

BAKALÁ SKÁ PRÁCE

2009

Ji í Polzer

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ
PODNIKOVÁ EKONOMIE A MANAGEMENT

Práce zadána na ústavu Kabinet profesní přípravy

Jiří Polzer

Motivace pracovníků a firemní benefity

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Jana Marešová

Olomouc 2009

Prohlá-ení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jsem jen uvedené informační zdroje.

Turnberk 16.4. 2009

Jiří Polzer

Poděkování

Poděkuji PhDr. Janu Marešovi za čas, cenné připomínky a odborné rady, které mi velmi pomohly při vypracování bakalářské práce. Poděkuji také řediteli divize vojenská výroba Vojenského opravárenského závodu 026 (dále VOP- 026) v Turně Bc. Jiřímu Pačovi za zapůjčení firemních předpisů a možnost sledování motivace zaměstnanců na této divizi formou pohovorů a vyhodnocení výsledků dotazníkové akce z roku 2007.

Resumé

Bakalářská práce šMotivace zaměstnanců a firemní benefity se zabývá současnými motivacími a stimulačními opatřeními společnosti VOP-O26TM Ternberk, s.p., respektive její organizační složky, kterou je divize Vojenská výroba. Cílem je analyzovat současný stav a na základě zjištěných nedostatků navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Summary

I deal with my Bachelor's theses š Worker's Motivation and Company's Benefits on existing motivation and stimulative measures of VOP-026TM Ternberk, s.p. or more precisely its organizational unit - Defence Production Division. The goal is to make analysis of the current situation and based upon the recognized insufficiencies to propose measures that will result in growth of personnel's motivation.

Obsah:

1 Úvod	7
1.1 Cíle práce	8
2 VOP-026 TM Ternberk o realie a základní strategický rámec	9
2.1 Popis sou asného stavu	9
2.2 Mise, vize společnosti, vymezení podmínek podnikání	10
2.3 Základní strategický rámec o identifikace sou asné strategie	10
2.4 SWOT	11
3 Teoretická východiska k motivaci zaměstnanců	12
3.1 Výklad základních pojmů	12
3.1.1 Motivace, motiv	12
3.1.2 Stimulace, stimul	13
3.2 Zdroje motivace	13
3.2.1 Potřeby	14
3.2.2 Návyky	15
3.2.3 Zájmy	16
3.2.4 Ideály a hodnoty	16
3.3 Proces motivace	17
3.4 Pracovní a výkonová motivace k práci	18
3.4.1 Motivace k práci	18
3.4.2 Motivace a výkon	19
3.5 Hodnocení zaměstnanců	20
3.6 Teorie motivace	21
3.6.1 Teorie instrumentality o Taylorismus	21
3.6.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	22
3.6.3 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga	22
3.6.4 Teorie zaměřené na proces	22
3.6.5 Teorie X a Y	23
3.7 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků	24
3.7.1 Pohled stimulačních prostředků	24

1 Úvod

V dnešní době rychlého rozvoje potřeb v t-iny pr myslových odv tví, musí být zam stnanci chápáni jako hnací motor a nesporný základ úsp -né budoucnosti podniku. Je pot eba si uv domit, že správné vedení a výb r optimální varianty rozvoje je nezbytným základem motivace pracovník . V sou asné době nesta í pro rozvoj motivace jen b flné praktiky, ale je t eba pracovník m nabídnout n co více, n co, co je bude dostate n motivovat a stimulovat k maximálnímu výkonu a kvalit odvedené práce.

V-echny organizace, které cht jí prosperovat, dosahovat dobrého hospodá ského výsledku a být konkurenceschopní na trhu, by se m ly zajímat o to, co je t eba ud lat pro dosažení trvale vysoké úrovn výkonu zam stnanc . Znamená to v novat zvý-enou pozornost nejvhodn j-ím zp sob m motivování lidí pomocí stimul . Jsou to nap . odm ny, zam stnanecké výhody, pochvala od vedoucího pracovníka, také pomocí práce, kterou vykonávají a pomocí pracovního prost edí, ve kterém tuto práci vykonávají. Cílem je vytvo it motiva ní procesy a pracovní podmínky, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledk , které odpovídají o ekávání managementu. Dob e motivování pracovníci jsou hlavním p edpokladem pro úsp -ný rozvoj organizace.

Motiva ní teorie zkoumají proces motivování a proces utvá ení motivací. Vysv tlují také, proč se lidé p i práci chovají ur itým zp sobem, proč vyvíjejí ur ité úsilí v konkrétním sm ru. Rovn fl popisují to, co mohou organizace ud lat pro povzbuzení zam stnanc , aby nejlépe uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí zp sobem, který podpo í spln ní cíl organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Nane-t stí jsou p ístupy k motivování lidí p íli- asto podep eny zjednodu-enými p edstavami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovan j-í, než se mnozí lidé domnívají. Je velmi obtížné vytvo it takový motiva ní systém, který by vyhovoval v-em zam stnanc m. Proto by management m l jako první krok p i vytvá ení motiva ního systému provést v organizaci pr zkum motivace a spokojenosti zam stnanc . Hlavním cílem tohoto pr zkumu by m lo být získání informací a názor od zam stnanc , aby se management dozv d l, co zam stnance motivuje, co považují za d ležitá a naopak, co pro n d ležitá není.

1.1 Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je shrnutí poznatků a vlastní názor na problematiku možnosti zvýšení motivace a rozvoje pracovníků mého zaměstnavatele, kterým je VOP-026 Těrnberk, s.p., respektive jedna z jeho organizačních složek, kterou je divize Vojenská výroba ve Těrnberku.

Práce vychází především z porozumění základním požadavkům a potřebám pracovníků pro jejich další rozvoj, tolik potřebný ke zvýšení jejich produktivity práce, a tím i úspěšnosti celého podniku.

Podstatou a cílem této práce je zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace, dále pak charakteristiku stávajícího prostředí a možnosti aplikace moderních motivací přístupů, které budou podporovat rozvoj motivace zaměstnanců v podmínkách VOP-026 Těrnberk.

Do první kapitoly jsem vložil úvod a shrnutí cíle práce, v druhé kapitole se zabývám charakteristikou organizace, pro kterou je práce vytvořena, třetí kapitola je teoretická, která objasňuje proces motivace, zdroje motivace, základní motivací teorie a stimulaci. Čtvrtá kapitola se věnuje teorii odměňování, mzdám a mzdovým systémem, zaměstnaneckým výhodám. V páté kapitole se teorie věnuje podnikovému klimatu. Šestá kapitola shrnuje současné motivací stimulační opatření podniku a sedmá je návrhová, ve které jsem shrnul své návrhy na zvýšení motivace v praktických podmínkách na základě získaných poznatků. Bakalářská práce je ukončena závěrem, ve kterém jsou shrnuty získané poznatky.

Ke zhodnocení současného stavu motivací klimatu v podniku jsem zvolil dvojí metodu. Vycházel jsem z dotazníkového šetření z konce roku 2007 a na toto šetření jsem navázal pohovory se zaměstnanci.

2 VOP-026 úternberk Ě reálie a základní strategický ráme

2.1 Popis sou asného stavu

Historie podniku VOP-026 Tĕrnberk, s.p. sahá do roku 1951. Hlavním výrobním programem byly opravy transportér , automobil a tank pro pot eby eskoslovenské armády. Postupn docházelo ke specializaci, a v sou asné době jsou v podniku opravovány a modernizovány zejména bojová vozidla p choty, obrn ěné transportéry a podvozky speciálních vozidel. Po organiza ních zm ěnách v letech 2002-5 podnik zaji–uje celý komplex ěinností spojených s flivotním cyklem pozemní techniky, výzbroje a výstroje A R (Armády eské republiky). Jedná se zejména o výzkum, vývoj, technickou pomoc vojsk m, akreditované zku–ebnictví, ale i o stavbu prototyp , kusovou i sériovou výrobu, opravy a servis, afl po ekologickou likvidaci techniky. Úrove oprav sahá od generálních oprav afl po opravy v poli, v etn poskytování servisu mezinárodním misím. Mimo oprav je podnik schopen vozidla modernizovat, resp. p estav t tak, aby vozidla vyhov la sou asným pofladavk m armády. Vznikla tak ada pr zkumných, spojovacích, velitelských a ú elových vozidel na pásových podvozcích.

V minulých letech byla organiza ním opat ěním zakladatele podstatn roz–í ena nápl ěinnosti podniku a významná ást kapacit je nyní ur ěna zejména pro ěení výzkumných a vývojových úkol v oblasti pozemní techniky, prost edk logistiky a zdravotní slufby, fienijní techniky, pr zkumných a pozorovacích systém , munice, vojenské chemie, radiotechnických pr zkumných prost edk a materiálového inženýrství. S tím souvisí i tvorba provozní a výcvikové dokumentace, u ebních pom cek a za ízení. Podnik v t chto oblastech poskytuje Armád ěské republiky a jiným zákazník m výstupy výzkumných a vývojových kapacit. Ve výzkumu je podnik zapojen do mezinárodní spolupráce s výzkumnými kapacitami dal–ích zemí a do expertní ěinnosti v rámci Severoatlantické aliance a Evropské obranné agentury.

Významný podíl na obratu má strojírenská výroba, kde si podnik u zahrani ních zákazník vybudoval pozici spolehlivého dodavatele opracovaných sva enc .

Podnik má v sou asnosti p ibliffn 1070 zam stnanc .¹

¹ <http://www.vop.cz/historie.htm>

2.2 Mise, vize společnosti, vymezení podmínek podnikání

Mise - dodavatel kvalitních služeb pro armádu České Republiky (dále ČR).

Vize - hlavní dodavatel služeb v oblasti oprav a modernizace pásové a kolové techniky. Poskytovatel výstupu v oblasti výzkumu střílna a radiotechnického boje. Komplexní řešení problémů vznikajících s provozem a užíváním techniky.

Hlavním podmínkou podnikání je:

- uspokojování významných celospolečenských, strategických nebo veřejných prospěšných zájmů v oblasti dodávek majetku a služeb pro zajištění obrany a bezpečnosti státu, plnění závazků vyplývajících z členství v NATO a souvisejících s realizací reformy a profesionalizace Armády České republiky;
- podmíněná strategická dodávky a služby pro obranu a bezpečnost státu, generální a jiné opravy vojenské techniky, výroba a dodávky nové speciální techniky, výzkum, vývoj a modernizace speciální vojenské techniky a materiálů, výzbroje, výbav, munice a raket a jejich zkoušení, montážní a servisní služby a technická pomoc vojskům;
- poskytování technických, vojensko-technických, technicko-organizačních a technicko-ekonomických služeb, řešení, inováce a procesů spojených nebo souvisejících s vyzbrojováním Armády České republiky ve vybraných oborech a technologiích pozemních sil a logistiky. Služby, řešení, inovace a procesy spojené nebo související s vyzbrojováním.²

2.3 Základní strategický rámec a identifikace související strategie

Corporátní strategií organizace je udržení její solventnosti a poskytování kvalitních služeb.

Krátkodobé cíle o dosáhnout uzavření víceleté smlouvy na opravy a modernizaci pásové a kolové techniky pořízené armádou ČR.

Dlouhodobé cíle o úspěšném řízení na nový kolový transportér

² Interní materiály VOP-O26 Ternberk

2.4 SWOT

Silné stránky	Příležitosti
<p>Tém monopolní postavení na trhu Snadná dostupnost podniku Minimální vzdálenost od nejtíživého zadavatele oprav Zavedená firma Podnik je nejtíživým zaměstnavatelem v okolí</p>	<p>Státem garantované zakázky Vypsání tendrů na modernizaci armády Příprava všech systémů a inženýringů na vstup dalšího subjektu</p>
Slabé stránky	Hrozby
<p>Minimální vazby mezi podnikem a jeho bezprostředním okolím Velká závislost na zakázkách armády Velké vzdálenosti mezi jednotlivými závody Ztráta možnosti prostorového rozšíření</p>	<p>Přezbrojení armády na techniku, kterou podnik nebude schopen opravit či modernizovat Minimální lidské zdroje Politické rozhodnutí privatizovat firmu</p>

3 Teoretická východiska k motivaci zaměstnanců

Teoretické poznatky jsou základním východiskem při řešení jakéhokoliv problému, jsou základním stavebním kamenem, bez něhož se nelze obejít. Teorie poskytuje návod, jak postupovat v praxi.

3.1 Výklad základních pojmů

Pro správné pochopení problematiky je důležité porozumět základním pojmům, které s danou problematikou souvisí. Mezi nejdůležitější pojmy patří motivace, motiv, stimulace, stimul.

3.1.1 Motivace, motiv

Termín motivace je v současné době jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho vnitřností i s jeho osobností. Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným.

š Motivace se v vnitřnosti člověka projevuje jako vnitřní hnací síla, organizující veškerou jeho aktivitu směrem k vyřešení cíle³

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí zaměstnance s potřebami organizační jednotky a to cílevědomým způsobem motivující osoby, kterou může být nadřízený, spolupracovník, i sám jedinec.

Vnitřností, kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký závažný popud. K označení této skutečnosti se užívá termín motiv (pohnutka) jednání člověka.

³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, s 211

šMotiv p edstavuje vnit ní impuls, vnit ní pohnutku lov ka, znakem motivu je odpov na zm ny. Motiv tedy p edstavuje psychickou pohnutku, p í inu i d vod ur ítého lidského chování i prořvání, dává mu psychologický smysl.⁴õ

Na jednání lov ka zpravidla nep sobí motiv izolovaný, ale celý soubor motiv .

V d sledku toho m fle docházet k zd razn němu jednání, jestliže se motivy navzájem dopl ují. M fle v–ak také docházet k naru–ování jednání, jestliže motivy sm ují k odli–ným cíl m.

Motivy mají dv sloflky:

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- ídící, protože dávají sm r jednání, lidé se rozhodují pro ur itou v c a ne pro jinou, vybírají zp sob a postup, jak této v ci dosáhnout.

V ízení pracovník a pracovních skupin je nutno vyty ování cíl u pracovník aktivn formovat. Jeho základem je vy le ování skute ností, které jsou pro jednání pracovníka motiva n závařné, mají pro n ho stimula ní ú inek.

3.1.2. Stimulace, stimul

šStimulace p edstavuje soubor vn j–ích podn t i pobídek, které mají ur ítým zp sobem usm r ovat jednání pracovník a p sobit na jejich motivaci.⁵õ

Smyslem pouřívání stimul je podnítit u pracovníka ur itou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace p sobí na motivaci pracovního jednání lov ka nep ímo. Motiv tedy p edstavuje vnit ní impuls, vnit ní pohnutku jednání lov ka, zatímco stimul p edstavuje vn j–í pobídku, která má u lov ka ur ítý motiv podnítit nebo utlumit. Stimul je jakýkoliv vn j–í podn t, který vyvolává ur íté zm ny v motivaci lov ka.

3.2 Zdroje motivace

Pro správné porozum ní problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání je d leřité pochopit, *kde se vlastn motivace bere*, z ěho pramení, jaké skute nosti mají vliv na

⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v ízení řirmy*, s 211

⁵ tamtéř s. 211

to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá. Částečné odpovědi můžeme získat rozбором základních zdrojů motivace, kterými jsou:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- ideály a hodnoty

Jako zdroje motivace označíme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí a které významným způsobem ovlivňují stálou určitou tendenci.⁶

3.2.1 Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb; musí jíst, bydlet, oblékat se, cestovat, osvojovat si společenskou zkušenost, stýkat se s druhými lidmi atd. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu člověk vždy intenzivně prožívá jako nepříjemné.

Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.

Upociťovaný přebytek může podnětit potřebu odstranit je. Potřeby člověka jsou velmi rozmanité. V první řadě jsou určovány nutností zajišťovat biologickou existenci a rovnováhu lidského organismu. Tyto potřeby se označují jako základní, biologické nebo primární. Dále jsou určovány nutností společenského soužití jedince s druhými lidmi a postavením jedince ve společnosti. Tyto potřeby se označují jako druhotné, společenské nebo sekundární.



Obr. 3-1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeby, motivace a činnosti chování, (Provazník, Komárková, 2004)

A. Maslow konkretizuje obecně uznávaný význam potřeb jako zdrojů motivace pro pracovní jednání člověka. Sestavil pyramidu potřeb, kterou rozdělil do pěti oblastí:⁷

⁶ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, s. 187

⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 223-224

- **Fyziologické potřeby** - mezi ně patří potřeba potravy, tekutin, vydechování, kyslíku, odpočinku, spánku a dalších.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** - objevují se v situacích ztráty finanční jistoty, ekonomického strádání nebo jiného ohrožení člověka. Jedná se o potřebu ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb.
- **Sociální potřeby** - potřeby sounáležitosti a lásky - projevují se v nutnosti být členem určitých skupin, být někým kladně přijímán, milován. Jsou to potřeby společenského styku a společenského uplatnění.
- **Potřeby uznání a úcty** - projevují se ve snaze být obdivován, uznáván, mít prestiž, mít úspěchy.
- **Potřeby seberealizace** - osobního rozvoje - projevují se ve snaze dosáhnout plného osobního uspokojení, ve snaze naplňovat svou individualitu. Sem patří potřeby poznávací, estetické, potřeby seberealizace a sebeaktualizace.



Obr. 3-2: Maslowova hierarchie potřeb

3.2.2 Návyky

Každý člověk zpravidla dodrhuje určitý finanční režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony. To se může týkat jak osobní hygieny a stravování, tak studijní a pracovní oblasti. Základem toho jsou návyky.

Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.

Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval jistě vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Společensky neřádné nebo škodlivé návyky označujeme jako zlozvyky.⁸

3.2.3 Zájmy

Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí také zájmy jedince. ***Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zájem člověka na určité oblasti předmětů, jevů a skutečností.*** Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu.⁹

3.2.4 Ideály a hodnoty

Společenské působení na člověka usiluje o to, aby si osvojil morální měřítko, morální kodex, společensky řádné názory a ideje. Z toho vyplývají ideály a hodnoty člověka. Ty rovněž představují zdroj, který působí na motivaci osobnosti. Ideály se tvoří především pod vlivem společenského hodnocení.

Ideál je model, vzor, který člověk slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka.

Hodnotu je možno vymezit jako něco budoucího, jehož si člověk váží, což ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i profilování.

Potřebou, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zájemů osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Jejich závažnost je v životě člověka známa. To závisí na mnoha skutečnostech, zejména na životní úrovni a prostředí, ve kterém člověk žije, na úrovni vzdělání, na způsobu společenského života člověka, na jeho životní zkušenosti, zejména na úspěších a nezdarech, které prožil.¹⁰

⁸ srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. s. 189

⁹ tamtéž s. 189

¹⁰ tamtéž s. 190

3.3 Proces motivace

Celý proces začíná u potřeby, kterou člověk vnímá. Aby došlo k uspokojení a naplnění potřeby (dosazení cíle), musí člověk vyvinout potřebné kroky. Motivace je procesem, který je iniciován v domějším zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeba vytvářejí podmínky, aby člověk dosáhl nebo něco získal. Od potřeb jsou odvozeny cíle, které vedou k uspokojení potřeb a podmínky, volí se cesty vedoucí k dosazení cíle. Je-li cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je předpoklad, že chování se bude opakovat v případě, že se objeví další potřeba.



Obr. 3-3: Proces motivace¹¹

Uvedený model zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Je založen na motivacích teoriích týkajících se potřeb, cíle a očekávání.

¹¹ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s.220.

3.4 Pracovní a výkonová motivace k práci

V průběhu vývoje lidské společnosti se práce stala přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň i perspektivy rozvoje společnosti, přímou nebo zprostředkovanou uspokojují mnohá lidská přání, tužby a potřeby.

3.4.1 Motivace k práci

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti a jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.

Při podávání pracovního výkonu je tedy velice důležité, aby byl pracovník motivován. Existují dva typy motivace.

V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Jedná se o sebe-motivaci neboli **vnitřní** motivaci.

Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem. Jedná se o **vnější** motivaci. U prvního typu motivace se jedná o faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem. Vnitřním motivem zaměstnance může být odpovědnost za vykonávanou práci, volnost konání, přiležitost vyvíjet a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a přiležitost k určitému postupu.

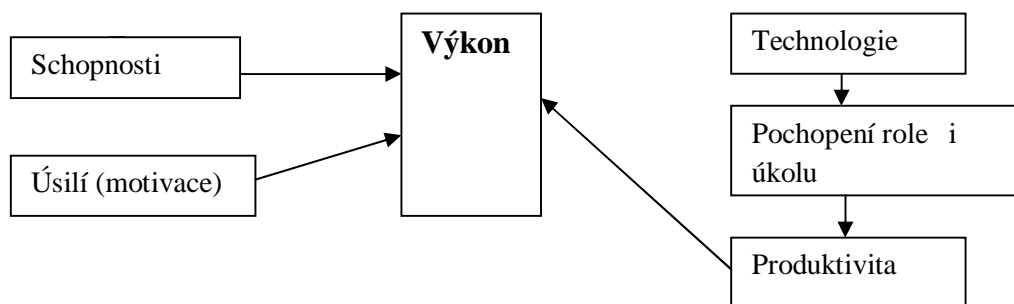
U druhého typu motivace se jedná o motivování zaměstnanců například prostřednictvím odměn, pochvaly, zvýšení platu, povýšení, ale lze také motivovat trestem. Tento druh motivování by neměl být častý, protože může zaměstnance stresovat a přičastým používáním trestů snižovat jeho výkon a kvalitu práce. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně přispívat dlouhodobě. Vnitřní motivátory mívají na pracovníka dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince.

3.4.2 Motivace a výkon

Téma motivace je významné také v úvodu tam, kde jde o výkon. Ekonomika a podnikání obecně představují jednu z takových oblastí. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobních determinantů výkonu.

Nejprve se při hodnocení pracovníků hodnotí pracovní výkon. Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce jednotlivých pracovníků. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, dovednosti, znalosti, frekvenci pracovních úrazů, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další významné charakteristiky souvisejících s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role.

Schopnosti jsou potencionálně osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce. Zpravidla se v zásadě příliš nemění a jejich vývoj zpravidla nebývá příliš dynamický. Vnímání role a úkolů se vztahuje ke směrem, o nichž se pracovník domnívá, že by na něm měl orientovat své úsilí při práci. Jedná se o míru pochopení role a úkolu. K optimálnímu pracovnímu výkonu je zapotřebí věcně i slovně sladit v požadovaném poměru. Dále také pracovní výkon ovlivňují organizační podmínky a technologická úroveň podniku, materiální a jiné podmínky.¹²



Obr. 3-4: Výkon pracovníka¹³

Úroveň výkonu pracovníka závisí na správné motivaci. Pracovník, který je motivovaný svým vedením v podobě například prémie, odměny, povýšení, zvýšení platu, bude mít důvod rozvíjet své znalosti, svoji kvalifikaci, přijímat nové metody práce, studovat nové postupy apod. Můžeme tedy předpokládat, že vysoká úroveň motivace, bohatá struktura a dynamika motivací zdrojů ovlivňuje rozvoj odborných předpokladů a že právě tak vysoká úroveň těchto odborných předpokladů pozitivně ovlivňuje pracovní ochotnost.

¹² Srov. KOUBEK, J. *Účinnost lidských zdrojů*. s.199-201

¹³ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. s.201

Měření pracovního výkonu

Pracovní výkon se skládá z mnoha složek, jak je uvedeno výše. Pouze jedno kritérium pracovního výkonu je měřitelné, a to pracovní výsledky (prodej výrobků i služeb, množství vyrobených výrobků, kvalita výrobků, zmetkovitost a další). Další kritéria jsou neměřitelná a umožňují pouze subjektivní přístup k hodnocení. Ale ani v případě měřitelných kritérií není hodnocení pracovního výkonu bezproblémové.

Před měřením pracovního výkonu je důležité definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a jaký je nepřijatelný. Je nutno stanovit normy výkonu, a to nejlépe písemně. Na výkon pracovníka mohou působit i vedlejší faktory, které neměly svých chováním a jednáním ovlivnit. Tyto faktory neřádným způsobem snižují pracovní výkon. Jako příklad těchto faktorů bych uvedl nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků, nevhodné uspořádání pracoviště, nevhodné tempo strojů, nedostatečné vysvětlení práce, nedostatky v zadávání úkolů a mnoho dalších.

Závislost mezi motivací a výkonem - jestliže je člověk k výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace (například nadměrná snaha být úspěšný, zvítězit) ústí často v destrukci činnosti, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí (optimální) úrovni výkonu.

3.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost. Velká část vedoucích pracovníků si neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků představuje jejich pravidelné hodnocení. Spouívá ve zjištění toho, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa. Důležitá je vzájemná vazba při hodnocení. Hodnotitel sděluje pracovníkovi zjištěné výsledky. Hodnocení pracovníka by mělo přispět k nalezení cest ke zlepšení pracovního výkonu.

Hodnocení zaměstnanců je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. Měly se zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní chování zaměstnanců. Hodnocení provádí nejčastěji přímý nadřízený. Ten je se svými podřízenými v každodenním kontaktu a může nejlépe ohodnotit jejich pracovní výsledky a chování při práci. Je důležité, aby hodnocení bylo objektivní. V některých situacích je to velice náročné, protože hodnotitel může mít osobní, přátelské vztahy s hodnocenými, a to vede ke zkreslení výsledků.

Hodnocení je periodickou činností. Doporučuje se ho provádět jednou za rok. Je to nástroj, který slouží ke stanovení mzdy, odměn, udržení autority vedoucího, k dobru vedení a podpoře iniciativy pracovníků, dává pracovníkovi vazbu podřízenému o tom, jak se nadřízený dívá na jeho práci, přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka, je-li pozitivní, povzbuzuje ke zvýšení úsilí. Součástí hodnocení by měl být i osobní pohovor vedoucího pracovníka s hodnoceným zaměstnancem.

3.6 Teorie motivace

Pracovní činnost zaměstnance je regulována jeho psychikou, jejíž složkou je motivace. Ta nemusí být ovšem vždy na takové úrovni, jak by bylo pro podnik žádoucí. Nedosahuje-li motivace této žádoucí úrovně, zaměstnanec nepodává také žádoucí pracovní výkon. Nevyužívá naplňovat pracovní dobu, nepracuje s dostatečnou intenzitou a odpovědností. Toto chování může být způsobováno celou řadou příčin vycházejících z osobnosti pracovníka, ale i z fyzikálních a sociálních podmínek práce, z charakteru práce samotné, z životních podmínek pracovníka a z dalších faktorů. Proto jsou nutné zásahy do sféry pracovních motivací a tím vytvářet zaměstnancem optimální podmínky k práci. Zkoumání a zjištění motivace u jednotlivých lidí je velice obtížný úkol. Každý jedinec je odlišný a na různé podněty reaguje zcela individuálně. Proto nelze jednoznačně určit, který motiv bude podněcovat člověka k aktivitě a který nikoliv. S ohledem na tyto skutečnosti se můžeme setkat s celou řadou teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je.

Mezi nejvlivnější teorie patří:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga
- Teorie zaměřené na proces
- Teorie X a Y

3.6.1 Teorie instrumentality a Taylorismus

Název je odvozen od jména amerického inženýra F. W. Taylora. Tato teorie je založena na předpokladu, že pracovníci budou motivováni k práci, jestliže budou vidět přímý vztah mezi

výkonem, odměnou a trestem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Taylorismus je někdy zjednodušeně chápán jako pokus o švybirování pracovních sil dělníka. Takové rezervy jako je pracovní iniciativa Taylor odmítal.¹⁴

Taylor vytvořil základy pro normování práce. Byla zde uplatňována kritéria nejzdatnějších pracovníků. Stanovené normy byly vydávány za všeobecně závazné. Pracovníci, kteří normy nedosahovali, byli považováni za málo ochotné nebo za nezdatné.

3.6.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K optimálnímu nastolení rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Mezi teorie zaměřené na obsah patří:

- Maslowova hierarchie potřeb popsána v podkapitole 3.2. Zdroje motivace
- Alderferova ERG teorie, která definuje potřeby existenční, vztahové a růstové
- McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), společenství a moci

3.6.3 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga

Podle této teorie působí na pracovníka dva motivující podněty, které mají dvojitý účinek. Jedná se o vnitřní (motivující) faktory označované jako motivátory a vnější (hygienické) faktory označované jako satisfaktory.¹⁵ Dle Herzberga podává zaměstnanec, který je v práci spokojený, vyšší výkon oproti zaměstnanci, který je v práci nespokojený

3.6.4 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Tyto teorie jsou známy jako kognitivní (poznávací), protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsobem, jak je interpretují a chápou.

¹⁴ Srov. NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání*, s. 55-58.

¹⁵ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 227-228.

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manaflery uflite n j-í nefl teorie pot eb, protože poskytují realisti t j-í vodítka pro metody motivování lidí.

Mezi základní teorie pat í:

- Teorie očekávání - expekta ní teorie pracovní motivace dle V.H.Vrooma
- Teorie cíle ó Latham a Lock v roce 1979
- Teorie spravedlnosti ó J.S. Adams ó neboli teorie rovnováhy¹⁶

3.6.5 Teorie X a Y

Autorem šTeorie X a Yó je jeden z p edstavitel humanistické psychologie D. McGregor.

Tato teorie je založena na protikladné p edstav o lov ku ó pracovníkovi a z t chto p edstav vycházejících p ístup k n mu.

První typ p edstav ó typ X ó vyjad uje názor, že lov k je tvor líný, pracuje velmi nerad a musí být k práci nucen (pohr lkou trestu). Tito lidé d lají rad ji to, co se jim uloflí, nefl kdyby o tom, co mají d lat, museli sami p emý-let.

Protikladný typ p edstav ó typ Y ó naopak p edpokládá, že tito lidé si sv j postoj k práci vytvá í teprve b hem svých pracovních zku-eností. Pociť uflite nosti, uznání, možnost pracovat tvo iv je pro n d leflit j-í nefl finan ní odm na.¹⁷

Pr m rný lov k má vrozenou nechu k práci a pokou-í se jí vyhnout, kde jen m že. Výkon je proto t eba odm ovat. Zam stanec bere plat jako samoz ejmost a neustále vyfladuje jeho zvý-ení. Uspokojivý pracovní výkon podá jedin tehdy, kdyfl bude ohrožen trestem, bude nucen, navád n, veden a kontrolován. To znamená p edev-ím p esouvat na pracovníky v t-í díl odpov dnosti za vlastní práci a její výsledky.

¹⁶Srov. ARMSTRONG,M. *ízení lidských zdroj* .s.224-227.

¹⁷ NAKONE NÝ,M. *Motivace pracovního jednání*. S. 99-103

3.7 Stimulace jako ovlivování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků

Nalobka v práci působí neustále velké množství podnětů a vlivů. Jsou do značné míry náhodné a nezáporné. Stimulující úinek získává každý podnět z vnějšku, který je pro pracovníka významný a konmufl v pracovní činnosti působí.

Působení na motivaci pracovníků není možno zúflit na omezený okruh stimulujících faktorů. Je nutno na ně pohlížet komplexně, nebo se navzájem prolínají, spojují a ovlivují. Úinnost stimulace je závislá na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání nalobka. Půli- vysoká nebo také půli- nízká úroveň motivace pracovního jednání snižuje úinnost stimulace. Stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci menší zájem a také když je pracovní úkol poměrně jednoduchý. Při vyhraněném zájmu o práci a působit jejich pracovních úkolech narůstá váha vnitřní motivace pracovníka.

3.7.1 Přehled stimulačních prostředků

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká. Stejně tak jsou široké a rozmanité stimulační prostředky. Stimulem pro nalobka může být v zásadě vše, co je pro něj významné. Stimulem pro zaměstnance může být to, co mu je ochoten a schopen podnik nabídnout.

- Hmotná odměna základní stimulační prvek. Má podobu nejen peněz, ale také specifickou (přidání služebního auta, zaměstnanecké akcie, slevy, půjčky, dovolené pipojití nebo příspěvky na různé poplatky - kadeník, atd..).
- Obsah práce o je důležité, aby vedoucí pracovník věděl, jakou práci má kterému zaměstnanci přidělit, aby to pro zaměstnance byl stimul.
- Povzbuzování o neformální hodnocení o je to velmi významný nástroj s pozitivními prvky. Neformální hodnocení ovlivuje jak racionální o obsahovou rovinu (zápětá vazba), tak rovinu profitkovou o emocionální (pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco potebného, zvyšuje se jeho sebevěření).
- Atmosféra pracovní skupiny o je známo, že práce v nekonfliktním a seřaném kolektivu je příjemnější a efektivnější, jelikož se zbytečně netráví časem

konflikt a spor mezi členy pracovní skupiny. Zaměstnanec pracující v dobré psychické pohodě podává vyšší výkon. Dobrý vedoucí pracovník podněcuje pozitivní vazby mezi členy skupiny a snaží se včas tlumit a řešit problémy, které ve skupině přispívají k napětí, nepřátelství, závisti a znevažování jak lidí ve skupině, tak vlastní práce.

- Pracovní podmínky a reflexe práce - Jsou-li pracovní podmínky a pracovní reflexe příznivé, nevyžaduje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivé pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek tehdy, naruší-li výkon pracovníka a tím mu způsobují jaké strádání.
- Identifikace s prací, profesí a s podnikem
- Externí stimulační faktory - image podniku - zaměstnanci jsou hrdí na to, že jsou zaměstnanci v tomto podniku a jsou motivováni a ochotni podávat lepší pracovní výkon.

Uvedený výčet stimulačních prostředků není zdaleka úplný. Každý člověk je jiný, vnímá stejně věci odlišně, má jiné názory, potřeby a přání. Pro vedoucího pracovníka je důležité pochopit osobnost každého zaměstnance, aby ho mohl správně stimulovat k práci a podávání uspokojivého pracovního výkonu. Vedoucí pracovník má nemalé možnosti prostřednictvím stimulačních prostředků zlepšit pracovní morálku, vztahy a výkon na pracovišti.¹⁸

¹⁸ Srov. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání a reflexe* KA, J. *Motivace pracovního jednání*

4 Odměňování, mzdy a mzdové systémy, zaměstnanecké výhody

Odměňování pracovníků, ať již v peněžní i nepeněžní podobě, jsou jedním z neefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, které má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici. Je to velice citlivé téma. Těmto zaměstnancům se cítí nedocenují za práci, kterou pro podnik odvádí. Zaměstnavatelé by se proto měli snažit zavést přehledný, spravedlivý a lidem srozumitelný systém odměňování. Zaměstnavatel má na výběr několik mzdových forem, které jsou v této kapitole popsány. Neméně důležitá je na motivaci zaměstnanců působit nejen různými doplňkovými mzdovými formami. Jestliže zaměstnanec uvidí přímou souvislost mezi odvedeným výkonem a odměnou, bude motivován na zlepšení svého pracovního výkonu, jelikož bude toužit po nabízené odměně. Není účelné vyplácet zaměstnancům odměny například jednou za dva měsíce bez přímé vazby na odvedenou práci. Zaměstnanec takovou odměnu bere jako samozřejmost a pro její vyplacení nevyvíjí žádná dodatečná úsilí.

4.1 Pojem odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších personálních činností. Odměnou lze obecně chápat jako protihodnotu za poskytnutou práci. Za tímto účelem zaměstnanec pracovní vztah navazuje. Odměňování neznámá pouze mzdu nebo plat, například jiné formy peněžní odměny. Zahrnuje i povýšení, formální uznání, ale i poskytování zaměstnaneckých výhod, které nejsou závislé na pracovním výkonu zaměstnance. Odměny, které nemají hmotnou povahu, se nazývají vnitřní odměny. Vnuje se jim stále větší pozornost. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přímého, jasného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Jedině takový systém odměňování bude působit na zaměstnance pozitivně a bude je dostatečně motivovat k podávání optimálního výkonu.

4.2 Mzdy a mzdové formy

Mzdové formy plní funkci stimulu ke zlepšení individuálního, skupinového i podnikového výsledku. Mzdové se oceňují výsledky práce pracovníka, jeho výkon a jeho pracovní chování. Formy mzdy zahrnují různé postupy používané k tomu, aby se diferencovala pohyblivá část mzdy nebo platu. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek.

Jedná se zejména o časovou mzdu nebo plat. V takovém případě je vhodné používat pobídkové i výkonové formy.

4.2.1 Základní druhy mzdových forem

V současné době má zaměstnavatel na výběr několik možností, ze kterých může vycházet při stanovení mzdy nebo platu pro své zaměstnance. Ne vždy si ale může vybírat ze všech dostupných mzdových forem.

Zaměstnavatel může volit mezi těmito základními mzdovými formami:

- časovou mzdou
- úkolovou mzdou
- podílovou mzdou
- směšnou mzdou

Jednotlivé základní mzdové formy rozdílně upravují závislost výše mzdy na různých faktorech. Rozdílný je i způsob sledování výkonu zaměstnance a návazná konstrukce výpočtu výše mzdy.¹⁹

4.2.2 Doplnkové mzdové formy

Uvedené základní mzdové formy mohou být dle potřeby kombinovány doplnkovými mzdovými formami. Doplnkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy. Mnohdy se používají ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu. Mohou být jednorázové i periodicky se opakující. Existuje široká škála doplnkových mzdových forem. Mezi nejvíce používané patří:

Prémie se jedná se o dodatečné mzdové zvýhodnění, které je vázané na dosažení určitých výsledků závislých na pracovníkovi. Prémie bývají zpravidla přidávány pracovníkovi jednorázově, i když může být za určitých podmínek poskytována v pravidelných intervalech.

¹⁹ Srov. D. DINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*, str. 232-234

Osobní ohodnocení se používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných velmi dobrých pracovních výsledků práce pracovníka. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu. Bývá stanoveno i maximum, jehož má být ohodnocení dosaženo.

Odměna za úsporné chování je tato forma odměny pracovníka za odvedení fládoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma.

Právní platky mohou být povinné a potom jsou zakotveny v právních normách nebo nepovinné, které poskytuje organizace dobrovolně.²⁰

4.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměny, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy může být poskytování přihlíženo k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci i k zásluhám.

Mezi hlavní cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- získání a udržení vysoce kvalitních pracovníků.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- **Penzijní systémy** jsou považovány za nejdlešší zaměstnaneckou výhodu.
- **Osobní jistoty** se jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo flivotního pojištění.
- **Finanční výpomoc** poskytuje výpomoc při koupi domu, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- **Osobní potřeby** se jedná se například o dovolenou na zotavenou, finanční poradenství, posilovny, rekreační zařízení.
- **Jiné výhody** se dotované stravování, právní platky na oáacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony, podnikové automobily a pohonné hmoty.

Některé zaměstnanecké výhody spotřebávají zaměstnanci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé například jiné jsou zcela bezplatné.

²⁰ Srov. D. DINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*, str. 234-235

Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, průměrný zaměstnanec jen málo představa o tom, co mu může dostat a využít.²¹

²¹ Srov. D. DINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*, str. 237-239

5 Podnikové klima

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Pracovní vztahy a jejich kvalita významně ovlivňují dosahování podnikových cílů i cílů jednotlivců. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní podnikové klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Naopak nezdravé a neuspokojivé pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nedaří plánovat, obtížně se plní vytvářené cíle, vznikají konflikty a nedůvěra mezi zaměstnanci a vedením. Proto je velice důležité v novotvářbě a náležitou péči vytváření pracovních vztahů, které vznikají mezi lidmi v souvislosti s vykonáváním práce. Vztahy na pracovišti je možné členit do:

- Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem
- Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory, í)
- Vztah mezi nadřízeným a podřízeným
- Vztah mezi spolupracovníky
- Vztah k zákazníkům a veřejnosti

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Obě stránky jsou přítomny ve všech uvedených skupinách pracovních vztahů, rozdílný je jen jejich poměr. Zatímco u vztahů mezi spolupracovníky, například mezi pracovními kolektivy, převládá neformální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převládá formální stránka vztahů. Formální vztahy jsou upraveny nejprve pravidly, platnými buď pouze v rámci určité pracovní skupiny, či v rámci organizace nebo platnými celostátně.

Zdravé vztahy na pracovišti přispívají k úspěchu podniku. Proto podniky mají zájem nadále tyto vztahy zlepšovat.

Pracovní vztahy jsou personální vztahy, v nichž vedoucí pracovníci hrají dominantní roli. Oni také mají ve svých rukách nemalé množství možností při vytváření zdravých i nezdravých pracovních vztahů v organizaci.²²

²² Srov. D. DINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*, str. 268-270

6 Současná motivace a stimulační opatření podniku

V dalších částech bakalářské práce se budu v novat problematice motivace u konkrétního podniku, mého současného zaměstnavatele, kterým je VOP-026 Třebenberk, s.p. Z pohledu personálního je podnik specifický zejména svým širokým odborným zaměřením na roznořené činnosti spojené se zajiřováním potřeb pozemního vojska Armády České republiky (dále A R). Podnik je v současnosti úspěšným dodavatelem výrobků a služeb v oblasti obranných technologií. Tuto činnost je podnik schopen provádět na základě soustavně budovaných a udržovaných technologických zařízení a objemu vlastního kapitálu.

6.1 Současná stimulační opatření podniku

V současnosti jsou jednotlivé motivační kroky uvedeny v podnikových organizačních normách (dále jen řPONř), které se vztahují k organizaci podniku a personální oblasti.

Z pohledu motivace, respektive stimulace je základní řPON 16/10 řMzdový ředpisř. Z této normy dále uvádím jen vybrané polofky, které mají vztah k motivaci respektive stimulaci zaměstnanců .

Hlavním stimulačním prvkem je **mzda**, kterou se rozumí peněžitě plně poskytované podnikem zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda se skládá z části **pevné** (základní mzdy), která je zaměstnancům vyplácena při odpracování stanovené doby a splnění smluvních povinností vyplývajících z pracovního zařzení, a z části **závislé** (prémie), která je vyplácena na základě kritérií stanovených dohodou o smluvní mzdě a podmínkách stanovených mzdovým ředpisem. V podniku jsou v současnosti zavedeny tři základní formy mzdy.

Úkolovou mzdou jsou odměňováni výrobní dělníci. Pevnou část mzdy tvoří částka, která je sumou zúčtovaných úkolových lístků, představujících výrobní čas a tarifní stupeň při azených dané výrobní operaci. Závislou složku mzdy pak představuje prémie, která je vyplácena v souladu se mzdovým ředpisem.

Smluvní mzdou I jsou odměňováni ředijní dělníci a technickohospodářští zaměstnanci, kteří nejsou zařzení do řídících funkcí podniku v souladu s organizačním řádem. Tato mzda se

skládá ze základní mzdy, jejíž výše je sjednána v Dohodě o smluvní mzdě, a pohyblivé části - prémie. Která je vyplácena v souladu se mzdovým předpisem.

Smluvní mzdou II jsou odměňováni zaměstnanci podniku na jmenovaných funkcích a vedoucí zaměstnanci, kteří zastávají řídicí funkce podniku v souladu s Organizačním řádem. Dohodu o uzavření této mzdy sjednává se zaměstnancem ředitel podniku. Tyto smlouvy se uzavírají zpravidla na běžný rok a stanoví výši základní mzdy a roční limit prémie. V této dohodě je možné sjednat další benefity a bonusy.

Prémie - jsou nenárokovou složkou mzdy, kterou jsou odměňováni všichni zaměstnanci podniku s výjimkou ředitele podniku. Prémiový systém je součástí ročního finančního plánu podniku, kde jsou stanoveny podíl fondu prémie jednotlivých hospodářských středisek podniku. Plánovaný roční podíl hospodářských středisek je stanoven podle plánovaného podílu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích (výrobní dělníci, řemeslníci a technickohospodářští pracovníci) a vychází z organizačního pořádku podniku. Skutečný podíl do fondu prémie hospodářských středisek podniku schvaluje ředitel podniku po vyhodnocení plnění čtvrtletního Plánu výroby a služeb. Msíční výplata prémie v souladu s plánem je pak v kompetenci ředitelů divizí a sekcí podniku.

Výplaty odměn na účty - formou účtem ředitel podniku, ředitel divize nebo sekce vyplatit část prémiových prostředků hospodářského střediska. Tato forma je vhodná pro operativní posílení iniciativy při plnění jednorázových úkolů.

Bonusová prémie - v případě dosažení lepšího ročního hospodářského výsledku než je výše minimálního plánovaného zisku divize, se zvyšuje podíl do fondu prémie divize o bonus ve výšce určeného objemu procent z částky, o kterou je dosažený hospodářský výsledek vyšší oproti plánovanému minimálnímu zisku. Celková částka pro výpočet bonusové prémie je omezena určeným násobkem minimálního zisku divize. O rozdělení bonusové prémie mezi jednotlivé zaměstnance divize rozhoduje ředitel divize.

Prémie za výsledky hospodaření podniku - na základě výsledku hospodaření jednotlivých divizí rozhodne ředitel podniku o výplatě prémie za výsledky hospodaření podniku, výplatním termínem a částce určené k výplatám pro jednotlivé divize. Výše prémie za výsledky hospodaření se stanovuje pomocí koeficientu, kterým se vynásobí hrubá mzda zaměstnance dosažená v určeném období. V případě výplaty první prémie se jedná o výsledky hospodaření v období leden až květen, a v případě výplaty druhé prémie se jedná o období leden až listopad.

Koeficient se vypočte jako podíl částky určené k výplatě uvedené prémie a součtu hrubých mezd zaměstnanců divizí a sekcí podniku, kterým výplata prémie náleží.

Cílová prémie - na základě žádosti ředitele divize nebo sekce může ředitel podniku schválit podmínky a cílovou prémie, která se vztahuje ke konkrétní, zpravidla mimořádné, zakázce nebo události.

Vrchnostní odměny - jsou vypláceny všem zaměstnancům podniku, jejichž pracovní poměr trvá nepřetržitě deset a více let ve výši určené částky. Následně je odměna vyplácena za každých dalších pět let nepřetržitě pracovního poměru. V těchto případech se vyplácené částky úměrně zvyšují v souvislosti s dobou strávenou v pracovním poměru. Mimo to je při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu vyplácena odměna v určené výši. V případě, že zaměstnanec odpracoval v podniku minimálně deset let, je částka navýšena o další určený finanční objem.²³

6.3 Sociální organizace - motivační opatření podniku

Sociální organizace - motivační opatření jsou uvedeny v Podnikové organizační normě 10/02 - Pracovní řád. Jedná se zejména o tyto prostředky:

- **dodatečná dovolená** - podnik poskytuje zaměstnancům jeden týden dovolené navíc oproti zákoníku práce. V případě, že pracovní poměr zaměstnance netrval nepřetržitě po dobu celého kalendářního roku, má zaměstnanec nárok na poměrnou část, kterou mu vypočítá Personální sekce podniku;
- **příspěvek na dopravu** - se vyplácí všem zaměstnancům podniku, kteří dojíždí každý den do zaměstnání a mají bydliště mimo obce, ve které mají určené místo výkonu pracovní činnosti. Příspěvek se vyplácí v závislosti na vzdálenosti bydliště od místa pracoviště podle stanovených pásem, která jsou rozdělena do pásem: A do 5 km; B do 10 km, C do 20 km a D nad 20 km. Ke každému pásmu pak přínáleží určená částka, která je vyplácena automaticky v rámci výplaty mezd v závislosti na skutečně odpracovaném počtu dnů v měsíci;
- **příspěvek na přechodné ubytování** - se vyplácí zaměstnancům podniku přechodně ubytovaným v místě výkonu práce. O vyplácení příspěvku rozhoduje ředitel

²³ Srov. Podniková organizační norma 16/10 Mzdový předpis

Personální sekce. P ísp vek je vyplácen v závislosti na po tu dn , respektive nocí v m síci, které jsou podlofeny dokladem vystaveným provozovatelem ubytovacího za ízení. Ur ená ástka je vyplácena zp tn v rámci výplaty mezd. Je-li cena ubytování stanovena m sí ním pau-álem, íní vý-e p ísp vku ur ený po et procent zaplacené ástky, která je zaokrouhlena na celé desítky K ;

- **odborný rozvoj** - krom zákonných a zam stnavatelem ur ených -kolení je zam stnanci umofln no zvy-ování kvalifikace jak pro vlastní pot ebu (pokud tomu nebrání provozní d vody podniku), tak i pro pot eby podniku. V tomto p ípad podnik uzav e se zam stnancem dohodu o zvý-ení kvalifikace jejífl sou ástí je i podíl na uhrazení náklad spojených se studiem, které jsou kompenzovány závazkem zam stnance ve vztahu k délce pracovního pom ru. Tyto dohody jsou s jednotlivými zam stnanci uzavírány individuáln .²⁴

V související Sm rnici 8V/05 šTvorba, pouffívání a hospoda ení s FKSPø jsou ur eny zásady pro pouffívání a hospoda ení s Fondem kulturních a sociálních pot eb (dále jen FKSP), který je tvo en v zákonné vý-i v návaznosti na ro ní objem vyplacených mezd. Mimo jiné pouffítí FKSP obsahuje tyto motiva ní, respektive stimula ní prost edky:

- p ísp vek na stravování ve vý-i dohodnuté v kolektivní smlouv ;
- dary k flivotnímu jubileu a p ísp vek p i odchodu do starobního nebo invalidního d chodu (jejichfl vý-e je odvislá od délky pracovního pom ru u podniku);
- sociální výpomoci v sociální tísní nebo p i úmrtí zam stnance;
- p ísp vek na zájezdovou ínnost po ádanou odborovou organizací;
- p ísp vek na ozdravné pobyty nezaopat ených d tí zam stnanc ;
- p ísp vek na po ádání sportovních sout flí a turnaj odborovou organizací, a na kulturní akce;
- p ísp vek na ob erstvení p i pravidelném setkání s d chodci;
- p ísp vek na vydávání podnikového asopisu;
- p ísp vek na provoz prodejních nápojových automat ;
- p ísp vek na vybavení pracovi- a jídelen;
- poukázky na vybrané komodity;

²⁴ Srov. Podniková organiza ní norma 10/02 Pracovní ád

- příspěvek na jednotné oblečení s logem podniku.

Kromě výše uvedených motivací a stimulačních prostředků, lze příkazem editela stanovit způsob využití následujících prostředků :

- poskytnutí služebního vozidla, notebooku a mobilního telefonního přístroje k soukromým účelům za určitých podmínek a v souladu s platnou legislativou;
- příspěvek na provoz vlastního mobilního telefonního přístroje využívaného i ke služebním účelům.

Před dvěma lety byla zavedena velmi zajímavá novinka z oblasti motivace, kterou je udělování stříbrného zlatého a stříbrného odznaku podniku. Zlatý odznak je udělován při mimořádných úspěších, nebo za mimořádný přínos pro podnik. V současnosti byly uděleny celkem tři zlaté odznaky. Stříbrných odznaků bylo v současnosti uděleno celkem 33. Z toho 24 stříbrných odznaků bylo uděleno při pravidelných setkáních top a středního managementu podniku významným osobnostem roku, a to za přínos v uplynulém roce a přínos při přípravě budoucích úspěchů podniku. Každý odznak má pořadové číslo a součástí udělení je i dekret podepsaný editelem podniku a pamětní sklenička. Viz příloha 2.²⁵

²⁵ Srov. Směrnice 8V/05 Tvorba, používání a hospodaření s FKSP

7 Návrh na zvýšení motivace v praktických podmínkách

V této kapitole se budu v novat návrhu systému, respektive doplní stávajícího systému motivace mého sou asného zam stnavatele.

7.1 Sou asné trendy v oblasti motiva ních opat ení

Vzhledem k situaci kdy má podnik dlouhodob zavedený funk ní systém motiva ních opat ení, které m fle vedoucí zam stnanec uplatnit p i motivování pod ízených, je velmi obtížné navrhnout doplní dal-ích motiva ních prvk . Moderní trendy managementu lidských zdroj se v sou asnosti zam ují zejména na zam stnanecké výhody, které pomáhají firmám nejen zvy-ovat loajalitu, spokojenost a zejména pak i motivaci pracovník . V nemalé mí e pak zam stnanecké výhody mají vliv p i rozhodování o nástupu zam stnance do nového zam stnání. Ve stále více konkuren ním prost edí se tak bez promy-leného systému motivování vlastních zam stnanc , a prezentace tohoto podnikového sytému i pro ve ejnost, podnik neobejde.

Zam stnanecké výhody, v sou asnosti nej ast ji ozna ované jako benefity lze obecn rozd lit na finan ní, nefinan ní a hmotné.

Mezi **finan ní benefity** lze krom samotného systému podnikového odm ování za adit p ísp vek, p ípadn plnou úhradu penzijního a flivotního p ípoji-t ní.

Mezi **nefinan ní benefity**, které jsou stále více fládané, pat í zejména p ísp vky na stravování a vyuffívání volného asu (kultura, sport, vzd lávání, dovolená a zdraví). Tato skupina zahrnuje také mofnosti uffívání majetku, který pat í zam stnavateli (mobilní telefony, po íta e, automobily), ale i nap íklad velmi oblíbený týden dovolené navíc.

Mezi **hmotné benefity** pat í zejména fyzické dárky a naturálie v podob produkt zam stnavatele apod.

V ekonomicky vysp lých zemích lze sledovat dlouhodobý trend zvy-ování nárok zam stnanc na zam stnanecké výhody. V polovin devadesátých let bylo klí ovou záleflitostí stravování. Stravenky a jiné formy p ísp vku na stravování z stávají i dnes velmi populární, staly se stálicí mezi zam stnaneckými výhodami. Zam stnanci v t-inou povafují

stravenky za standardní a do jisté míry samozřejmě výhodou, bez které by se jen těžko obešli, a která má velký vliv na celkovou spokojenost se současným zaměstnavatelem.

Nároky zaměstnanců na odměnu za jejich práci však neustále rostou. V současnosti se tak nelze obejít bez flexibilního systému zaměstnaneckých výhod, které mohou postihnout celé spektrum nejrozličnějších zájmů zaměstnanců, průběžně na ně reagovat a nabídnout jim svobodnou volbu při výběru mimopracovních aktivit podle jejich zájmů a momentálních preferencí. Takové benefity jsou pak velmi silným motivacím stimulem. Volitelné zaměstnanecké výhody přispívají k větší rovnováze mezi soukromým a pracovním životem a stávají se nedílnou součástí personální strategie firem. Za účelem uspokojení rozličných potřeb svých zaměstnanců tak ekonomicky silné firmy v současnosti zavádí systém tzv. kafetérie, tedy systém, který umožňuje zaměstnanci vybrat si nejoblíbenější benefity. Avšak vysoké náklady, které je třeba investovat do provozu kafetérie, výrazně zmenšují objem finančních prostředků, které mohou být vynakládány do samotných benefitů.

Jednou v současnosti z nejvíce preferovaných variant, která je i relativně jednoduchým a levným a zároveň flexibilním systémem zaměstnaneckých výhod z hlediska zaměstnavatele, jsou tištěné poukázky. Zákon o dani z příjmu zvýhodňuje nepeněžní plnění zaměstnaneckých výhod, tedy i poukázky, které jsou představují minimální náklady na zavedení a administrativu na straně zaměstnavatele. Pro zaměstnance představují poukázky možnost volného rozhodnutí, jak, kdy a kde je použít.

Samostatnou kapitolu zaměstnaneckých benefitů tvoří finanční benefity - příspěvky na penzijní připojitelní a životní pojištění. Příspěvek na penzijní připojitelní je po stravenkách druhou nejčastěji poskytovanou formou poskytovaných benefitů a jeho obliba mezi zaměstnanci neustále roste i díky daňové podpoře státu. Obliba použití finančních benefitů ze strany zaměstnavatelů narůstá, výzkumy ukazují, že penzijní připojitelní poskytuje (alespoň některým) svým zaměstnancům více jak polovina firem. Trh benefitů se neustále rozvíjí. Zvláště v době, kdy je stále těžší sehnat a udržet dobrého pracovníka, se zaměstnavatelé přehánějí v hledání nových forem benefitů. Odborníci odpovídají, že hitem v oblasti zaměstnaneckých benefitů se stanou dárky v podobě zážitků. V současnosti se poukázky na zážitky setkávají s velkou oblibou. A už jde o let balónem, seskok padákem nebo havajskou masáž, určitě na takový zážitek zaměstnanec dlouho nezapomene a bude ho mít spojený se zaměstnavatelem. ²⁶

²⁶ www.Asistentka.cz

7.2 Rozbor stávajících stimulačních opatření podniku

Vzhledem k potenciálnímu utvoření pramyslové zóny ve městě Třebnberku a trvalému nedostatku některých profesí na trhu práce, jsem do této práce zahrnul tabulku z roku 2007 z května, kdy vedení podniku zadalo zpracování pohledu pramyslných mezd v jednotlivých profesích v podniku a jeho okolí, respektive srovnání s pramyslnými mzdami v R a v Olomouckém kraji. Zadání zpracovala firma TREXIMA, spol. s r. o. Zlín renomovanou v této oblasti. Výstupem činnosti této firmy byl souhrnný materiál špohled pramyslné hrubé podnikové mzdy ve srovnání s celorepublikovým a krajským pohledem v jednotlivých podnikových profesích za rok 2006.

Z výše uvedeného materiálu jsem vybral pouze základní data příslušná k některým hlavním profesím, které jsou obsaženy v organizačním poádku divize Vojenská výroba.

Název profese	Průměr (K /m s.) Olomoucký k.	Rozdíl podnik oproti (%)		Poznámka
		R	Olom. kraj	
vedoucí útvaru prodeje	49 094	-34,0	-17,8	
obchodní referent	21 376	-6,8	12,3	
vedoucí útvaru nákupu	37 903	-25,4	-2,8	
zásobova	21 528	-21,7	-7,0	
skladník	16 688	-14,0	-7,2	
vedoucí útvaru vývoje	51 269	-15,3	*	
konstruktér	26 996	-13,4	-4,5	
technolog	23 931	-0,6	2,9	
mistr výroby	26 235	6,9	11,4	
automechanik nákl. automobil	18 286	-21,7	-7,0	
elektromechanik	20 003	-6,8	12,3	
sváře v ochranné atmosféře	19 730	-9,6	0,5	
zámečník	18 490	-1,3	7,9	
lakýrník kov	18 483	9,8	17,4	
soustružník/fréza	19 665	19,4	26,3	
manipulační dělník	16 038	-11,1	16,9	

* údaj neuveden

Tab. 6-1: Pohled pramyslné hrubé mzdy vybraných profesí v Olomouckém kraji a procentuální rozdíl oproti R a podniku (divizi Vojenská výroba)

Ze zpracovaných informací vyplývá, že celková průměrná hrubá mzda vyplácená na divizi Vojenská výroba v roce 2006 činila 104,2% oproti průměrné hrubé mzdě v Olomouckém kraji a 94,2% oproti průměrné mzdě v ČR. Současně je možné konstatovat, že nejnižší průměrná profesní mzda v roce 2006 byla vyplácena vedoucímu Obchodního odboru divize. Nižší než průměrné profesní mzdy byly také vypláceny skladníkům, zásobovákům, automechanikům, konstruktérům a vedoucímu nákupu. U ostatních profesí byly v roce 2006 vypláceny mzdy, které převyšují průměrné mzdy v Olomouckém kraji. Nejvýraznější rozdíly byly zjištěny u profesí: soustružník/frézař, lakýrník kovů, manipulátoři dleňkami, obchodní referent, elektromechanik a mistr výroby.

Na základě hospodářských výsledků dosažených v roce 2006 a úprav systému základních mezd včetně bonusových prémie, v podniku došlo v roce 2007 ke zvýšení průměrné hrubé mzdy zaměstnanců divize na hodnotu 100,52% oproti průměru v ČR dosaženému v roce 2007. Tato hodnota vyjadřuje meziroční nárůst nominálních průměrných mezd zaměstnanců divize o 6,32% a současně znamená dosažení průměrné hrubé mzdy v ČR.

Vzhledem k celkové složitosti práce, skladbě jednotlivých profesí a nedostatku kvalifikovaných pracovníků je nezbytné nadále v tomto trendu pokračovat. Jako optimální, v souvislosti s činností divize, vnímanými podmínkami v Olomouckém kraji a přímo ve městě Turnberku se jeví dosažení cílové hodnoty vyplácené hrubé mzdy ve výši 115% oproti průměru v Olomouckém kraji. Tato hodnota se blíží k 105% průměrné hrubé mzdy vyplácené v celé ČR.

7.3 Rozbor stávajících motivací a opatření podniku

V současnosti lze konstatovat, že nejen v celém podniku, ale i na divizi Vojenská výroba bylo v minulých několika letech učiněno mnoho opatření ke zvýšení motivace pracovníků. Hlavní prioritou managementu divize, kromě splnění pání zákazníka je otevřená komunikace se zaměstnanci divize. Výsledkem je soustavné a trvalé zvyšování možností a schopností celého pracovního kolektivu.

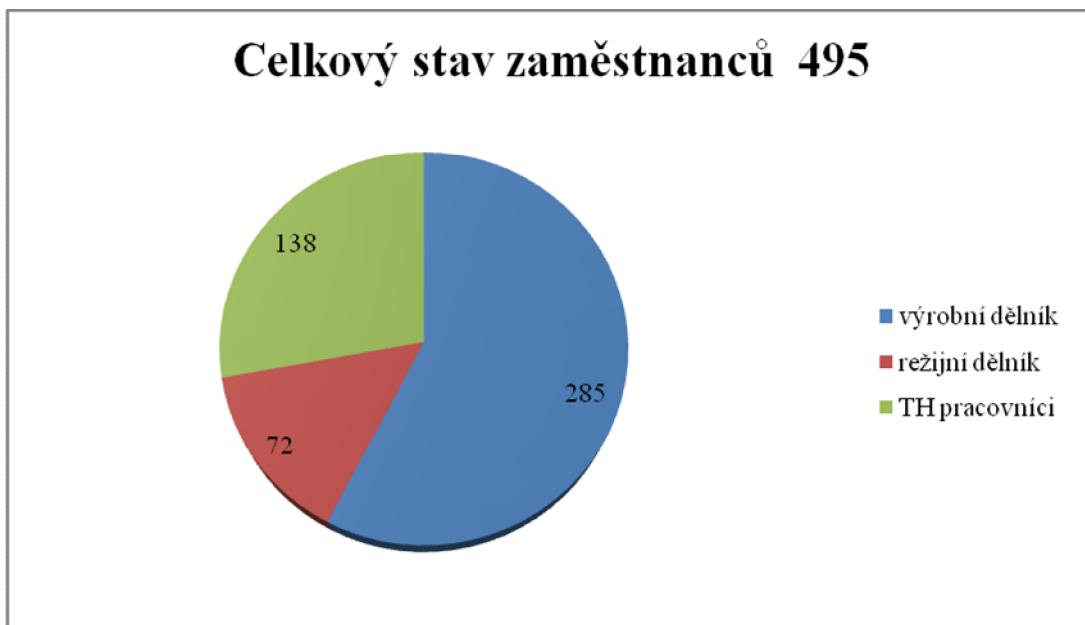
V oblasti podmínek pracovního prostředí lze dokumentovat mimo jiné i na objemu finančních prostředků vynášených na údržbu a investice v posledních letech. Kromě opravy sociálních zařízení ve všech prostorách divize byla v roce 2007 předána do užívání nová montážní hala, ve které má pracovat více jak třetina zaměstnanců divize. Efektivní využití nové montážní

haly je nejen potěbnou konkurenční výhodou podniku, ale zejména velkou investicí do sociálního zázemí a pracovních podmínek zaměstnanců podniku, respektive významným vnějším podnětem pro zvýšení jejich motivace. Viz příloha 3.

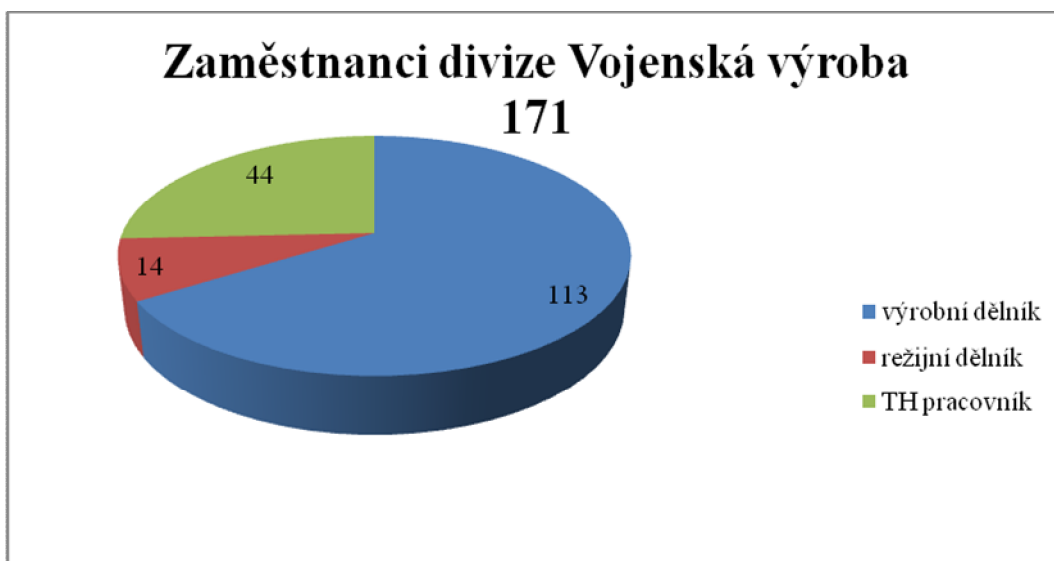
Pro ověření stanovení priorit zaměstnanců v oblasti motivace jsem ve spolupráci s Personální sekcí podniku a svým přímým nadřízeným inicioval v roce 2007 provedení průzkumu názorů zaměstnanců celého podniku. Zvolenou metodou byla forma dotazníkového šetření za účelem zjištění názorů zaměstnanců na možnost uplatnění vybraných zaměstnaneckých výhod. Toto šetření proběhlo v období od 26.11. do 30.11.2007. Na toto dotazníkové šetření jsem navázal v průběhu 9-11. října roku 2008 rozhovory při denním kontaktu se svými podřízenými v divizi Vojenská výroba.

Dotazníky: Věm zaměstnancům podniku byl přímým nadřízeným předán dotazník k vyplnění (viz Příloha 1) a na vstupních branách jednotlivých areálů podniku byla umístěna schránka pro sběr dotazníků. Pro vyhodnocení průzkumu ve vztahu k divizi Vojenská výroba jsme provedli vyhodnocení dat zjištěných z jednotlivých vrácených dotazníků od zaměstnanců podniku, kteří mají pracoviště v areálu Ternberk, což je v současnosti přibližně 45% zaměstnanců celého podniku. V areálu Ternberk jsou kromě divize Vojenská výroba umístěni i zaměstnanci divize Strojírenská výroba a správy podniku.

Dle podkladů z Personální sekce bylo v době provedení dotazníkového průzkumu v zaměstnaneckém poměru v areálu Ternberk celkem 495 zaměstnanců, z toho bylo celkem 285 zaměstnanců zařazených v kategorii výrobních dělníků, 72 v kategorii reflexních dělníků a 138 v kategorii TH zaměstnanců. Divize Vojenská výroba se na výše uvedených podílela celkem 171 zaměstnanci, z toho bylo 113 zaměstnanců zařazených z kategorie výrobní dělníků, 14 zaměstnanců z kategorie reflexní dělníků a 44 zaměstnanců z kategorie TH zaměstnanců. V průběhu celého výše uvedeného týdne bylo v důsledku nemoci nebo služebních povinností nepřítomno celkem 18 zaměstnanců. Z těchto zjištěných informací vyplývá, že průzkumu se mohlo účastnit maximálně 477 zaměstnanců. Celkový počet odevzdaných dotazníků činil 319, tj. 66,88% z počtu zaměstnanců, kteří se mohli průzkumu účastnit. Celkový počet účastníků průzkumu lze hodnotit jako pozitivní. Vyplývá z něj zájem zaměstnanců o vlastní podíl na stavu a dalším rozvoji podniku.



Graf 7-1: Celkový stav zam. stnanc



Graf 7-2: Zam. stnanci divize Vojenská výroba

Při vyhodnocování získaných dat bylo zjištěno celkem 12 nevyplněných dotazníků z celkového počtu 319. Z toho vyplývá, že pro závěrečné statistické vyhodnocení bylo možné použít pouze 307 vyplněných dotazníků. Na základě vyhodnocení získaných dat lze konstatovat následující skutečnosti:

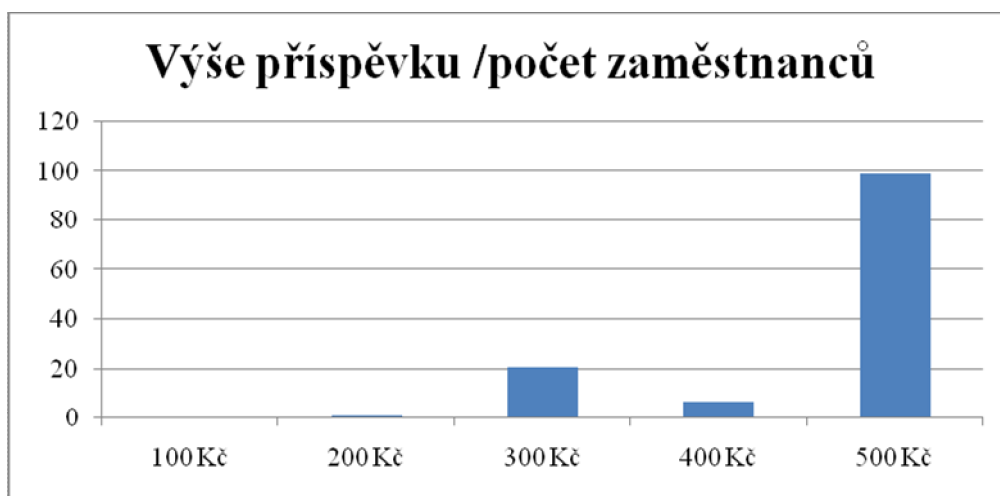
1. Po úspěšném odchodu zaměstnavatele na penzijní nebo životní pojistění požadovalo celkem 128 zaměstnanců oproti 179, kteří tuto výhodu nepožadují.

Malý zájem o případné zavedení penzijního případně životního pojištění ze strany zaměstnanců (pořádalo celkem 41,69%) lze spojit s předpokladem, kdy v tina zaměstnanců, kterou z forem pojištění má již zavedenou. Nemaý vliv na rozhodování v této otázce má pravděpodobně i fakt, kdy v tina zaměstnanců spíše vyhovuje vyšší nárost mezd oproti zaměstnáním, kterých pojišťovacích služeb.

2. V případě proplácení penzijního nebo životního pojištění zaměstnavatelem pořádkovalo 116 zaměstnanců penzijní a pouze 12 zaměstnanců životní pojištění.

Z výsledků je patrné, že naprostá většina zaměstnanců 90,62%, kteří pořádkovali z nabízených forem pojištění, upřednostuje možnost penzijního pojištění oproti životnímu.

3. V případě příspěvku zaměstnavatele na pojištění nepořádkoval 100 Kč příspěvek žádný zaměstnanec, 200 Kč pořádkoval jeden zaměstnanec, 300 Kč příspěvek pořádkovalo celkem 21 zaměstnanců, příspěvek 400 Kč pořádkovalo celkem 7 zaměstnanců a příspěvek 500 Kč má si pořádkovalo celkem 99 zaměstnanců.



Graf 7-3: Výše příspěvku / počet zaměstnanců

Z vyhodnocených výsledků je patrné, že většina zaměstnanců 77,34% upřednostuje nejvyšší uvedenou částku jako příspěvek zaměstnavatele.

4. Ke zvýšení příspěvku na dopravné se nevyjádřilo celkem 31 zaměstnanců. Zvýšení příspěvku na dopravné o 0% pořádkovalo celkem 41 zaměstnanců, navýšení o 10% pořádkovalo celkem 14 zaměstnanců, navýšení o 20% pořádkovalo celkem 23 zaměstnanců, navýšení o 30% pořádkovalo celkem 35 zaměstnanců a navýšení příspěvku na dopravu o celkem 40% pořádkovalo 163 zaměstnanců.

Na základ vyhodnocení výsledk v oblasti p ísp vku na dopravné je zajímavý relativn vysoký počet zam stnanc 23,45%, kte í se nevyjád íli, nebo uvedli nulové navý-ení. Tento stav je možné spojovat se skute ností, kdy do místa výkonu zam stnání dojíždí ve Ternberku více jak 50% zam stnanc . Je v-ak pochopitelné, že nejv t-í část zam stnanc 53,09% pofladuje navý-ení stávajícího p ísp vku na dopravné o 40 a více procent. Pom rn velká byla i skupina zam stnanc 11,40%, kte í up ednost ují zvý-ení p ísp vku o 30%. Ostatní skupiny nem ly výrazný vliv na hodnocení.

5. K zaji-t ní kurz cizích jazyk a souvisejících zkou-ek podnikem se nevyjád íli 2 zam stnanci. Zaji-t ní jazykových kurz cestou zam stnavatele pofladovalo celkem 108 zam stnanc , a zbývajících 197 zam stnanc nepofladovalo zaji-t ní jazykových kurz zam stnavatelem.

Z vyhodnocení vyplývá, že v t-ina ze zú astn ných zam stnanc 64,16% nepofladuje zaji-t ní jazykových kurz podnikem. Naopak 35,17% zam stnanc tuto variantu up ednost uje. Tento stav je možné spojovat s r znorodým zastoupením profesí a relativn velkému podílu výrobních a reálních d lník , u kterých je pravd podobná níší snaha o zvý-ení jazykové kvalifikace.

6. K otázce poskytování p ísp vku p íslovení zkou-ek z cizího jazyka se nevyjád íli celkem 4 zam stnanci. S t mito podmínkami by souhlasilo celkem 100 zam stnanc a nesouhlasilo celkem 203 zam stnanc .

Podobný pom r byl zji-t n i v p ípad poskytování p íplatk za slovení jazykových zkou-ek. Tento pom r odpovídá i hodnocení bodu 5.

7. Úrove pracovního prost edí hodnotilo jako -patnou celkem 64 zam stnanc , jako dobrou hodnotilo úrove pracovního prost edí celkem 176, jako velmi dobrou hodnotilo úrove pracovního prost edí celkem 56 zam stnanc . A jako výbornou hodnotilo úrove pracovního prost edí celkem 11 zam stnanc .

Z vyhodnocení odpov dí vyplývá, že naprostá v t-ina zam stnanc 57,32% hodnotí úrove pracovního prost edí jako dobrou, 20,84% hodnotí pracovní prost edí jako -patné, 18,24% hodnotí pracovní prost edí jako velmi dobré a 3,58% hodnotí pracovní prost edí jako výborné. Na základ tohoto vyhodnocení lze konstatovat, že pracovní prost edí v podniku je celkov hodnoceno jako pr m rné.

V oblasti návrh na zlepšení pracovního prostředí se vyjádřilo celkem 86 zaměstnanců, tj. 28,01% z účastníků průzkumu. Celkem bylo uvedeno 114 námětů na zlepšení, z nichž nejčastěji ve 33 případech byl uveden požadavek na zlepšení sociálního zajištění, respektive zvýšení kapacity, dále pak 26 požadavků na zlepšení odsávání vzduchu na pracovišti, 23 požadavků na zlepšení a modernizaci stavu strojů a zařízení, 9 požadavků na snížení hladiny hluku na pracovišti, 7 požadavků na zvýšení teploty teplé vody v odpoledních a nočních hodinách a 7 požadavků na zavedení klimatizace, 3 požadavky na zlepšení osvětlení na pracovišti a 3 požadavky na doplnění flakozí na pracovišti. Jeden požadavek byl uveden na zlepšení systému údržby pracovního oděvu, snižování potu rizikových pracovišť a zlepšení úklidu.

8. Mezilidské vztahy na pracovišti hodnotilo jako kontraproduktivní celkem 22 zaměstnanců. Jako dobré hodnotilo vztahy na pracovišti celkem 237 zaměstnanců a jako velmi dobré hodnotilo vztahy na pracovišti 48 zaměstnanců.

Z vyhodnocení odpovědí vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců 77,19% hodnotí vztahy na pracovišti jako dobré, 15,63% zaměstnanců hodnotí vztahy na pracovišti jako velmi dobré a 7,16% hodnotí vztahy na pracovišti jako kontraproduktivní. Na základě výsledků lze konstatovat, že vztahy na pracovišti jsou hodnoceny jako průměrné, spíše pozitivní.

9. Návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod nevedlo celkem 204 zaměstnanců. Mezi novými návrhy bylo uvedeno celkem 29 požadavků na zvýšení mezd, 13 požadavků na zavedení stravenek, které se dají uplatnit i mimo VOP, 12 požadavků na zvýšení diference respektive výše odměny při odchodu do důchodu tak, aby byla přiměřená délce zaměstnaneckého poměru, 8 požadavků na rozšíření možností vyuffití rekreačního zajištění podniku, 6 požadavků na zajištění příspěvku na řádnou dovolenou a 6 požadavků na zavedení vstupenek na sportovní zajištění v příslušné obci, 5 požadavků na rozšíření kulturních a společenských akcí podniku a 5 požadavků na zajištění rehabilitačních služeb, 4 požadavky na rozšíření možností sportovních akcí, zavedení měsíčních prémie a zvýšení informovanosti zaměstnanců. 2 požadavky směřovaly ke zvýšení limitu na uplatnění bezúročných půjček zaměstnancům. Po jednom požadavku pak byla zaznamenána možnost zvýšení příspěvku na studium, rozšíření možností uplatnění průfnné pracovní doby, rozšíření rozsahu služeb poskytovaných podnikem pro zaměstnance za reffijní mzdy, zavedení příspěvků za dosažené speciální zkoušky, rozšíření možností zavedení mobilních PC a

telefonních přístrojích s možností použití pro soukromé účely, zvýšení počtu služebních vozů, dostupnost mateřské školky pro děti zaměstnanců, zvýšení rozsahu dostupného vzdělávání a školení, zavedení společných podnikových akcí pro děti, zlepšení kvality stravování, snížení počtu rizikových pracovišť a zavedení dalších možností i-t ní pracovního oblečení.

Zjištěné výsledky z této oblasti nepinesly, dle mého názoru, žádné mimořádné návrhy pro zlepšení motivací opatření zaměstnanců podniku. Nicméně je zajímavé, že většina zúčastněných zaměstnanců 66,44% nevedla žádný návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod v podniku.

Na základě výše uvedených skutečností lze, dle mého názoru konstatovat, že v jednotlivých odpovědích nebyly uvedeny žádné mimořádné návrhy a požadavky. Z toho lze vyvozovat, že pokud jsou v podniku prováděny jak organizační, tak i technická opatření, za účelem zlepšení mezilidských vztahů a pracovních podmínek v podniku.

Pohovory: výsledek pohovorů se prakticky nelišil od provedeného dotazníkového průzkumu, pouze v bodě, který se týká prostředí na pracovišti byla u zaměstnanců divize Vojenská výroba zaznamenána vysoká spokojenost s prostředím, sociálním zázemím a pracovními podmínkami, což dávám do souvislosti s otevřením nové výrobní haly, ve které je nyní známa část divize Vojenská výroba umístěna, zároveň při těchto pohovorech zaznamenaly náměty, které určitě vyřeší, a to včetně střílnosti na neustálé proudění vzduchu na pracovišti způsobené rekuperací tepla a nízkou teplotou v pozdních odpoledních hodinách při práci přesčas (tento problém jsem odstranil regulací teploty již v průběhu pohovorů).

7.4 Návrh rozvoje motivacíního programu podniku

Na základě zhodnocení jednotlivých teorií v oblasti motivace a následné analýzy uplatnění konkrétních motivacíních metod ve VOP-026TM Ternberk, s.p. je možné navrhnout úpravu stávajícího respektive zavedení rozšířeného motivacíního programu podniku. Tento program je možné rozdělit do samostatných oblastí, které přímo souvisí se zvýšením motivace zaměstnanců.

7.4.1 Rozvoj komunikace

Vzhledem k velikosti podniku je nutné ve které zaměstnanci přiblížit seznamovat s aktuálními změnami a informacemi, které se týkají pracovního procesu. K dosažení optimálních výsledků je nezbytné předání informací tím, kterým je potřebují ke své činnosti. Nejedná se však pouze o jednostranné předávání informací nadřízeného podřízenému, ale o praktickou komunikaci, tedy o oboustranné předávání, přijímání a vyhodnocování informací. Hlavní směr komunikace se týká předávání podnikových informací managementem zaměstnancům, a to zejména o podnikových záležitostech a plánech.

V současnosti podnik organizuje jedenkrát ročně setkání vrcholového a středního managementu podniku, na kterém jsou všichni vedoucí zaměstnanci podniku seznámeni s vyhodnocením působení podniku v minulém roce, plánem na stávající rok, výhledem na následující období a se strategií podniku na nejbližší několikileté období. Současně probíhají jedenkrát za dva týdny porady ředitele podniku s řediteli divizí a sekcí a jedenkrát týdně porady vedení každé divize. Tento systém porad je dále doplněn o předávání informací vedoucími pracovníky středního managementu podřízeným pracovníkům, v minimálním síťovém intervalu. V rámci tohoto systému však není jisté, zda všichni zaměstnanci jsou seznámeni s nezbytným rozsahem informací, a zda jsou informace podány formou, která má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců.

V souvislosti s velikostí podniku, vzdálenostmi jednotlivých pracovišť a rozmanitostí profesí, navrhuji zvýšení počtu vydání **podnikového časopisu** ze stávajícího jednoho výtisku v kalendářním roce na minimálně dva výtisky a optimálně čtyři výtisky v šestiměsíčním intervalu. Zároveň nově vydávaného časopisu by mělo být jasné a hlavně pravidelně předávat, nejen vlastním zaměstnancům, ale i nejbližšímu okolí populární formou celou škálu informací o dění v podniku a jeho záležitostech na nejbližší období. Vzhledem k náročnosti takového úkolu bude nutné vylenit nejen potřebné finanční prostředky, ale i stanovit redakční radu, která bude odpovědná za přípravu, výtisk a distribuci časopisu. Časopis bude určen pro zaměstnance, hlavní zákazníky, obchodní partnery a představitel samosprávy v místě dislokace podniku.

Další možnou formou komunikace, by mohlo být i pravidelně opakované **dotazníkové šetření**, které v případě vhodně zvolených a jednoduchých otázek s následným zveřejněním výsledků, může být zajímavým komunikačním prvkem mezi vedením podniku a jeho zaměstnanci. Podobnou variantou může být i zavedení **knihy pění a stížností zaměstnanců**,

kteřá by formou anonymního p ísp vku do schřanky umíst ěné na ur ítém míst ě v podniku mohla p ěněst zajímavé informace a názory zam ěstnanc ě v pr ěb hu celého roku.

Velmi jednodu-ě ú ěinnou, málo nákladnou a relativn ě jednoduchou mořností komunikace zejména s výrobními a reřijními d ělníky podniku m ěle být zavedení informa ních **tabulí**. Rozd ělení tabulí na jednotlivé sektory umořní p ědávání informací z jednotlivých stup vedení podniku. V p ípad ě VOP-026 by to znamenalo zp ístupn ění informací z úrovn ě podniku, úrovn ě divize a ěinnosti p ědm ětného provozu, respektive daného hospodá ského st ediska podniku v-ěm zam ěstnanc ěm.

Nezbytným p ědpokladem zlep-ění komunikace mezi vedením podniku a zam ěstnanci je dle mého názoru **pravidelný osobní kontakt**. V sou ěasnosti není pravidlem, ře v-ěichni ělenové vrcholového managementu podniku pravideln ě obřází v-ěchna pracovi-t ě podniku ve své p ěsobnosti, a tím i v dané dob ě p ítomné zam ěstnance. Pokud je tato ěinnost pravidelná (řládoucí je minimáln ě jedenkrát denn ě) lze p ědpokládat, ře vedoucí pracovník je schopen mít aktuální informace o stavu jednotlivých proces ě, a pod řízení zam ěstnanci mají dostatek p ěřítostí k p ědnesení svých názor ě managementu. U vedoucího pracovníka ze st edního managementu je nezbytné mít minimáln ě dvakrát ař t ěkrát denn ě kontakt se v-ěmi p ítomnými p ěřimo pod řízenými zam ěstnanci.

7.4.2 Rozvoj pracovník ě

I p ěes velikost podniku a ř znorodou ěkálu profesí, podnik zaji-uje na velmi dobré úrovni ve-ķerá zákonná ěkolení a kurzy spojené s vykonáváním pracovní funkce.

V oblasti dal-řho rozvoje vzd ělávání je v-ak v sou ěasnosti prakticky uplat ěován pouze systém zvy-ování kvalifikace, respektive stupn ě vzd ělání na základ ě dohody o zvy-ování kvalifikace.

Dle mého názoru je v-ak nutné stávající systém doplnit a roz-řit i o následující oblasti:

- ú ěast na odborných konferencích a seminá řích v daném oboru profese;
- ú ěast na veletrřích a výstavách;
- ú ěast na prezenta ních akcích A ě R;
- ú ěast na odborných stářřích nebo praktických za-ķoleních u jiných firem s obdobným p ědm ětem podnikání.

Domnívám se, že zejména odborná stáfl u zavedené sv tov  firmy v dané profesi, a jifl výrobních d lník , technických nebo zejména vývojových a výzkumných pracovník , m fl v razn  p  sp t k samotn  motivaci zam stnanc  a jejich profesnímu r stu s n sledn m uplatn n m nových poznatků a sm r rozvoje ve vlastním podniku.

7.4.3 Zaveden  systému benefit

Pro dopln n  stávajícího motiva n ho systému v podniku navrhuji zaveden  nového flexibilního systému benefit , respektive zam stnaneckých výhod pro voln  as. V rámci tohoto systému navrhuji vyuffit  st fondu FKSP s dopln n m zbývajících prost edk z nákladů podniku v souladu s platnou legislativou v oblasti dan  a vyuffit n kterého jifl zavedeného komer n ho produktu. V sou asnosti se jedná zejména o širokou nabídku firem Sodexo nebo Accor Services CZ.

Spole nosti nabízí celou  k lu pouk zkov ch systémů a mají mnoho smluvních partner nejen v R, ale i v zahrani  . Pro samotn  uplatnění v podniku navrhuji vyuffit pouk zkov  systém pouze v n kterých oblastech, které jsou dle mého názoru nejvíce zam  ny na udrfl en  rovnováhy mezi pracovním a soukrom m flivotem zam stnance. Nejedná se tedy o typ poukázek, kterými lze zaplatit v restauraci nebo supermarketu, ale naopak o poukázky zam  n  do následujících oblastí:

- pře o t lesnou kulturu a zdrav  - poukázku lze uplatnit k úhrad   preventivn  a nadstandardn  pře o t lesnou i du  evn  pohodu a zdrav .   elem poukázky je p  sp vek na odpo  nek a regeneraci, kter  v sob   obsahuje celou  k lu mofln ho vyuffití od o kování, p es nákup lék , vitamín , zdravotních pom cek, l ze sk  programy, fyzioterapii, rehabilitace, mas fl efl po speci ln  preventivn  vy  et en  a zdravotnick  slufby;
- sport a kultura - poukázku lze uplatnit na úhradu ceny za vstupn  na sportovní nebo kulturn  akce. V síti nabídky je cel  škála fitness center, plaveckých bazén a dal  ch sportovních za ízení. V oblasti kultury lze poukázku uplatnit nap  klad p i nákupu vstupenek do kin a divadel;
- dovolen  - poukázku lze uplatnit na úhradu ceny za rekreaci, tj. pobytu nebo zájezdu. V síti nabídky je zahrnuta v t  ina cestovních kancel r   v R, kter  nabízí celou  k lu mofln ho vyffit  od víkendových pobyt  fl po náro n  dlouhodob 

pobyty v ČR a zahraničí. Poukázku lze uplatnit i přímo v nich v kterých ubytovacích a rekreačních zařízeních;

- podpora vzdělávání - poukázku lze použít k úhradě ceny vzdělávacích kurzů a programů s cílem umocnit pokračování v aktivním sebevzdělávání a dalším rozvoji osobnosti. V síti nabídky jsou zahrnuty například auto-koly, jazykové koly, manažerské koly, počítačové kurzy a kurzy zaměřené na specifické oblasti.

Zaměstnaneckou výhodou zavedení navrhovaného systému je v podstatě neomezená volba zaměstnanců při výběru uplatnění služeb z celé škály nabídky. Výhodou na straně zaměstnavatele je efektivní využití fondu kulturních a sociálních potřeb ve prospěch zaměstnanců, využití dalších výhod vynaložených nákladů a minimální náklady na administrativu.

Doplňkovou alternativou v oblasti **starost o zdraví** zaměstnanců navrhuji zařadit preventivní program lékařských prohlídek za úelem zjistit zejména onkologických nebo kardiovaskulární ohrožení. V oblasti onkologických preventivních prohlídek navrhuji uzavřít smlouvu s Masarykovým onkologickým ústavem v Brně a v oblasti kardiovaskulární s Vojenskou nemocnicí v Olomouci. Samostatnou skupinou v této oblasti mohou být i lázeňské rehabilitační a wellness programy zaměřené na relaxaci zaměstnanců spojené s lázeňskými nebo rehabilitačními institucemi, které nejsou obsaženy ve výše uvedeném systému benefitů, ale jsou umístěny přímo v lokalitách podniku. Na tyto instituce je však nutné mezi podnikem a poskytovateli uzavřít smluvní vztahy.

8 Závěr

Tématem této bakalářské práce je rozvoj motivace zaměstnanců ve VOP-026TM Fernberk, s. p..

Ke zpracování teoretické části jsem použil odbornou literaturu, která mi pomohla zorientovat se v dané problematice. Literatury na toto téma je dostatek, proto jsem si mohl vybírat a porovnávat názory a pohledy jednotlivých autorů. Největší odlišnosti jsem našel v členění a vysvětlování motivací teorií.

Pro zpracování praktické části jsem využil konzultací se svým příjímým nadřízeným a dotazníkového šetření z roku 2007, kde otázky byly sestaveny přehledně, stručně a jasně a jejich obsah odpovídal potřebám organizace. Vzhledem k mému bezprostřednímu dennímu kontaktu se zaměstnanci a vzhledem k pracovní vytíženosti na podzim 2008, kdy jsme pracovali i o víkendech jsem měl dostatek času probrat s nimi v podstatě všechny otázky z dotazníku znovu formou rozhovoru. **Tyto nabyté zkušenosti, názory pracovníků a prohloubení kontaktu s nimi jsou jednoznačně největší devizou, kterou mi přinesla práce na této bakalářské práci.**

Hlavním cílem práce bylo provedení analýzy stávajících stimulačních a motivací opatření podniku, návrh možností jejich rozvoje a zvýšení jejich účinnosti. Na které další směry možných zlepšení, zejména ve stimulačních, sociálních a organizačních opatřeních pro nejbližší období jsou navrženy v této práci.

Vedení podniku si je vědomo, že je zapotřebí více přisoubit na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Jedině spokojený zaměstnanec je pro společnost přínosem a jeho pracovní výsledky se markantně liší od zaměstnance, který není spokojený. Dále jsem navrhl, aby průzkum probíhal v opakujících se intervalech, například každý druhý rok. Tak by mělo vedení organizace zpevnit vazbu od svých zaměstnanců a ujistilo se, zda zavedené změny mají pozitivní, neutrální nebo negativní dopad. Také si myslím, že když zaměstnanci uvidí ze strany vedení organizace zájem o jejich názory a snahu dle nápravná opatření, budou pro i další vyplnění dotazníků více otevření a jejich návratnost poroste.

Zpracování práce mě pomohlo uvědomit si, že samotná motivace má naplňovat nejen požadavky přicházející zvenčí, ale i potřeby motivovaného člověka. Důvodem k takovémuto požadavku může být nejen pragmatické, ale i etické. V takovém případě je vztahování, že plnění požadavků bude více méně trvalé. Součástí je nutné si uvědomit, že ovlivňování jiných lidí má výrazný etický aspekt. Velmi záleží na tom, zda při takovém postupu

využíváme skutečný zájem lidí, na které působíme (tedy jejich objektivní potřeby), nebo zda jejich určitější zájmy umíme posilujeme, nebo dokonce umíme vytváříme (sázíme na subjektivní tužby). Sázíme-li v domění na zájmy člověka, které jsou v rozporu s jeho objektivními potřebami, opouštíme motivaci jako eticky přijatelný proces a dopouštíme se manipulace.

Z výše uvedených závěrů vyplývá, že proces motivace je dlouhodobá, nezbytná a velmi důležitá manažerská činnost, která je výrazně ovlivněna nejen osobností motivovaného zaměstnance v rámci kterému je směřována, ale i osobností nadřízeného pracovníka, který by měl být nositelem motivací a systémů ze kterého vychází motivací možnosti. Tento proces je dle mého názoru ve VOP-026TM Ternberk, s. p. v současnosti zvládnutý pouze částečně. Lze však konstatovat, že management podniku si uvědomuje nutnost trvalého rozvoje této oblasti, hledání nových perspektivních opatření, která povedou ke spokojenosti zaměstnanců.

V současnosti se domnívám, že firma musí trvale hledat a zlepšovat své vnitřní působení v rámci svým zaměstnancům, ale i vnější působení v rámci svému okolí, které má být identifikováno jako nezamýšlený profil firmy. K tomuto procesu přispívá i postupně budovaná podniková kultura, jejímž cílem by mělo být zavedení morálního kodexu zaměstnanců, respektive vybudování pocitu hrdosti zaměstnanců na to, že jsou součástí silné firmy, která myslí na svou budoucnost.

Úspěšná aplikace procesu motivace v praxi pak má mít pozitivní vliv na zvýšení konkurenceschopnosti, perspektivní budoucnost a dynamický rozvoj VOP-026TM Ternberk, s. p. Současnost má však i pozitivní vliv na schopnosti, ale i možnosti a znalosti zaměstnanců na všech úrovních podniku.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Jiří Polzer
Instituce:	Moravská Vysoká škola Olomouc
Název práce:	Motivace pracovníků a firemní benefity
Vedoucí práce:	PhDr. Jana Marešová
Počet stran:	62
Rok obhajoby:	2009
Clíčová slova:	motivace, benefity

Anotace v českém jazyce:

V bakalářské práci šMotivace zaměstnanců a firemní benefityš jsem se zabýval souasnými motivačními a stimulačními opatřeními společnosti VOP-O26 TERNBERK, s.p., respektive její organizační složky, kterou je divize Vojenská výroba. Cílem bylo analyzovat souasný stav a na základě zjištěných nedostatků navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců. Analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření a pohovorů se zaměstnanci. V kapitole 2 popisují organizaci, kapitoly 3,4 a 5 jsou teoretické a hlavními kapitolami práce jsou kapitoly 6, která se zabývá souasnou situací a 7 kapitola je návrhová.

Anotace v anglickém jazyce:

I deal with my Bachelor's theses š Worker's Motivation and Company's Benefitsš on existing motivation and stimulative measures of VOP-026 TERNBERK, s.p. or more precisely its organizational unit - Defence Production Division. The goal is to make analysis of the current situation and based upon the recognized insufficiencies to propose measures that will result in growth of personnel's motivation. The analysis was based on interviewing employees. I describe the organization in chapter two, chapters three, four and five are theoretical. The main chapters are chapter six and seven. Chapter six deals with the current situation and chapter seven is proposal.

Literatura a prameny

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*, 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
4. BLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři a zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
5. DEDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 339 s. ISBN 8024713004, 9788024713007
6. HRABCOVÁ, D. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 131 s. ISBN 80-210-2277-9.
7. JAY, R., TEMPLAR R. *Velká kniha manažerských dovedností*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 514s. ISBN 80-247-1279-2
8. KOCOUREK, J., TRYL, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*, 4.vyd. Olomouc: ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
9. KOTALÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*, 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 77 s. ISBN 80-244-1489-9.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
11. LUKÁŘOVÁ, R. - NOVÝ, I. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
12. MACHÁEK, I. *Základní benefity a daně*. Praha: ASPI, a.s., 2007, s.132. ISBN 978-80-7357-275-4
13. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
14. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
15. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.

16. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha:Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
17. RFIKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
18. TOMÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno:Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2
19. WERTHER, W. B., KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*, 1. vyd.Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
20. VOP-026 Ternberk, s.p. *Podnikové normativní akty*. Ternberk
21. Zákon číslo 262/2006 Sb., zákoník práce.
22. <http://www.vop.cz/historie.htm>
23. www. Asistentka.cz

Seznam obrázk

Obr. 3-1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a intenzity chování,
(Provažník, Komárková, 2004)

Obr. 3-2: Maslowova hierarchie potřeb, (Armstrong, 2002)

Obr. 3-3: Proces motivace (Armstrong, 1999)

Obr. 3-4: Výkon pracovníka (Bedrnová, Nový, 2004)

Příloha 2: Vestní odznak a Pamětní sklenička krychle

Příloha 3: Montážní hala a Sociální zařízení

Seznam tabulek

Tab. 4-1: Výhody a nevýhody časové mzdy a platu (Kocourek, Trýl, 2004)

Tab. 4-2: Výhody a nevýhody úkolové mzdy (Hrabcová, 2000)

Tab. 4-3: Výhody a nevýhody podílové mzdy (Koubek, 1998)

Tabulka 6-1: Pohled průměrné hrubé mzdy vybraných profesí v Olomouckém kraji a procentuální rozdíl oproti ČR a podniku (divizi Vojenská výroba)

Seznam graf

Graf 7-1: Celkový stav zam stnanc

Graf 7-2: Zam stnanci divize Vojenská výroba

Graf 7-3: Vý-e p ísp vku / po et zam stnanc

Dotazníkové šetření zaměstnanců

VOP-026 Ternberk, s. p. k programu zaměstnaneckých výhod

Vážení zaměstnanci,

Jelikož se blíží konec kalendářního roku 2007 a začátek roku nového je za dveřmi, ráda bych Vám položila několik otázek, zaměřených na poskytování zaměstnaneckých výhod. Výsledek tohoto šetření bude sloužit jako podklad pro rozhodování o struktuře a výši benefitů realizovaných v roce 2008.

Upozoruji zaměstnance, že v případě realizace příspěvku na Penzijní příspěvkový fond dojde ke snížení měsíční náhrady mezd v roce 2008 o výši nákladů na příspěvek zaměstnancem. Pro zaměstnance, kteří již mají daný produkt sjednán to znamená registraci k fondu, který podnik vybere a nasmlouvá.

Prosím o Vaše jasné stanovisko u každého z bodů. Nesouhlas vyjádřete přeškrtnutím daných možností.

- 1) Příspěvek od zaměstnavatele na penzijní příspěvkový fond nebo životní pojištění bych

uvítal/a/

nemám o něj zájem, vyhovuje mi výše náhrady mzdy

Pokud jste odpověděli kladně přejděte na bod 2,3, pokud záporně pokračujte bodem 4.

2) Úroveň uji

penzijní pojištění

řivovní pojištění

3) Výše příspěvku zaměstnavatele by měla dosahovat minimálně K

100

200

300

400

500

4) Výše soušného příspěvku na dopravné by se měla zvýšit o

0%

10%

20%

30%

40% a více

5) Mám zájem o zvyšování si znalosti cizích jazyků prostřednictvím kurzů pořádaných ve VOP. Náklady na kurz by byly plně hrazeny podnikem jen tehdy, když zaměstnanec úspěšně složí zkoušky. Pokud neuspěje a nepostoupí do dalšího ročníku, finančně by se spolupodílel na úhradě kurzu ve výši 50% ústavního poplatku.

ano

ne

6) V případě, kdy by podnik za úspěšné složení zkoušek a prokazatelné nabytí znalosti cizího jazyka poskytoval zaměstnanci příspěvek, rozhodl/a bych se ke studiu za podmínek uvedených v bodě 5)

ano

ne

7) Jak hodnotíte úroveň Vašeho pracovního prostředí

špatná

dobrá

velmi dobrá

výborná

Napište prosím, co byste rádi v této oblasti zlepšili?

8) Jaký je Váš názor na mezilidské vztahy na Vašem pracovišti?

kontraproduktivní

dobré

velmi dobré

9) Jaké zaměstnanecké výhody ve VOP postrádáte a uvítali byste?

Vyplněné dotazníky prosím odevzdejte do 30. 11. 2007 svým vedoucím nebo do schránky na vrátnici podniku. Průzkum je anonymní.

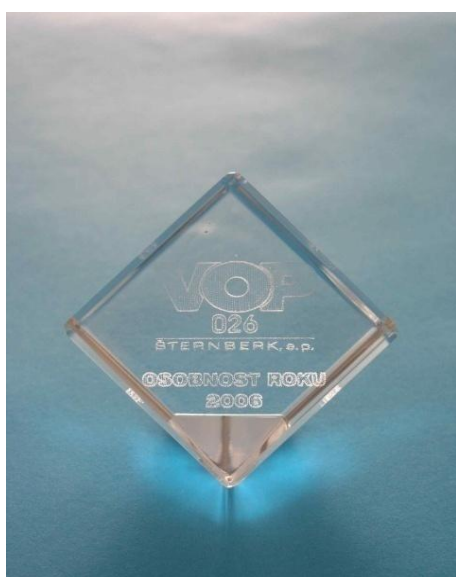
Děkujeme Vám a přeji Vám krásný pracovní víkend.

Ing. Iveta Káňová, personální editelka

Příloha .2.



estný odznak



Pamětní skleněná krychle

Příloha .3



Montážní hala



Sociální zařízení