

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**Management a rozvoj pracovní motivace ve vybraném
podniku**

Kludia Lisoňková

© 2015 ČZU v Praze

Management a rozvoj pracovní motivace ve vybraném podniku

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na pracovní motivaci ve vybrané společnosti. Teoretická část popisuje základní pojmy z oblasti motivace a nástroje ovlivňující pracovní motivaci. Praktická část nejdříve analyzuje současný motivační program, který společnost pro své zaměstnance nabízí. Pomocí dotazníkového šetření, které je orientováno na oblasti odměňování a pracovních vztahů, jsou získána primární data. Ta jsou následně analyzována a sumarizována. Dalším krokem je vytvoření vlastních doporučení a návrhů zlepšujících současný stav pracovní motivace zaměstnanců. Cílem diplomové práce je navržení inovativních změn ve stávajícím motivačním programu, které zajistí vyšší pracovní výkonnost a motivaci pracovníků. Tyto návrhy by měly taktéž vést k vyšší spokojenosti všech zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, stimulace, pracovní motivace, výkonnost, spokojenost, zaměstnanec, podnik, vedoucí pracovník, motivační program, efektivita

Současná situace na tuzemském trhu v oblasti podnikání není jednoduchá. V dnešní době se podnikatelský subjekt neobejde bez konkurenční výhody, která přinese cenný benefit nejen zákazníkovi, ale i podniku samému. Konkurenční výhodu nelze spatřovat pouze ve světle marketingové komunikace, která je primárně zacílená směrem k zákazníkům a potenciálním spotřebitelům. Lze ji identifikovat i v nitru organizace. Vztah zaměstnanců k jejich práci, jejich pracovní motivace a spokojenost je nesmírně cennou konkurenční výhodou, jelikož lidé motivovaní dokáží zvyšovat svoji výkonnost a využít svůj individuální potenciál ve prospěch firmy. Proto by úkolem každého personálního oddělení podniku mělo být zajištění takového firemního programu, který bude zaměstnance správným směrem motivovat a stimulovat. Samozřejmostí je fakt, že nelze paušalizovat potřeby a přání všech zaměstnanců. Proto by měl být motivační program určitým způsobem implementován do kompetencí vedoucího pracovníka každého oddělení, který své pracovníky zná lépe.

Cílem diplomové práce je navržení efektivních změn v oblasti pracovní motivace zaměstnanců společnosti TNT Express Worldwide spol. s r.o. V rámci praktického cíle jsou navrženy inovativní změny motivačního programu, se kterým v současné době společnost disponuje.

Při zpracování literární rešerše byla použita metoda studia odborných publikací vztahujících se k dané problematice. Následně pomocí metody komparace byla zpracována teoretická část, která poskytuje fakta v rámci motivace pracovního jednání zaměstnanců potřebná pro správné pochopení praktické části. Na základě získaných informací z interních dokumentů spolu s rozhovory s kompetentními osobami společnostmi je v praktické části charakterizována vybraná společnost a její současný koncept motivačního programu. Dalším krokem při zpracování empirické části bylo vytvoření a zaslání dotazníku zaměstnancům, který je zaměřen na otázky týkající se oblasti odměňování a pracovních vztahů ve společnosti. Následovalo analyzování jednotlivých odpovědí respondentů a zjištění míry validity dat u vybraných odpovědí. Další část sumarizuje pomocí metody syntézy výsledky dotazníkového šetření a odkrývá možnosti a návrhy pro zefektivnění motivačních procesů pro lepší výkonnost jednotlivých skupin zaměstnanců. Poslední část diplomové práce se zabývá konkrétními návrhy a doporučeními.

V rámci dosažení stanoveného cíle je navrženo provést změnu u současného motivačního programu společnosti. Tu lze spatřovat v restrukturalizaci stávajících benefitů, kde lze jistou nevýhodu spatřovat v jejich neosobnosti a plošného nasycení všech zaměstnanců. Navrhované změny vyplývají z požadavků a přání zaměstnanců a také přinášejí určitou výhodu zaměstnavateli. Jedná se o změnu skupinového životního pojištění na penzijní připojištění, firemního vzdělávání rozšířeného o nabídku jazykových kurzů pro všechny zaměstnance, získání cenově zvýhodněných letenek, odměny za loajálnost pracovníků a zapůjčení služebního automobilu. Druhým řešením je začlenění zcela nových benefitů, které by více cílily na aktuální potřeby zaměstnanců společnosti. Mezi nové benefity by patřila možnost ročního pracovního poměru v zahraničních pobočkách společnosti, firemní aukce nepotřebného majetku společnosti, možnost plně hrazeného očkování proti sezónním onemocněním a účasti na zlepšování pracovního prostředí společnosti. Další efektivní změnu lze spatřovat v inovaci současného hodnotícího systému. Systém hodnocení není součástí motivačního programu společnosti, tudíž z hlediska řízení lidských zdrojů na něj není kladen takový důraz, jako na ostatní složky programu. Ve společnosti je systém hodnocení zaměstnanců pouze ve vlastní režii každého vedoucího pracovníka, což znamená nejednotné hodnocení veškerých pracovníků ve společnosti. Inovace současného systému hodnocení zaměstnanců by proběhla zaprvé v zakomponování systému hodnocení do koncepce motivačního programu. Systém a pravidla hodnocení by byla upravena interním předpisem a závazná pro všechna oddělení. Pravidelné uskutečňování a celou agendu spojenou se systémem hodnocení by zašitovalo a především kontrolovalo oddělení lidských zdrojů, kterému by byli jednotliví vedoucí pracovníci odpovědní. V rámci hodnocení zaměstnanců by vedoucí pracovník zaznamenával jednotlivé pracovní výkony podřízených do tzv. hodnotícího formuláře, kde by hodnotil na bodové stupnici příslušná kritéria pracovního výkonu zaměstnance. Kritéria jsou zaměřena na oblast chování v průběhu pracovního procesu, kvality odvedené práce, efektivity, výkonnosti, osobních charakteristik apod. Na základě získaných bodů by byli jednotliví zaměstnanci rozřazeni do třech kategorií. Z umístění v každé kategorii by plynuly zaměstnancům výhody či určitá opatření, která by vzbudila touhu zaměstnance zvýšit svůj pracovní výkon. Tyto kategorie se začleněnými zaměstnanci by sloužily jako určitý motivační nástroj pro vlastní iniciativu zaměstnanců k podávání co nejlepších

pracovních výkonů. Cílem tohoto stylu hodnocení je zvýšit pracovní motivaci k podávání lepších pracovních výsledků, které by bylo podmíněno určitou soutěživostí mezi zaměstnanci. Dalším podstatným přínosem k zajištění efektivního systému hodnocení, který se bezprostředně váže na pracovní výkon zaměstnanců, je pravidelná účast vedoucích pracovníků na kurzech a školeních z manažerských a komunikačních dovedností, kde by se jednalo především o zlepšení manažerských schopností v oblasti komunikace, empatie, asertivity, schopnosti jednat s lidmi a proaktivně řešit pracovní konflikty. Dále by bylo důrazně apelováno na chválení zaměstnanců, jelikož pochvala je nástrojem, který nic nestojí a dokáže pracovníky okamžitě povzbudit.

Problematiku pracovní motivace zaměstnanců úzce spjatou s úrovní pracovního výkonu, by si měl uvědomovat každý vedoucí pracovník, který řídí libovolný počet podřízených. Každý úspěch či neúspěch jakéhokoliv podniku je úzce spjat s jeho zaměstnanci. Celé fungování firmy je ovlivněno pracovitostí, odpovědností, výkonností, motivací a dalšími charakteristikami pracovníků. Je nezbytně nutné se věnovat vlastním zaměstnancům a vyvíjet na ně pozitivní vliv, který zaručí správné fungování jak uvnitř podniku, tak i v tržním prostředí. Umění znalosti a následné práce a schopnosti reagovat na přání, postoje, zájmy, názory jednotlivých zaměstnanců je zaručenou kvalitou dobrých vztahů a motivace zaměstnanců, díky níž má podnik určitou konkurenční výhodu. Správné vedení a motivace zaměstnanců totiž dokáže ovlivnit nejen pracovní vztahy s řídicím pracovníkem, ale i chování jednotlivých zaměstnanců vůči celému podniku.

Základní použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.