....	29
3.2.1 Objevovatelé.....	30
3.2.2 Usměřňovatelé.....	31
3.2.3 Sladřovatelé.....	31
3.2.4 Zpřesňovatelé.....	32
4 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	33
4.1. Složky odměňování.....	34
4.1.1 Peněžní formy odměny.....	34
4.1.2 Nepeněžní formy odměny.....	34
4.1.3 Dodatečné odměny.....	35
4.2 Zaměstnanecké výhody.....	36
4.2.1 Typy zaměstnaneckých výhod.....	36

4.3 Zásluhová odměna.....	37
4.3.1 Odměny dle výkonu.....	37
4.3.2 Odměny dle schopností.....	38
4.3.3 Odměny dle dovedností.....	39
4.3.4 Odměny dle přínosu.....	39
4.4 Motivační program podniku.....	41
4.5 Shrnutí teoretických znalostí.....	42
PRAKTICKÁ ČÁST.....	44
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	44
5.1 Historie Firmy XY.....	44
5.2 Současnost společnosti.....	45
5.3 Vize společnosti.....	45
5.4 Organizační struktura.....	46
5.5 Zaměstnanci.....	47
5.6 Výrobní program firmy.....	48
5.7 Závěr.....	48
6 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	50
6.1 Postup a cíl analýzy.....	50
6.2 Metody sběru dat.....	51
6.2.1 Dotazník.....	51
6.2.1.1 Charakteristika dotazovaných.....	51
6.2.1.2 Cíl dotazníkového šetření.....	51
6.2.1.3 Tvorba dotazníku.....	52
6.2.1.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
6.2.2 Pozorování.....	57
6.2.3 Rozhovory s personalistou.....	57
6.3 Současný systém motivace zaměstnanců.....	58
6.4 Analytické zjištění.....	58
6.5 Shrnutí analytických poznatků.....	59
7 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY.....	61
7.1 Cíl projektu.....	61
7.2 Podstata projektu.....	62

7.3 Oprávnění nositelé zájmů.....	64
7.4 Časový harmonogram navrhovaných akcí.....	65
7.5 Náklady projektu.....	66
7.6 Podmínky projektu.....	66
7.7 Omezující podmínky projektu.....	67
7.8 Rizika navrhovaného projektu.....	67
ZÁVĚR.....	69
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	71
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

V současné době organizace neustále zvyšují požadavky na dovednosti a znalosti lidí. Aby se lidé uplatnili jako pracovní síla, musejí se stále vzdělávat, získávat nové dovednosti a znalosti. Seberealizace a vzdělávání se v této moderní době stává celoživotním procesem. A proto člověk potřebuje notnou dávku motivace, aby měl stále zájem vzdělávat se.

Cílem úspěšné společnosti tedy je, aby získali ty nejlepší a nejadekvátnější zaměstnance a udržet si jejich věrnost, spokojenost a motivaci. K tomuto přispívá dobře vybraný systém odměňování zaměstnanců ke zvýšení jejich pracovní síly potřebné ke zvládnutí těžkých situací. Rostoucí produktivita práce a zvýšení motivace jsou hlavními úkoly personalistů. K úspoře mzdových nákladů a dobré motivaci je vhodné využívat zaměstnanecké benefity. Zvýší se tak produktivita a výkonnost pracovníků a organizace tak může motivovat i své obchodní partnery. Ušetří se tím čas a práce spojená s poskytováním zaměstnaneckých výhod, posílí se konkurenční výhoda na trhu práce a podpoří se tím rovnováha mezi prací a životem pracovníků.

Tato diplomová práce se zabývá motivováním zaměstnanců ve Firmě XY. Zmíněná společnost v současnosti motivuje své zaměstnance velice málo nebo to aspoň většina pracovníků nepocituje, a to přináší problémy. Postupem času mohou pracovníci například přemýšlet o odchodu z organizace a přejít ke konkurenci, která ho bude více motivovat. Proto se autorka zaměřila právě na problematiku motivace a navrhla systém motivace zaměstnanců pro Firmu XY. Diplomová práce je sestavena ze dvou částí, teoretické a praktické.

V první, teoretické, části jsou vysvětleny pojmy vztahující se k tématu motivace zaměstnanců. Nejprve je vysvětleno řízení lidských zdrojů. Další kapitoly jsou věnovány samotné motivaci, jejím zdrojům, typům, teoriím atd.

Ve druhé, praktické, části je charakterizována Firma XY a poté je zanalyzován její systém motivace zaměstnanců v současné době. Nakonec je sestaven projekt, ke

zlepšení špatné motivace zaměstnanců ve zmíněné organizaci. Tento projekt by měl odstranit problémy s motivací pracovníků ve Firmě XY.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější ... zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku ... Koneckonců, i v jakékoliv jiné oblasti podnikového řízení (např. v oblasti financí, investic, výroby, prodeje apod.) nejde ani tak o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívající ke splnění jejích úkolů.“¹

Řízení lidských zdrojů nebo také personální práce se zabývá rozvojem a řízením lidských zdrojů. Pojímá veškerou personální práci, tedy mnoho metod a různých postupů řízení pro personalistku, pro práci s lidmi ve firmě. Od získávání zaměstnanců, uzavření smlouvy, osobní rozvoj pracovníků až po vyplácení platů. V praxi se využívají různé pojmy, jako je personální řízení, personální administrativa, řízení lidského kapitálu nebo řízení lidských zdrojů. Z praktické stránky mezi nimi není klíčový rozdíl, jedná se především o teoretické pojetí personální práce a jejího místa v organizaci, od správy zaměstnanců až po aktivní práci s lidským kapitálem.

Personalistika není pouze personální ředitel a zaměstnanci personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Řízení lidských zdrojů má úzkou návaznost na management společnosti. Musí vytvářet podmínky pro vhodné vytváření organizační kultury, zvyšování intelektuálního kapitálu organizace a pozitivního klimatu v organizaci. Účelné je, když má firma zpracovanou svou politiku rozvoje lidských zdrojů.

Personální řízení je odlišné od řízení lidských zdrojů, například strategickým postojem ke všem personálním činnostem. Především se jedná o pohled do budoucna, zaměřuje se na dlouhodobé cíle v této oblasti. Další odlišnost může být fungování

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 11. ISBN 80-85943-51-4.

pracovní síly společnosti a orientace formy na vnější faktory (sociální rozvoj lidí, populační vývoj, hodnotové orientace, způsob života, trh práce, legislativa atd.) Řízení lidských zdrojů už není pouze prací odborných personalistů nebo specialistů, ale každodenní činnosti nadřízených pracovníků, ti totiž mají k zaměstnancům mnohem blíže než odborníci. Je to způsobené zejména tím, že vedoucí zaměstnanci jsou s nimi v užším kontaktu než personální útvar. Personální útvar má spíše organizační, kontrolní a poradenskou funkci. Veliký důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů, protože společností přináší vyšší flexibilitu. Zaměřuje se také na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců, tedy na sociální rozvoj pracovníků.

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitějším nástrojem pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti. Při zvýšené pozornosti na tuto oblast, firma může dosáhnout mnohem lepších a vyšších výsledků než ostatní firmy.²

Řízení lidských zdrojů se rozděluje na dvě oblasti:

- tvrdé modely – člověk je chápán jako nahraditelný zdroj, do kterého firmy investují jen minimálně.
- měkké modely - člověk je chápán jako zdroj nápadů, myšlenek, inovací, stává se nositelem určitého souboru dovedností a znalostí, které jdou navzájem propojit.

V poslední době společnosti nahrazují tvrdé řízení měkkým řízením. A protože se zefektivnily procesy plánování a formování motivovaných a kvalifikovaných zaměstnanců, došlo k naplnění cílů strategického řízení lidských zdrojů. Firmy dospěly k závěru, že je pro ně dobré získat a hlavně si udržet pracovníky, kteří jsou samostatní, aktivní, chtějí se vzdělávat a podávají nadstandardní výkony přispívající k plnění cílů.

² LEJSKOVÁ, P. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 94. ISBN 978-80-7395-219-8.

2 MOTIVACE

Mnoho lidí se domnívá, že motivace je vrozenou lidskou vlastností, tak tomu ale není. Je to vyjádření jakési hnací síly lidského jednání a chování a ve většině případů se projevuje jako touha, přání, snaha, ale i jako strach, obava nebo odpor. Motivací se rozumí soubor vnitřních i vnějších faktorů usměrňujících chování člověka ke splnění určitého cíle. Tyto faktory jsou pro každou osobu rozdílné a v průběhu života se mění. Cíl motivace je u lidí vytvořit zájem, chuť a ochotu plnit konkrétní cíle. Když bude mít člověk silnou motivaci, překoná překážky na cestě k úspěchu. Nedostatečná motivace se odrazí v pracovním nasazení podřízených. Proto je pro lidi velice důležitá, aby lidé nebyli v nečinnosti.³

Slovo motivace je termín odvozený z latinského slova *movere*, neboli pohybovat se. Vyjadřuje tedy fakt, že v jednání a chování lidí existují určité hybné síly, něco nás žene a motivuje k lepším výsledkům. Působením těchto sil se projeví v jednání, lidé jsou motivováni k určité činnosti nebo jednání a snaží se to dělat, co nejlépe. Motivace působí ve třech dimenzích (rovinách) současně:

- dimenze intenzity - činnost je závislá na intenzitě motivace,
- dimenze směru člověk má určitý směr, který ho odvádí od jiných směrů a
- dimenze vytrvalosti, stálosti a perzistence - překonávání překážek a bariér.⁴

Užitečné pojmy pro pokračování v tématu motivace:

- motiv – je to myšlenka, pohnutka, popud nebo něco, co člověka orientuje určitým směrem a i nadále udržuje v člověku vzbuzenou aktivitu. Motiv na člověka působí tak dlouho, dokud člověk nedosáhne cíle, tedy do chvíle, dokud není vnitřně uspokojen. Existují motivy považované za cílové (lze jimi opakovaně dosahovat cíle) a motivy instrumentální (nelze jim přiřadit určitý cíl). Vyjadřují pozornost člověka o určitou oblast, o umění, literaturu, sport atd.

³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 128. ISBN 978-80-247-1991-7.

⁴ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 136. ISBN 978-80-247-2944-2.

Motivy předurčují lidské prožívání a jednání, jeho chování. V určitý moment na člověka působí současně více motivů a mohou mít opačný nebo shodný směr.

- Stimul – s pojmem motiv jsou si velice podobné, nejsou ale totožné. Stimulem se rozumí působení na člověka z vnějšku. Z tohoto důvodu dochází ke změnám aktivit člověka, protože jeho motivace se změní. Největší rozdíl mezi stimulací a motivací je způsob působení na psychiku člověka. Stimulace působí z vnějšku a nejčastěji je prováděna jiným člověkem, zatímco motivace je ovlivňování člověka zevnitř, tedy změnou motivace druhého. Stimulem se může nazvat jakýkoliv podnět, který vyvolá určitou změnu v motivaci jednotlivce. Rozdělují se na:
 - impulsy – to jsou vnitřní podněty, které zaznamenávají změnu v těle nebo mysli člověka, např. žízeň, únava atd. a
 - incentivy – vnější podněty přicházející z vnějšku a vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Jsou na např. pochvala, zkouška, možnost pracovního postupu atd.⁵

2.1 Zdroje motivace

K tématu motivace je důležité pochopit, kde motivace vzniká. Messner zmiňuje, že motivace má pět základních zdrojů, které dávají dohromady tzv. motivační profil, nebo také tzv. motivační strukturu.

Mezi zdroje motivace patří:

- Potřeba – uvádí se jako základní zdroj motivace. Je vnímána jako prožívaný nedostatek něčeho, který si člověk nemusí vždy uvědomovat, ale vždy je pociťován jako vnitřní napětí. Vyjadřuje skutečnost, že každému člověku se může zdát důležité něco jiného. Potřebu můžeme rozdělit na primární a sekundární:

⁵ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 138. ISBN 978-80-247-2944-2.

- Primární potřeby – jsou zcela nezávislé na vnějším prostředí, objevují se u všech a vždy. Do této skupiny patří především hlad, žízeň, potřeba dýchat, spánek, potřeba tepla atd. Jsou to tedy fyziologické a biologické potřeby.
- Sekundární potřeby – jsou závislé na mezilidské interakci s okolním prostředím. Vždy navazují na potřeby primární, to znamená, že mohou plně uspokojeny jen v případě, když jsou uspokojeny primární potřeby. Do této skupiny patří potřeba bezpečí, poznání, uznání, lásky, potřeba seberealizace, estetická potřeba atd. jsou to tedy potřeby sociální, společenské.
- **Zájmy** – jsou vnímány jako lidské schopnosti. Člověk se zajímá o to, co umí a co mu jde, tedy o to, pro co má určité schopnosti. Zájem je trvalejší lidské zaměření na určitý jev nebo oblast předmětů. Postupně se vyvíjí jako specifický soubor motivů, který je v životě opakovaný a častější. Motivace v osobních zájmech je velice důležitá pro obohacení a rozvoj člověka v souvislosti s jeho osobností. Existuje mnoho různých zájmů a jsou odvozené od toho, že kolik je lidí a kolik je činností, tolik je zájmů. Jedná se např. o sociální zájmy, poznávací, estetické, technické, obchodní, sportovní, výtvarné, přírodní atd.
- **Návyky** – spočívají v tom, že během celého života se člověk setkává s činnostmi, které realizuje častěji, nebo dokonce pravidelně a v situacích pro nás typických. Protože k činnosti dochází pravidelně a opakovaně, stávají se z nich postupně stereotypy neboli návyky. Můžeme je definovat jako fixovaný, opakovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka. Je to naučený vzorec našeho chování. Představuje jakousi pohnutku, vnitřní tlak nebo motiv udělat něco určitého v konkrétní situaci. Návyky se mohou objevovat ve všech oblastech činnosti člověka a mohou být výsledkem aktivit člověka, ale i výsledkem výchovy.
- **Hodnoty** – během života se člověk setkává s mnoho skutečnostmi a tím získává své životní zkušenosti. Skutečnosti se snaží poznávat, vytvářet si na ně svůj vlastní názor, přisuzovat jim určitý význam, důležitost neboli určitou hodnotu pro sebe. Základní hodnocení lidé mnohdy přejímají v průběhu vývoje z nejbližšího prostředí. Díky tomu si člověk postupně vytváří tzv. hodnotovou mapu, která se stává součástí individuálního hodnotového systému. Tento systém je důležitá věc, která ovlivňuje konkrétní jednání v určitých situacích.

Některé skutečnosti jsou námi hodnoceny výše a některé zase naopak níže. Podle těchto hodnot se odvíjí motivace, pro každého člověka je to individuální. Nejobvyklejší hodnoty jsou např. práce, zdraví, přátelství, rodina, upřímnost, peníze, vzdělání, úspěch, svoboda atd.

- Ideály – rozumíme tím názornou nebo mentální představu něčeho pozitivně hodnoceného a subjektivně žádoucího, co lidé během celého života získávají především z okolního prostředí, např. od rodičů nebo od lidí, které považují za svůj idol. Díky tomu se rodí představa o jejich životě, jak ho chtějí žít, jakým směrem se vydají a jakých cílů chtějí dosáhnout.⁶

2.2 Typy motivace

Člověk může být motivován dvěma různými způsoby. První je, že se může motivovat sám, stanoví si konkrétní cíle, snaží se je plnit a tím uspokojuje svou vlastní potřebu. Druhý způsob je motivace za použití různých metod většinou vychází z pozice managementu, např. pochvala, nějaká odměna, tedy motivace z venku. Podle Herzberga rozlišujeme dva typy:

- Vnitřní motivace – rozumíme tím vnitřní činitele, které přicházejí přímo od člověka, vytváří si je sám. Tito činitelé ho ovlivňují, aby se vydal určitým směrem nebo aby se choval určitým způsobem. Vnitřní faktory a motivátory dohromady tvoří odpovědnost, příležitost využívat a zároveň rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou a podnětnou práci, příležitost k růstu v práci.
- Vnější motivace – jsou veškeré faktory vytvářející se pro pracovníky. Tvoří ji např. pochvala, odměny, povýšení, zvýšení platu, ale na druhou stranu i tresty jako odepření platu, disciplinární řízení nebo kritika.

Vnitřní motivace je zaměřená na kvalitu v pracovním procesu, je to zevnitřněná součást každého jedince, právě proto se dá předpokládat její větší hloubka dlouhodobější význam než vnější motivace. Ta má na člověka bezprostřední a velice výrazný účinek, ale nutně nemusí působit dlouhodobě.

⁶ PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 136. ISBN 978-80-247-2944-2.

2.3 Faktory motivace

K vytvoření správného prostředí pomáhajícímu motivaci je potřeba zajistit na pracovním místě motivační faktory, které jsou pro spokojenost zaměstnanců rozhodující. Nejdůležitější motivační faktory jsou čtyři.

- Poskytnutí odpovědnosti – pokud mají být zaměstnanci opravdu motivováni, je potřeba, aby měli pocit uznání jejich schopností. K tomu je jednou z nejlepších cest delegování odpovědnosti, ale i odpovědnost za svou vlastní odvedenou práci. Nadřízený pracovník nad zaměstnancem nevykonává stálý dozor, jen mu zadá potřebnou práci a již je na něm, jak úkol vyřeší. Další odpovědností, je odpovědnost za činnost navíc. I když lidé nemají rádi práci navíc, když s přidanou prací přijde i větší odpovědnost, lidé reagují přívětivěji. Mohl by to být například nějaký projekt nebo příprava schůzí. Ale je důležité, aby odpovědnost vzešla ze silných stránek pracovníka.
- Projevy uznání lidem – i maličkosti hrají velkou roli a lidé vždy ocení jakýkoliv způsob, kterým jim je poděkováno za jejich práci. Je možné sem zařadit např. užívání služebního automobilu i v osobním čase nebo odchod z práce dříve domů. Dát najevo uznání je možné i veřejně například udělením vyznamenání zaměstnanec měsíce. Je ale důležité udělovat pochvaly i v kratší době. Všimnout si pracovníků a jejich pokroků a na základě toho je ocenit. Do této kategorie lze zahrnout i gratulace k narozeninám, ocenění za absenci nebo vzornou docházku atd.
- Úcta k lidem – úcta je tvořená několika složkami a je to důležitý faktor, jak motivovat lidi, protože úcta zaměstnanci dává pocit sounáležitosti s organizací a důležitosti pro firmu. Aby pracovníci úctu pociťovali, je zapotřebí jednat s každým spravedlivě a zásadově a to včetně vedoucích zaměstnanců, aby se zabránilo diskriminaci. Také pomáhá dodržování určitých zásad slušnosti a používání slov jako prosím a děkuji. Podle někoho jsou to jen detaily, ale mají značný vliv na smýšlení zaměstnanců o práci. Je potřeba každému pracovníkovi vyjádřit určitou úctu a vděčnost za jeho příspěvek k dosažení cílů podniku. Každý zaměstnanec totiž představuje významnou složku potřebnou k dosažení finálního cíle.

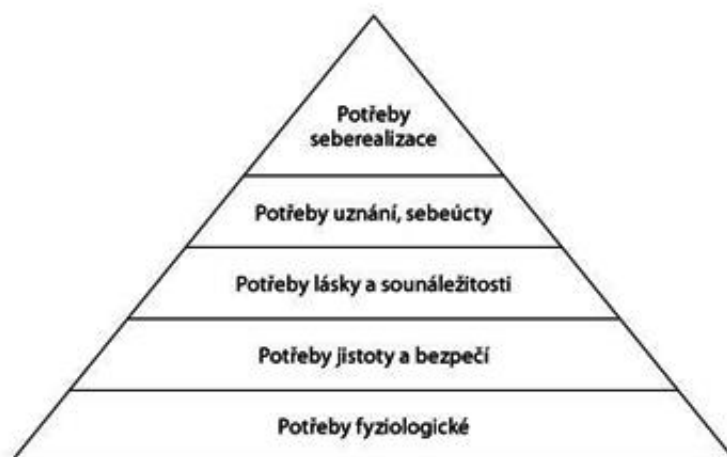
- Zábava – na pracovišti je třeba vytvořit ovzduší, které zaměstnancům umožní bavit se jejich prací, zažívat humor při práci a cítit se uvolněně. Nadřízený může při setkání se zaměstnanci například zažertovat nebo aspoň chvíli promluvit. Sice je to od práce na chvíli odpoutá, ale chuť do práce se jim celkově zvedne. K tomu ale nejsou dobré povinné společenské akce. Lidé se jich musí účastnit povinně, přestože by raději trávili čas jinak, třeba s rodinou. Takové akce by měly být dobrovolné.⁷

2.4 Motivační teorie

2.4.1 Maslowova teorie opotřeb

Teorie potřeb je pravděpodobně nejznámější teorií v oblasti motivace. Říká, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky jako např. žízeň, hlad, finanční problémy a další věci bránící plnému rozvoji. Maslowova teorie potřeb tvrdí, že pro všechny lidi existuje pět hlavních odvětví, které jsou pro všechny společné. Těchto pět odvětví zaznamenal do pyramidy (hierarchie lidských potřeb).

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj:⁸

⁷ KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. s. 158 – 161. ISBN 80-247-00005-0.

⁸ Autor práce, 2016 (vlastní zpracování)

- Fyziologické potřeby – základní životní potřeby jako jídlo, pití, odpočinek, přístřeší, tedy vše, co člověka udrží při životě,
- potřeby jistoty a bezpečí – pomáhají k uspokojení potřeb pod nimi, jsou to potřeby jako zabezpečení ochrany zdraví při práci, zákon, pořádek, zajišťují existenci člověka do budoucna,
- potřeba lásky a sounáležitosti – láska, přátelství, rodina, potřeba začlenit se do skupiny lidí, jinými slovy sociální potřeby
- potřeby uznání a sebeúcty – prestiž, dominance, respekt mezi ostatními, sebedůvěra, svoboda, nezávislost,
- potřeba seberealizace – rozvoj a zdokonalování znalostí a dovedností člověka

2.4.2 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Někdy se označuje jako Teorie tří motivačních faktorů, zkráceně ERG. Je to jedno z dalších rozšíření Maslowovy teorie potřeb, Alderfer ji zkrátil do tří úrovní potřeb:

- existenční potřeby (E) – týkají se přežití, materiální jistoty a pokrytí fyzických potřeb mzda, jsou to např. jistota zaměstnání, mzda, pracovní podmínky atd,
- vztahové potřeby (R) – charakteristikou je jejich uspokojení, které je závislé na průběhu interakce s okolím, láska, přátelství, vztahy, uznání v kolektivu
- růstové potřeby (G) – seberealizace v zaměstnání a profesní růst, důležité je objevovat příležitosti a naplňovat představy.

Alderfer, stejně jako Maslow, říká, že uspokojování potřeb závisí na postupu, potřeb se mají uspokojovat od nižších k vyšším úrovním. Ale místo pyramidy používá přímku z důvodu, že potřeby mohou být aktivovány ve stejném čase. Nebo se může stát, že se po přímce postupuje směrem dolů, od nejvyšších potřeb po nejnižší.⁹

⁹ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 112. ISBN 978-80-247-2128-6.

2.4.3 Teorie X a Y

Tuto teorii lidského chování zdokumentoval Douglas McGregor, který tvrdí, že lidské chování je závislé na životním přístupu. Teorie rozděluje pracovníky na dvě skupiny. První jsou pracovníci odpovídající teorii X. Ti jsou podle McGregora líní, vyhýbají se práci, nemají zodpovědnost, k práci musejí být nuceni a jejich práce musí být neustále kontrolována. Na druhou stranu pracovníci odpovídající teorii Y jsou odpovědní, práce je pro ně stejně přirozená jako zábava, předpokládá se, že pracovníci jsou kreativní, ztotožňují se s cíli organizace a rádi řídí sami sebe. Tyto postoje jsou velice extrémní. Lidé se většinou vybírají pro ně zajímavá zaměstnání a od toho se odvíjí jejich motivace. Některé motivace můžeme uskutečnit, že se lidé přesunou z teorie X do Y a také naopak.¹⁰

2.4.4 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg identifikoval dva základní faktory, které jsou pro pracovníky zdrojem spokojenosti a motivace. Rozšířil tím Maslowovu pyramidu potřeb o:

- hygienické potřeby (faktory nespokojenosti) – vnější faktory jako např. politika společnosti, mzda, pracovní podmínky, styl řízení, mezilidské vztahy, jistota zaměstnání,
- motivátory (faktory spokojenosti) - jsou to vnitřní faktory jako např. náplň práce, úspěch, uznání, zodpovědnost, možnost růstu.¹¹

Tato teorie se v praxi využívá při sestavování a pochopení motivačních faktorů zaměstnanců ve firmě. Pokud jsou tyto hodnoty v pořádku, je v pořádku i motivace. Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá u zaměstnanců pracovní nespokojenost, kdežto naplnění jich nevyvolá pocit spokojenosti, protože je zaměstnanec bere jako samozřejmé. Když zaměstnavatel nevyplatí mzdu, pracovníka to rozzlobí, ale pokud je mzda normálně vyplacena, není to přímý motivační stimul. Naproti tomu naplnění faktorů spokojenosti je nezbytné pro správnou motivaci k vyšším pracovním výkonům a

¹⁰ DUDA, J. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Brno: ediční středisko MZLU v Brně, 2005. s. 64. ISBN 80-7157-895-9.

¹¹ DUDA, J. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Brno: ediční středisko MZLU v Brně, 2005. s. 65. ISBN 80-7157-895-9.

jejich účinek je dlouhodobý, např. pochvala. Manažeři by se měli snažit naplňovat hygienické faktory a doplňovat je motivátory, protože ty ženou zaměstnance kupředu.

2.4.5 McClellandova teorie získaných potřeb

Tato teorie je založena na tom, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb, kdy má každý člověk všechny tři potřeby a záleží jen na nich, která potřeba převládá:

- potřeba úspěchu – člověk má potřebu něco dokázat, hledá uznání a snaží se předstihnout ostatní,
- potřeba moci – potřeba vládnout, kontrolovat ostatní, vládnout nad nimi,
- potřeba sdružování – každý člověk chce někam patřit, je to potřeba přátelství, rozvíjení vztahů

Teorie získaných potřeb se v praxi využije především v jednání mezi lidmi a při nastavování motivačních faktorů určitých lidí. Každý člověk by měl znát své sklony a priority.¹²

2.4.6 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality se objevila ve 2. polovině 19. století a jejím cílem bylo zracionalizovat práci a soustředit svou pozornost na hospodárné výsledky. Instrumentalita představuje určité pojetí člověka o tom, že pokud dělá jednu věc, povede to k věci druhé. Z toho plyne, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie říká, že lidé jsou motivováni k práci tím, že tresty a odměny budou spojovány přímo s jejich odvedeným výkonem. Když člověk uspokojí své potřeby, získá zkušenosti, které ho povedou k dosažení cíle, zatímco jiné mohou být méně úspěšné. Úspěch na člověka působí pozitivně při dosahování odměny a cílů, a pokud se objeví další potřeba, chování se opakuje. V praxi byla tato teorie zaznamenána jako úspěšná. Nevýhodou ovšem je, že nevyužívá ostatní potřeby osoby a vyžaduje systém vnější kontroly.

¹² FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 113. ISBN 978-80-247-2128-6.

2.4.7 Kognitivní teorie neboli teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se orientují na psychologické síly a procesy, ale i na primární potřeby ovlivňující motivaci. Poskytují střízlivější pohled na lidskou motivaci a pro manažery díky tomu se stávají mnohem užitečnějšími než například teorie potřeb. Jsou zaměřeny zejména na vnímání a chápání pracovního prostředí zaměstnanci. Říká se, že teorie tohoto typu mají mnohem více odpovídající přístup k motivaci lidí.

Další procesy:

- expektační teorie (očekávání),
- teorie cíle (dosahování cílů),
- teorie reaktance (volba chování),
- teorie spravedlnosti.¹³

Expektační teorie původně byla součástí teorie valence – instrumentalista – expektace (VIE), kterou sestavil Vroom. Valence zastupuje hodnotu. Výše bylo uvedeno, že instrumentalista je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to ke druhé. A expektace je předpoklad, že každý čin povede ke splnění daného cíle. Míra očekávání může být založena na předchozích zkušenostech, ale jedinci se dostávají do nových situací (změna systém odměňování nebo změna zaměstnání atd.). V této situaci může dojít ke snížení motivace, která nastává, pokud je mezi výsledkem a výkonem vztah uspokojující potřeby.

Teorie dosahování cílů říká, že výkon a motivace jsou vyšší, když jsou pracovníkům předem uloženy nebo stanoveny konkrétní cíle, které jsou obtížné, ale přijatelné. Ovšem musí existovat zpětná vazba na výkon a zaměstnanci by se měli účastnit na stanovování cílů. Cíle, které jsou obtížné, musejí být předem odsouhlaseny a při jejich plnění musí vedení pracovníky podporovat. Pro motivaci je zpětná vazba velice důležitá, zejména při dosahování cíle.

¹³ ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practise*. 10th edition. London: Kogan Page Limited, 2006. p. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.

Reaktance vychází z domněnky, že lidé vnímají své potřeby a chování potřebného pro uspokojení potřeb. Ale mohou volit i takové chování maximalizující uspokojení potřeb. Tedy, že nebudou pouze pasivními posluchači, ale aktivně se budou snažit pochopit své okolí a budou se snažit snižovat nejistotu hledání příležitostí a kontrolovat ovlivňující odměny.

Teorie spravedlnosti vychází z předpokladu, že motivace lidí bude vyšší, když jejich odměňování bude spravedlivé. Spravedlnosti se může rozdělit do dvou skupin:

- procedurální – která se týká vnímání spravedlnosti postupů při hodnocení zaměstnanců, jejich povyšování atd. a
- distributivní – která se týká vnímání, že vedení odměňuje podle naplnění cílů pracovníka ve srovnání s ostatními.¹⁴

2.5 Motivace a výkon

Vztah mezi pracovním výkonem a motivací je velice důležitý. Kromě motivace existuje mnoho faktorů, které ovlivňují výkon, záleží také na dovednostech a schopnostech, na kvalifikaci, ale i na okolních podmínkách jako např. technologie, technické vybavení, organizace práce, fyzické podmínky (bezpečí, hluk, osvětlení).

Naopak ani nadměrná motivace není dobrá, protože má negativní účinky. To se nejvíce projevuje u studentů ve zkouškovém období, kdy se co nejvíce snaží, aby uspěli. V reálném a pracovním životě je přemotivovanost, když motivace převyšuje optimální míru, spíše výjimečná. Zaměstnanci totiž výkonu dosahují během pracovního procesu, tedy bez časového omezení. Zvýšená motivace je možná v situaci, kdy se při výběrovém řízení na pracovní pozici dělají testy, které jsou zaměřené na dovednosti a schopnosti, nebo v případě řešení konkrétního úkolu. Takový úkol je podmínkou při povýšení zaměstnance. Pokud je naším cílem zjistit, který z kandidátů na pracovní pozici má nejlepší dispozice k dlouhodobě výbornému výkonu a nezkoušíme, jak je člověk odolný vůči stresovým situacím, měl by zaměstnavatel vytvořit podmínky, které

¹⁴ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. s. 95. ISBN 978-80-7318-685-2.

by skutečně ukázali, co v pracovnících je. Málokdy se lidé setkávají s variantou snižování motivace zaměstnanců, ve většině případů se snaží zvyšovat, protože postupem času motivace klesá a je potřeba jí dostat zpět na optimum. Jedním z nejdůležitějších nástrojů motivace je pochvala. A ještě účinnější je zapamatovat si a poté zopakovat nějakou reakci nebo výrok některého zaměstnance.

2.5.1 Pracovní spokojenost zaměstnance

Pracovní spokojenost s výkonem zaměstnanců velmi úzce souvisí. Pokud je pro růst a výkon pracovníka nezbytná motivace, pak je předpokladem často pracovní spokojenost. Nespokojené zaměstnance lze totiž velice obtížně motivovat k většímu pracovnímu nasazení. Spokojenost obecně vysvětluje, jak se člověk dokáže vyrovnat s okolnostmi a překážkami během svého života. Celková spokojenost se životem je spojená s pracovní spokojeností. Spokojeností se rozumí subjektivní pocit v pracovním, ale i reálném životě, který ovlivňují naplněná i nenaplněná přání, cíle a očekávání. Pracovní spokojenost je důležitým rysem řízení organizace a patří k rozhodujícím faktorům pozitivního postoje k práci. Ovlivňuje kvalitu a výkon odvedené práce, loajalitu zaměstnanců, ale dopadá i na spokojenost zákazníků, především v oblastech služeb. Platí pravidlo, že čím víc se podnik stará o zaměstnance, tím víc jsou spokojeni.

Výše je zmíněna Herzbergova dvoufaktorová teorie, ve které se objevuje rozdělení na vnitřní spokojenost/nespokojenost a vnější spokojenost/nespokojenost. Herzberg uvádí, že vnitřní spokojenost souvisí s potřebou seberealizace a proto se lidé potřebují seberealizovat. Některé faktory na spokojenost působí mnohem lépe než jiné, tedy posilující pracovní spokojenost. Mezi ně patří např.:

- různorodá práce,
- finanční ohodnocení,
- bezpečnost práce,
- ocenění práce,
- využití vlastních zkušeností a schopností,
- vlastní kontrola,
- jasné cíle.

Faktory snižující spokojenost:

- stres z času,
- pracovní zátěž,
- nepředvídatelné vlivy na práci,
- velké pracovní nároky,
- společenská nepohoda,
- nedostatek času na rodinný a osobní život.¹⁵

2.5.2 Možnosti motivování

Být oceněn od nadřízeného formou uznání, kolikrát pro zaměstnance znamená víc, než finanční odměna, samozřejmě, pokud není velká. Bohužel poslední dobou se nadřízení stále častěji bojí nebo stydí nebo je jim hloupé z hlediska jejich postavení, či zbytečné, nebo dokonce nevhodné svého podřízeného pochválit. Mnoho lidí zastává názor, že pochvaly je třeba jen při výchově dětí. To je ale chyba. I dospělí lidé jsou rádi pochváleni, a obzvlášť od jejich nadřízeného. Člověk si to dobře zapamatuje a také se začne k nadřízenému jinak chovat. Z psychologické stránky je pochvala v pracovním nasazení silný motivační stimulant. Navíc vzbuzuje v pracovníkovi naději na možnost finanční odměny podle pravidla příčiny a následku. Tedy, že odměna bude jako následek několika pochval, které jí budou příčinou. Chválený pracovník také získá pocit, že jeho snaha není zbytečná nebo přehlížená. Podněcuje ho to k vyššímu pracovnímu výkonu bez nucení nebo bez jiných negativních praktik.

Další možností je dát pracovníkovi možnost vyššího postupu v pracovní kariéře. Lidem, kteří mají vysoké cíle a ambice, by k motivaci pomohlo vědomí, že se v podniku mohou vypracovat na lepší pozici. Naopak kdyby zjistili, že tuto možnost nemají, motivace by se snížila.

Další možností může být výkonová motivace. Na první pohled může vypadat, že čím je lepší motiv, tím vyšší je výkon, ale ne vždy toto platí. Při přílišné motivaci se u člověka může vytvořit přílišné napětí a to celkový výkon oslabit. I motivovanost má své

¹⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 227. ISBN 978-80-247-2497-3.

hranice a při převýšení motivace klesá výkon. Znamená to, že pro každý úkol z ohledu obtížnosti existuje určitá optimální hranice motivace. U zdánlivě snadných úkolů je potřeba větší motivace než pro složité úkoly, protože u nich je motivací samotný úkol.

2.5.4 Demotivace

Demotivace je na opačné straně než motivace. V případě, že se člověk snaží uspokojit určitou potřebu a postaví se mu do cesty překážka, nastává u něj frustrace. K frustraci dojde, když pracovník zkaží svou práci, nedostane odpovídající odměnu za odvedenou práci, nebo když mu jeho nadřízený neschválí vyžadovanou dovolenou. Aktivita, která je způsobená potřebou, vede také k uspokojení potřeby. Mnohdy se při uspokojování objevují překážky, tedy bariéry bránící člověku k dosažení cíle a v této situaci vzniká frustrace. Motivační energii, kterou si člověk nahromadil, tím pádem zůstává nevybitá. Lidé na frustraci reagují různým způsobem:

- aby překážku překonali, musí zvýšit své úsilí
- unikají od svého záměru
- hledají si jiné cíle
- uspokojují své potřeby vývojově nižším způsobem
- vybíjejí svou potlačenou energii pomocí násilí
- sami sebe se chtějí přesvědčit, že jejich stanovený cíl za to nestojí

Pokud jsou zaměstnanci demotivováni, znamená to, že společnost nepostupuje podle předpisů, pravidel a nedodrhuje určené zákony. Nejvíce demotivující je, když se zaměstnancem nekomunikuje jejich nadřízený. Zaměstnavatel by měl jít příkladem svým zaměstnancům a určitě by se nad ně neměl povyšovat. Mezi manažery jsou rozšířené především tyto techniky demotivace:

- nerespektování lidí, mikromanagement, donucování lidí = zabíjení nadšení,
- neempatičnost, agresivita, ignorace rovnováhy mezi životem a prací = likvidace emocí,
- neúplná komunikace = ničení porozumění,
- cíle určuje jen manažer bez podpory týmové práce = útlum angažovanosti,
- nefér rozhodnutí vůči lidem = ničení důvěry,

- špatné odměňování,
- rozvracení firemní kultury.

Pokud firma nedokáže motivovat lidi, neměla by je ani demotivovat. Zaměstnanci, kteří nedosáhli svého cíle nebo byli osočeni neoprávněnou kritikou, jsou demotivováni a frustrováni. Toto má svůj následek, pracovníci neodvádí dostatečné výkony a mohlo by dojít ke znechucení k práci. Znechucený pracovník nechce dělat danou práci a může k tomu začít strhávat i svůj kolektiv. To může způsobit i odchod zaměstnanců ze zaměstnání.¹⁶

Další důvody odchodu pracovníků:

- nedostatečné nebo špatné odměňování,
- špatná komunikace s nadřízeným,
- omezené možnosti kariérního růstu,
- diskriminace,
- nedostatek uznání,
- nedostatečné pracovní podmínky,
- žádná školení,
- obtěžování,
- přístup spolupracovníků,
- špatné technické podmínky.

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. s. 113. ISBN 978-80-251-2235-8.

3 CHOVÁNÍ JEDNOTLIVCE

Společnost je tvořena jednotlivci a právě chování komunikace těchto jednotlivců ovlivňuje všechny ostatní oblasti chování organizace. Proto je pochopení chování jednotlivce důležitým nástrojem pro pochopení způsobů, jak se lidé mezi sebou chovají.

Firma nemůže fungovat sama o sobě, funguje pouze na základě působení svých nejmenších složek, tedy lidí. Budoucnost společnosti určují ti, kteří tvoří její výkon, proto je potřebné věnovat pozornost zaměstnancům.

Hlavním bodem analýzy chování jednotlivce je osobnost. Existuje velké množství teorií osobností např. „Specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace“. Tato definice zakládá pojem osobnost do závislosti na specifických vlastnostech jedince. Je třeba se zaměřit, jak tyto vlastnosti vznikají a zda je možné je ovlivnit, případně jak se je ovlivnit. Také naznačuje, že lidé na sebe svým chováním navzájem působí, a proto rozdíly v osobnostech občas vedou k napjatým situacím. Podle osobnosti člověka je také možné určit, jak bude člověk reagovat na motivační podněty.

3.1 Teorie osobnosti

Lewin rozděluje faktory ovlivňující osobnost člověka na faktory prostředí a faktory vrozené. Finální chování člověka je dané sloučením těchto dvou faktorů:

- vrozené faktory – osobnost, vnímání, schopnosti,
- faktory prostředí – organizačně pracovní faktory, rodina, tlaky ve skupině, životní zkušenosti, národní kultura.

3.2 Typy osobností

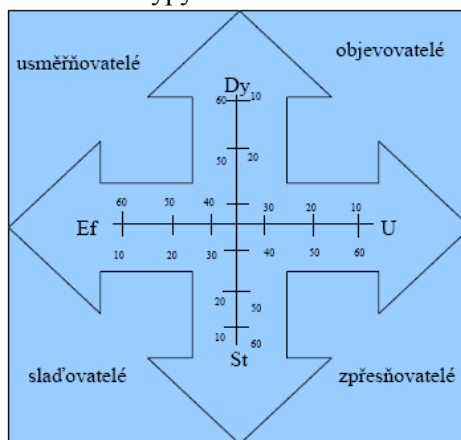
Vztah mezi osobností pracovníka formou motivace definuje zejména J. Plamínek, zároveň nabízí pohled na osobnost člověka, který podle něj určuje motivační založení člověka. V teorii vitality byl inspirován především přírodními vědami. Podobně jako již zmiňovaný Maslow sestavil také pyramidu, která vysvětluje, že hlavním a strategickým

zájmem společnosti je budování své vitality. Budování vitality probíhá přes několik úrovní nejspodnější užitečnost, přes efektivitu, stabilitu až po na vrcholu dynamiku.¹⁷

Dle Plamínka existují čtyři typy osobností člověka:

- usměřňovatelé,
- objevovatelé,
- slad'ovatelé a
- zpřesňovatelé.

Obrázek 2: Typy osobnosti dle Plamínka



Zdroj:¹⁸

3.2.1 Objevovatelé

Objevovatelé milují výzvy a rádi zdolávají překážky. Svět jsou pro něj problémy, který musejí vyřešit. Často jsou netrpěliví, chtějí hodně informací a nemají rádi řízení jich a určování jejich směru. Jsou zaměřeni na výsledek, a jakmile splní jeden úkol, hned se pouštějí do dalšího. Jsou zaměřeni spíše racionálně. Ideálně se hodí pro vědeckou a tvořivou práci, případně k řízení strojů, ale nejsou moc rádi v kolektivu lidí. Kreativita, nápady a vymyšlení jim zcela vyhovuje. Mají rádi svobodu, a proto je zcela určitě znechutí pracovat někde, kde je daný postup. Velice snadno získají pocit, že jsou usměřňováni a omezováni, obzvlášť pokud jsou zahrnuti do společných povinností, kde nemají proměnlivý prostor.

¹⁷ Plamínek, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 23. ISBN 978-80-247-1991-7.

¹⁸ Plamínek, J. *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 34. ISBN 80-247-0671-7.

- Reakce na pochvalu – sami dokáží poznat, zda se jim něco povedlo, takže pochvala nesplňuje svůj účel, protože v době, kdy jsou chváleni, už mají vyhlédnutý jiný problém a už se zaměřují na jeho řešení.
- Reakce na kritiku – je to stejné jako u pochvaly. O problému už vědí a pracují na jeho vyřešení.
- Reakce na zátěž – obvykle reagují zvýšením svého pracovního úsilí. Ovšem může se i stát, že si stanoví své priority potřebných úkolů a ty nepříliš zajímavé odbyjí.

3.2.2 Usměrnovatelé

Zaměřují se na proces a dynamiku. Rádi ovlivňují vztahy mezi lidmi a společenské procesy. Je pro ně výzvou být důležitý mezi lidmi, mít na ně vliv, chce si utvářet své okolí. Jejich představa o svobodě je rozšířená na neomezené možnosti a absolutní volnost. Uznávají hierarchické členění společnosti. Dle nich jsou dvě skupiny lidí, jedna, kterou mohou ovlivňovat a druhou, kterou berou jen v potaz. Existuje jen omezený počet osob, které berou jako své hodnocené partnery nebo zajímavé soupeře. Ale k nim jsou velmi vstřícní a loajální. Aby se člověk mohl stát tímto partnerem nebo soupeřem, musí projít testem, který může zahrnovat pracovní nebo osobní útoky, při kterých sleduje a hodnotí reakce druhého. Motivovat takového jedince je pak velmi těžké, občas i nemožné. Mají rádi pozornost, neradi přehánějí a mají dobrý cit pro to, co je zrovna vhodné. Dokážou nadchnout a přesvědčit lidi, a proto jsou dobří prezentátoři. Bávají přirozenými vůdci.

- Reakce na pochvalu – chváleni jsou rádi a užívají si to. Svoje zásluhy zvýrazňují a ještě radši své zásluhy názorně předvádí, aby mohli vysvětlovat, ukazovat a ovlivňovat ostatní.
- Reakce na kritiku – kritiku nezvládají dobře, berou jí jako útok na jejich osobu. Pokud je to možné, snaží se urazit kritizující osobu. A pokud to možné není, převedou pozornost jinam a nepřijmou odpovědnost.
- Reakce na zátěž – rádi delegují úkoly. Když je po nich vyžadováno osobní nasazení, začnou vyžadovat další podklady, nástroje, pravomoci. Okolnímu prostředí zdůrazňují jejich dosažené úspěchy a překážky, které překonali.

3.2.3 Sladkovatelé

Jsou zaměřeni na vztahy, ale jinak než usměrnovatelé. Důležitá pro ně je pohoda mezi lidmi. Jsou vstřícní, otevření a rádi komunikují. Mají velkou dávku empatie. Na

rozdíl od objevovatelů, kteří mají racionální myšlení, mají velkou dávku sociální inteligence. Tudíž jsou výborní do kolektivu. Je dobré jim pečlivě naslouchat a pozorovat jejich chování.

- Reakce na pochvalu – když jsou pochválení, musí pochvalu předat dál. Buďto ji vrátí té samé osobě nebo pochválí někoho jiného.
- Reakce na kritiku – rádi vyjadřují pochopení za kritiku jejich osoby a dokonce i navrhnou řešení problému, ovšem na jeho realizaci je potřeba dohlédnout.
- Reakce na zátěž – podobné jako reakce na kritiku, vyjádří pochopení. Její řešení probírá s ostatními lidmi, aby zjistil, jak může nejlépe pomoci, místo, aby vyřešil náročnou situaci.

3.2.4 Zpřesňovatelé

Mají rádi řád a pořádek. Jsou přísní na své okolí, ale i na sebe. To z nich dělá velmi pilné, precizní a pečlivé pracovníky. Rádi si hrají s daty a analyzují. K práci potřebují dostat co nejvíce informací. Mají rádi své rituály a rádi dotahují věci do konce. Tyto osobnosti jsou spíše uzavřené a své emoce nedávají lidem najevo. Ze stránky motivace jsou zpřesňovatelé velmi příjemnou skupinou zaměstnanců, jsou velmi loajální a respektují autority. Nemají problém ztotožnit se s firemními hodnotami.

- Reakce na pochvalu – pochvalu berou jako ujištění, že dosáhli žádaného stavu. Protože nedávají najevo své emoce, jejich reakce jsou odměřené. Ten, kdo umí číst v jejich osobnosti, ví, že udělal dobře.
- Reakce na kritiku – reagují stroze, ale pokud uznají kritiku, omluví se. Pokud kritiku neuznají, sice uznají pravdu druhého, ale nesouhlasí s ní.
- Reakce na zátěž – začnou více pracovat a mohou požádat o prostředek k ulehčení jejich práce. Na selhání jsou citliví, ovlivňuje totiž jejich další sebehodnocení. Jejich zmíněnou citlivost je třeba vyvažovat častými pochvalami a oceněním jejich práce.

4 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je velmi důležité a to jak pro pracovníka, tak pro organizaci. Je možné uplatnit mnoho způsobů odměn, ve formě platu, mzdy či jiné peněžní nebo nepeněžní formě. Motivace je nejvíce spojována s odměňováním pracovníků, protože je jeden z neúčinnějších nástrojů. Když dáte zaměstnancům otázku, jak je nejvíce motivovat, bude odpověď nějaká forma odměny. K odměnám patří hodnocení práce pracovníků, které patří mezi nejdůležitější činnost nadřízených pracovníků.

Systému odměňování pracovníků se věnuje řízení odměňování. Týká se nepeněžních i peněžních forem odměn. Postupy řízení odměňování obsahují zavádění, udržování a vytváření systému odměňování a orientují se na výkon a jeho zvýšení. Systém odměňování pracovníků by měl respektovat tyto požadavky:

- stabilizovat schopné pracovníky,
- přilákat kvalitní lidi a potřebný počet uchazečů o zaměstnání,
- přispívat k dosažení konkurenčního postavení na trhu,
- pracovníky odměňovat za výsledky, úsilí, zkušenosti, loajalitu a schopnosti,
- být racionální,
- být v souladu s právními normami,
- být přijímán zaměstnanci,
- hrát pozitivní roli při motivaci zaměstnanců.

Podnikatelský subjekt je při odměňování omezen kolektivní smlouvou a legislativně. Zaměstnavatel svou mzdovou politikou sleduje následující cíle:

- získává kvalifikované zaměstnance splňující dovednosti a znalosti na pracovní pozici,
- stimuluje k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- udržuje celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který neohrožuje konkurenční schopnost firmy,

- zajišťuje spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu.¹⁹

4.1 Složky odměňování

Odměňování má několik složek a tvoří ho peněžní odměny, které se dají rozdělit.

4.1.1 Peněžní formy odměny

Plat je pevně daná složka odměny a zaměstnanec si může být touto složkou jistý, jelikož je to stála sazba za odvedenou práci. Úrovně těchto odměn jsou dány podle vytvořených struktur aktualizujících se podle pohybu sazeb na trhu, také s ohledem na inflaci nebo po dohodě. Mzda je vyjádření peněžitého plnění nebo peněžité povahy poskytovaná zaměstnavatelem za vykonanou práci.

Druhy mezd:

- časová mzda – při odměňování činností, u kterých je zájem na kvalitní práci a zvyšování kvalifikace nebo nejsou zpracovány výkonové normy, nebo se tím dodržují předpisy o bezpečnosti práce.
- Úkolová mzda – zavádí se na pracovištích, kde jsou předem určeny technologické pracovní postupy, jsou tam zajištěny předpoklady pro uplynulý průběh pracovního procesu, není ohrožena zdraví pracovníka a bezpečnost práce, funguje kontrola jakosti práce a hlavně jsou stanoveny výkonové normy,

4.1.2 Nepeněžní formy odměny

Pro tuto diplomovou práci jsou nejdůležitější nepeněžní formy odměn, které se v poslední době považují za velmi kreativní. Mezi tyto odměny je možné zahrnout:

¹⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 238. ISBN 978-80-247-2497-3.

- pochvalu,
- povýšení,
- pověření určitým důležitým pracovním úkolem,
- pověření školením,
- vedení pracovního týmu,
- pozvání na důležitý oběd,
- přidělení vlastní kanceláře,
- poukázky na určité zboží nebo na dovolenou.

4.1.3 Dodatečné odměny

Dodatečné neboli mimořádné odměny se přidávají k základní peněžní odměně vztahující se ke kvalitě odvedené práce, schopnostem, dovednostem a délce pracovního poměru ve společnosti. Mimořádné odměny mohou mít několik podob:

- prémie – odvíjí se od dosažení předem dané úrovně výkonu, např. určitý objem výroby.
- Provize – domluvené procento z objemu uskutečněných prodejů.
- Příplatky – vyplácí se za směnný provoz, práci přesčas, pracovní pohotovost.
- Odměna za délku pracovního poměru – odvíjí se od doby zaměstnání pracovníka ve firmě.
- Mimořádná odměna – vyplácí se za úspěšně splněný úkol.
- Odměna podle dovedností a schopností – závisí na konkrétních schopnostech a dovednostech jednotlivého pracovníka,
- Výkonnostní odměny – závisí na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků,
- Odměna podle přínosu – vztahuje se k přínosu zaměstnance pro organizaci.

Nejvíce časté z těchto dodatečných odměn jsou nejspíše prémie, odměny podle dovedností a schopností jsou velmi individuální, stejně jako výkonnostní odměny. Všechny tyto podoby odměn většinou nejsou v jedné firmě najednou, záleží na činnosti a směru společnosti. Provize se objevují u dealerských společností, kde prodávají nějakou službu nebo výrobek a zaměstnancům se vyplácí provize podle procent

prodejů. Naopak odměna závislejší na délce pracovního poměru se může vyskytovat v jakékoliv organizaci a může být vyplácena všem zaměstnancům bez ohledu na jejich schopnosti nebo přínos firmě.²⁰

4.2 Zaměstnanecké výhody

Výhody pro zaměstnance jsou benefity, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci mimo základní mzdu. Zpravidla nejsou upravované zákonem a nejsou ani vymahatelné. Organizace poskytuje zaměstnanecké výhody ve snaze najít nové zaměstnance a stávající pracovníky motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu. Zmíněné výhody jsou poskytovány plošně. Spoustu výhod může upotřebit i rodina zaměstnanců společnosti.

Cíle zaměstnaneckých benefitů jsou:

- uspokojování osobní potřeby zaměstnanců,
- získávání a udržení si kvalifikovaných pracovníků,
- poskytování daňových zvýhodnění,
- posilování oddanosti a závazků zaměstnanců vůči firmě.

Tyto cíle motivaci neovlivňují, ale ovlivňují spíše postoje zaměstnanců vůči firmě, spokojenost pracovníků a mívají vliv na udržení lidí v organizaci. Zaměstnanecké benefity jsou velice nákladné a mohou se pohybovat na hranici až jedné třetiny nákladů na základní platy a dokonce i více. Měly by být řízeny a plánovány.

4.2.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Mohou být peněžní, nepeněžní, v hmotné formě či ve formě nadstandardních služeb, mohou mít různé podoby:

- peněžní pomoc – půjčky na permanentky, podnikové půjčky, pomoc při splácení hypotéka, členské příspěvky, příspěvky na přemístění.

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2002. s. 554 – 555. ISBN 80-247-0469-2.

- Osobní bezpečnost – pojištění, zdravotní péče, odstupné, nemocenské dávky, poradenství.
- Osobní potřeby – volno z osobních důvodů, např. péče o děti v zařízeních organizace (mateřské školy, jesle), podnikové slevy, potřeby na mateřskou dovolenou nad rámec zákonného minima.
- Obstarávací služby – peněžní služby, kupování dárků, obstarávání vstupenek, letenek, jízdenek, jednání s opraváři.
- Podnikové automobily, mobilní telefony, notebooky.
- Dovolená,
- a jiné zaměstnanecké benefity – vánoční večírky, bezplatné parkování, bezplatné poskytování čaje, kávy a různých druhů nápojů na pracovišti.

Jaký typ zaměstnaneckých benefitů nabídne organizace svým pracovníkům, zaleží pouze ní.

4.3 Zásluhová odměna

Mezi zásluhové odměny patří odměňování podle dovedností, schopností, výkonu a přínosu pro podnik. Odměna za zásluhy se může udělit jako pevné zvýšení základní mzdy nebo jako konkrétní suma peněz, tedy jako proměnlivá odměna. Tato odměna není postavena na předpokladu, že současný výkon bude trvat napořád. Zaměstnanci v případě proměnlivých odměn nemají jistotu a je pro ně motivující udržovat stávající nebo i vyšší úroveň výkonu. Jeden z hlavních důvodů odměn za zásluhy je tedy motivace. Dalším důvodem je sdělení vedoucích, kterých zaměstnanců si váží za jejich dovednosti, výkon nebo přínos pro podnik. Třetím důvodem je spravedlnost, protože všechny pracovníky nelze odměňovat stejně, musí se přihlížet k jejich dovednostem a kvalitě odvedené práce.

4.3.1 Odměny dle výkonu

Protože každý zaměstnanec je jinak výkonný, je třeba rozlišení pracovníků dle výkonu, který předvedou.

- Mzdová struktura – musí být sestavena způsobem umožňujícím zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí příslušícím danému stupni práce.
- Růst mzdy a výkon – k určení hranice a sazby růstu mezd se používá bodové ohodnocení výkonu.
- Zpomalující se růst – růst mezd by měl mít klesající efekt.

Odměny dle výkonu se můžou realizovat pomocí mzdové matice, ve které jsou proti sobě stupnice postavení ve mzdovém rozpětí a výkonu zaměstnance. Tyto odměny můžou být zvláště jako dodatečné odměny nebo mohou být přidány k základní mzdě.

4.3.2 Odměny dle schopností

Na každou určitou pracovní pozici jsou předpokládány konkrétní schopnosti, za které jsou pracovníci odměňováni. Každý zaměstnanec patří do určité skupiny kvality schopností, které jsou přiřazeny k určité výši odměny. Někdo převyšuje základní předpokládané schopnosti, ale na druhou stranu, někdo těchto základních schopností ani nedosáhne. Ten, kdo dosahuje vyšších schopností, má samozřejmě vyšší odměny.

Schopnosti nejsou snadno měřitelné, proto někdy bývá těžké jasně určit úroveň schopností zaměstnance. Výsledky v každé oblasti kvalifikace se hodnotí jako efektivita využití schopností a úroveň schopností. V podniku musí existovat jednoznačné a spravedlivé metody posuzování schopností, aby mohl zavést systém odměňování podle schopností.

Systémy schopností musí být sestaveny na základě dobré analýzy a výzkumu a manažeři by měli být ohledně tohoto procesu dobře proškoleni, aby byli přesvědčení, že systém je vážně spravedlivý, že bude přínosem a hlavně, že funguje.

Srovnání odměn dle schopností a odměn dle výkonu

Odměňování podle schopností je oproti odměňování podle výkonu založeno na stanoveném systému schopností, z nichž jsou některé využitelné v několika rolích a jiné přímo pro určité role. Není založeno na dosažení nějakých určitých výsledků, není tu předem nic dané, co by se mělo splnit. Jde o splnění cíle, ale ne předem stanoveného, pouze takového, který je pracovník schopen stále plnit na základě svých schopností.

Odměňování podle výkonu je založeno zejména na subjektivním úsudku manažera, který pracovníci, kterých se týká, nemusí akceptovat.

Hlavní rozdíl mezi těmito odměnami je pohled na práci, za kterou je odměna. V případě odměn za výkon je zde pohled směrem zpět na práci již vykonanou, na dosažený výsledek, za který je odměna. Ve druhém případě je pohled opačný, tedy vpřed.

4.3.3 Odměny dle dovedností

V tomto systému je zvýšení mzdy závislé na druhu a rozsahu dovedností, které zaměstnanec má a používá. Rozvoj dovedností má dvě roviny. Vertikální rozvoj dovedností potřebných ke konání práce na vyšší úrovni a horizontální rozvoj dovedností, které jsou vyžadovány k vykonávání širšího okruhu úkolů. Zaměstnanci nejsou vlastně odměňováni za práci, ale za dovednosti, které jsou schopni využívat. Využívání těchto dovedností patří mezi odměňování dle výkonu.

Aby byl systém odměňování funkční, je potřeba jasně definovat soubory dovedností, které se zaměstnanci mohou naučit a které je organizace ochotna odměnit. Výcvikové školení, kde se zaměstnanci mohou naučit odměnám, které podnik odměňuje, jsou definovány. Za úspěšné zvládnutí výcvikového programu pracovník obdrží certifikát. Získáním těchto dovedností bude zaměstnanci zvýšena mzda. Ovšem pro organizaci je dost nákladné své zaměstnance vzdělávat a zajistit jim tím získání nových dovedností.

4.3.4 Odměny dle přínosu

Tento systém je smíšený systém odměn dle schopností a odměňování podle výkonu. V organizaci je cílem všech pracovníků nějak přispět k celkovému cíli, neboli být přínosem pro celek, podnik. Přínos se měří v podobě výsledků a schopností, tedy výkonu. Pro odměňování podle přínosu je potřeba určit, jaký vliv každý pracovník měl v celkovém výsledku týmu a jakou měrou k němu přispěl, jakou úroveň schopností do požadovaného cíle vložil a jak tento dosažený výsledek ovlivnil použité schopnosti. V tomto systému záleží tedy na výsledcích vykonané práce, ale i na schopnostech k tomu vynaložených.

Odměny dle přínosu jsou způsobem odměňování za schopnosti, za výsledky a za výkon. Výsledky se odrážejí ve stávajícím výkonu a schopnosti by měly být odrazem odměn za budoucí úspěch. Tyto složky tvoří odměňování za přínos. Existují dva způsoby, jak stanovit výši odměn:

- holistický přístup – rozhoduje na základě informace o schopnostech pracovníků a stejně se posuzuje i výkon při dosahování cílů. Tyto informace se poté spojí a celkový přínos zaměstnanců se vzájemně porovná a dle toho se rozhodne výše odměn.
- bodování výsledků i schopností – lze dělat pomocí matice, ve které jsou uvedeny výsledky proti schopnostem.²¹

Týmové odměňování

Týmové odměňování se týká zaměstnanců vykonávajících podobnou práci a souvisí s výkonem týmu. Tato odměna je obvykle vyplácena bonusy k základní složce platu a poté je rozdělena mezi členy v týmu. Odměňování dle výkonu v týmovém odměňování není, ale pracovníci v týmu mohou být odměněni dle dovedností nebo schopností.

Výhody týmové odměny:

- povzbuzení efektivní týmové práce a kooperativní chování,
- vyjasnění týmových cílů a priorit týmu,
- zvýšení úrovně flexibilní práce v týmech,
- povzbuzení víceborovosti,
- stimulace týmu a vedení ho ke kolektivnímu zlepšování výkonu,
- povzbuzení méně efektivních členů týmu a vedení jich ke zlepšení a vyrovnání se ostatním členům.

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2002. s. 605 - 617. ISBN 80-247-0469-2.

Nevýhody týmové odměny:

- fungují pouze v soudržných týmech,
- někteří pracovníci týmu vyčnívající v týmu mohou mít výhrady k tomu, že jejich vlastní úsilí není odměňováno specificky, ale pouze ve stínu týmu,
- pro některé může být nežádoucí tlak ostatních členů týmu na dodržování skupinových norem.

Pro týmové odměňování musí být týmy dobře vytvořeny, aby se zmenšil výskyt problému pramenících právě z neochotnosti některých pracovat nebo jejich nespokojenosti. Práce všech pracovníků v týmu musí být vzájemně propojená.²²

4.4 Motivační program podniku

V řízení společnosti by měly být řešeny otázky přístupu vedení zaměstnanců a pracovních skupin, zhodnocení dosažených výsledků, vytváření podmínek pro rozvoj aktivit zaměstnanců, podněcování jejich iniciativy, upevňování pracovní kázně. Všechny zmíněné otázky je potřeba řešit z pohledu problémů a úkolů organizace, ale také z pohledu společných záměrů a cílů. Při řešení těchto otázek se sestavuje tzv. motivační program organizace, který se zaměřuje na nejlepší využití pracovní síly při plnění určitých úkolů společnosti a také na optimální uspokojení o rozvoj osobnosti lidí v pracovním procesu. Vychází se přitom z poznatku o povaze jednání v práci a z rozpoznání zdrojů motivace zaměstnance. Při prvním zpracování motivačního programu jde i o uvážení potřeb a zájmů zaměstnanců jako osobností. Program by měl být sestaven odlišně pro různé skupiny zaměstnanců a vedle nakládání s peněžními odměnami by měl obsahovat i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry zaměstnanců, vytváření pracovních podmínek, hodnocení pracovníků, rozvoje komunikace uvnitř podniku, vytváření pracovních vztahů atd.

Hmotná motivace pracovníků:

- osobní hodnocení,

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2002. s. 619. ISBN 80-247-0469-2.

- vysoká základní mzda,
- cílové prémie a odměny,
- poskytnutí půjček a hrazení úroků,
- hrazení životního pojištění,
- mimořádné odměny, bonusy,
- poskytnutí služebního automobilu,
- příspěvek do důchodu atd.

Nehmotná motivace zaměstnanců:

- uznání a pochvaly,
- dobré pracovní podmínky a vztahy,
- volná pracovní doba,
- doplňková dovolená,
- možnost povýšení atd.²³

4.5 Shrnutí teoretických poznatků

Protože lidské zdroje jsou nejcennější zdroj pro organizaci, stávají se její nejvýznamnější oblastí, ale důležitý je i management. Než vedoucí tým zaměstnanců udělá konkrétní rozhodnutí, potřebuje uvážlivost, péči a hlavně čas a není při tom důležité, zda management vede velkou nebo malou skupiny podřízených.

Velice důležitá je také motivace, jelikož ovlivňuje výkon pracovníků. Člověk, který má dobrou motivaci, odvádí mnohem lepší výsledky než nemotivovaný člověk. Úspěch v podstatě zajišťuje motivace, a pokud je člověk motivován, je iniciativní a aktivní. U pracovníků ve vedoucím postavení se očekává jejich vnitřní hnací síla, neboli vnitřní motivace, ale také schopnost motivovat ostatní, hlavně podřízené. Měli by umět podřízené povzbudit, nadchnout a vyvolat v nich pocit, aby sami chtěli dosahovat lepších výsledků a měli snahu dosáhnout určených cílů.

²³ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. s. 95. ISBN 978-80-7318-685-2.

Protože se v současné době pořád zvyšují požadavky na kvalitu výrobků, měla by se motivace neustále zvyšovat. Zaměstnavatelé by měli své zaměstnance motivovat co nejlépe, protože když jsou pracovníci spokojeni, vykonávají poctivě a s láskou svou práci a tak jsou spokojeni i zákazníci.

V první části diplomové práce byl vysvětlen pojem motivace a jeho důležitost v oblasti řízení lidských zdrojů. Podle poznatků z této části je zpracována druhá, praktická, část diplomové práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Firma XY je českou výrobně obchodní společností se zahraniční účastí. Patří k nejspolehlivějším a největším výrobcům stavebních a průmyslových hmot na českém trhu.

Mezi výrobky patří zejména:

- interiérové barvy,
- disperzní barvy,
- fasádní barvy,
- barvy na kov a dřevo.

5.1 Historie firmy

Firma začala podnikat v oboru stavebních a průmyslových hmot v roce 1991. Začala distribucí základních malířských surovin a v roce 1993 sortiment rozšířila o nátěrové hmoty. V první fázi přibyly klasické kličové nátěry a postupně přibývaly další, interiérové, disperzní i fasádní.

V roce 1996 přišel zlom, firma koupila a začala přestavovat areál bývalé nemocnice V Litoměřicích, kam se po 5 letech přestěhovala z tehdejšího zázemí, z Terezína. Od té doby vlastníci firmy investují do rozvoje areálu a moderních technologií. V posledních dvou letech přesáhla tato investice 100 milionů korun. Díky těmto investicím se Firma XY stala druhým největším výrobcem vodou ředitelných nátěrových hmot v České republice. Za hranicemi ČR je pro Firmu XY rozhodující trh Slovensko, kde podnik působí prostřednictvím dceřiné společnosti. Ale postupně se Firmě XY podařilo proniknout i na trhy střední a východní Evropy, jako např. Polsko, Bulharsko, Ukrajina atd.

5.2 Současnost společnosti

V rámci technologického rozvoje se Firma XY zaměřila především na využívání nových a kvalitnějších surovin. To podniku umožnilo zachytit novodobý trend, který směřuje k výrobě produktů s vyšší užitnou hodnotou pro spotřebitele. Za potvrzení úspěchu se dá považovat udělení ocenění v kategorii Produkty a technologie roku v roce 2011.

Prioritou úsilí zaměstnanců Firmy XY byla, je a do budoucna zůstává snaha nabídnout zákazníkům i obchodním partnerům vynikající poměr kvality výrobků a jejich ceny, ale především i uspokojení jejich poptávky, požadavků či řešení problémů. Takto chce Firma XY i nadále fungovat. Roční obrat společnosti činí okolo 25 %. Výsledky hospodaření společnosti za minulé tři roky jsou zapsány v následující tabulce:

Tabulka 1: Výsledky hospodaření za minulé tři roky

Rok	2013	2014	2015
Zisk po zdanění (v tis. Kč)	55.800	67.240	58.650

Zdroj:²⁴

5.3 Vize společnosti

Budoucnost v další působnosti firmy lze v stručnosti formulovat takto:

- cílem společnosti je vytvářet a dodávat stavební a průmyslové hmoty v co nejvyšší kvalitě a s co nejmenším počtem reklamací,
- snažit se tyto výrobky vytvářet s co nejmenšími náklady, ale při dodržení požadované spolehlivosti a kvality,
- nadále udržet spolehlivou a stabilní výkonnost a neustále zvyšovat dobrou pověst společnosti zákazníků a odběratelů,

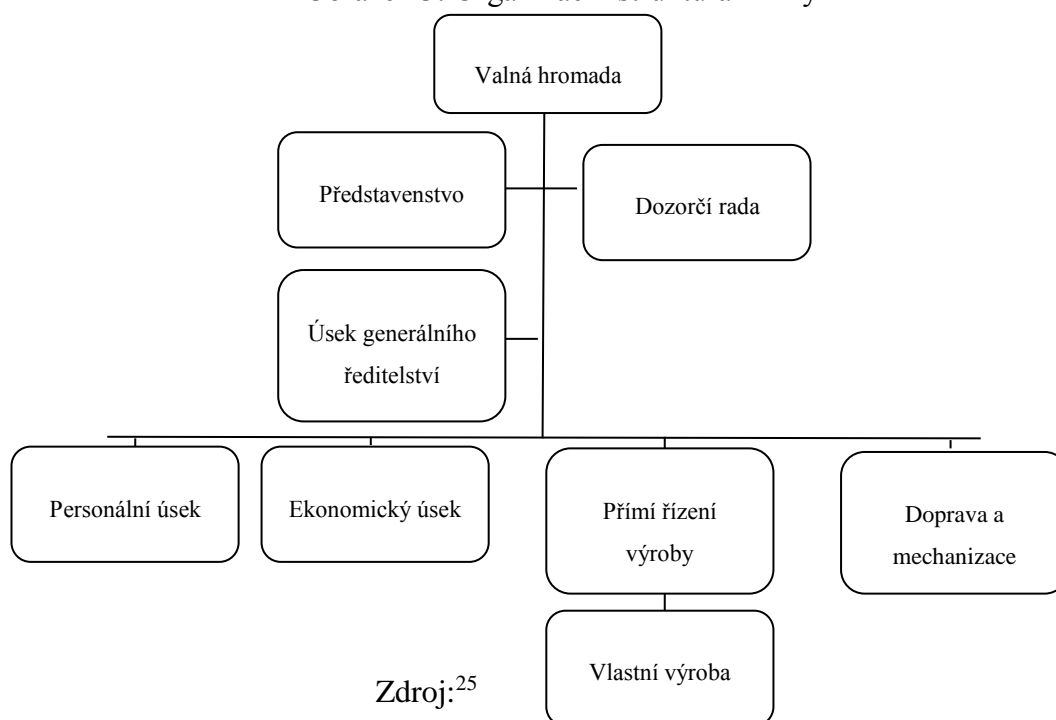
²⁴ Autor práce, 2016 (rozhovor s personalistou)

- také v oblasti pracovníků se chce organizace stát vyhledávaným cílem pro řemeslníky a odborníky vysoké kvality, kterým bude schopná nabídnout motivující a spolehlivé prostředí pro jejich práci a profesní růst.

5.4 Organizační struktura

Firma XY je společností akciovou. Její nejvyšší orgán je valná hromada, která je tvořena jednotlivými akcionáři společnosti. Valná hromada se schází jednou za půl roku a rozhoduje o základních problémech s řízením organizace, zejména při změnách stanov, formě a typu akcií, schvaluje rozdělení zisku a účetní uzávěrku. Také volí dozorčí radu a představenstvo. Statutární orgán je představenstvo složené ze tří akcionářů, kteří akciovou společnost řídí, jedná jménem společnosti Firma XY, zastupuje ji v obchodních jednáních a celkově zajišťuje obchodní vedení. Dozorčí rada dohlíží na působnost představenstva společnosti, také se vyjadřuje k rozdělení zisku a účetní závěrce. Své připomínky poté předkládá valné hromadě a dokumenty jsou pak závazné pro další vývoj a působení akciové společnosti. Organizační struktura Firmy XY je dále rozdělena na 6 dílčích úseků, které podléhají úseku generálního ředitele.

Obrázek 3: Organizační struktura Firmy XY

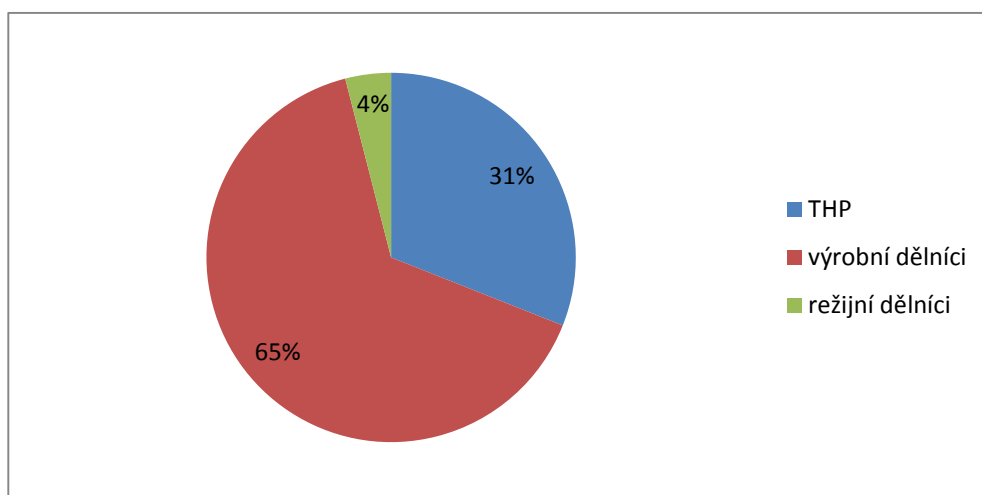


²⁵ Autor práce, 2016 (rozhovor s personalistou)

5.5 Zaměstnanci

Opět na základě rozhovoru s personalistou byly zjištěny tyto informace. Firma XY zaměstnává 40 stálých zaměstnanců. Výkyvy zaměstnanců organizace se pohybuje na přijatelné úrovni. Část těchto výkyvů způsobuje to, že jsou tvořeny pracovníky v důchodovém věku. Organizace během předchozích čtyř let přijala do pracovního vztahu nové zaměstnance na místo výrobního dělníka, průměrný věk nově přijatých byl 32 let. Zaměstnanci jsou rozděleni do tří kategorií a to technicko hospodářský pracovník (THP), výrobní dělníci a režijní dělníci. Procentní zastoupení jednotlivých skupin pracovníků k celkovému počtu znázorňuje následující graf.

Graf 1: Kategorie zaměstnanců



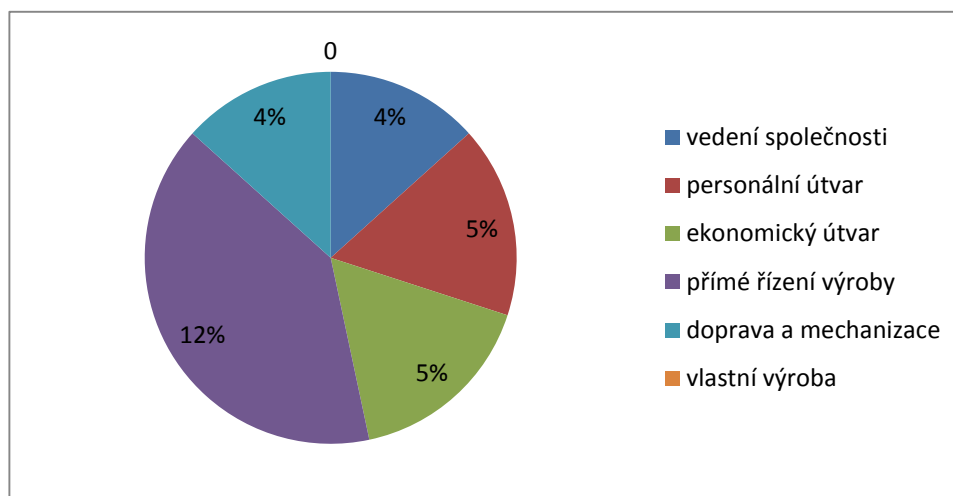
Zdroj:²⁶

Hned na první pohled je zřejmé, že největší podíl pracovníků tvoří výrobní dělníci, protože se jedná o výrobu hmot, kde je potřeba obsluhovat stroje.

Další obrázek ukazuje rozložení pracovníků v jednotlivých vnitropodnikových útvarech. Protože Firma XY vyrábí stavební a průmyslové hmoty, největší podíl tvoří vlastní výroba, kterou zabezpečují režijní a výrobní dělníci.

²⁶ Autor práce, 2016 (rozhovor s personalistou)

Graf 2: Pracovníci v jednotlivých vnitropodnikových útvarech



Zdroj:²⁷

5.6 Výrobní program firmy

Podle rozhovorů s personalitou firmy autorka získala tyto informace. Společnost Firma XY je zaměřena na výrobu stavebních a průmyslových hmot. Jedná se zejména o výrobu nátěrových hmot, zejména interiérové, disperzní a fasádní barvy. Dále jsou to barvy na dřevo a kov, které se začaly vyrábět teprve před pár lety, ale je o ně velký zájem. A samozřejmě základní malířské suroviny, jako například sádra, tmely, štuky, lepidla, šterky atd. To všechno se zaměřením na využívání stále nových a dokonalejších výrobních a materiálových vstupů při neustálém snižování finální ceny stavebních a průmyslových hmot při zachování vysoké kvality výrobků.

5.7 Závěr

Závěrem lze říci, že základem úspěchu akciové společnosti Firma XY je odpovídající kvalita práce, spolehlivost a také etika a úroveň jednání se svými zákazníky a odběrateli. Díky tomu je Firma XY vnímána jako důvěryhodný a spolehlivý partner nejen mezi svými odběrateli a zákazníky, ale i mezi svými obchodními partnery. Organizace se takto snaží chovat navenek, ale i uvnitř firmy ke svým zaměstnancům a tím si zajišťuje jejich loajalitu a aktivní účast při řešení vzniklých problémů. Pro udržení

²⁷ Autor práce, 2016 (rozhovor s personalistou)

stávajícího postavení na trhu je nutné zajistit výši obrátu i pro nastávající období a to i přes více neustále projevující se krizi na trhu stavebních a průmyslových hmot.

6 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Analýza systému motivace je důležitou částí, díky které je možné zjistit podstatné informace o situaci ve společnosti a dospět tak ke konkrétním názorům a zhodnotit danou situaci. Aby mohl být zjištěn stávající stav v organizaci, bylo nutné provést analýzu stavu a na základě zjištěných informací udělat potřebné kroky, které zajistí zvýšení motivace zaměstnanců. U motivace pracovníků byla diplomová práce zaměřena na nefinanční stimuly. Většina pracovníků považuje za nejlepší motivaci peněžní ohodnocení, která má ale klesající účinek, protože zaměstnanci si snadno a rychle zvyknou na vyšší peněžní odměnu. Pro organizaci by mělo být nejdůležitější, aby byl pracovník spokojený a s chutí a radostí pro ni pracoval. Tento cíl je ovšem velice složitý.

6.1 Postup a cíl analýzy

Základním cílem analýzy je získat informace o stávajícím stavu motivačního systému zaměstnanců ve Firmě XY, zjistit přednosti a nedostatky současného systému. Od hlavního cíle jsou odvozeny dílčí cíle:

- zjistit stanovisko pracovníků na současný systém motivace,
- zjistit co pracovníci očekávají od nového motivačního systému a
- v čem pozorují nebezpečí zavedení nového systému.

V této části diplomové práce se bude autorka snažit nalézt odpovědi na stanovené hypotézy. Díky těmto zjištěným informacím bude následně zpracován projekt. Podklady pro tuto analýzu poskytl personalista firmy.

Stanovené hypotézy:

1. Většina pracovníků se přiklání k názoru, že motivační systém zaměstnanců není užitečný. – Tato hypotéza je stanovená na základě zjištění, že zaměstnanci organizace byli motivováni minimálně, tudíž se s motivací příliš nesešli, a proto se domnívají, že pro ně systém nemá žádný význam.
2. Mezi pracovníky převažují dobré vztahy s menším výskytem rivality. – Po diskuzi s personalistou vyplynulo, že vztahy mezi zaměstnanci jsou dobré,

ale díky tomu, že společnost zaměstnala nové pracovníky, převládá mezi starými a novými zaměstnanci určitá rivalita.

3. Řídící zaměstnanci se domnívají, že nefinanční stimuly budou na pracovníky působit jen krátkodobě. – Hypotéza byla stanovena podle informací, že zaměstnanci by uvítali spíše peněžní odměnu než nepeněžní, která by je motivovala dlouhodobě.

6.2 Metody sběru dat

Pro získání nezbytných informací, v souladu kterých bude vypracována analýza a následný projekt, byly použity tyto formy sběru dat.

- pozorování,
- dotazníky a
- rozhovory s personalistou.

6.2.1 Dotazník

Protože všichni pracovníci nepracují na stejných pozicích, nevykonávají stejnou práci a nemotivují je stejné věci, byly vytvořeny dva typy dotazníků. První je určený pro řídicí zaměstnance a druhý pro ostatní zaměstnance.

6.2.1.1 Charakteristika dotazovaných

Před vyplněním dotazníku byli pracovníci seznámeni o jeho účelu. Šetření proběhlo u všech řídicích zaměstnanců a ostatních pracovníků společnosti. Výzkum probíhal přímo na pracovišti Firmy XY. Dotazník byl dán všem řídicím zaměstnancům a pracovníkům firmy. Návratnost dotazníků byla stoprocentní z celkového počtu 40 pracovníků. Vyhodnocení bylo provedeno na základě pracovního zařazení. Všichni pracovníci vyplnili dotazník kompletně, proto nemusel být žádný znehodnocen.

6.2.1.2 Cíl dotazníkového šetření

Základním cílem šetření bylo zjistit vnímání zaměstnanců stávající motivační systém firmy. Také, jak budou zaměstnanci reagovat na možné zavedení nového

systemu a zda mají o motivování vůbec zájem. Posledním cílem bylo zjistit čeho se pracovníci obávají při zavedení nového systému.

6.2.1.3 Tvorba dotazníku

- Sestavení krátkého dotazníku, otázky byly jasně a stručně formulovány, protože jinak by pracovníci ztratili zájem, ochotu a spoustu času při vyplňování.
- Pracovníci se v této společnosti s motivací doposud příliš nesečkali, protože je firma motivuje jen minimálně. Většina zaměstnanců si pod pojmem motivace představí peněžní odměnu a nevědí, že existuje i nefinanční odměna a celá řada zaměstnaneckých výhod.
- Pro zjištění motivace zaměstnanců byly v dotazníku zvoleny jak otevřené otázky, tak uzavřené otázky.
- Dotazník byl anonymní z důvodu důvěrnosti.

6.2.1.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Vyhodnocení dotazníku pro řídicí zaměstnance

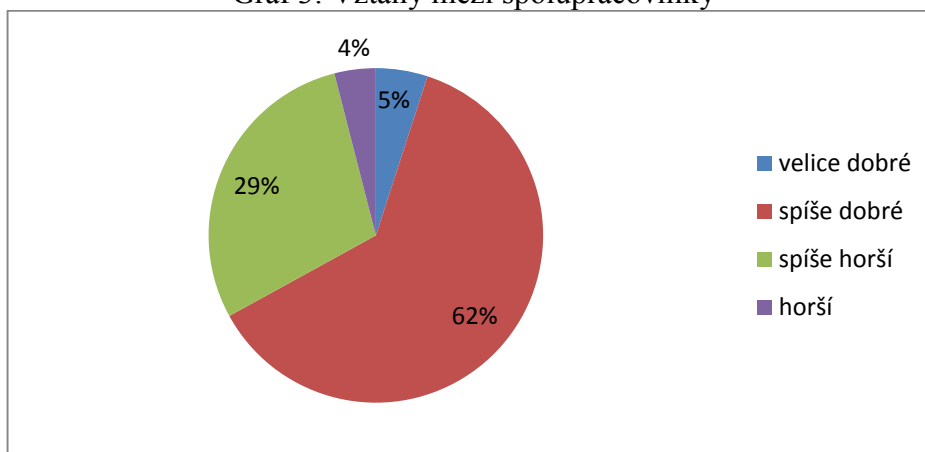
Otázka č. 1: *Máte pocit, že byste měli zlepšit motivaci Vašich pracovníků?*

Většina dotázaných (96%) odpověděla, že ano, zbylí (4%) z nich si myslí, že ne. Důvodem může být buď demotivace zaměstnanců (například, že je práce přestala bavit nebo se zhoršily vztahy v kolektivu) nebo se jedná o pracovníky, kteří v nejbližší době půjdou do důchodu, a tudíž nechtějí a nezajímají se o změny.

Otázka č. 2: *Myslíte si, že vztahy mezi lidmi ve Vaší firmě jsou dobré?*

Z obrázku dole je zjevné, že 5 % dotazovaných uvedlo, že ve firmě převládají velice dobré vztahy mezi spolupracovníky, nejvyšší procento respondentů 62 % uvedlo, že vztahy v kolektivu jsou spíše dobré, 29 % má dojem, že vztahy jsou spíše horší a 4 % si myslí, že vztahy v kolektivu jsou špatné. Jedním z nejčastějších důvodů špatných vztahů na pracovišti bývá závist.

Graf 3: Vztahy mezi spolupracovníky

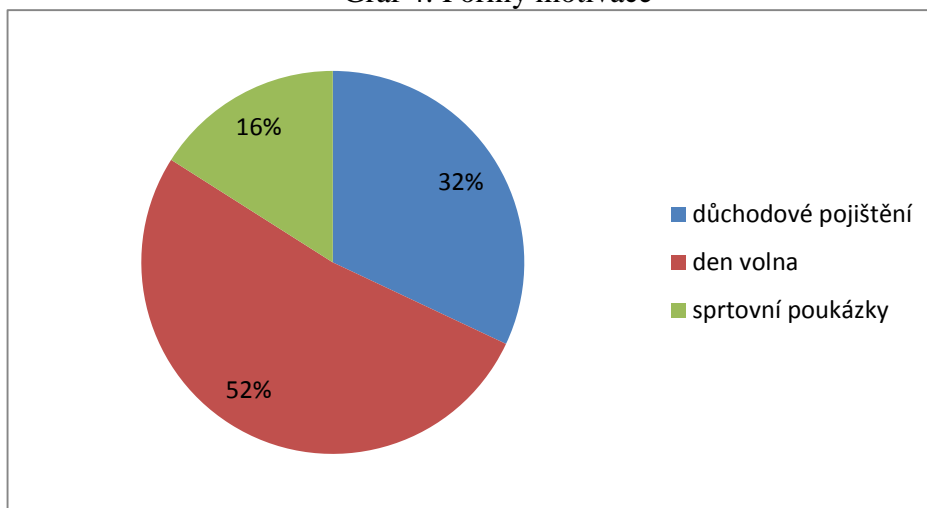


Zdroj:²⁸

Otázka č. 3: *Jaká forma motivace by motivovala přímo Vás? Napište, co by motivovalo k lepším výsledkům Vás.*

32 % respondentů uvedlo, že nejvíce by je motivoval příspěvek na důchodové pojištění, 52 % by za mimořádně odvedenou práci zvolilo den volna a 16 % dotázaných by uvítalo poukázky na sportovní aktivity.

Graf 4: Formy motivace



Zdroj:²⁹

²⁸ Autor práce, 2016 (dotazníkové šetření)

²⁹ Autor práce, 2016 (dotazníkové šetření)

Otázka č. 4: *V čem vidíte rizika při zavedení systému motivace pracovníků nefinančními stimuly ve Firmě XY?*

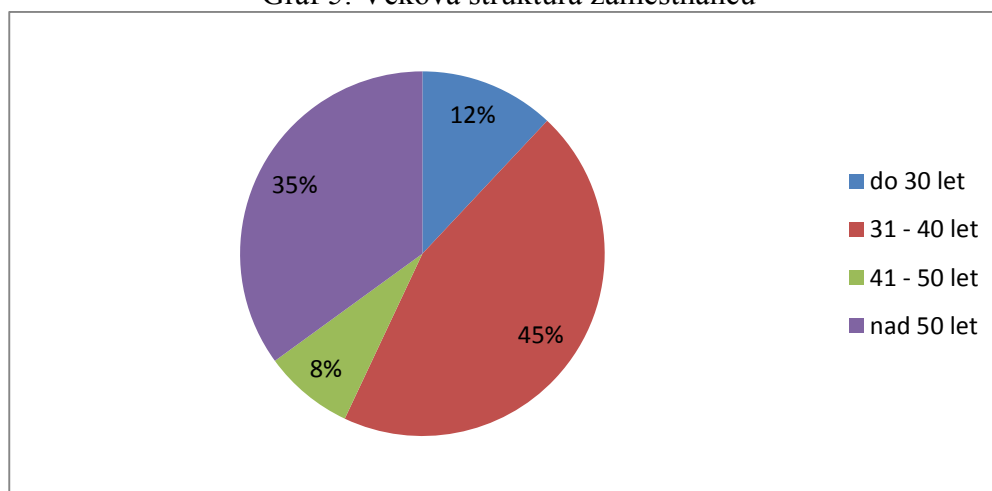
Většina dotázaných (84 %) vidí rizika v tom, že pokud nepeněžní stimuly nejsou spojeny s peněžní odměnou, mají vliv krátkodobě, pokud. Zbylí respondenti (16 %) v tom nespatřují žádný problém.

2. Analýza dotazníků pro pracovníky

Otázka č. 1: *Kolik je Vám let?*

Obrázek znázorňuje, že 12 % respondentů patří do věkové kategorie do 30 let, 45 % patří do věkové skupiny 31 – 40 let, 8 % dotázaných zaměstnanců je ve věku 41 – 50 let a 35 % respondentů se pohybuje ve věkové hranici nad 50 let. Uvedené údaje se shodují s výše uvedeným tvrzením, že průměrný věk pracovníků v organizaci je 32 let. Je to způsobené tím, že původní zaměstnanci odešli do důchodu a firma musela přijmout nové pracovníky.

Graf 5: Věková struktura zaměstnanců



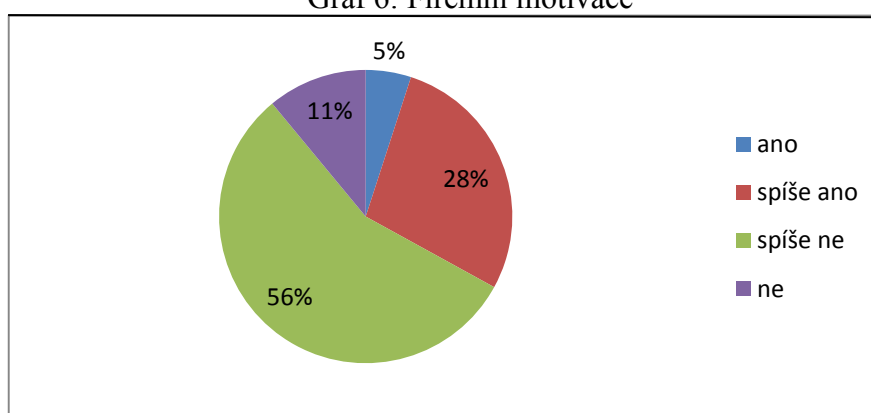
Zdroj:³⁰

³⁰ Autor práce, 2016 (dotazníkové šetření)

Otázka č. 2: *Motivovala Vás vaše společnost doposud nějakým způsobem?*

Že je společnost motivovala, odpovědělo 5 % dotázaných, 28 % odpovědělo spíše ano, 56 % dotázaných uvedlo, že spíše ne a 11 % je přesvědčeno, že vůbec ne. Na obrázku je zřejmé, že společnost své pracovníky spíše nemotivuje a že by bylo vhodné zavést nová opatření zlepšující jejich motivaci. Důvodem, že je motivace tak nízká, může být skutečnost, že firma věnuje motivaci svých zaměstnanců málo času. Dalším důvodem může být, že vedení společnosti netuší, že zaměstnanecké výhody, které firma nabízí, jsou nedostačující.

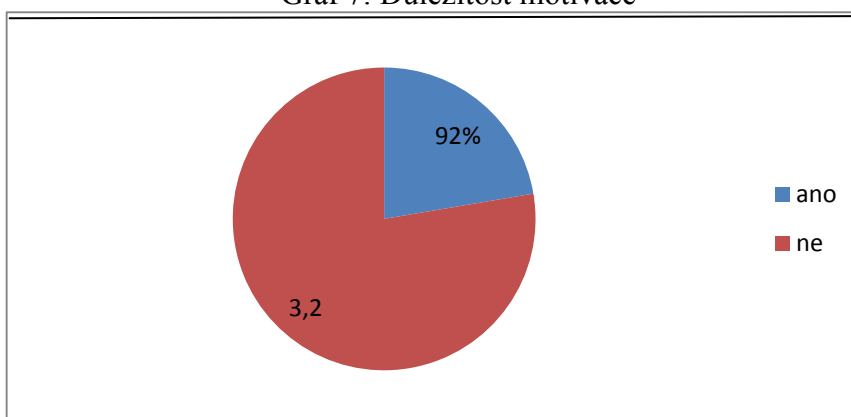
Graf 6: Firemní motivace



Zdroj:³¹

Otázka č. 3: *Je pro Vás motivace důležitá?*

Graf 7: Důležitost motivace



Zdroj:³²

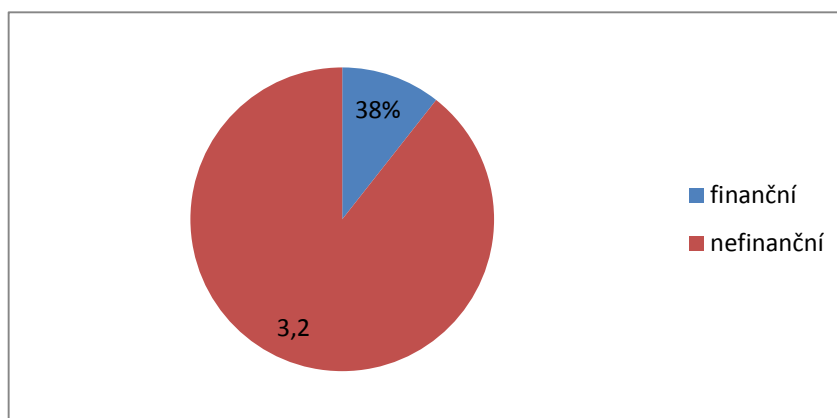
³¹ Autor práce, 2016 (dotazníkové šetření)

³² Autor práce, 2016 (dotazníkové šetření)

Otázka č. 4: *Jakou motivaci upřednostňujete?*

Převážná většina pracovníků (62 %) upřednostňuje nepeněžní formu motivace, což napovídá tomu, že nový motivační systém by mohl mít u zaměstnanců úspěch, protože jim bude nabídnuto to, co většina žádá. Zbylé procento (38 %) jsou k nepeněžní formě nedůvěřiví a upřednostňují finanční odměnu.

Graf 8: Druhy motivace



Zdroj:³³

Otázka č. 5: *Jaké zaměstnanecké výhody byste ve Vaší firmě uvítali? Všechny správné odpovědi zaškrtněte.*

Tabulka 2: Motivující faktory

Možnosti	Absolutní četnost
Stravenky	33
Den volna za mimořádnou práci	29
Jistota zaměstnání	26
Zdravotní péče	23
Poukázky na sportovní aktivity	19
Vzdělávání	17
Zdravotní péče	14
Informovanost	12
Odměny za dlouholeté zaměstnání	8
Lázně	4

Zdroj:³⁴

³³ Autor práce, 2016 (dotazníkové šetření)

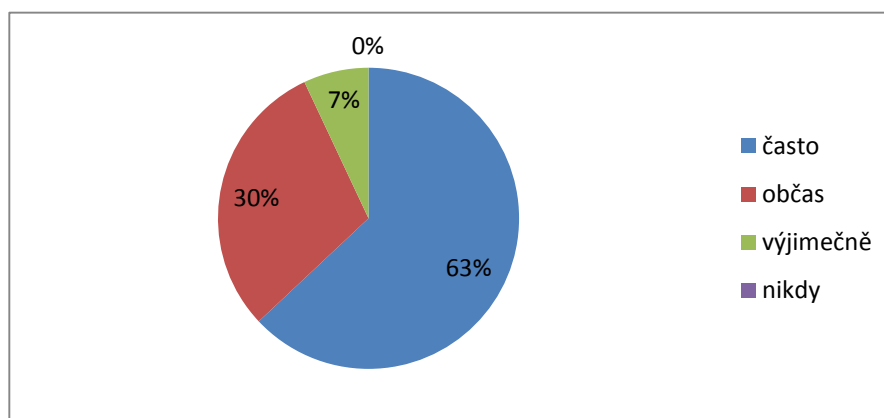
³⁴ Autor práce, 2016 (dotazníkové šetření)

Z tabulky vyplývá, že pracovníci by nejraději chtěli stravenky, dále den volna za mimořádnou práci a jistotu zaměstnání. Zbylé výhody u zaměstnanců neměly takovou intenzitu.

Otázka č. 6: *Býváte pochváleni za dobře vykonanou práci?*

Za dobře odvedenou práci je ve společnosti často chváleno 63 % respondentů, jen občas jich je chváleno 30 %, jen výjimečně 7 % a 0 % z nich není pochváleno nikdy. Zaměstnanci, kteří zaškrtili jen občas, by se měli zamyslet proč tomu tak je. Může to být také tím, že jejich výkony neodpovídají výkonům zaměstnanců, kteří jsou často chváleni.

Graf 9: Pochvala za vykonanou práci



Zdroj:³⁵

6.2.2 Pozorování

Další metodou sběru dat je pozorování, která je velmi jednoduchá. Spočívá v tom, že autorka docházela přímo do areálu společnosti a pozorovala zaměstnance při práci. Zjištěné informace si zaznamenávala. Poznatky se týkaly zejména pracovního prostředí a pracovních podmínek, jaké mezilidské vztahy jsou na pracovišti a zda jsou pracovníci za jejich práci pochváleni, případně zkritizováni. Tato metoda je také přínosná, protože je možné ověřit si, jak společnost doopravdy funguje.

³⁵ Autor práce, 2016 (dotazníkové šetření)

6.2.3 Rozhovory s personalistou společnosti

Pro zjištění dalších důležitých informací se autorka rozhodla využít rozhovor, který byl veden s personalistou firmy. Rozhovor byl předem domluvený a uskutečnil se v prostorách organizace. Všechny otázky byly zodpovězené zcela bez problémů a díky těmto rozhovorům byl získán větší rozhled o činnosti firmy a jejích plánech do budoucna. Rozhovor proběhl v nerušeném a klidném prostředí organizace. Primárním tématem rozhovoru bylo zjistit, jak firma funguje, současnost, historie a vize společnosti, zjistit strukturu zaměstnanců, jaký je stávající motivační systém odměn zaměstnanců. Také v čem personalista vidí nedostatky podniku, které by mohly být eliminovány návrhnutím a zavedením vhodného projektu.

6.3 Současný motivační systém zaměstnanců

Stávající systém motivace zaměstnanců ve Firmě XY téměř neexistuje, spíše se pohybuje na minimální úrovni. Společnost poskytuje svým pracovníkům zaměstnanecké výhody v omezené míře. Nejčastější výhody, které zaměstnavatel poskytuje, jsou stravenky, bezplatné parkování v areálu firmy a firemní ošacení. To zaměstnanci vnímají jako nedostačující motivaci, uvítali by jiné druhy nepeněžních stimulů.

Další formou motivace je osobní ohodnocení a samozřejmě mzdy, které jsou pravidelná forma odměny. To ovšem pracovníci neberou jako motivační stimul, ale jako odměnu za odvedenou práci, kterou jim zaměstnavatel vyplácí pravidelně každý měsíc. Zbylé zaměstnanecké výhody společnost nevyužívá, proto by bylo vhodné zavést nový motivační systém pracovníků, který by pracovní morálku a chuť zaměstnanců docházet do zaměstnání zvýšil. Lidé potom pro organizaci budou rádi pracovat.

6.4 Analytické zjištění

Podle zjištění z dotazníkového šetření, pozorování a z rozhovorů s personalistou firmy bylo zjištěno, že motivace ve společnosti je nedostačující. Organizace si tuto skutečnost uvědomuje a má zájem motivaci svých pracovníků zvýšit. Jediné obavy firmy z nového motivačního systému jsou, že nepeněžní stimuly mohou na pracovníky působit krátkou dobu, když nebudou spojeny s peněžní odměnou.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníkům je poskytováno malé množství zaměstnaneckých výhod, jedná se zejména o firemní ošacení a stravenky. Tyto formy nepeněžních stimulů používá většina firem. V minulosti měla Firma XY velký počet pracovníků, kteří u ní pracovali několik let. Jedním z důvodů, proč tomu tak bylo, bylo zjištění, že pracovníci byli ve firmě spokojeni. Mezilidské vztahy mezi pracovníky a nadřízenými byly dobré, ale díky tomu, že velká část z nich se přibližovala důchodovému věku, musela společnost opustit. Organizace byla donucena zaměstnat nové pracovníky, kteří se pohybují kolem věkové hranice 32 let, zbylí pracovníci se pohybují ve věkové hranice nad 50 let. Vztahy mezi zaměstnanci jsou dobré, ale občas se mezi nimi vyskytne určitá rivalita.

Pracovníci jsou přesvědčeni o tom, že motivace je pro ně důležitá a uvítali by nefinanční druh motivace. Mezi faktory, které by zaměstnance nejvíce motivovaly, dosáhly nejvyšších hodnot stravenky, dále by uvítali den volna za mimořádnou práci a důležitá je pro ně i jistota zaměstnání. Snahou pracovníků je udržet si zaměstnání z důvodu obav z hledání práce nové.

Z dotazníku bylo dále zjištěno, že pracovníci jsou opětovaně chváleni za dobře odvedenou práci. Většina z nich tvrdí, že je vedení chválí často. Naopak, že by společnost nechválila vůbec, neodpověděl nikdo. Uznání a pochvala je pro zaměstnance jedna z forem nepeněžní motivace.

Z pozorování bylo vypořezováno, že pracovníci jsou o své práci dobře informováni. Vědí, co mají dělat, jak to mají dělat a jak má vypadat výsledná práce.

6.5 Shrnutí analytických poznatků

Firma XY sídlí v Litoměřicích a patří k jedněm z nejspolehlivějších výrobcům stavebních a průmyslových hmot na českém trhu. Motivace pracovníků v této firmě je nízká. Zaměstnanci nejsou spokojeni se stávajícím systémem odměn a uvítali by poskytování větší výběr zaměstnaneckých výhod. Největší motivací zaměstnanci vnímají stravenky, den volna za mimořádnou práci a jistotu zaměstnání.

Podle vyhodnocení dotazníkového šetření, pozorování a rozhovorem s personalistou společnosti, který proběhl mezi všemi pracovníky, byla hypotéza číslo 1 vyvrácena, ostatní hypotézy byly potvrzeny.

Hypotéza č. 1: Většina pracovníků se přiklání k názoru, že motivační systém zaměstnanců není užitečný. Ke stejnému názoru se přiklonilo 8 % pracovníků, zbylá část si myslí, že motivace pro ně užitečná je. Toto zjištění nahrává zavedení nového motivačního systému. Tímto byla hypotéza vyvrácena.

Hypotéza č. 2: Mezi pracovníky převažují dobré vztahy s menším výskytem rivality. Hypotéza byla potvrzena. Rozhovorem s personalistou a pozorováním bylo zjištěno, že noví pracovníci nejspíš očekávají, že budou mít stejné podmínky odměňování jako pracovníci, kteří jsou ve společnosti desítek let. To samozřejmě není možné, a proto se můžou projevit rivalita.

Hypotéza č. 3: Řídící zaměstnanci se domnívají, že nefinanční stimuly budou na pracovníky působit pouze krátkodobě. Hypotéza se také potvrdila, protože vedení firmy se domnívá, že zaměstnanecké výhody budou účinné jen v případě, že budou spojeny s finanční odměnou.

Díky získaným informacím bude v následující části navržen projekt na navržení nového motivačního systému pro Firmu XY, který by zvýšil motivaci jejich pracovníků.

7 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY

Každý podnik usiluje o nejlepší postavení na trhu, aby byl lepší a úspěšnější než konkurence, snaží se mít konkurenční výhodu, tedy být v něčem lepší než ostatní společnosti. Firma XY je společnost, která vyrábí stavební a průmyslové hmoty a snaží se svou práci dělat, co nejlépe a s minimálním počtem reklamací. Organizace si je vědoma důležitosti a hodnoty svým pracovníkům, protože přispívají firmě při jejím rozvoji.

V analýze motivačního systému bylo zjištěno, že společnost motivuje své pracovníky minimálně. Motivace je v organizaci prováděna nejzákladnějšími formami, především pomocí mzdy. Dále jsou zaměstnanci motivováni pomocí různých odměn, jako jsou například společná setkání, stravenky a firemní ošacení. Pracovníci by uvítali nepeněžní stimuly a nejsou spokojeni se sortimentem zaměstnaneckých výhod, které jsou ve firmě nabízeny. Noví pracovníci jsou nespokojeni s formou odměňování, chtěli by rovné podmínky jako zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují již dlouho.

Podle těchto zjištěných problémů společnosti nutně potřebuje stabilizovat danou situaci a odstranit nelibost pracovníků se stávajícím motivačním systémem a poté zvyšovat jejich motivaci. Motivace se zvyšuje s tím, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni.

7.1 Cíl projektu

Hlavní cíl projektu je navrhnout efektivnější systém poskytování zaměstnaneckých výhod. Toho bude docíleno, pokud firma bude sama chtít zvýšit motivaci svých pracovníků. Měla by chtít stát se nejvyhledávanějším cílem pro případné zájemce o zaměstnání u nich v organizaci. Také by jim měla umět nabídnout co nejlepší motivační prostředí. Pracovníci obvykle o výhodách zaměstnance nevědí, či znají pouze část. Kdyby byli lépe motivováni, zvýšila by se jejich produktivita. Firmě by se tím pádem zvýšil její obrat a dosáhla by vyšších zisků. Také by byla úspěšnější na trhu, což by byla jedna z výhod oproti konkurenci a snížila by se fluktuace zaměstnanců. O společnost by

měli zájem vysoce kvalitní odborníci a řemeslníci. Dalším cílem bude návrh efektivnějšího poskytování zaměstnaneckých výhod.

7.2 Podstata projektu

V konceptu projektu budou využity informace zjištěné v analýze. Projekt bude proveden tak, aby výsledný motivační systém vyhovoval samostatným pracovníkům, ale i řídicím zaměstnancům. Bude se sledovat odvedený výkon pracovníků, zda splňují stanovené cíle a normy. Poté jim bude poskytnuta zpětná vazba a budou více informováni o tom, co mají dělat.

Předtím, než společnost zavede nový motivační systém, měla by znát odpovědi na pár otázek. Jak a jak často bude prováděna motivace a kdo a jak bude kontrolovat kvalitu nově zavedeného systému. Poté, co si firma odpoví na tyto otázky, může přistoupit k samotnému sestavení systému motivace zaměstnanců.

V diplomové práci bude navržen projekt, který by po realizaci mohl odstranit nespokojenost pracovníků se současným motivačním systémem a poté by motivaci mohl zvýšit.

Aby vedoucí zaměstnanci zjistili důvod nespokojenosti svých pracovníků se stávající motivací, je třeba s nimi komunikovat. Komunikace ve společnosti je na dobré úrovni, ale zřejmě je potřeba, aby nadřízení se svými podřízenými komunikovali častěji. Nový motivační systém pracovníků, který by měl jejich motivaci zvýšit, by mohl být uskutečněn následující způsobem. Společnost by svolala pracovní poradou, na které by pracovníky seznámila s plánem zavést nový motivační systém. Pracovníci by samozřejmě měli možnost se k návrhu vyjádřit, podpořit ho nebo zkritizovat. Pokud by zaměstnanci projekt přijali, společnost by začala pracovat na realizaci daného projektu.

Společnost uvažuje o nabídnutí zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- pravidelná školení,
- možnost kariérního růstu,
- vzdělávání,
- podnikové školky a jesle a výukou cizího jazyka,

- jistotu zaměstnání.

Pravidelná školení

Společnost by vysílala své pracovníky na pravidelná školení nebo by si najala školitele, který by docházel přímo do společnosti a školil pracovníky přímo v prostorách organizace, čímž by se značná část nákladů ušetřila.

Možnost kariérního růstu

Nově příchozí zaměstnanci se postupem času a příslušnou praxí mohou vypracovat na vyšší pozice a tím pádem si zvýšit odměny, kvůli kterým občas mezi pracovníky vzniká rivalita.

Vzdělávání

Většina pracovníků je ve věku, kdy jsou schopni se ještě vzdělávat. Společnost je může posílat na různá školení, kde by se zdokonalovali. Nebo by společnost mohla zavést například kurzy cizího jazyka.

Podnikové školky a jesle

V současné době je uváděno jako možné řešení zajištění péče o předškolní děti ve firmách s podporou ze strany státu. V posledních letech je to trend, který si zřídilo už mnoho společností. Ovšem málokdy se hovoří i o nedostatcích a rizicích typu této péče. Tyto rizika je potřeba znát, aby se jim organizace vyhnuli.

Základním nedostatkem této instituce jsou vysoké náklady. A postupem času, když se společnost dostane do finanční tísně, musí provádět úsporná opatření. A podle zkušeností ze zahraničí přichází škola a jesle na řadu jako první. Také je problém v tom, že otevření školky v jednom pracovišti může znevýhodnit pracovníky téže firmy, kteří pracují v jiných pobočkách.

Další riziko by mohlo být zvyšování tlaku na pracovníky ze strany nadřízených. Pokud má školka dlouho otvírací dobu, rodiče mohou být neformálně nuceni zůstat v práci, protože vedení ví, že o jejich děti je postaráno. Vzhledem k tomu, že většina

pracovníků dojíždí do práce, jejich děti musejí dojíždět také a tak musí trávit mnoho času na cestách. Z hlediska organizace dělby práce a času v rodině jsou podnikové školky a jesle nevýhodné, jelikož odpovědnost zůstává na jednom z rodičů, tedy na tom, který má k dispozici školu v zaměstnání. Rodiče dítěte se při vodění a vyzvedávání dítěte ze školky nemohou střídat, což může prodloužit dobu, kterou v instituci dítě stráví. Dalším nedostatkem je vrstevnická skupina dětí, protože děti chodící do školky v zaměstnání rodiče pak nepřichází do kontaktu s ostatními dětmi ze své obce, což není z dlouhodobého hlediska integrace žádoucí. Rizikem může být i nežádoucí pronikání společnosti do soukromého života pracovníků a jeho ovlivňování.

7.3 Oprávnění nositelé zájmů

V následující tabulce je zobrazena zodpovědnost pracovníků.

Tabulka 3: Tabulka odpovědnosti

Odpovědné osoby	Personální ředitel	Personální manažer	Personalista	Vedoucí pracovník
Popis činnosti				
1. Příprava projektu	S	KO, K	R	-
2. Pracovní postup	S	KO	R	-
3. Informovanost pracovníků	-	KO, R	R	R
4. Uchování a ochrana dat	-	K	R	-
5. Realizace závěrů	-	K	KO, R	R
6. Harmonogram hodnocení	-	-	KO, R	R
7. Kvalitní provedení pracovního hodnocení	-	-	K	R
8. Efektivní využívání závěrů	-	-	-	R

Zdroj:³⁶

³⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Odpovědnost:

- S = schvalovací
- KO = koordinační
- K = kontrolní
- R = realizační

Nejdůležitější, schvalovací odpovědnost má personální ředitel. Koordinační, kontrolní a realizační odpovědnost má personální manažer a personalista. Realizační odpovědnost mají všichni zmínění pracovníci kromě personálního ředitele.

7.4 Časový harmonogram navrhovaných akcí

Tabulka 4: Časový harmonogram

Číslo činnosti	4/16	5/16	6/16	7/16	8/16	9/16	10/16	11/16	12/16
1	I								
2		II							
3			III						
4				IV					
5				V					
6					VI				
7						VII			
8								VIII	
9									IX

Zdroj:³⁷

³⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Časová analýza slouží k naplánování, co za činnost se bude provádět který měsíc. V tabulce níže jsou uvedeny měsíce, od dubna 2016 do prosince 2016, kdy je v plánu zvládnout celý projekt. Od seznámení pracovníků s novým motivačním systémem až po zavedení nového systému. Pro lepší orientaci jsou popsány činnosti číslicemi od 1 po 9. Uvnitř tabulky jsou římské číslice, kterými jsou označeny činnosti.

- I Seznámení managementu firmy s navrhovaným projektem a rozhodnutí jeho schválení.
- II Informování všech pracovníků o zavedení nového motivačního systému příprava vnitřních směrnic a postupů.
- III Příprava programu a realizace, dodatečné úpravy motivačního systému pracovníků.
- IV Postupné školení všech pracovníků.
- V Doplnující konzultace v případě nejasností a problémů.
- VI Přípravy na zkušební fázi systému (tisk podkladů, organizační zajištění, atd.)
- VII Zkušební fáze motivačního systému pro všechny pracovníky.
- VIII Ukončení zkušební fáze.
- IX Zavedení nového motivačního systému zaměstnanců do praxe.

7.5 Náklady projektu

Náklady potřebné na projekt představují ty nejdůležitější náklady, které Firma XY bude muset vynaložit na zavedení nového motivačního systému pracovníků. Všechny aktivity související s projektem bude mít společnost ve vlastní režii. Jedná se zejména o náklady na mzdy, které budou muset být vynaloženy. Do těchto nákladů se zahrnuje školení pracovníků, kteří nebudou moci pracovat z důvodu účasti na školení. Školení bude vedeno personalistou společnosti. Předpokládaná částka je stanovena na 250.000 Kč. Zmíněné náklady jsou variabilní a vztahují se k zaváděcímu systému.

7.6 Podmínky projektu

Mezi základní podmínky k realizaci projektu jsou:

- ochota personalisty a managementu podpořit projekt
- uvolnění nezbytných peněžních prostředků na realizaci projektu

- ochota pracovníků účastnit se pracovní rady, kde budou seznámeni se zavedením projektu

7.7 Omezující podmínky

Navrhnutý projekt zvýšení motivace zaměstnanců nepeněžními stimuly by měl Firmě XY přinést zvýšení motivace pracovníků. Aby se jejich motivace zvýšila, je potřeba zaměstnancům nabídnout výhody, které jiné společnosti nenabízí nebo jim nabídnout ty, které chce většina pracovníků, jako například stravenky, den volna za mimořádnou práci a jistotu zaměstnání.

7.8 Rizika navrhovaného projektu

Tabulka 5: Rizikové faktory projektu

Číslo	Popis rizikové události	Pravděpodobnost vzniku	Preventivní opatření	Následná opatření
1.	Neschválení projektu společnosti, prodloužení doby realizace	3	Při prezentaci co nejvíce upřesnit projekt a požadavky (termín zahájení, ukončení)	V co nejkratším termínu přepracovat projekt
2.	Onemocnění některého z personalistů	2	Mít zálohu za pracovníky, kteří se podílí na projektu	Zvolit zálohu za daného pracovníka
3.	Opoždění realizace projektu	3	Ověřit si vše týden předem	Zajistit realizaci co nejdříve
4.	Špatné zadání instrukcí	4	Ověřit předem pochopení činnosti u vedoucích pracovníků	Rychlé proškolení určitých částí

Zdroj:³⁸

³⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Rizika:

- 1 – nepatrná pravděpodobnost
- 2 – velmi malá pravděpodobnost
- 3 – poměrně vysoká pravděpodobnost
- 4 – vysoká pravděpodobnost

V tabulce výše jsou uvedeny rizika pro zavedení nového motivačního projektu. Jsou v ní popsány rizikové události, pravděpodobnost, preventivní opatření a následná opatření.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit motivační systém zaměstnanců pro Firmu XY, který má splňovat požadavky organizace a vyhovovat jejím potřebám. Firma XY se zaměřuje na výrobu stavebních a průmyslových hmot, zejména na interiérové barvy, disperzní barvy, fasádní barvy a barvy na kov dřevo. Ve zmíněné společnosti zaměstnanci příliš nemotivují a to je špatně, protože motivace je jedním z nejdůležitějších kroků ke správnému fungování firmy a hlavně k ziskovosti firmy. Když podnik zaměstná nového pracovníka, je důležité ho na práci správně namotivovat. Nejlépe se pracovník motivuje právě ve chvíli, kdy nastoupí, protože se snaží zalíbit a upoutat vedení. Jako ve spoustě dalších společností i Firma XY důležitost motivace podceňuje a tím pádem ze zaměstnanců nezíská maximální výkon. Proto je diplomová práce zaměřena na motivaci a motivační systém, který je také navržen.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti motivace pracovníků. Nejprve je stručně popsáno řízení lidských zdrojů a v další části jsou vysvětleny nejdůležitější pojmy pro tuto diplomovou práci jako motivace pracovníků, motivační faktory, motivační teorie, demotivace zaměstnanců, motivační program, chování jedince a také odměňování. Podle těchto poznatků je vytvořen obraz o motivaci pracovníků.

V praktické části je zpracována analýza a projekt zvýšení motivace zaměstnanců. Na začátku je představena Firma XY a následně je analyzován stávající motivační systém zmíněné společnosti. Informace nezbytné pro analýzu byly získány pozorováním pracovníků v prostředí firmy, dotazníkovým šetřením, který vyplňovali řídicí pracovníci i ostatní zaměstnanci a rozhovorem s personalistou společnosti, který byl velmi vstřícný a odpověděl víceméně na všechny otázky. Z analýzy vyplynulo, že stávající systém motivace je naprosto nedostačující, proto byl zpracován projekt zaměřený na zvýšení motivace pracovníků nefinančními stimuly. Tento projekt by firma mohla využít a zavést.

Na základě zjištěných informací byl navrhnout projekt na zvýšení motivace pracovníků nefinančními stimuly, pomocí zaměstnaneckých výhod. V rámci projektu byl popsán nový motivační systém zaměstnanců. Projekt byl zhodnocen z hlediska nákladového, rizikového a časového. Tato hlediska by mohla ovlivnit realizaci projektu. Pokud by navržený projekt splňoval všechny podmínky, mohla by ho firma uvést v praxi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: ediční vydání středisko MZLU v Brně, 2005. ISBN 80-7157-895-9.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-685-2.

KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-00005-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, ISBN 80-85943-51-4.

LEJSKOVÁ, P. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, J. *Sebeřízení: Praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0671-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10th edition
London: Kogan Page, ISBN 978-80-247-1407-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb.....	19
Obrázek 2: Typy osobností dle Plamínka.....	30
Obrázek 3: Organizační struktura Firmy XY.....	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledky hospodaření.....	45
Tabulka 2: Motivující faktory.....	56
Tabulka 3: Tabulka odpovědnosti.....	64
Tabulka 4: Časový harmonogram.....	65

Seznam grafů

Graf 1: Kategorie zaměstnanců.....	47
Graf 2: Pracovníci v jednotlivých vnitropodnikových útvarech.....	48
Graf 3: Vztahy mezi spolupracovníky.....	53
Graf 4: Formy motivace.....	53
Graf 5: Věková struktura zaměstnanců.....	54
Graf 6: Firemní motivace.....	55
Graf 7: Důležitost motivace.....	55
Graf 8: Druhy motivace.....	56
Graf 9: Pochvala za vykonanou práci.....	57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník pro řídicí pracovníky..... I

Příloha B – Dotazník pro zaměstnance..... II

Příloha A – Dotazník pro řídící pracovníky

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží k účelům mé diplomové práce zaměřené na zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly.

Dotazník je anonymní, všechny Vámi poskytnuté údaje nebudou nikde zveřejněny.

Bc. Kateřina Naimannová, studentka 5. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského v Praze

1. Máte pocit, že byste měli zlepšit motivaci Vašich pracovníků?

- ano
- ne

2. Myslí se, že vztahy mezi lidmi ve Vaší firmě jsou dobré?

- velmi dobré
- spíše dobré
- spíše horší
- špatné

3. Jaká forma motivace by motivovala přímo Vás? Napište, co by motivovala k lepším výsledkům Vás.

.....

.....

4. V čem vidíte rizika při zavedení systému motivace pracovníků nefinančními stimuly ve Firmě XY?

.....

.....

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.

Příloha B – Dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci Firmy XY,

prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží k účelům mé diplomové práce zaměřené na zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly. Dotazník je anonymní, všechny Vámi poskytnuté údaje nebudou nikde zveřejněny.

Bc. Kateřina Naimannová, studentka 5. ročníku Univerzity Jana Amose Komenského v Praze

1. Kolik je Vám let

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- nad 50 let

2. Motivovala Vás Vaše společnost doposud nějakým způsobem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

3. Je pro Vás motivace důležitá?

- ano
- ne

4. Jakou motivaci upřednostňujete?

- finanční
- nefinanční

5. Jaké zaměstnanecké výhody byste ve Vaší firmě uvítali? Zaškrtněte všechny pravdivé odpovědi

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> stravenky | <input type="checkbox"/> zdravotní péče |
| <input type="checkbox"/> lázně | <input type="checkbox"/> odměny za dlouholeté zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> poukázky na sportovní aktivity | <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> den volna z mimořádnou práci | <input type="checkbox"/> poradenská služba |
| <input type="checkbox"/> vzdělávání | <input type="checkbox"/> informovanost |

6. Býváte pochváleni za dobře vykonanou práci?

- ano, často
- ano, občas
- jen výjimečně
- ne, nikdy

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Naimannová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Zvyšování motivace zaměstnanců nefinančními stimuly

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. Ing. Václav Skurovec, CSc.