

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

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

Klaudia Lisoňková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Klaudia Lisoňková

Podnikání a administrativa

Název práce

Management a rozvoj pracovní motivace ve vybraném podniku

Název anglicky

Management and Motivation Development in the selected company

Cíle práce

Cílem práce bude navržení inovace v oblasti pracovní motivace zaměstnanců. V rámci praktických cílů bude navrženo efektivní řešení rozvoje pracovního výkonu ve vybraném podniku.

Metodika

Diplomová práce se zabývá analýzou motivace pracovníků v rámci jejich pracovní činnosti. První část je zaměřena na analýzu relevantních literárních zdrojů vztahujících se k dané problematice. Ve druhé části jsou pomocí dotazníkového šetření vytvořeny návrhy řešení směřující ke zvýšení úrovně motivace pracovníků v daném podniku. Dále jsou v diplomové práci použity metody přímého pozorování, indukce, dedukce a metody empirického poznání.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

motivace, motiv, stimul, manažer, zaměstnanec, vedení lidí, pracovní výkon, podnik

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NIERMEYER R., SEYFFERT M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci "Management a rozvoj pracovní motivace ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Mgr. Ing. Danielu Tothovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce, rodině za permanentní podporu a zaměstnancům společnosti TNT Express Worldwide spol. s r.o., kteří mi poskytli potřebné podklady pro zpracování praktické části.

Management a rozvoj pracovní motivace ve vybraném podniku

Management and motivation development in the selected company

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.

Summary

The diploma thesis is focused on the motivation in the selected company. The theoretical part describes the basic concepts of motivation and tools affecting work motivation. At first the practical part analyzes the current motivation program, which the company offers for its employees. Using the survey, which is focused on remuneration and labor relations, are obtained the primary data. Then the data are analyzed and summarized. The next step is to create own recommendation and suggestions for improving current situation of employee motivation. The aim of diploma thesis is proposing innovative changes in the existing motivation program, which ensure greater work efficiency and staff motivation. These proposals should also lead to greater satisfaction of all employees.

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

Keywords: motivation, stimulation, work motivation, performance, satisfaction, employee, company, executive, motivation program, efficiency

Obsah

1	Úvod	8
2	Cíl a metodika práce	9
3	Literární rešerše	10
3.1	Charakteristika motivace	10
3.1.1	Motivace, motivační proces, motiv	10
3.1.2	Stimulace, stimul	13
3.1.3	Motivace a stimulace v pracovním prostředí	14
3.1.4	Vybrané teorie motivace	14
3.2	Motivace pracovní činnosti	20
3.2.1	Motivace a výkon	21
3.2.2	Aspirace, aspirační úroveň	23
3.2.3	Pracovní spokojenost	23
3.2.4	Angažovanost a oddanost	25
3.2.5	Úloha manažera při motivování zaměstnanců	27
3.3	Motivační program společnosti	29
3.3.1	Vybrané nástroje ovlivňující pracovní motivaci	30
4	Praktická část	38
4.1	Charakteristika společnosti	38
4.2	Motivační program společnosti TNT Express Worldwide, spol. s r.o.	40
4.2.1	Pracovní doba	41
4.2.2	Pracovní prostředí	41
4.2.3	Odměna	42
4.3	Povinnosti vedoucích zaměstnanců společnosti TNT	48
4.4	Analýza dotazníkového šetření	48
4.5	Zhodnocení dotazníkového šetření	66
5	Návrhy a doporučení	69
6	Závěr	79
7	Seznam použitých zdrojů	80
8	Seznam grafů, obrázků a tabulek	84
9	Přílohy	I

1 Úvod

Současná situace na tuzemském trhu v oblasti podnikání není jednoduchá. Veškeré oblasti tržního hospodářství jsou zastoupeny rozsáhlou škálou podniků a vstup do odvětví, udržení se či odchod se jeví jako nelehký úkol. Náročnou etapou životního cyklu podniku je získání si stabilní pozice na daném trhu, případně ji stále zesilovat a nejlépe se stát tržním lídrem. 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. Je důležité, aby pro zdravý růst firmy byla stabilní a správně fungující vnitropodniková základna, které je věnována značná pozornost, a je o ni neustále pečováno. Veškeré podnikové úseky (marketingové, financí, výroby, lidských zdrojů apod.) by měly být ve vzájemné harmonii, měla by fungovat řádná kooperace a koordinace. Velký význam při zvyšování efektivity a celkového rozvoje podniku zde hraje lidský kapitál. Vztah zaměstnanců k jejich práci, jejich pracovní motivace a spokojenost je nesmírně cennou konkurenční výhodou, jelikož správné fungování podniku jako celku se odvíjí především od správného fungování uvnitř podniku. 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. Nicméně si nelze postačit pouze s jednorázovým vytvořením motivačního programu. Každá permanentně fungující činnost bude po čase ztrácet na síle. Je proto nutné stále sledovat potřeby a přání zaměstnanců a efektivně na ně reagovat. Oblast lidských zdrojů by managementem neměla být opomíjena, vždyť právě zaměstnanci jsou vnitřním motorem podniku, o který se musí řádně pečovat, a poté bude kvalitně fungovat a správnou cestou směřovat.

2 Cíl a metodika práce

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.

Diplomová práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. Při zpracování první části, literární rešerše, byla použita metoda studia odborných publikací vztahujících se k dané problematice. Následně pomocí metody komparace odborných knih byla sekundární data zpracována do komplexní teoretické části, která poskytuje na teoretické úrovni fakta v rámci pracovní motivace zaměstnanců. Na základě získaných informací z interních dokumentů spolu s rozhovory s kompetentními osobami společností je v praktické části charakterizována vybraná společnost a její současný koncept motivačního programu. Dalším krokem při zpracování empirické části bylo vytvoření dotazníku, který je zaměřen na otázky týkající se oblasti odměňování a pracovních vztahů ve společnosti. Obsahově dotazník zahrnuje různé typy otázek, největší zastoupení mají otázky, na které se odpovídá pomocí tzv. Likertovy stupnice. Dále byla provedena pilotáž, po které byl dotazník rozeslán zaměstnancům společnosti elektronickou formou. Tento typ získání primárních dat byl použit z důvodu rychlé a komfortní cesty nejen pro získání, ale i zpracování dat. 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.

3 Literární rešerše

3.1 Charakteristika motivace

Jedním z prioritních cílů podnikatelských subjektů působících v rámci jejich konkurenčního prostředí je snaha o dosažení maximálního zisku, objemu tržeb, minimalizace nákladů a dalších dílčích cílů spojených s ekonomickou stránkou podniku. K tomu, aby firmy mohly dosahovat vytyčených cílů, je zapotřebí lidských zdrojů, které dokáží vyvíjet permanentní výkon směřující k prosperitě nejen svého oddělení, ale i celého podniku. Proto by měla být nezbytnou součástí každé organizace snaha o trvalé zajištění vysoké úrovně výkonu pracovníků. Je tím myšlena především motivace pracovníků vhodnými motivačními nástroji, zajištění kvalitních pracovních podmínek a prostředí, které povedou k očekávaným výsledkům. Motivaci lidské činnosti v pracovním prostředí lze tedy považovat za nedílnou součást fungování každé organizace, která má za cíl zdravý růst a život nejen svůj, ale i svých zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

Oblast motivace pracovní činnosti je neodmyslitelně spjata se stěžejními pojmy motivace jako takové, tudíž je nezbytné si charakterizovat základní skutečnosti, pojmy a teorie, jejichž podstata zasahuje identicky do zmíněné oblasti motivace pracovního jednání.

3.1.1 Motivace, motivační proces, motiv

Motivace

Pojem motivace vychází z latinského slova „movere“, které v překladu znamená pohybovat, hýbat se. Obecně v sobě obsahuje veškeré vnitřní podněty, které jedince vedou k určitému jednání. (Provazník, Komárková, 2004)

Tureckiová (2004, s. 55) uvádí, že „*Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. Podle této definice je tedy motivace přímo vztažena k chování, respektive jeho projevům – hovoříme o motivovaném jednání.*“

Nakonečný (1997) doplňuje, že jedinec ve stavu motivace je orientován na cíl, což znamená, že je orientován na něco, co mu přinese uspokojení a vykazuje tím smysluplné aktivity.

Provazník, Komárková (2004, s. 23) definují motivaci jako „ [...] skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují.“

Herzberg a kolektiv rozdělují motivaci na dva hlavní typy:

Vnitřní motivace – jedná se o vnější činitele, které si jedinec sám vytváří a nechává se jimi ovlivňovat, určitým způsobem chovat nebo jej podmiňují vydat se určitým směrem. Tyto motivátory vytváří odpovědnost a možnost využít a rozvíjet individuální schopnosti, dovednosti a příležitosti k postupu v pracovních funkcích. Předpokladem je hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí jednotlivce.

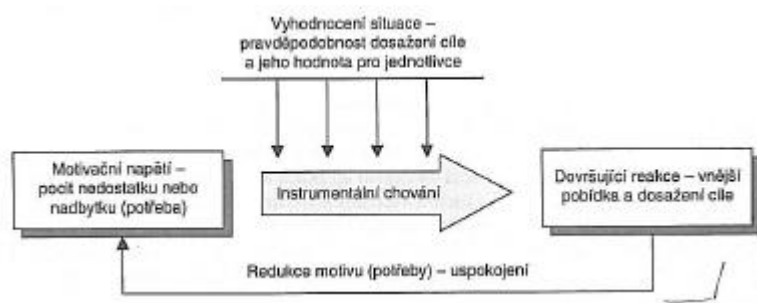
Vnější motivace – situace, možnosti, které se tvoří lidem k jejich motivování. Mohou to být pochvaly, odměny nebo také tresty či kritika. Vnější faktory mohou mít přímý a výrazný dopad na jednotlivce, ale není zde zaručeno dlouhodobé působení. (Armstrong, 2007)

Motivační proces

Motivaci lze definovat jako cílově orientované chování. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, od nichž očekávají, že povedou k jejich dosažení. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud podnikají správné kroky k dosažení svých cílů, je to nejlepší forma motivace. Většina lidí, především v pracovním prostředí, však potřebuje být ve větší nebo menší míře motivováni zvnějšku. Podnik jako organizační celek nabízí prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace formou odměn a stimulů, uspokojivé práce a příležitosti k seberealizaci a profesního růstu. Ale pořád to jsou vedoucí pracovníci, kteří hrají hlavní roli v dovednostech správně stimulovat pracovníky a efektivně využívat motivující procesy nabízené podnikem. K tomu, aby mohli všechny dostupné nástroje plnohodnotně a kvalitně

využít, je nezbytné, aby pochopili proces motivace, který se skládá ze tří složek motivace: *směru* – co se osoba pokouší dělat, *úsilí* – s jakou odhodlaností se o to osoba pokouší, *vytrvalostí* – jak dlouho se o to osoba pokouší. (Armstrong, 2007, Duchoň, Šafránková, 2008)

Model procesu motivace souvisí s vědomým nebo mimovolným zjištěním vzniku potřeby ve fyzickém či sociálním bytí jedince. Tato situace jedince aktivuje k činnosti odstranit vzniklé nedostatky. Proto jsou určeny cíle, u kterých se předpokládá, že zabezpečí uspokojení daných potřeb, a snaha udržovat takový stav věcí, který již nepovede k narušení příznivého stavu. Pokud bude cesta k uspokojení potřeb úspěšná, je zde pravděpodobnost opakování daných kroků v budoucnu. Pokud cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné, že tytéž kroky budou opět využity. (Armstrong, 2007, Nakonečný, 1997)



Obrázek č. 1: Cyklické schéma motivace (Tureckiová, 2004)

Motiv

Motiv je definován jako určitá hnací síla, hybný základ lidské činnosti v osobním životě či na pracovišti. Představuje vnitřní pohnutku, která lidskou činnost určitým směrem naviguje, aktivizuje a snaží se danou aktivitu udržet. Motivy se v procesu motivace mohou měnit, nahrazovat jinými, vedlejší motiv se může stát motivem hlavním. (Provazník, Komárková, 2004, Deiblová, 2005)

Cílem každého motivu je pocit nasycení, což zpravidla představuje vnitřní uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu tedy působí v době, kdy není dosaženo daného uspokojení. Zde je nutností uvést, že zpravidla nepůsobí jeden,

ale současně hned několik motivů naráz. Ty se mohou odlišovat v intenzitě, směru (shodný, opačný) a perzistenci působení. Obecně platí, že motivy s podobným směrem se vzájemně podporují a posilují tím motivovanou činnost. Naopak protikladné motivy se vzájemně oslabují, motivovanou činnost snižují a v krajních případech mohou činnost definitivně vyloučit. (Provazník, Komárková, 2004)

Poznání skutečnosti, zda se jedinec snaží uspokojit určitou potřebu, vychází se základních motivačních dispozic, které se rozdělují na:

Motivy primární – tvoří úroveň motivace spojené s fyziologickými potřebami člověka, jsou vrozené a slouží k rozvoji života jedince. Představiteli primárním motivů jsou například pocit žízně, hladu, dýchání, bezpečí, sexuální motiv.

Motivy sekundární – jsou naučené, získané, souvisí s nabytými zkušenostmi jedince, snaží kvalitativně rozvíjet jeho osobnostní stránku. Jedná se o motivy sociálního kontaktu, vlastnictví, moci, dosažení úspěchu. (Bedrnová, 2002)

3.1.2 Stimulace, stimul

Pojmy motivace a stimulace jsou si velmi blízké nikoliv však totožné. Je vhodné tyto dva termíny od sebe odlišovat, neboť hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací je ve skutečnosti, že stimulace působí na psychiku člověka z vnějšího okolí. V důsledku působení vnějších vlivů dochází k určitým změnám činnosti jedince prostřednictvím změn psychických procesů a jeho motivace. Stimulace je charakteristickým procesem záměrného a vědomého ovlivňování činnosti druhého člověka nebo skupin lidí. Uvedené vnější ovlivňování (působení na psychiku člověka) může mít různé formy a podoby, ale společný cíl založený na změně motivace druhého člověka je pro všechny druhy forem identický. Jakékoliv podněty vyvolávající změny v motivaci člověka se nazývají stimuly. Lze se setkat s rozdělením stimulů na *impulsy* a *incentivy*. Impulsy jsou endogenní, vnitřní podněty přinášející změnu v jednání osobnosti. Incentivy představují vnější, exogenní impulsy vztahující se vrozeně nebo naučeně k podnětům, které nastartují určitý motiv. Impulsem a incentivem může-nemusí být jakýkoliv podnět. Záleží na konkrétní motivační struktuře každého člověka, na jeho zaměřenosti, zda daný impuls koresponduje s jeho motivací. (Provazník, Komárková, 2004)

3.1.3 Motivace a stimulace v pracovním prostředí

K tomu, aby mohly být naplňovány podnikové cíle a myšlenky, je zapotřebí inspirovat zaměstnance a vytvořit v nich pocit sounáležitosti s podnikem. Podněty k inspirování a probuzení aktivity zaměstnance k lepšímu výkonu lze nalézt u motivů a stimulů. Užití nástrojů pro motivaci a stimulaci zaměstnanců v podniku by mělo být v kompetenci vedoucího pracovníka. On by měl správně rozlišit v jakých podmínkách a za jaké situace je vhodnější užít nástroje motivace a kdy stimulace. Pokud manažer motivuje zaměstnance, vyžaduje od pracovníků činnost, která koresponduje s jejich již současnými potřebami. Bude fungovat do doby existence souhry mezi subjektivní potřebou zaměstnance a žádanou činností od vedoucího pracovníka. Nezbytností manažera při motivování pracovníků je umění znát potřeby a přání podřízených. Při užití stimulace se manažer dostává do jiné situace. Pracovníky nemusí znát podrobně, jelikož se spoléhá na obecně působící stimulační prostředky typu finanční odměny. Ovšem stimulace je účinná pouze po dobu, kdy na jedince působí jako podnět k vykonání určité činnosti. Pokud se přestane do stimulace investovat, lze očekávat kvalitativní i kvantitativní snížení žádoucí pracovní činnosti od zaměstnanců. (Plamínek, 2008)

3.1.4 Vybrané teorie motivace

Oblast motivace pracovního jednání se zabývá modely a teoriemi motivace lidského chování obecně. Seznámení s různými přístupy k otázkám motivace pomáhá pochopit danou problematiku a možnost převedení teorie do praxe. Především je to důležité pro vedoucí pracovníky, kteří pomocí nabytých znalostí dokáží efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání. (Provazník, Komárková, 2004)

a) Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vznikla v druhé polovině 19. století a je spjata s Taylorovými metodami vědeckého řízení. Teorie vycházela z kladení důrazu na zracionalizování práce a tlaku na ekonomické výsledky firmy. Hrubá podoba teorie tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Zaměstnanec bude motivován k práci v případě, pokud odměny a tresty budou přímo souviset s jeho skutečným pracovním výkonem. Je založena na principu zákona

příčiny a účinku, což znamená, že jednotlivec může být podmiňován a ovlivňován určitým způsobem, pokud za žádoucí jednání bude určitým způsobem odměněn. Teorie instrumentality je výhradně založena na formálním řízení a kontrole systému, nebere v úvahu ostatní lidské potřeby, což může mít za následek ovlivnění a narušení neformálních vztahů mezi pracovníky. Přes své nedostatky má tento princip stále široké spektrum uplatnění. (Armstrong, 2007, Duchoň, Šafránková, 2008)

b) Teorie hierarchie potřeb

První a v současné době pravděpodobně nejvlivnější autor teorie motivace, zvanou také jako Maslowova pyramida, byl americký psycholog Abraham H. Maslow. Poprvé byla tato teorie publikována v roce 1943. Podle Maslowa rozvoj lidské motivace spočívá v tom, že lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou tudíž hierarchizovány podle důležitosti do následujících pěti hlavních skupin. (Tureckiová, 2004, Dědina, Cejthamr, 2005)

1. *Fyziologické potřeby* – stav homeostáze, kde se člověk snaží uspokojit nejzákladnější lidské potřeby, jako jsou potřeba kyslíku, žízně, hladu, tepla, spánku, mateřské pudy a sexuální touha
2. *Potřeba jistoty a bezpečí* – zajištění, osvobození od bolesti a možnosti fyzického napadení, potřeba ochrany před nebezpečím a nedostatkem uspokojení fyziologických potřeb
3. *Sociální potřeby* – potřeba lásky, citů, pocitu příslušnosti k někomu či ke skupině, přátelství
4. *Potřeba uznání* – potřeba uznání sebe sama, tak i uznání od ostatních, touha po respektování, důvěře, moci, nezávislosti a úspěchu
5. *Seberealizace* – rozvíjení schopností a dovedností, realizace plného potenciálu jedince (Armstrong, 2007, Dědina, Cejthamr, 2005)

Maslowova teorie tvrdí, že v případě uspokojení potřeby na nižším stupni se pozornost jednotlivce soustřeďuje na uspokojení potřeby na vyšším stupni. Potřeba seberealizace však nebude uspokojena nikdy. V procesu naplňování potřeb se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale nebývá to nutně přímočarý směr. (Armstrong, 2007)

Praktické užívání Maslowovy pyramidy lze doložit její rozšířenou znalostí mezi vedoucími pracovníky a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu použití určitých motivačních nástrojů a také transformací uspokojování potřeb v jednotlivých skupinách do podnikové reality:

- *fyziologické potřeby* jsou uspokojovány mzdou nebo platem, pracovními a organizačními podmínkami
- *potřebu jistoty a bezpečí* zajišťuje systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také jistota pracovního místa
- *sociální potřeby* zabezpečuje možnost sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušnost ke skupině a možnost budování pozice v ní
- *pocit uznání* naplňuje pracovní postavení, uspokojení z práce, kladné hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování
- *potřeba seberealizace* je uspokojována možnostmi rozvoje a vzdělávání, které je jak osobnostní, tak odborné a nemusí být přímo vázáno na danou pracovní pozici, dále se zde řadí uspokojení z dobře odvedené práce významné pro podnik a možnost samostatně rozhodovat (Tureckiová, 2004)

Úroveň potřeb	Hlavní odměny	Organizační faktory
1. Fyzické	Jídlo, voda, sex, spánek.	A plat B příjemné pracovní podmínky C bufet
2. Jistota	Jistota, bezpečí, stabilita, ochrana.	A bezpečné pracovní podmínky B podpora ze strany firmy C jistá práce
3. Sociální	Láska, cit, potřeba někam náležet.	A soudržný pracovní tým B přátelský dohled C profesní svazy
4. Úcta	Sebeúcta, respekt k vlastní osobě, prestiž, postavení.	A společenské uznání B pojmenování práce C vysoce postavená práce D zpětná vazba od práce samotné
5. Seberealizace	Růst, pokrok, kreativita.	A práce vyžadující úkoly B příležitosti ke kreativitě C úspěch v práci D postup v rámci organizace

Obrázek č. 2: Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb (Dědina, Cejthamr, 2005)

Ač má Maslowova teorie potřeb intuitivní přitažlivost a značný vliv, nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svoji nekompromisnost a nepružnost. Je obtížné plně souhlasit s faktem, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky, jelikož lidé mají různé priority, které nepotvrzují zmíněnou posloupnost. (Armstrong, 2007)

c) Dvoufaktorová teorie motivace

Spolu s Maslowovou teorií potřeb je dvoufaktorová teorie motivace nejčastěji citovanou motivační teorií. Hlavním zakladatelem je americký psycholog Frederick Herzberg, který se zabýval pracovní spokojeností a motivací. Zkoumal souvislosti mezi pracovní spokojeností a uspokojením potřeb na pracovišti. (Deiblová, 2005)

Výzkumem prováděným v 50. letech bylo zjištěno, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů, které tvoří vzájemné protiklady, nýbrž tvoří každá samostatnou oblast.

1. Hygienické faktory (*frustrátory, činitelé neuspokojení*)

Představují platové záležitosti, vedení a firemní politiku, mezilidské vztahy, jistotu pracovního místa, pracovní podmínky a další. Pokud jsou faktory v nežádoucím stavu, vyvolávají pracovní nespokojenost a na pracovní motivaci působí negativně, vzniká pracovní frustrace. Pokud je stav příznivý, faktory nevyvolávají pracovní spokojenost, v tomto případě pracovníci pouze nejsou nespokojeni. Na motivaci však výraznější vliv nemají.

2. Motivační faktory (*satisfaktory, motivátory*)

Představují možnosti sebezvoje, vzestupu, převzetí zodpovědnosti, obsah práce, prožitky úspěchu a uznání od ostatních. Pokud jsou skutečnosti této skupiny faktorů (pracovních podmínek) v nepříznivém stavu, způsobují, že zaměstnanec není spokojen a není přiměřenou formou motivován k práci. V opačném případě se jedná o pracovní spokojenost a příznivou pracovní motivaci. (Deiblová, 2005, Provazník, Komárková, 2004)

Význam Herzbergova dvoufaktorového modelu lze spatřovat především ve skutečnosti, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Neexistence dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou k pracovní motivaci.

Pracovní spokojenost však nemusí vždy znamenat motivovanost pracovníka. (Provazník, Komárková, 2004)

Herzbergova teorie sklídila od okolí výhrady – nebyl změřen vztah mezi spokojeností a výkonem a neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory reálně zlepšují produktivitu práce. Navzdory kritice má teorie stálý úspěch, jelikož je srozumitelná a zakládá se na „skutečném životě“ než na teoretických výkladech a abstrakcích. (Armstrong, 2007)

d) Teorie X a teorie Y

Douglas McGregor, představitel teorie X a Y, byl silně ovlivněn studiemi Abrahama Maslowa. Jeho kniha, *The Human Side of Enterprise*, deklaruje, že by měli manažeři přesunout svůj názor na lidskou přirozenost od souboru určitých předpokladů, měli by se více soustředit na potřeby svých pracovníků. Těžištěm uvedených teorií je stanovení efektivních principů vedení pracovníků, které mají významný vliv na jejich motivaci pracovního jednání. Správné vedení lidí prostřednictvím účinné motivace a znalosti potřeb a přání pracovníků vede k nejefektivnější formě pracovního procesu. (Schermerhorn, 2011)

Teorie X je charakteristická formou autoritativního vedení (obrazně „vedení na krátkém vodítku“) s realizací centrálního principu stanovení závazných návodů, předpisů, příkazů a kontrol řízených pracovníků. Podle teorie X pracovníci neradi pracují, vzdávají se jakékoliv odpovědnosti, preferují pocit jistoty (udržení si pracovního místa), nevykazují žádnou vůli ani iniciativu, potřebují být řízeni. Teorie Y je založena na stylu vedení pracovníků vycházející z integrace jejich zájmů. Lidé směřují svá úsilí iniciativou a volbou takových prostředků, pomocí kterých bude dosaženo stanovených cílů (obrazně „vedení na dlouhém vodítku“). Vytváří se zde široká možnost kreativního myšlení a tvůrčí činnosti zaměstnanců. Teorie Y předpokládá, že práce lidi těší, jsou rádi, pokud mohou za svou práci přijmout odpovědnost, důležitým prvkem motivace k práci je potřeba rozvíjení vlastního potenciálu. (Žurakowski, 2004, Dvořáková, 2007)

e) Teorie expektance

Expektační teorie (teorie očekávání), jejímž tvůrcem je V. H. Vroom, vychází z kognitivních motivačních teorií, které zastávají významnou roli v rámci výkladu pracovního jednání, resp. výkladů motivů. Základem teorie je fakt, že pracovníci o situacích, se kterými se setkávají v pracovním prostředí, přemýšlí, hodnotí je, poučují se z nich, vytváří si současné i budoucí představy. Předpokládá se, že jedinec má tendenci chovat se určitým způsobem založeným na očekávání, že jeho činnost povede k určitým cílům. (Bedrnová, 2002, Robbins, Coulter, 2012)

Teorie očekávání zahrnuje následující typy vztahů:

1. *vztah snaha – výkon*, kde se očekává, že vynaložené množství úsilí jednotlivce povede k určité úrovni výkonu
2. *vztah výkon – odměna* představuje, že činnost vykonávaná na určité úrovni je nástrojem k dosažení požadovaného výsledku
3. *atraktivita odměny* představuje ukazatel míry očekávaného uspokojení, kterou jedinec získá činností směřující k dosažení vytyčeného cíle (Robbins, Coulter, 2012)

Expektační teorii pracovního jednání lze vyjádřit i funkcí:

$$M = f(V \cdot E), \text{ kde}$$

M... vyjadřuje úroveň motivace

V ... je valence (hodnota výsledku jednání)

E ... expektance, že dané pracovní jednání skutečně směřuje k očekávanému výsledku (Bedrnová, 2002)

f) Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti pojednává o tzv. fenoménu sociálního srovnání. Pracovník srovnává své schopnosti, zkušenosti, pracovní nasazení s efekty typu plat, pochvaly, odměny, povýšení s pracovním vkladem svých kolegů vykonávajících srovnatelnou činnost. Pojem spravedlnost obsahuje vnímání a pocity, tudíž pracovníci

budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude jednat spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Teorie je spojená s principem „cítit se spravedlivě“, který tvrdí, že systém odměňování bude spravedlivý, pokud jako spravedlivý bude okolím vnímán. (Armstrong, 2009, Pauknerová, 2006)

3.2 Motivace pracovní činnosti

Motivace k pracovní činnosti představuje celkový přístup jedince k práci, jeho ochotu pracovat. Boukal (2013, s. 40) definuje pracovní motivaci jako „[...] *psychické stavy a procesy, které vedou člověka k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, vyvíjí úsilí k jejímu zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko.*“

Pracovní činnost není pouze zdrojem finančního příjmu, ale také prostředkem, který přináší jedincům uspokojení z:

- práce, že konají něco užitečného a mohou se seberealizovat,
- pověření úkolů, které odpovídá jejich schopnostem a dovednostem,
- dosažených pozitivních výsledků,
- pracovního postavení, prestiže,
- působnosti na pracovišti, kde jsou dobré sociální vztahy (Deiblová, 2005, Wagnerová, 2008)

V rámci teorie motivace k práci se rozlišují dvě skupiny motivů:

1. *Motivy intristické*, které souvisejí přímo s prací. Patří sem například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s lidmi, potřeba výkonu a moci, potřeba seberealizace a smyslu života.
2. *Motivy extrinsické* představující motivy mimo práci. Zahrnuje se zde potřeba peněz, jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a partnerského vztahu (v souvislosti s pracovním prostředím). (Kocianová, 2010)

Motivy se mohou v průběhu pracovní činnosti projevovat rozdílnou intenzitou či způsobem. Proto je zde možné uvést rozdělení motivů z hlediska působení na:

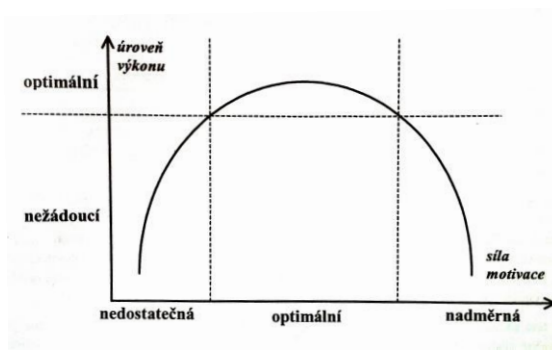
- *Aktivní*, přímo podněcující jedince k pracovní činnosti
- *Podporující*, utvářející podmínky pro působení aktivních motivů
- *Potlačující* neboli odvádějící jedince od pracovní činnosti

Pracovní motivaci lze charakterizovat jako jeden z vnitřních, osobnostních faktorů jedince, který ovlivňuje jeho pracovní činnost a zároveň i prospěch organizace. Motivace k práci je nejpřístupnějším faktorem, jelikož je relativně proměnlivá. Z daného faktu tudíž pro management a manažery organizace plyne, že je velice důležité věnovat zvýšenou pozornost pracovní motivaci. (Bedrnová, 2002)

3.2.1 Motivace a výkon

Ekonomika a podnikání představují obecně jednu z oblastí, kde se vyskytuje výkon, který je neodmyslitelně spjat s motivací. Motivace se schopnostmi jedince tvoří dva subjektivní prvky výkonu, resp. výkonnosti člověka. Vztah motivace a výkonu není jednoduchý, přímý. V případě, že člověk není motivován, jeho pracovní činnost je nízká a výsledek práce nebývá uspokojivý. Pokud je pracovník příliš motivován, kde cítí vysokou míru psychického napětí, motivovanost také narušuje fungování psychiky, oslabuje předpoklady k dobrému výkonu, a tak celkově výkon zaměstnance snižuje.

Vztah mezi motivací, výkonem a náročností zadaného úkolu vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon. Průběh křivky znázorňuje skutečnost, že nízký stupeň výkonnosti odpovídá nízké motivovanosti pracovníka. S růstem míry motivace se bude výkonnost zvyšovat, ale jen do určité úrovně motivace. Překročí-li motivace člověka hraniční mez, výkon zaměstnance se bude paradoxně snižovat. Skutečnost je dána tím, že každý úkol má svoji ideální úroveň motivace. Nižší nebo vyšší úroveň motivace vede ke snižování výkonu. Optimální stupeň motivace se odlišuje s ohledem na obtížnost zadaného úkolu. Pro snadno dosažitelné úkoly je ideální vysoká míra motivovanosti, naopak pro obtížná zadání se jeví optimální nižší stupeň motivovanosti. (Provazník, Komárková, 2004)



Obrázek č. 3: Yerkes-Dodsonův zákon (Provazník, Komárková, 2004)

Výkonová motivace představuje relativně permanentní tendenci člověka dosahovat nejlepších výkonů a protikladnou potřebou vyhnout se neúspěchu. Tendence jsou vlastní každému, bývají však u každého člověka vyjádřeny odlišně a v rozdílné míře. U někoho převažuje potřeba úspěchu a u jiného naopak převažuje tendence vyhnout se neúspěchu. Subjektivní míra výkonové motivace je tedy vyjádřena:

$$\text{výkonová motivace} = \text{potřeba úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}$$

Tento vzorec poprvé použil německý psycholog H. Heckhausen (1965). Výkonovou motivaci popsal jako úsilí či snahu jednotlivce zlepšovat se v činnostech, ve kterých je možné posuzovat kvalitu práce, kde může dosáhnout úspěchu či neúspěchu. (Tureckiová, 2004)

Lidé s vysokou mírou výkonové motivace považují za úspěch zpravidla dosažení stanoveného cíle. Takové osoby jsou cílově orientované, dosažení cíle má relativně dlouhý časový úsek. Proto předpokladem pro splnění je určitá forma plánování, která odlišuje výkonovou motivaci od jiných motivů. Úroveň výkonové motivace lze ovlivňovat, zvláště pak v mladším věku. Je dokázáno, že na výslednou podobu míry motivace má významný vliv výchova dítěte, dosavadní zkušenosti jedince, charakter sociálních skupin a vrstev, kde se jedinec pohybuje. Neexistují žádné relevantní postupy, obecně však platí, že pozitivním hodnocením a zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a vytýkáním chyb a nedostatků. (Bedrnová, 2002)

3.2.2 Aspirace, aspirační úroveň

Výkonovou motivaci a celkovou pracovní motivaci ovlivňuje úroveň aspirace. Aspirací jsou označovány představy o vlastním budoucím výkonu, míře ctižádosti, o úrovni nároku, které si na sebe jedinec klade na základě prožitých zkušeností. Úroveň aspirace se mění vždy, když člověk prožije jakoukoli novou situaci a získá z ní určité zkušenosti. Po prožití neúspěchu úroveň aspirace klesá, po každé úspěšné zkušenosti úroveň aspirace stoupá. (Mikuláščík, 2010, Pauknerová, 2006)

V souvislosti s potřebou dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu (výkonová motivace), lze aspirační úroveň definovat jako subjektivní vyústění konfliktu mezi tendencemi:

- *volba vyššího stupně obtížnosti cíle či úkolu s nadějí na dosažení většího úspěchu*
- *volba nižšího stupně obtížnosti cíle či úkolu se záměrem vyhnout se neúspěchu*
- *volba středního stupně obtížnosti cíle či úkolu, kde je dosažení možné a výsledný efekt nejlépe předpověditelný*

V rámci ovlivňování aspirace jedince platí v podstatě obdobná fakta, která byla uvedena v souvislosti s možností ovlivňování míry výkonové motivace. Významnější roli zde může hrát sociální vzor či model a s tím spojené procesy napodobování a identifikace jedince.

Aspirace tedy souhrnně spoluurčuje druh či charakter cílů, které si pracovník stanoví do blízké či vzdálenější budoucnosti, dále jejich úroveň, výši a náročnost. Orientace osobnostních aspirací do pracovního prostředí bude utvářet lepší předpoklad pro žádoucí motivaci k práci. To bude platit pouze za podmínky, že práci, kterou zaměstnanec vykonává, umožňuje alespoň v nějaké míře dosáhnout aspiračních cílů. (Provazník, Komárková, 2004)

3.2.3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost se zabývá postoji a pocity zaměstnanců, které mají ve vztahu ke své práci. V literatuře se lze setkat se dvěma pohledy na definici spokojenosti zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami:

1. *Popis stavu* - jedná se o hodnocení personální politiky organizace, kde čím více se podnik o své pracovníky stará, tím je větší pracovní spokojenost (platí zde přímá úměra)
2. *Hnací síla* - jedná se o efektivní využívání pracovního potenciálu jednotlivců, z něhož plyne uspokojení zaměstnance ze smysluplnosti pracovní činnosti, pocit naplnění a radost z vlastního uplatnění (Bedrnová, 2002)

Pracovní spokojenost je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, řízením pracovníků, vztahy na pracovišti a mírou, jak jsou jednotlivci ve své práci úspěšní či neúspěšní. Pokud jsou lidé správně motivováni, mají pocit oddanosti k organizaci a práce je naplňuje, tak se jejich postoj odráží na úspěšnosti podniku. Pracovní podmínky pak mají na spokojenost a motivaci pracovníků větší vliv tam, kde pracovní činnost svojí náplní jednoznačně neuspokojuje. Mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenost se například řadí:

- mzda, plat
- kvalita a činnost manažera
- příležitost k pracovnímu postupu
- možnost ovlivňovat svoji práci
- týmová práce a pracovní vztahy
- náročnost práce
- péče podniku o zaměstnance (Armstrong, 2007, Bedrnová, 2002)

Ve spojitosti mezi motivací a pracovní spokojeností platí, že dobré pracovní podmínky většinou stimulují motivaci k pracovní činnosti. Stejná situace nastává, kdy pracovníka naplňuje a zároveň uspokojuje samotná náplň práce. Na druhé straně se lze setkat se spokojeností pracovníka, která je založena na nízké úrovni nároků na sebe, ostatních i na pracovních podmínkách. Taková demobilizující spokojenost motivaci k práci snižuje a může indikovat vážné ohrožení podniku – stagnaci rozvoje a později ztrátu konkurenceschopnosti. Při zkoumání vztahu pracovní spokojenosti a motivace k pracovnímu výkonu není možné se uchýlit k jednoznačnému tvrzení. Neexistuje univerzální element spokojenosti či nespokojenosti, který motivaci určitým způsobem

ovlivňuje. Každá osoba má mnohorozměrnou strukturu spokojenosti, která je složena z početného množství subjektivně prožitých situací a vztahů v pracovním prostředí, kde v některých situacích převládá spokojenost a u jiných spíše nespokojenost. Celkovou spokojenost tedy nelze vyjádřit aritmetickým součtem jednotlivých spokojeností a rozdílem nespokojeností. Výsledná podoba vzniká podle toho, jak jsou jednotlivé prvky spokojenosti pro člověka subjektivně důležité. (Provazník, Komárková, 2004)

3.2.4 Angažovanost a oddanost

Význam angažovanosti a oddanosti jsou s motivací v pracovním prostředí velice úzce propojeny. Jedná se o komplementární procesy, které se přesahují či dokonce překrývají. Avšak je užitečné dané pojmy mezi sebou rozlišit, jelikož každý ovlivňuje firemní politiku a praxi odměňování jiným způsobem. (Armstrong, 2009)

Angažovanost

Podstata angažovanosti se nachází v srdci samotného zaměstnaneckého vztahu. Týká se zaměstnanců a jejich práce, resp. jak se chovají a co dělají ve svých pracovních rolích, co je vede k tomu, aby vykonávali pracovní náplň či zadané úkoly způsobem, který přispívá k úspěšnému dosahování podnikových cílů. Připisovaný význam pojmu angažovanosti sílí v souvislosti se vznikem koncepce celkové odměny a v postoji vedoucích pracovníků. Pokud manažeři dokáží formulovat cíle tak, aby spolupracovníci dostali prostor pro samostatnou aktivitu při plnění úkolů, mohou počítat se skutečnou angažovaností. (Armstrong, 2009, Niermeyer, Seyffert, 2005)

Angažovaného zaměstnance si lze představit jako člověka, který:

- má kladný vztah ke své pracovní náplni a komplexně ke své práci
- ve společnosti věří a identifikuje se s ní
- aktivně se snaží, aby veškeré pracovní úkony šly lépe
- se spolupracovníky jedná s respektem a pomáhá jim efektivněji pracovat
- je spolehlivý a dokáže jít za hranice požadavků své práce
- vidí rozsáhlejší souvislosti

- má přehled o nových přístupech a postupech ve svém oboru
- vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšení výkonu organizace (Armstrong, 2009)

Nejvíce angažovanosti chybí mladým zaměstnancům. Je spojena se špatným vnímáním tlaků, které jsou s prací spojeny. To působí firmám problémy s řízením pracovníků a jejich dlouhodobou retencí. Přestože mladí zaměstnanci nesou nejméně často velkou pracovní odpovědnost, velké procento z nich znepokojuje rovnováha mezi prací a jejich soukromým životem, tlak pracovat přes čas a vlastní zdraví. V následujícím grafickém zobrazení je interpretován podíl velmi angažovaných zaměstnanců ve věku 18-29 let. Přesto, že je ve světě obecný podíl angažovanosti mladých lidí nejnižší, Česká republika i v tomto mezinárodním srovnání vysoce zaostává. (Marketingové noviny, 2014)



Obrázek č. 4: Podíl velmi angažovaných zaměstnanců v procentech (Marketingové noviny, 2014)

Oddanost

Pracovní oddanost je spojená s identifikací člověka s cíli a hodnotami organizace, ale také s jeho vnitřním ztotožněním s prací. Pokud se zaměstnanec snadno identifikuje s pracovní náplní, kterou vykonává rád a poskytuje mu vnitřní uspokojení, ovlivní to jeho pracovní chování, motivaci k práci a pracovní výkon. Jedinci, kteří disponují vyšší měrou oddanosti než ostatní, jsou spokojenější a mají touhu náležet k organizaci a vyvíjet úsilí v její prospěch. (Kociánová, 2010)

Sounáležitost pracovníků s podnikem a pracovní náplň napomáhá společnosti projevovat větší zájem o své lidi a jejich potřeby. Hlavními faktory souvisejícími s firemní politikou a postupy, které ovlivňují úroveň oddanosti v podniku, jsou:

- *absolvované vzdělávání během posledního roku*
- *spokojenost se systémem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců*
- *názor, že vedoucí pracovníci jsou dobří v řízení svých podřízených*
- *podnětná pracovní náplň*
- *spokojenost s komunikací, s výkonem firmy (Armstrong, 2007, Kociánová, 2010)*

3.2.5 Úloha manažera při motivování zaměstnanců

Motivace zaměstnanců bývá ve většině případů brána jako hlavní úkol vedoucích pracovníků. Není-li zaměstnanec dostatečným způsobem motivován, tento fakt se prezentuje jako problém ve stylu vedení nadřízeného pracovníka. Pravda je to jen zčásti, jelikož se nedá přisuzovat veškerá odpovědnost pouze vedoucímu pracovníkovi, podávání patřičných pracovních výkonů je také v rukou podřízených. Osobnost jakéhokoli člověka, od níž se odvíjí jak všeobecná výkonová motivace, tak i motivace specifická pro určitou oblast úkolů, je ostatními osobami jen těžko ovlivnitelná. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Urban (2008) uvádí tři úspěšná motivační pravidla, které by měli mít vedoucí pracovníci na paměti:

- *Chování zaměstnanců se odlišuje od úrovně odměňování ze strany vedoucího pracovníka (plat, pochvala, uznání)*
- *K dosažení vyšší pracovní motivace zaměstnanců využívat spíše pozitivní motivační metody (odměna, uznání, profesní růst) než negativní motivační metody (snížení platu, propuštění)*
- *Motivace je vždy do určité míry individuální (každého zaměstnance motivuje něco jiného)*

Nejčastější chybou při motivaci pracovníků je jednoznačné zaměření na jejich výši platu. Finanční odměna je pro udržení a motivaci zaměstnanců důležitá, ale motivace není pouze otázkou odměňování. U kvalifikovaných zaměstnanců hraje podstatnou roli schopnost podniku jednat s pracovníky na úrovni a s respektem, vzbuzovat důvěru a mít partnerský vztah. Z praxe je navíc zřejmé, že relativně vysoký plat či jeho další růst nejsou zárukou zvýšeného pracovního jednání. (Urban, 2008)

Niermeyer, Seyffert (2005) definovali 5 základních komponent motivující řídicí práce:

- *Stimulující cíle*
- *Posilování sebedůvěry*
- *Prostor pro jednání*
- *Podpora rozvoje*
- *Konstruktivní zpětná vazba*

Bělohlávek (2003) uvádí několik užitečných činností, které mohou napomoci při správné motivaci zaměstnanců:

- *Průzkum spokojenosti pracovníků*, který může poskytnout důležité informace o vlivu různých skutečností na jednotlivce či skupiny. Průzkum je většinou zaměřen na pracovní klima, odměňování, pracovní vztahy, náplně práce apod.
- *Motivační program*, který je v optimálním případě sestaven na základě výsledků průzkumu spokojenosti. Prezentuje konkrétní akce vedoucího pracovníka, které mají zlepšit spokojenost zaměstnanců, stimulovat k vyšší výkonnosti, posilovat pracovní tým.
- *Zaměstnanecké výhody*, které zahrnují firemní příplatky na stravování, sportovní vyžití či rekreaci.
- *Cafeteria systém*, kde jsou zaměstnancům přidělovány body, které získávají rovnoměrně nebo podle individuálních zásluh. Ty pak mohou čerpat na různé aktivity, které firma nabízí.

- *Osobní rozvoj, mzdové nástroje, pochvala/kritika*

V managementu prostřednictvím řízení a v rámci fungování pracovních skupin vždy dochází k motivaci či demotivaci zaměstnanců. Cílem managementu každé organizace by měl být motivovaný pracovník, proto je motivace jednou z nejdůležitějších činností efektivního působení vedoucího pracovníka na jednotlivé zaměstnance nebo pracovní skupiny s cílem získat maximum z efektivity, produktivity a celkové pracovní činnosti. (Duchoň, Šafránková, 2008)

3.3 Motivační program společnosti

Motivační program je konkrétní systém práce s lidmi v podniku s relativně vytyčeným zaměřením na pozitivní ovlivňování jejich pracovní motivace. Jedná se o soubor podnikových pravidel, opatření a postupů, jejichž hlavním posláním je dosažení žádoucí úrovně motivace pracovníků a z ní vyplývajícího požadovaného přístupu zaměstnanců k jejich práci. A to ve všech aspektech, které jsou pro podnik aktuální a významné. Motivační program prochází celkovým systémem práce s lidmi, v jistém smyslu příslušné systémy celého systému práce s lidmi sjednocuje. (Provazník, Komárková, 2004)

Motivační program by měl zahrnovat nástroje stimulace zaměstnanců v souvislosti s personální činností, její strategií a politikou. Program by měl respektovat a řídit se obecnými fakty a poznatky o motivaci a stimulaci lidí v pracovním prostředí. Za informace, které mají významnou roli při tvorbě motivačního programu, lze považovat například informace o:

- *technických, technologických a informačních podmínkách*
- *pracovním prostředím, pracovních podmínkách a vybavení pracovišť*
- *uplatňování systému hodnocení a odměňování pracovníků*
- *způsobech vedení a řízení vedoucích pracovníků*
- *uplatňování péče o zaměstnance ve společnosti, pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich hodnotových orientacích, názorech a postojích k pracovnímu prostředí, pracovním vztahům a vedoucím pracovníkům* (Kociánová, 2010)

Základní podmínkou pro správné sestavení motivačního programu pro zaměstnance je znalost jejich osobnosti a motivačního profilu. Jen tak je možné vytvořit specifický motivační program, který vystihuje potřeby většiny zaměstnanců. (Provazník, Komárková, 2004)

3.3.1 Vybrané nástroje ovlivňující pracovní motivaci

V rámci kvalitního vedení a stimulování pracovníků souvisejícího s rozvíjením jejich vlastní motivace k práci, je možnost využít vedoucími pracovníky mnoho podnikových činností a prostředků, které při správném použití dokáží zlepšit fungování celé organizace.

a) Hodnocení pracovníků

I v současné době se lze stále setkat s názory, že je hodnocení pracovníků vnímáno jako nepotřebné, k ničemu, nespravedlivé. Pokud bude proces hodnocení aplikován správným způsobem, bude se jednat o velice účinný nástroj, který povede ke zvyšování pracovních výkonů, spokojenosti zaměstnanců, ke správnému usměrňování a motivaci, vzdělávání a kontroly. Moderní hodnocení pracovního výkonu představuje systematické získávání a poskytování hodnotící informace, zpětnou vazbu, o skutečném pracovním výkonu jednotlivců. (Diversity Management, 2014, Šikýř, 2012)

Pokud manažer nehodnotí pracovní jednání a výkon v pravidelných časových intervalech podle stanovených kritérií, zbavuje se tím motivačního efektu pro zaměstnance, jelikož:

- *nezaznamenává pracovní výkon, aby poskytl pracovníkovi zpětnou vazbu o jeho výkonu a jednání*
- *nevede hodnotící rozhovor, který je při jeho zvládnutí velmi účinným motivačním nástrojem pracovní motivace*
- *nemá písemné podklady pro personální rozhodnutí, jako například ocenění, povýšení, rozmístění či propuštění (Dvořáková, 2007)*

Hodnocení pracovníků je rozlišeno do dvou podob:

1. *Neformální hodnocení* - Představuje průběžné hodnocení zaměstnance během pracovního výkonu. Má příležitostnou povahu a je determinováno daným okamžikem, pocitem, dojmem a náladou než faktickým podkladem výsledku práce či chování zaměstnance. Hodnotitelem pracovníka je zpravidla jeho přímý nadřízený. Dá se říci, že se jedná o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno.
2. *Formální hodnocení* - Jedná se o racionálnější a standardizované hodnocení, které je uskutečňováno pravidelně. V praxi je však při formálním hodnocení přihlíženo ke konkrétní povaze pracovní náplně, k jednotlivým podmínkám a potřebám organizace. Což znamená, že se hodnocení pracovníků organizuje tak často, jak je nezbytně nutné. Hodnocení má v různých organizacích různou periodicitu. Záleží na významu daného oddělení pro celkový výkon společnosti. Charakteristickými rysy formální hodnocení jsou plánovitost a systematičnost. Hodnocení je hmotně zaznamenáváno a uloženo do osobních složek zaměstnanců. Tyto podklady slouží pro další personální činnosti týkající se jednotlivců či skupin pracovníků. V rámci formálního hodnocení je vhodné formálně uspořádat dvakrát až třikrát do roka neformální hodnocení, které bude mít podobu diskusí a porad o pracovních úkolech, nedostatcích a problémech při jejich řešení. Dalo by se říci, že předpokladem úspěšného formálního hodnocení je pořádání průběžných neformálních hodnocení, které poskytnou zpětnou vazbu o pracovních výkonech zaměstnanců. (Else International, 2014, Koubek, 2006)

Při hodnocení pracovníků se vedoucí pracovník zaměřuje na vypovídající kritéria, charakteristiky a determinanty pracovního výkonu:

- *Výsledky*: řadí se zde množství odvedené práce, její kvalita a včasnost
- *Chování*: přítomnost/absence v práci, přístup a provedení práce
- *Schopnosti*: kvalifikační a odborná způsobilost práce
- *Motivace*: ochota k práci
- *Podmínky*: pracovní prostředí a pracovní doba (Šikýř, 2012)

Hodnocení zaměstnanců musí být v každém případě přesné a spravedlivé. Pracovníci se musí hodnotit stejným způsobem, podle předem stanovených zásad. Hodnocení by se nemělo považovat pouze za hledání nedostatků a kritizování zaměstnanců. Musí být objektivního charakteru, které nalézá přednosti a nedostatky a ty co nejvíce eliminovat. A aby splnilo svůj smysl, musí být prováděno pravidelně a systematicky, aby se dalo zjistit, jak rychle se pracovníci vyvíjejí. Důležitým předpokladem je také vnímání pracovního hodnocení zaměstnanci. Ti by neměli hodnocení vnímat jako negativní činnost, která v nich vyvolává úzkost a strach. Proto by měla být komunikace postavena na konstruktivní kritice a hodnocení by mělo být vždy otevřené, nezaujaté a přátelské. (Diversity Management, 2014)

b) Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších podnikových činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak managementem organizace, tak pracovníků. V moderním systému řízení lidských zdrojů je odměňování bráno z širší perspektivy, což znamená, že se nejedná pouze o mzdu/plat či jiné formy peněžní odměny poskytovanou podnikem pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Obsahuje povýšení, uznání nebo pochvalu, vzdělávání a také zaměstnanecké výhody (zejména nepeněžitého charakteru), které jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu. Kromě výše uvedených odměn se podniky stále více soustřeďují na tzv. vnitřní odměny, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s náplní práce, s radostí, kterou mu vykonávaná práce přináší, z pocity vyplývající z účasti na určitých aktivitách a úkolech, z pocitu neformálního uznání, úspěšnosti a užitečnosti apod. Druhy těchto odměn korespondují s hodnotami, zájmy a postoji pracovníka. (Koubek, 2006)

Podnik má k dispozici poměrně širokou paletu možností, jak odměnit své pracovníky za jejich vykonávanou práci a také z titulu, že jsou pracovníky dané společnosti. Odměny mohou být vázány na:

- *Povahu vykonávané práce a její význam*
- *Odvedenou práci*
- *Výkon zaměstnance a jeho schopnosti*

- *Pracovní poměr*
- *Zdokonalování pracovních vztahů apod.* (Koubek, 2006)

Odměňování zaměstnanců je považován za jeden z nejefektivnějších podnikových nástrojů motivace pracovníků a zároveň nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvořit přiměřený, efektivní, spravedlivý, transparentní a v neposlední řadě motivující systém odměňování je náročnou činností vedoucích pracovníků/personálních oddělení. Výsledkem by měl být takový systém, který bude akceptovatelný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, a tím by pomohl k vytváření harmonických vztahů v organizaci. Systém by měl být schopen především rozlišit výkonné pracovníky od nevýkonných. (Bláha a kol., 2013)

Systém odměňování

Cílem systému odměňování pracovníků je vytvořit a implementovat takovou politiku, procesy a postupy odměňování, které umožní dosahovat podnikových cílů. Konkrétně se jedná o:

- *Vytvoření celkové odměny odrážející to, jak si organizace cení svých zaměstnanců*
- *Odměňování pracovníků za jejich úsilí, výsledky, loajalitu, dovednosti apod.*
- *Snahu získat, stabilizovat a rozvíjet si talentované pracovníky*
- *Motivace zaměstnanců (získat jejich oddanost a angažovanost), zlepšování jejich kvalifikace a schopností*
- *Vytváření podnikové kultury vysokého výkonu*
- *Zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému*
- *Dosažení konkurenceschopného postavení na trhu* (Bláha a kol., 2013, Koubek, 2006, Šikýř, 2009)

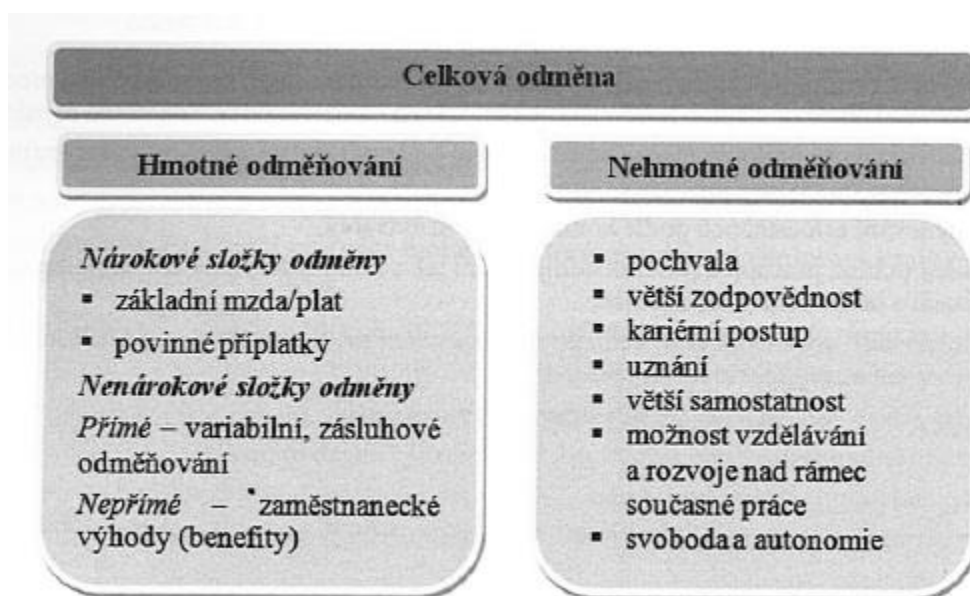
Souhrnně by měl být systém odměňování *motivační* (srovnatelný s odměnami v jiných organizacích), *spravedlivý* (neměl by finančně zvýhodňovat jednoho zaměstnance od druhého, pokud jsou na stejné pracovní pozici nebo vykonávají stejnou práci) a *transparentní* (založen na známých mechanismech, které jsou pochopitelné pro všechny zaměstnance). (Bláha a kol., 2013)

Bláha a kolektiv (2013) definují pojem celkové odměny, který zahrnuje nejen tradiční kvantifikované prvky (mzda/plat, variabilní složka mzdy, benefity), ale také

nehmotné komponenty, jako je možnost získat a uplatňovat odpovědnost, příležitost ke kariéernímu růstu, vzdělávání, pochvalu apod.

Pochvala je vysoce efektivním nástrojem pro motivaci pracovníků. Vztah mezi pochvalou a motivací shrnuje Rychtaříková (2008) následovně:

1. *Motivace je v přímém vztahu k pracovnímu výkonu*
2. *Pokud se pochvala jako motivační nástroj v pracovním prostředí ze strany nadřízeného nepoužívá, snižuje se pracovní výkon konkrétního zaměstnance*
3. *Pochvala a ocenění je žádoucí u každé dobře (standardně) odvedené práce, ne jen vynikající nebo výjimečné*
4. *Celosvětově se nechválí dostatečným způsobem, Česká republika je dokonce pod průměrem*



Obrázek č. 5: Složky celkové odměny (Bláha a kol., 2013)

Vybudování efektivní koncepce celkové odměny vyžaduje umění propojit jednotlivé složky tak, aby byly v souladu se zájmy organizace s potřebami a očekáváním zaměstnanců.

c) Obsah práce

Na motivaci pracovního jednání samozřejmě působí mimo jiných faktorů i náplň práce. Každý manažer očekává, že jeho podřízení budou kvalitně odvádět svoji práci. Tato skutečnost je jednoduchá, pokud pracovníky náplň jejich pracovní činností baví. Pokud

práce zaměstnance nebaví, je nudná, může se stát atraktivní, pokud bude fungovat dobrá komunikace a je vidět, že jejich práce je důležitá a užitečná. (Forsyth, 2003)

Každý pracovník je jedinečná osobnost, na kterou působí různé druhy stimulačních apelů v rámci jejich pracovní činnosti. Provozník a Komárková (2004) je člení na:

- *Apel tvořivého myšlení* – nová řešení, vlastní nápady, rychlá reakce na měnící se podmínky
- *Apel na samostatnost, autonomii* – zodpovědnost a organizace zadaných úkolů
- *Apel na koncepční myšlení* – nadhled, analýza logiky
- *Apel na systematické myšlení* – rychlost, pružnost myšlení, vyvozování vztahů a důsledků
- *Apel hrdosti na práci* – smysluplná práce a její užitečnost
- *Apel hrdosti na vlastní schopnosti* – výjimečné znalosti, dovednosti, schopnosti
- *Apel na prestiž* – společensky atraktivní práce
- *Apel na vlastní rozvoj* – zvládnutí nových a náročnějších úkolů
- *Apel sebekontroly* – zpětná vazba o své činnosti, možnost sebe sama korigovat
- *Apel moci* – pocit nadřazenosti, nadvlády nad ostatními
- *Apel společenský* – možnost práce s lidmi
- *Apel péče o druhé lidi* – možnosti pomoci druhým lidem

Vedoucí pracovník by měl napomáhat svým podřízeným nalézt jejich nejúčinnější apel, patřičně jej zvýraznit, a pokud opravdu působí, dále jej rozvíjet.

d) Pracovní vztahy

Pracovní vztahy a jejich kvalita podstatným způsobem ovlivňují dosahování podnikových cílů. Harmonické a uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy jsou základem pro efektivní pracovní klima, které má vysoce pozitivní vliv na individuální, týmový i celofiremní výkon. Odrazem je spokojenost pracovníků, která přispívá k souladu individuálních a podnikových zájmů. Pracovní vztahy ovlivňují i ostatní personální činnosti a mnohdy významně determinují i jejich efektivnost. Neuspořádané, špatné pracovní a mezilidské vztahy mohou být příčinou nesnadného předvídání a plánování, hůře se plní vytyčené cíle, vyskytují se konflikty, stížnosti,

porušování kázně, nedůvěra mezi zaměstnanci a vedením a další kontraproduktivní jevy. (Koubek, 2011)

Vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a nadřízeným mohou být formálního a neformálního charakteru. Za formální podobu pracovního vztahu se považuje pracovní smlouvy nebo jiné procedurální dohody, neformální představují tzv. psychologické smlouvy, které vyjadřují předpoklady a určitá očekávání mezi manažery a jejich pracovníky, resp. očekávání, která mohou nabídnout a jsou schopni splnit. (Armstrong, 2007)

Pro správně fungující vztah k jednotlivým pracovníkům nebo ke skupině by měl vedoucí pracovník respektovat následující zásady:

- *Cíle jsou jasné a srozumitelné*
- *Veškeré vztahy jsou transparentní a otevřené*
- *Jednání se zaměstnanci je spravedlivé*
- *Vznikající problémy jsou bezprostředně řešené*
- *Kooperativní chování a iniciativa skupiny má podporu*
- *Excentrické a destruktivní chování vůči stanoveným cílům se eliminuje*
- *Odpovědnost jednotlivce za konkrétní cíle*
- *Oboustranné poskytování zpětné vazby (Provazník, Komárková, 2004)*

Doprovodným jevem pracovních i mezilidských vztahů jsou konflikty. Mohou vznikat z různých příčin, zejména pak v souvislosti s

- *Osobním a sociálním chováním jedince*
- *Nedorozuměním - špatné komunikace a nedostatečné vysvětlení zadaných úkolů, povinností a pravidel*
- *Nedostatkem personální práce - výběr, zařazení, zadávání úkolů a hodnocení pracovníka*
- *Stylem vedení lidí – nedostatečný styl vedení, nerespektování zaměstnanců*
- *Způsobem formování týmů – velký důraz se klade na kvalifikační struktura týmu, menší pozornost charakteristikám osobnosti, která je podstatná*

- *Změnami techniky a technologie, organizace práce* – změny se uskutečňují bez participace pracovníků (není kladen důraz na jejich názory a postoje)
- *Příčinami nacházejícími se mimo organizace* – současná životní situace, rodinné či bytové problémy, hospodářskou situací ve společnosti, nezaměstnaností apod.
- *Umístěním pracoviště a pracovními podmínkami*

Jedním z nejefektivnějších prostředků minimalizace konfliktů a vytváření kvalitních pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Jde především o to, aby zaměstnanci byli včas a přiměřeně informováni o všem, co se jich určitým způsobem dotýká a mohlo by je to ovlivnit při vykonávání jejich práce. Na druhé straně by měli mít pracovníci možnost vyjádřit se k daným záležitostem. Je nebytné, aby fungovala jak vertikální (od zaměstnance směrem k nadřízenému), tak horizontální forma komunikace (mezi jednotlivými pracovníky, skupinami, úseky). (Koubek, 2006)

4 Praktická část

Teoretická východiska jsou v praktické části aplikována na společnost TNT Express Worldwide, spol. s r.o. (dále jen „TNT“). Empirická část práce je zaměřena na zjištění úrovně pracovní motivace a názorů zaměstnanců společnosti TNT na současný motivační program. Příslušná kapitola analyzuje a následně syntetizuje odpovědi respondentů, které jsou získány pomocí dotazníkového šetření ve společnosti. V poslední části jsou vymezeny okruhy problémů, které jsou identifikovány v odpovědích zaměstnanců a následně jsou sestaveny návrhy a doporučení, která přispějí ke zvýšení pracovní motivace a efektivity práce.

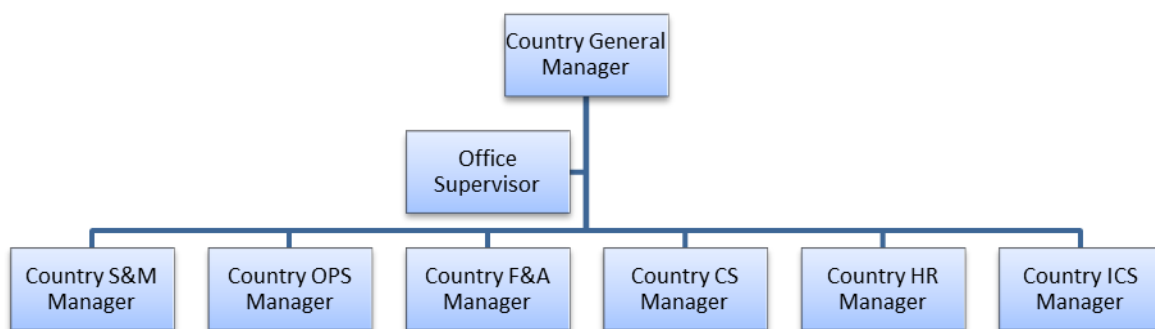
4.1 Charakteristika společnosti

Společnost TNT funguje na tuzemském trhu od roku 1991. Jedná se o společnost podnikající v oblasti logistiky, jejímž předmětem podnikání je poradenská činnost v oblasti logistiky zasilatelství, mezinárodní a vnitrostátní zasilatelství a zastupování v celním řízení. Misí společnosti je se stát globálním týmem, který bude udržitelným způsobem propojovat obchod, trh a lidi. Víze společnosti TNT je být neobdivovanější expresní přepravní společností. Mezi základní hodnoty společnosti patří zákazníci, kteří jsou pro společnost vším a zaměstnanci, o které se řádně pečuje.

V roce 2014 společnost TNT prošla procesem rebrandingu a také přijala novou podnikovou strategii. Ta se především zaměřuje a využívá silnou stránku společnosti, kterou je evropský zasilatelský servis. Cílenými investicemi do IT technologií se chce v Evropě stát nejrychlejší a nejspolehlivější společností. Dalším snahou je intenzivnější zaměření na zaměstnance a zákazníky a s nimi spojené jejich přání a potřeby.

Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je vytvořena podle základního modelu s ohledem na územní specifika poboček, který je uplatňován celosvětově v ostatních dceřiných společnostech TNT.



Obrázek č. 6: Organizační struktura společnosti TNT Express Worldwide, spol. s r.o. (Vlastní zpracování dle interního materiálu společnosti, 2014)

Nejvyšším článkem společnosti je Country General Manager, který je komplexně zodpovědný za výsledky své pobočky. Odpovídá za prosazování zájmů zákazníků, optimalizaci organizační struktury, prosazování podnikových a legislativních norem dopadající na společnost. V neposlední řadě přímo řídí linii funkčních manažerů (Senior management), která mu je přímo podřízená. Náplní Office Supervisora je celková podpora Country General Managera i příslušných funkčních manažerů. Dále zodpovídá za řízení týmu Office Department, jehož náplní jsou například činnosti související s plynulým chodem recepcce, koordinace úklidové společnosti, zajištění nadstandardního servisu pro externí i interní zákazníky, podpora zaměstnanců. Country OPS (operations) Manager je zodpovědný za prosazování stanovené strategie v oblasti provozního zabezpečení poskytovaných služeb, čímž je především myšlena bezpečnost zásilek, legislativní bezrizikovost, stabilita procesů, časová a nákladová efektivnost v souvislosti s procesem členění, uskladňování a distribuce zásilek. Country S&M (sales and marketing) Manager má do svých rukou svěřenou oblast prodeje poskytovaného servisu společnosti TNT, navrhování cenové politiky prodávaných služeb, lokální strategie prodeje a veškeré aktivity plynoucí z řízení organizační jednotky. Z toho též plyne odpovědnost za dosahování finančních cílů společnosti z oblasti prodeje služeb. Country CS (customer service) Manager nese finální odpovědnost za správné fungování, optimalizaci, plánování a rozvoj zákaznického servisu. Obecně je odpovědný za oblast služeb poskytované společností TNT zákazníkům. Country F&A (finance and administration) Manager spravuje oblast financí a administrativy, resp. je odpovědný za permanentní udržování peněžních toků na stanovené úrovni a rozpočtování obchodních aktivit, kontrolní

mechanismy pro manažerské, finanční a daňové účetnictví, vytváření autorizačních procedur, zajišťování věcné a formální správnosti faktur a správu daní. Country HR (human resources) Manager nese odpovědnost za oblast kompletního řízení lidských zdrojů. Country ICS (information and communication services) Manager řídí oblast informačních systémů ve společnosti. Odpovídá za funkčnost, optimalizaci, plánování a rozvoj informačních systémů, za bezpečnost užívaného software a hardware na ostatní aplikace.

Jednotliví manažeři linie Senior managementu řídí svoji oblast prostřednictvím dalších, funkcionálně a hierarchicky podřízených manažerů. Ti jsou taktéž plně odpovědní za dosahování stanovených cílů svěřeného oddělení. Jednotlivé úseky jsou tvořeny několika řadovými zaměstnanci, kde počet pracovníků závisí na vytíženosti daného oddělení.

4.2 Motivační program společnosti TNT Express Worldwide, spol. s r.o.

Oblast logistiky a tuzemského či mezinárodního zasilatelství se neustále vyvíjí, zdokonaluje a trh v konkurenčním měřítku stále sílí. Společnost TNT je mezinárodní společností, která má pobočky po celém světě. Česká pobočka, sídlící na okraji Prahy, považuje za své nejsilnější konkurenty společnosti FedEx, UPS a DHL. Každá ze společností má svoji silnou stránku cílenou na odlišnou oblast, nicméně o veškeré zákazníky je mezi všemi společnostmi silný boj. Důležitým faktorem, jak získat zákazníky, je prezentace společnosti zaměstnanci. Právě zaměstnanci přicházejí bezprostředně do styku se zákazníkem, ať telefonicky či osobně. Zde sehrává zásadní roli jejich motivovanost a snaha získat co možná největší počet zákazníků a s tím spojenou i jejich spokojenost s nabídnutými službami. Nemotivovaní pracovníci nevyvíjí dostatečnou pracovní snahu a výkon pro společnost, a ta tím z dlouhodobého hlediska může strádat. Tento fakt si společnost TNT plně uvědomuje, a proto věnuje čas i peněžní prostředky do motivačních a stimulačních nástrojů ovlivňujících nejen jejich pracovní výkonnost.

Následující přehled analyzuje firemní koncepci motivačního programu, který společnost TNT svým zaměstnancům poskytuje.

4.2.1 Pracovní doba

Pracovní doba ve společnosti TNT je stanovena zaměstnavatelem, který určí začátek a konec směn. Pracovním týdnem jsou myšleny všechny kalendářní dny, přičemž u nesměnného provozu jsou pracovní dny pouze od pondělí do pátku. Pracovní doba u nesměnného provozu, pokud není definováno v pracovní smlouvě jinak, začíná v 8:00 hodin a končí v 16:30. Délka pracovní doby závisí na druhu směnného provozu. Obecně nesmí překročit hranici 40 hodin týdně. U dvousměnného provozu je pracovní doba stanovena na maximální délku 38,75 hodin týdně. Třisměnný provoz nesmí překročit 37,50 hodin týdně. Délka u zkrácených pracovních úvazků (dohoda o provedení pracovní činnosti) je stanovena na 20 hodin týdně. V některých organizačních jednotkách je dána možnost zaměstnancům pracovat formou pružné pracovní doby. V tomto případě si pracovník stanoví vlastní začátek pracovní doby i její skončení. Povinností zaměstnance je odpracovat denně základní pracovní dobu, která je stanovena na 6 hodin v době od 9:00 do 16:00 hodin. Každý zaměstnanec má nárok během pracovní doby na odpočinek a stravování po 6 odpracovaných hodinách v délce 30 minut. Přestávka se nezapočítává do fondu pracovní doby. Zaměstnanec odpovídá za dodržení a pracovní přestávky a jejího řádného zaznamenání.

4.2.2 Pracovní prostředí

Společnost TNT poskytuje všem zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí a zároveň se zavazuje dodržovat příslušné zákony a nařízení upravující bezpečnost práce. V některých případech musí zaměstnanec před prvním nástupem do zaměstnání a dále v předem stanovených intervalech absolvovat lékařskou prohlídku u určeného lékaře. Společnost nese náklady spojené s touto prohlídkou. Kouření je povoleno na příslušných venkovních prostorech v areálu firmy. V budově společnosti a služebních automobilech je kouření zakázáno z důvodu ohrožení zdraví a rizika možného požáru. Většina zaměstnanců

během své pracovní doby pracuje s osobním počítačem. Proto společnost zaměstnancům poskytuje ergonomické pomůcky, které jsou prospěšné jejich zdraví a umožňují dlouhodobou a pohodlnou práci s počítačem s výrazným omezením zdravotních rizik.

4.2.3 Odměna

Většina pracovníků má uzavřenou smlouvu na hlavní pracovní poměr. Podporu v operativních procesech zajišťují studenti, kteří jsou vázáni se společností dohodou o pracovní činnosti či dohodou o provedení práce. I studenti mohou využívat některé z výhod motivačního programu. Odměny jsou určeny každému zaměstnanci společnosti TNT. V rámci celkové odměny jsou plnění rozdělena na peněžítá, kam patří především zaměstnanecská mzda a nepeněžítá plnění, kde se řadí poskytované benefity.

Nároková složka mzdy

Společnost TNT vyplácí zaměstnancům mzdy, které představují peněžítá plnění za jejich vykonávanou práci. Mzda je pro každého zaměstnance sjednána v pracovní či jiné smlouvě, popřípadě je stanovena vnitřním mzdovým předpisem. Vždy je uzavřena písemně a podepsána oběma stranami. Společnost poskytuje mzdu za práci v závislosti na její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Mzda je rozdělena na složku fixní, která se při pracovním plnění zaměstnanci nemění. Druhá složka mzdy je variabilní, jejíž udělování výše je v kompetenci vedoucího pracovníka, který se při rozdělování variabilní složky řídí metodou SMART. Dále se výše mzdy odvíjí od pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Ke změnám ve smluvních ujednáních může dojít v případě, kdy zaměstnanci projeví své schopnosti a disponují dostatečnými znalostmi. Cílem společnosti je, aby tito pracovníci dostávali šanci na další kariérní růst v rámci společnosti, a proto jim za daných okolností nabízí volné pozice.

Nenároková složka odměny

Do uvedené kategorie, kterou definuje Bláha a kolektiv (2013) ve své knize Pokročilé řízení lidských zdrojů, jsou zařazeny nabízené benefity pro zaměstnance vydávané zaměstnavatelem v příslušném interním dokumentu. Dokument upravuje, komu

je daný benefit určen, po jaké době působení ve společnosti na něj má pracovník nárok a jakým způsobem lze jednotlivé benefity čerpat. Následující nenárokové složky odměny určené pro všechna oddělení a pobočky TNT zaměstnanci dostávají na základě svých pozic a doby trvání pracovního poměru ve společnosti.

Týden dovolené navíc - Společnost poskytuje svým zaměstnancům dovolenou na zotavenou nad rámec standardní dovolené. Zákoník práce platný na území České republiky vyměřuje délku pracovní dovolené v rozsahu nejméně čtyř týdnů. Každý zaměstnanec pracující na hlavní pracovní poměr ve společnosti TNT má nárok na 5 týdnů dovolené za kalendářní rok, tedy o 5 pracovních dnů více.

Příspěvek na stravování - Příspěvek na stravování je poskytován všem zaměstnancům společnosti. Pracovníkům na hlavní pracovní poměr (dále jen „HPP“) jsou přiděleny poukázky na stravování od společnosti SodexoPass již od prvního dne nástupu do pracovního poměru. Výši příspěvku na stravování z poloviny hradí zaměstnavatel, zbývající část si hradí zaměstnanci formou srážek ze mzdy. Počet stravenek dostávají zaměstnanci na základě vyhodnocení jejich docházky za dva měsíce zpětně. Nárok na stravenky vzniká zaměstnanci pouze v případě, že do zaměstnání dochází. Zaměstnanci se nezapočítávají do aktivních dnů, kde mu náleží příspěvek na stravování, dny dovolené, nemoci a celodenních pracovních akcí, kde je zajištěno stravování. Také zaměstnancům pracujících na dohodu o pracovní činnosti náleží příspěvek na stravování po odpracování čtyř hodin nepřetržitě za jednu pracovní směnu. Výše příspěvku pro zaměstnance se zkráceným úvazkem je nižší než pro pracovníky na hlavní pracovní poměr.

Příspěvek na dopravu - Pro pracovníky, kteří nevyužívají služebního vozu a skončila jim zkušební pracovní doba (pokud byla sjednána), je společností TNT poskytován příspěvek na dopravu. Tato částka je každý měsíc přičtena ke mzdě pracovníka a následně zdaněna. Příspěvek je zaměstnanci přiznán automaticky, není zde nutnost vyplňovat žádost o proplacení příspěvku ke mzdě.

Skupinové životní pojištění - Příspěvek na skupinové životní pojištění poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci tak, aby v případě smrti či trvalých následků způsobených úrazem, měl zaměstnanec či příslušníci rodiny nebo blízcí nárok na peněžité plnění a sjednané finanční odškodnění. Každý zaměstnanec na HPP může být zaměstnavatelem

zařazen do programu pojištění zaměstnanců u pojišťovny Generali Pojišťovna a.s. hned po nástupu do zaměstnání. Ze sjednaného pojištění plyne ochrana pro případ smrti z jakékoliv příčiny, smrti následkem úrazu nebo trvalé invalidity následkem úrazu nepřetržitě (24 hodin) po celý kalendářní rok, tedy i mimo pracovní dobu. Pokud je rozvázán pracovní vztah zaměstnance a zaměstnavatele, je i příspěvek na životní pojištění ukončen.

Cafeteria - Cafeteria je elektronický benefitový systém, který je dostupný na příslušné internetové stráně. Využití tohoto benefitu náleží pracovníkům společnosti TNT, jejichž pracovní poměr trvá déle než jeden rok a nejsou ve výpovědní lhůtě. Podstatou užití daného benefitu je přidělování bodů každému zaměstnanci splňující stanovené podmínky. Za přidělené body lze ze systému nakupovat zboží či služby. Výše příspěvku je pro zaměstnance odstupňována v závislosti na délce trvání pracovního vztahu ve společnosti.

E-shop pro zaměstnance - E-shop společnosti TNT nabízí zaměstnancům různé kategorie reklamních předmětů. Firma přiděluje každému zaměstnanci, jehož pracovní poměr trvá déle než tři měsíce, peněžitý příspěvek na koupi nabízených produktů. Při vzniku jakékoliv změny v nabídce je e-shop s nabízenými produkty aktualizován. Hodnota příspěvku, respektive rozsahu benefitu, je přidělena dle doby trvání hlavního pracovního poměru. Pokud příspěvek nebude zaměstnanci za daný kalendářní rok vyčerpán, příspěvek na koupi v e-shopu propadá, nelze jej nárokovat ani převádět do následujícího roku.

Zaměstnanecký program O2 - Dalším z výčtu poskytovaných benefitů je zaměstnanecký program od společnosti O2. Ten nabízí speciální balíček služeb určený pro zaměstnance firmy TNT. Zaměstnancům jsou nabízeny zvýhodněné ceny volání, SMS, internetu v mobilním telefonu či jiných chytrých zařízeních a samozřejmostí je i zákaznický servis. Zvýhodněný balíček mohou zaměstnanci využít pro šest telefonních čísel členů rodiny.

Vzdělávání - Společnost TNT poskytuje svým zaměstnancům možnost prohlubování své kvalifikace, odbornosti a profesního rozvoje formou interních či externích školení. Nabídka vzdělávání či kurzů je ve většině případů dobrovolná, nicméně některé kurzy týkající se všeobecné pomoci či znalosti (např. kurz první pomoci) jsou pro všechny

zaměstnance povinné. Všechna školení jsou realizována a organizována v souladu s dosažením stanovených cílů společnosti.

Studijní volno - Studijní volno představuje placené volno, které zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci během zdokonalování jeho kvalifikace, čímž je myšleno studium střední, vyšší odborné či vysoké školy. Poskytuje se především pro přípravu na vykonání zkoušek během zkouškového období a také na vykonání maturitní zkoušky, absolutoria, státních závěrečných zkoušek, státní rigorózní zkoušky a státní doktorské zkoušky. Tento benefit může uplatnit zaměstnanec, který je zaměstnaný na HPP déle než jeden rok, studuje na střední, vyšší odborné nebo vysoké škole, o studiu informoval svého nadřízeného a plní své individuální cíle a dodržuje firemní pravidla. Poskytnutí studijního volna není zahrnuto v délce řádné dovolené zaměstnance. Každá žádost musí projít posouzením a schválením příslušného funkčního manažera daného oddělení. Studijní volno není schváleno automaticky, k zamítnutí žádosti může dojít v případě, pokud zaměstnanec obdržel tzv. warning letter (napomenutí za neplnění svých povinností), neplní své cíle a nedodržuje pravidla společnosti, neinformoval o studiu svého zaměstnavatele, popřípadě to vyžaduje provozní situace podniku.

Vyhlášení loajálních zaměstnanců - Každoročně společnost TNT vyhlašuje pracovníky, kteří ve společnosti pracují 5, 10, 15 a 20 let. V současné době je loajálním zaměstnancům ze strany managementu a General Managera formálně poděkováno.

Sportovní aktivity - Sportovní aktivity představují kolektivní rekreační vyžití všech skupin zaměstnanců společnosti. Tyto aktivity jsou firmou příležitostně plně či částečně sponzorovány. O finančním příspěvku těchto akcí rozhoduje Country General Manager, který posuzuje danou událost z hlediska její efektivity a také přihlíží na ekonomickou situaci firmy.

Společenské akce oddělení - Pro utužení a zlepšení pracovních vztahů mezi pracovníky mohou jednotlivá oddělení pořádat společenské akce. Vedoucí pracovník oddělení může zažádat Country General Managera dvakrát do roka o uvolnění financí na pořádanou akci. Uvolnění finančních prostředků závisí na ekonomické situaci firmy.

Celofiremní akce - Celofiremní akce jsou pravidelně uskutečňovány několikrát do roka. Jsou určeny pro všechny zaměstnance společnosti TNT. Celofiremní akce slouží k utužování pracovních vztahů a poznání všech zaměstnanců mezi sebou. Finanční prostředky jsou uvolňovány na základě ekonomické prosperity společnosti.

Teplé nápoje a fontánky s pitnou vodou - Každý pracovní den mají zaměstnanci společnosti TNT pracující na hlavní či zkrácený pracovní poměr k dispozici neomezenou možnost vlastní přípravy teplých nápojů (kávy, čaje) či využití přístroje s pitnou vodou zdarma. Tento benefit je plně hrazen zaměstnavatelem.

Zásilka s TNT - V rámci mezinárodního zasilatelství společnost TNT poskytuje svým zaměstnancům další benefit. Tím je možnost využití servisních služeb pro zaslání exportní či importní zásilky omezené do třiceti kilogramů za zvýhodněnou cenu. Odbavení balíku je vždy na recepci či exportních odděleních v pobočkách TNT. Pro schválení využití zásilkové služby je nutnost předložit příslušný formulář akceptace přímého nadřízeného, který je následně schválen funkčním manažerem.

Dobrovolnický den - Dobrovolnický den je benefitem, kterým se nárokuje dva dny volna v průběhu kalendářního roku za dva aktivní dny dobrovolné pomoci, které jsou stráveny mimo pracovní dobu zaměstnance (tzn. ve dnech pracovního volna). Pokud je dobrovolnický den vykonáván v pracovní den, je plně hrazen zaměstnavatelem. Dobrovolnický den si může zaměstnanec zorganizovat ve vlastní režii nebo se zúčastnit dobrovolnických dnů pořádaných společností. Za uznatelný dobrovolnický den je například strávený den sbíráním pohozeného odpadu, sázení stromů, péče o nemocná a handicapovaná zvířata, den strávený v nemocnici na dětském oddělení nebo v domově seniorů.

Kalkulace poskytovaných benefitů

Důvodem, proč je zaměstnancům společnosti TNT poskytován motivační program je ten, že se firma snaží být atraktivním zaměstnavatelem na trhu práce a také si chce udržet stávající zaměstnance. Široká nabídka zaměstnaneckých výhod je zvolena proto, aby si každý zaměstnanec mohl vybrat benefit, který jej oslovuje. Rozpočet na benefity

a zaměstnanecké výhody je vyčíslen na 30% mzdových nákladů, částka není pevně stanovena, její výše se odvíjí od ekonomické situace společnosti či vlivem vnějšího okolí.

Následující tabulka zobrazuje vyčíslení jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Některé benefity jsou zaměstnancům poskytovány automaticky, ostatní jsou poskytovány dle požadavku jednotlivce. Uvedené částky jsou orientační, slouží pro představu o měsíční investici jednoho zaměstnance společnosti TNT. Některé zaměstnanecké výhody nelze jednoznačně vyčíslit.

Benefit	Orientační měsíční náklad na 1 zaměstnance
Týden dovolené navíc	Nelze jednoznačně určit
Příspěvek na stravování	1.000,- Kč
Příspěvek na dopravu	700,-Kč
Skupinové životní pojištění	Nelze jednoznačně určit (sleva 10-15%)
Cafeteria	280,-Kč
E-shop pro zaměstnance	70,-Kč
Zaměstnanecký program O2	Nelze jednoznačně určit (sleva 15-25%)
Vzdělávání	150,-Kč
Studijní volno	Nelze jednoznačně určit
Vyhlášení loajálních zaměstnanců	Žádné vynaložené náklady
Sportovní aktivity	30,- Kč
Společenské akce oddělení	30,- Kč
Celofiremní akce	65,- Kč
Teplé nápoje	75,- Kč
Fontánky s pitnou vodou	15,- Kč
Zásilka s TNT	Žádné vynaložené náklady
Dobrovolnický den	Žádné vynaložené náklady
Souhrn dílčích nákladů	2.415,- Kč

Tabulka č. 1: Orientační kalkulace jednotlivých benefitů poskytovaná společností TNT (Vlastní zpracování, 2015)

Celkový vynaložený náklad na jednoho zaměstnance společnosti přibližně činí 2.415,-Kč měsíčně za předpokladu, že všichni zaměstnanci využívají všech výhod pravidelně. Společnost TNT neviduje měsíční náklady na zaměstnance z hlediska benefitů, sleduje pouze celkové roční náklady, které jsou vyčísleny na jednoho zaměstnance společnosti v průměru na 20.000,- Kč, tedy přibližně 1.667,- Kč měsíčně. Je tedy patrné, že zaměstnanci všech zaměstnaneckých benefitů nevyužívají.

4.3 Povinnosti vedoucích zaměstnanců společnosti TNT

Výčet povinností manažerů zasahujících do problematiky pracovní motivace je následující:

- Průběžně stanovovat svým podřízeným cíle, jejichž časový interval je ohraničen čtvrtletně, půlročně, ročně. Míru úspěšného zvládnutí stanovených cílů vedoucí pracovník se zaměstnanci pravidelně přezkoumává. Stanovené cíle by měly přispívat k rozvoji náplně jejich práce.
- Vedoucí pracovník má organizovat schůzky, kde je rozebírána výkonnost jednotlivých zaměstnanců a o výstupech vyhotovit písemný zápis.
- Povinnost postupovat v souladu s personální politikou společnosti a respektovat požadovaný standard „Investor in People“¹, za jehož plnění je firma odpovědná.
- Pravidelně kontrolovat náplň práce a odpovědnost svých pracovníků a aktualizovat jejich popisy pracovních míst.

4.4 Analýza dotazníkového šetření

Pro metodu sběru primárních dat týkajících se problematiky pracovní motivace je vybrána metoda dotazníkového šetření. Před vyplněním dotazníku respondenty byla provedena pilotáž, díky které se dotazník upravil do finální verze. Pilotáž byla provedena čtyřmi nezávislými osobami, které ve společnosti TNT nepracují.

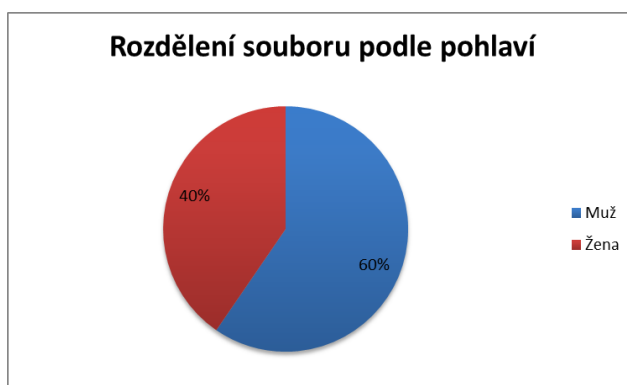
Zaměstnancům byl dotazník rozeslán elektronickou formou, která zaručuje rychlé doručení a zpětnou vazbu, určitý komfort respondentů při vyplňování dotazníků a především rychlejšího a kvalitnějšího zpracování získaných dat. Dotazník byl určen pro řadové zaměstnance společnosti TNT pracující na hlavní pracovní poměr, kteří nejsou vedoucími pracovníky, ani nemají žádné své podřízené zaměstnance. Dotazník byl

¹ „Investor in People“ je mezinárodně uznávaný standard, který je zaměřen na oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Sleduje schopnost společnosti efektivně rozvíjet a vést své pracovníky. (CzechInvest, 2015)

koncipován pro 132 zaměstnanců, z nichž na dotazník odpovědělo 94 respondentů, návratnost je tedy 71%.

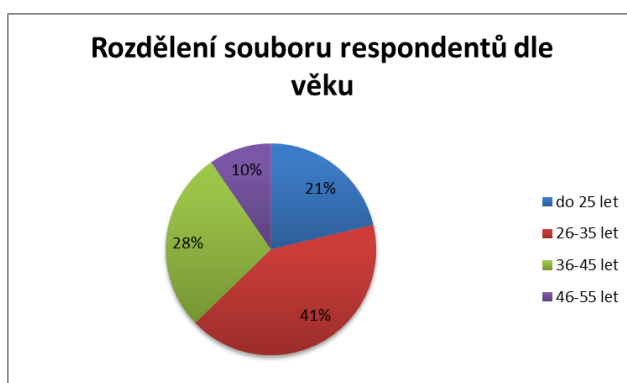
Otázky v dotazníkovém šetření jsou orientovány na oblast odměňování, pracovních vztahů a základních identifikačních údajů zaměstnanců společnosti. Dotazník obsahuje 24 otázek, který obsahuje meritorní, filtrační a dvě zdvojené otázky. První čtyři otázky v dotazníkovém šetření, jsou tzv. identifikační otázky. Definuji soubor respondentů dle základních údajů.

Z celkového počtu 94 respondentů, byla data získána od 56 mužů a 38 žen.



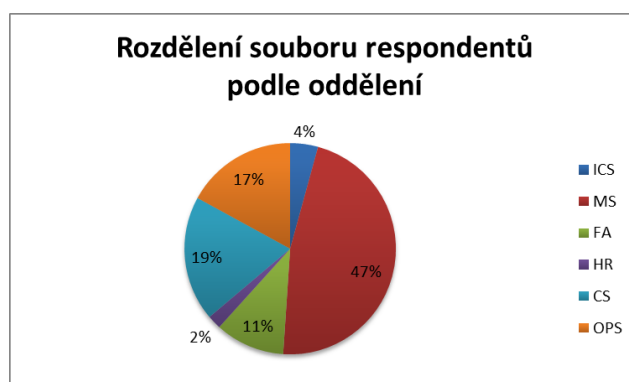
Graf č. 1: Přehled odpovědí na otázku č. 1 (Vlastní zpracování, 2015)

Věkové rozložení celkového souboru bylo rozděleno do čtyř kategorií. Zastoupení kategorie do 25 let je v počtu 20 respondentů. Nejvyšší počet zastoupení dosáhl interval věkové hranice od 26 do 35 let, kde odpovědělo 39 dotázaných zaměstnanců. Ve věku od 36 do 45 let figuruje 26 respondentů. Zbývajících 9 dotázaných pracovníků zastupuje věkovou kategorii od 46 do 55 let.



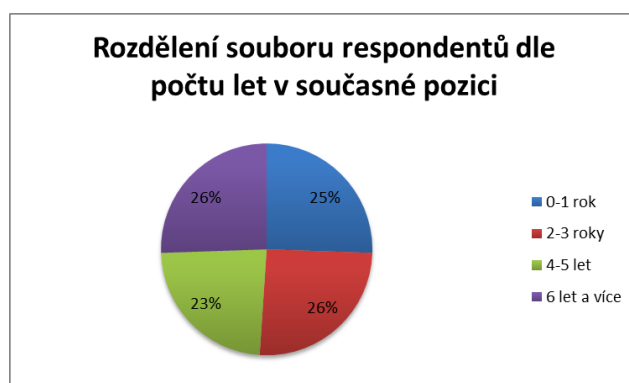
Graf č. 2: Přehled odpovědí na otázku č. 2 (Vlastní zpracování, 2015)

Třetí otázka rozděluje soubor respondentů dle uspořádání ve firemní struktuře společnosti, tedy v jakém oddělení respondenti pracují. Téměř polovina respondentů, v počtu 44, pracuje v oddělení Marketing and Sales (MS). Ze zákaznického oddělení (Customer Service, CS) odpovědělo 18 respondentů. Oddělení Operations (OPS) náleží 16 respondentů. V počtu 10 respondentů je zastoupeno Finance and Administration oddělení (FA). Nejnižší počet zastoupených respondentů představuje oddělení lidských zdrojů (HR) v počtu 4 odpovědí.



Graf č. 3: Přehled odpovědí na otázku č. 3 (Vlastní zpracování, 2015)

Počet let strávený na současné pozici byl rozdělen do čtyř časových intervalů. V kategoriích 0-1 rok, 2-3roky, 6 let a více je zastoupen stejný počet respondentů ve výši 24 odpovědí. Kategorii 4-5 let představuje 22 vyplněných dotazníků.



Graf č. 4: Přehled odpovědí na otázku č. 4 (Vlastní zpracování, 2015)

Pátou otázkou začínají otázky týkající se příslušné problematiky.

Otázka č. 5: Současný systém vnímám jako spravedlivý.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	6	7 %
Spíše souhlasím	34	36 %
Ani souhlasím ani nesouhlasím	4	4 %
Spíše nesouhlasím	46	49 %
Nesouhlasím	4	4 %

Tabulka č. 2: Přehled odpovědí na otázku č. 5 (Vlastní zpracování, 2015)

Současný systém odměňování 43% respondentů vnímá jako spravedlivý, povzbuzuje je k lepšímu pracovnímu výkonu. Negativní postoj vůči této otázce zastává 53% respondentů. Pro ně je současný systém nespravedlivý. Mezi souhlasným či nesouhlasným názorem se nedokázaly rozhodnout pouze 4% dotázaných. Z uvedených informací nelze konstatovat, že zavedený systém povzbuzuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům.

Otázka č. 6: Současný systém odměňování mě motivuje k lepší pracovní činnosti.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	5	5 %
Spíše souhlasím	40	43 %
Ani souhlasím ani nesouhlasím	6	6 %
Spíše nesouhlasím	32	34 %
Nesouhlasím	11	12 %

Tabulka č. 3: Přehled odpovědí na otázku č. 6 (Vlastní zpracování, 2015)

Se skutečností, že současný systém odměňování povzbuzuje k lepší pracovní výkonnosti, souhlasí 48 % respondentů. 46 % dotázaných pracovníků společnosti naopak nepocítuje, že by úroveň jejich pracovní činnosti souvisela se současným systémem odměňování a dokázala je motivovat. S tvrzením ani souhlasí ani nesouhlasí 6 % respondentů. Ač je z tabulky zřejmé, že většina odpovědí má pozitivní postoj na příslušnou otázku, s nezařazenými 6 % nelze uvést, že je motivující systém zcela motivující.

Otázka č. 7: Výše mzdy je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro zvýšení mé pracovní motivace.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	40	43 %
Spíše souhlasím	36	38 %
Ani souhlasím ani nesouhlasím	14	15 %
Spíše nesouhlasím	4	4 %
Nesouhlasím	0	0 %

Tabulka č. 4: Přehled odpovědí na otázku č. 7 (Vlastní zpracování, 2015)

Z otázky č. 7 je patrné, že 81 % pracovníků považuje zvýšení/snížení jejich mzdy za významný způsob ovlivnění jejich pracovní činnosti a tím i jejich pracovní motivace. Výše mzdy je pro 4 % respondentů nepodstatným faktorem pro zvýšení jejich motivace v pracovním prostředí. 15 % respondentů s tímto tvrzením nedokázalo ani souhlasit ani nesouhlasit. Žádný z respondentů s tvrzením přímo nesouhlasil. Výsledky předkládají fakt, že většina zaměstnanců senzitivně reaguje na výši své mzdy či její změnu, která se projevuje zvýšeným či sníženým pracovním nasazením.

Otázka č. 8: Za svůj pracovní výkon jsem adekvátně odměněn/a.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	6	6 %
Spíše souhlasím	33	35 %
Ani souhlasím ani nesouhlasím	0	0 %
Spíše nesouhlasím	43	46 %
Nesouhlasím	12	13 %

Tabulka č. 5: Přehled odpovědí na otázku č. 8 (Vlastní zpracování, 2015)

Na základě odpovědí na uvedenou otázku lze konstatovat, že všichni respondenti odpověděli souhlasem či nesouhlasem s daným tvrzením. 41 % respondentů cítí, že jsou za svůj pracovní výkon spravedlivě odměněni. Zbývajících 59 % jsou opačného názoru, tedy že jejich pracovní úsilí není adekvátně odměněno. Otázka spravedlivého odměňování je významným faktorem v oblasti motivace pracovního jednání a neměl by být z hlediska vedoucích pracovníků a managementu podceňován.

Otázka č. 9: Vyberte důvod, proč nejste adekvátně odměněn/a.

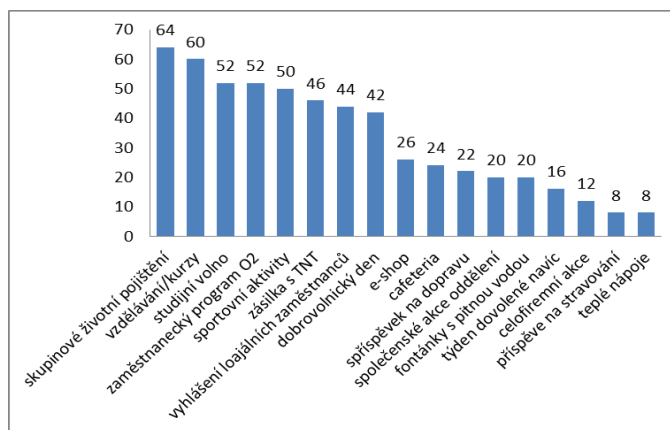
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nedosažitelné cíle	9	16 %
Nedostatečná kompetence	6	11 %
Nedostatečné odborné vzdělání	2	4 %
Různá úroveň mzdy na stejných pozicích	0	0 %
Nezohlednění pracovní docházky (absence)	4	7 %
Odměna je rozdělena všem stejným dílem bez ohledu na výkon jednotlivce	29	53 %
Individuální odpověď	5	9 %

Tabulka č. 6: Přehled odpovědí na otázku č. 9 (Vlastní zpracování, 2015)

Otázka č. 9 byla rozdělovací. Zde odpovídalo 55 respondentů, jelikož v předchozí otázce týkající se adekvátního odměňování za příslušný pracovní výkon odpověděli nesouhlasně. Nejčastějším důvodem neadekvátního odměňování z pohledu dotázaných je rozdělování odměn všem pracovníkům stejným dílem bez ohledu na jednotlivé pracovní výkony. Důvod byl označen 28 respondenty, což představuje 53 % celkových odpovědí. 16 % respondentů považuje za důvod nespravedlivého odměňování přidělení cílů, kterých nelze dosáhnout. Dalším označeným důvodem 11 % respondentů je nedostatečná kompetence při plnění pracovní činnosti s následným dosahováním dílčích cílů. 7% respondentů vnímá nespravedlnost v odměňování v nezohlednění pracovní docházky týkající se absence či dodržení pracovní doby. Pro 4 % dotázaných je důvodem nedostatečná odborná kvalifikace pro vykonávání dané pracovní náplně. 9 % respondentů za neadekvátní odměňování považuje jiné důvody: nedostatek nástrojů pro dosažení stanovených cílů, zvýšení počtu pracovních úkolů a pracovních nároků bez změny v odměňování.

Otázka č. 10: Označte minimálně 3 benefity, které nevyžíváte nebo využíváte méně často.

Následující graf představuje výčet všech benefitů poskytovaný zaměstnancům společnosti TNT.



Graf č. 5: Přehled odpovědí na otázku č. 10 (Vlastní zpracování, 2015)

Z celkových 17 zaměstnaneckých výhod je na první pohled zřejmé, že polovina benefitů je pro zaměstnance v jejich využívání atraktivnější než druhá. Nejméně využívaným benefitem je skupinové pojištění, které bylo označeno 64 respondenty. V četnosti 60 zaškrtnutí, jsou vzdělávání/kurzy rozšiřující pracovníkovu kvalifikaci a odborné znalosti, druhým nejméně užívaným benefitem. Studijní volno a zaměstnanecký program společnosti O2 nevyžívá 52 respondentů, kolektivní rekreační a sportovní vyžití nevyžívá 50 dotázaných. Benefit spojený se zasláním vlastní zásilky společností nevyžívá 46 respondentů. Vyhlášení loajálních zaměstnanců nepřikládá důraz 44 zaměstnanců, o dva méně dobrovolnickému dnu. Mezi častěji využívané benefity patří nakupování reklamních předmětů a užívání systému cafeteria, kde příslušné benefity z celkových 94 dotázaných nevyžívá 26 a 24 respondentů. Příspěvek na dopravu nevyžívá 22 dotázaných. Fontánky s pitnou vodou a účast na společenských akcích jednotlivých oddělení využívá 74 zaměstnanců. Za atraktivní benefit, využívaný 78 respondenty, je považován poskytnutý týden dovolené navíc oproti standardní normě. Celofiremní akce jsou druhým nejčastěji využívaným benefitem, kde pouze 12 respondentů se zcela či zpravidla těchto akcí nezúčastňuje. Mezi nejvíce využívané benefity patří příspěvek na stravování a možnost přípravy a pití teplých nápojů, tuto možnost nevyžívá 8 z celkových 94 respondentů.

Otázka č. 11: Jaké benefity vám v nabídce schází (přáli byste si je)?

Jedenáctá otázka byla sestavena za účelem vlastní odpovědi respondentů. Následující tabulka představuje přehled benefitů, které jsou pro zaměstnance atraktivní a uvítali by je v současném výčtu zaměstnaneckých benefitů.

Návrhy benefitů	Četnost
Nic/nevím	26
Pojištění/připojištění	14
Služební vůz/telefon	14
Flexipass/Stravenky	12
Letenky	8
Občerstvení	4
Kurzy	8
Odměna za loajálnost	10
Dovolená	5
Mzda	4

Tabulka č. 7: Přehled odpovědí na otázku č. 11 (Vlastní zpracování, 2015)

Na jedenáctou otázku dotazníkového šetření 26 respondentům odpovědělo, že jim žádný benefit nechybí, současný výčet benefitů je pro ně dostačující nebo nemají představu o benefitu, který by si přáli. Druhým nejčastějším žádaným benefitem, na kterém se shodlo 14 respondentů, se týká pojištění/ připojištění. Především se jedná o příspěvek na důchodové a životního pojištění a penzijní připojištění. Vlastnění služebního automobilu s využitím pro soukromé účely či získání služebního telefonu by požadovalo 14 respondentů. 12 dotázaných zaměstnanců by uvítalo změny ve stávajících benefitech týkajících se flexipassů a stravenek. U flexipassů je požadován vyšší příspěvek a širší nabídka služeb, především kulturních a sportovních aktivit. V případě stravenek by zaměstnanci ocenili stravenky plně hrazené zaměstnavatelem. Návrhem 8 respondentů je možnost získat zvýhodněné ceny letenek od leteckých aerolinek pro soukromé účely. Různou formu občerstvení od balíčků vitamínů, možnosti koupě zmrzlin v letním období až po snídaně je navrhováno 4 zaměstnanci. Rozšíření nabízených vzdělávacích kurzů uvítá 8 respondentů. Určitá forma odměny (peněžitá či nepeněžitá) za působení příslušných let ve společnosti je přáním 10 pracovníků. 5 zaměstnanců doporučuje možnost navýšení dovolených, získání příspěvku na dovolenou nebo možnost získání náhradního volna za odpracované hodiny. Výši své pracovní mzdy uvítají 4 respondenti.

Otázka č. 12: Pracovní vztah s mým nadřízeným považuji za velmi dobrý.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	40	42 %
Spíše souhlasím	32	34 %
Ani souhlasím ani nesouhlasím	10	11 %
Spíše nesouhlasím	12	13 %
Nesouhlasím	0	0 %

Tabulka č. 8: Přehled odpovědí na otázku č. 12 (Vlastní zpracování, 2015)

V souvislosti s výkonem pracovní náplně považuje 76% respondentů vztah se svým příslušným nadřízeným jako pozitivní. 11 % nedokáže svůj pracovní vztah ke svému nadřízenému identifikovat, zaujímají neutrální postoj. Zbývajících 13 % dotázaných spíše nesouhlasí s uvedeným tvrzením.

Otázka č. 13: Můj nadřízený mě pravidelně povzbuzuje k lepšímu pracovnímu výkonu.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	18	19 %
Spíše souhlasím	32	34 %
Ani souhlasím ani nesouhlasím	6	6 %
Spíše nesouhlasím	26	28 %
Nesouhlasím	12	13 %

Tabulka č. 9: Přehled odpovědí na otázku č. 13 (Vlastní zpracování, 2015)

Na základě zpracovaných dat je z uvedené tabulky zřejmé, že 53 % respondentů je od svého nadřízeného v pravidelných intervalech povzbuzováno a probíhá zde proces cílený na zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Naopak 41 % dotázaných pravidelné či žádné povzbuzování od vedoucího pracovníka necítí. Svůj názor nepotvrdilo ani nevyvrátilo 6 % zaměstnanců.

Otázka č. 14: Během pracovní doby se od svého nadřízeného setkávám s hodnocením (zpětnou vazbou) mého pracovního výkonu.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	58	62 %
Ne	36	38 %

Tabulka č. 10: Přehled odpovědí na otázku č. 14 (Vlastní zpracování, 2015)

Zpětná vazba a vzájemná interakce týkající se pracovního výkonu mezi pracovníkem a jeho nadřízeným je v rámci pracovních vztahů a především pracovní motivace velice důležitá. Z celkového počtu dotazovaných se 62 % respondentů setkává s hodnocením svého pracovního výkonu. 38 % respondentů za svůj výkon žádnou zpětnou vazbu nedostává.

Otázka č. 15: S formálním hodnocením (např. meeting) od mého nadřízeného se průměrně setkávám:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
0-1x ročně	20	35 %
2-3x ročně	14	24 %
4 a vícekrát ročně	24	41 %

Tabulka č. 11: Přehled odpovědí na otázku č. 15 (Vlastní zpracování, 2015)

Zodpovězení patnácté otázky náleželo 58 respondentům, kteří se dle předchozí otázky setkávají s pravidelným hodnocením od svého nadřízeného. 35 % respondentů dostává zpětnou vazbu od nadřízeného 0-1x ročně. Dvakrát až třikrát do roka je formálně hodnoceno 24 % dotázaných. S pravidelným hodnocením, které je uskutečňováno 4 a vícekrát ročně, se setkává 41 % respondentů.

Otázka č. 16: S neformálním hodnocením (např. během pracovní doby) od mého nadřízeného se průměrně setkávám:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
0-1x měsíčně	28	48 %
2-3x měsíčně	10	17 %
4-5x měsíčně	6	11 %
6 a vícekrát měsíčně	14	24 %

Tabulka č. 12: Přehled odpovědí na otázku č. 16 (Vlastní zpracování, 2015)

Otázka č. 16 opět náležela 58 respondentům, kteří se setkávají s pravidelným hodnocením od svého vedoucího pracovníka. Neformální hodnocení dokáže podstatně ovlivnit pracovní motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Ani jednou nebo jedenkrát za měsíc se s neformálním hodnocením setkává 48 % dotázaných. 17 % respondentů je během své pracovní doby hodnoceno dvakrát až třikrát za měsíc. 11 % dotázaných zaměstnanců je neformálním způsobem hodnoceno 4-5x měsíčně. Zbývajících 24 % dotázaných se setkává s hodnocením šest a vícekrát za měsíc.

Otázka č. 17: Hodnocení (pozitivní i negativní) od nadřízeného mě motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	39	67 %
Ne	19	33 %

Tabulka č. 13: Přehled odpovědí na otázku č. 17 (Vlastní zpracování, 2015)

67 % zaměstnanců setkávajících se s hodnocením od svého vedoucího pracovníka považují zpětnou vazbu za motivující. Ostatních 33% nepovažuje hodnocení od nadřízeného za povzbuzující k vytváření lepších pracovních výkonů.

Otázka č. 18: Vyberte důvod, proč vás hodnocení od nadřízeného nemotivuje.

Na otázku č. 18 odpovídalo 19 respondentů, kteří v předchozí otázce zastávají názor, že zpětná vazba podaná jejich vedoucím pracovníkem pro ně není motivující.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
zpětná vazba je poskytnuta pokud je něco špatně nebo se neplní cíle	5	26 %
nadřízený nemá cit pro povzbuzení	12	63 %
nadřízený místo povzbuzení nařizuje	2	11 %
nadřízený mi nesedí jako člověk	0	0 %

Tabulka č. 14: Přehled odpovědí na otázku č. 18 (Vlastní zpracování, 2015)

Na základě výsledků uvedených v tabulce, 63 % respondentů nepovažuje hodnocení nadřízeného za motivující, jelikož vedoucí pracovník postrádá určitou míru

empatického citění. Pro 26 % respondentů je důvodem nemotivujícího hodnocení skutečnost, že nadřízený poskytuje zpětnou vazbu zaměstnancům pokud, již nějaký problém nastal nebo se nesplnily stanovené cíle. 11 % respondentů považuje za hlavní příčinu nemotivujícího hodnocení fakt, že nadřízený místo povzbuzení svým zaměstnancům nařizuje.

Otázka č. 19: Dostává se vám pochvaly od nadřízeného?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	46	49 %
Ne	48	51 %

Tabulka č. 15: Přehled odpovědí na otázku č. 19 (Vlastní zpracování, 2015)

Během pracovní doby dostává 49% zaměstnanců pochvalu od nadřízeného. Zbýlých 51% respondentů jejich nadřízený během pracovní doby nechválí za jejich odvedenou práci.

Otázka č. 20: Svého nadřízeného považuji za člověka, který:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
naplno využívá svých manažerských dovedností pro spokojenost svých podřízených a ke splnění stanovených cílů	44	47 %
zaměřuje se více na splnění stanovených cílů než na spokojenost svých podřízených	34	36 %
zaměřuje se více na spokojenost svých podřízených než na splnění stanovených cílů	4	4 %
nezaměřuje se ani na splnění stanovených cílů ani na spokojenost svých podřízených	12	13 %

Tabulka č. 16: Přehled odpovědí na otázku č. 20 (Vlastní zpracování, 2015)

Svého nadřízeného považuje pouze 47% pracovníků za člověka, který plně využívá všech svých manažerských dovedností pro spokojenost svých podřízených i pro splnění stanovených cílů. Až 36% respondentů se přiklání k názoru, že se jejich vedoucí více zaměřuje na splnění podnikových cílů. 4% respondentů naopak považují svého nadřízeného za člověka, který upřednostňuje spokojenost svých podřízených. Za osobu,

kteřá se nezaměřuje ani na spokojenost zaměstnanců ani na stanovené cíle, považuje svého nadřizeného 13% dotázaných.

Otázka č. 21: Vztah se svým nadřizeným hodnotím jako:

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velice pozitivní	30	32 %
Spíš pozitivní	38	41 %
Neutrální	16	17 %
Spíše negativní	8	8 %
Velice negativní	2	2 %

Tabulka č. 17: Přehled odpovědí na otázku č. 21 (Vlastní zpracování, 2015)

Ke kladnému vztahu se svým nadřizeným se přiklání 73% respondentů. Pracovní vztah s manažerem je 10% dotázaných považován negativní. Neutrální stanovisko ke svému přímému nadřizenému zaujímá 17% respondentů.

Otázka č. 22: Moje pracovní pozice mi poskytuje možnost kariérního růstu.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	10	10 %
Spíše souhlasím	12	13 %
Ani souhlasím ani nesouhlasím	18	19 %
Spíše nesouhlasím	28	30 %
Nesouhlasím	26	28 %

Tabulka č. 18: Přehled odpovědí na otázku č. 22 (Vlastní zpracování, 2015)

Možnost kariérního postupu v hierarchickém uspořádání pracovních míst poskytuje současná pozice 23% respondentům. 19% dotázaných s tvrzením ani souhlasí ani nesouhlasí. Pracovní pozice nedává možnost profesního růstu až 58% pracovníků.

Otázka č. 23: Příležitost ke kariérnímu postupu je jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro zvýšení mé pracovní motivace.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Souhlasím	36	38 %
Spíše souhlasím	30	32 %
Ani souhlasím ani nesouhlasím	6	6 %
Spíše nesouhlasím	12	13 %
Nesouhlasím	10	11 %

Tabulka č. 19: Přehled odpovědí na otázku č. 23 (Vlastní zpracování, 2015)

Možnost kariérního růstu považuje 70% respondentů za jeden z hlavních příčin zvýšení jejich motivace pracovní činnosti. Příležitost pracovního postupu za podstatný nástroj ovlivňující pracovní motivaci nepovažuje 24% dotázaných zaměstnanců. 6% respondentů příležitost profesního rozvoje ani motivuje ani nemotivuje.

Otázka č. 24: Na bodové stupnici od 1-4 (1=nejméně, 4=nejvíce), vyjádřete:

V poslední otázce dotazníkového šetření respondenti vyjadřovali pomocí bodové škály potřebu úspěchu a vyhnutí se neúspěchu během pracovní doby a míru jejich motivace během pracovní činnosti.

Míra motivace				
Četnost	Hodnota			
	1	2	3	4
Absolutní	12	44	30	8
Relativní	13%	47%	32%	8%

Tabulka č. 20: Přehled odpovědí na otázku č. 24, 1.část (Vlastní zpracování, 2015)

První tabulka zobrazuje míru pracovní motivace během pracovního jednání jednotlivých zaměstnanců. Nejmenší míru motivace má 13% respondentů, největší zastoupení ve výši 47% představuje spíše menší pracovní motivace. Zbývajících 40% respondentů je během své pracovní doby motivováno, avšak na různé úrovni.

Potřeba vyhnout se neúspěchu během pracovní doby				
Četnost	Hodnota			
	1	2	3	4
Absolutní	6	16	32	40
Relativní	6%	17%	34%	43%

Tabulka č. 21: Přehled odpovědí na otázku č. 24, 2.část (Vlastní zpracování, 2015)

Odvádět práci bez chyb, kde nevznikají žádné problémy a nedorozumění, chce 77% respondentů. Zbýlých 23% dotázaných pracovníků nemá zvláštní potřebu se vyvarovat neúspěchu během výkonu své pracovní náplně.

Potřeba úspěchu během pracovní doby				
Četnost	Hodnota			
	1	2	3	4
Absolutní	6	20	30	38
Relativní	6%	21%	32%	41%

Tabulka č. 22: Přehled odpovědí na otázku č. 24, 3.část (Vlastní zpracování, 2015)

Třetí tabulka zobrazuje odpovědi respondentů na jejich potřebu úspěchu během pracovní doby. 73% respondentů se snaží vyvíjet takovou pracovní činnost, která bude úspěšná a povede k naplnění stanovených cílů příslušného oddělení. Potřeba úspěchu se příliš neprojevuje u 28% dotázaných zaměstnanců.

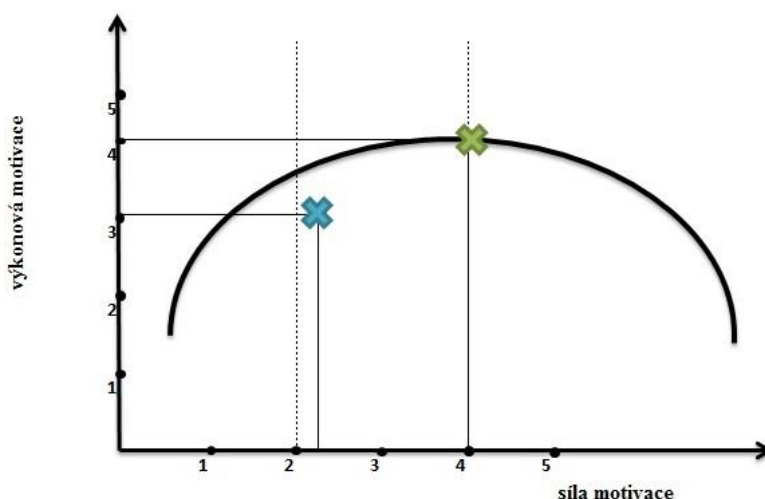
Výsledné hodnoty	
Síla motivace	2,36
Výkonová motivace	3,09

Tabulka č. 23: Výsledné hodnoty (Vlastní zpracování, 2015)

Konečné hodnoty představující míru pracovní motivace a výkonové motivace pracovníků během pracovního jednání jsou výsledkem předchozích tří tabulek otázky č. 24. Síla motivace je vypočtena prostým průměrem na základě součtu dílčích absolutních hodnot a vydělením celkovým počtem respondentů. Hodnota výkonové motivace byla zjištěna totožným způsobem, kde se ve finální fázi zprůměrovaly hodnoty míry úspěchu a neúspěchu zaměstnanců během jejich pracovní doby.

Následující graf vystihuje zobrazení vztahu mezi výkonností a motivací v tzv. Yerkes-Dodsonově zákoně, kde osa x znázorňuje sílu motivace pracovníků a osa

y jejich výkonovou motivaci. Hodnoty na příslušných osách byly zvoleny subjektivně. Na ose x jsou bodové intervaly rozděleny na 0-2, 2-4, 4-6, kde je síla motivace v prvním intervalu velice nízká a pro podnik nežádoucí. Druhý interval představuje akceptovatelnou míru motivace, kde bod 4 znázorňuje optimální míru motivace. Třetí kvadrant prezentuje průměrnou motivaci, která nemusí být pro podnik zcela žádoucí. Osa y představuje míru výkonové motivace, kde bod 1 znázorňuje nejnižší míru výkonové motivace. Naopak číslo 5 identifikuje vysokou míru výkonové motivace. Modrý křížek představuje průsečík vypočtených hodnot a zobrazuje aktuální umístění. Z grafu je patrné, že aktuální síla motivace pracovníků je hodnotou 2,36 umístěna v bodovém intervalu 2-4, kde se úroveň pracovní motivace považuje za akceptovatelnou. Hodnota výkonové motivace ve výši 3,09 se také nachází v akceptovatelném bodě.



Graf č. 6: Grafický přehled odpovědi na otázku č. 24 (Vlastní zpracování, 2015)

I přes skutečnost, že vztah motivace a výkonu pracovníků je v průměru akceptovatelný, uvedené hodnoty (především síly motivace 2,36) v sobě skrývají potenciál svého navýšení. Proto jsou navržena efektivní řešení, která by mohla navýšit sílu motivace i výkonu tak, že by se obě hodnoty posunuly na místo, které je ilustrováno zeleným křížkem. Toto místo by bylo nejideálnějším stavem jak pro zaměstnance, kteří by se cítili společností a vedoucími pracovníky plně podporováni, tak pro společnost jako takovou, která by pocítila zvýšení výkonu a celkové spokojenosti pracovníků, což by se pozitivně projevilo jak ve vnitřním prostředí podniku, tak s určitou pravděpodobností i na ekonomické stránce firmy.

Zhodnocení validity získaných odpovědí

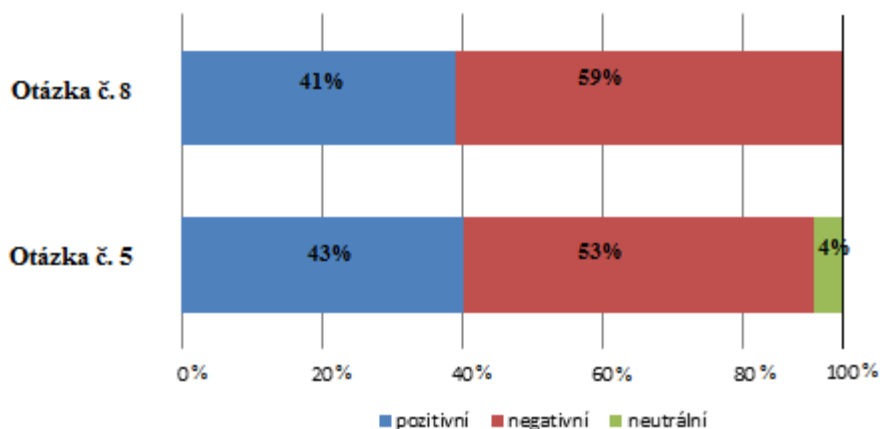
Pro zhodnocení validity příslušných dat byly v dotazníkovém šetření umístěny dvě otázky, které jsou odlišným způsobem formulovány, avšak podstata otázky je stejná. Jedná se o otázky č. 5 a 8 a otázky č. 12 a 21.

Validita otázek č. 5 a 8

Otázka č. 8: Za svůj pracovní výkon jsem adekvátně odměněn/a.

Otázka č. 5: Současný systém odměňování vnímám jako spravedlivý.

Pro názornější porovnání daných otázek byly odpovědi „Souhlasím“ a „Spíše souhlasím“ spojeny do jednotné kategorie „Pozitivní“. Odpovědi „Nesouhlasím“ a „Spíše nesouhlasím“, byly sumarizovány do kategorie s názvem „Negativní“. Otázky, na které bylo odpovězeno ani souhlasím ani nesouhlasím, byly pro dané účely přejmenovány na „Neutrální“.



Graf č. 7: Porovnání odpovědí č. 5 a 8 (Vlastní zpracování, 2015)

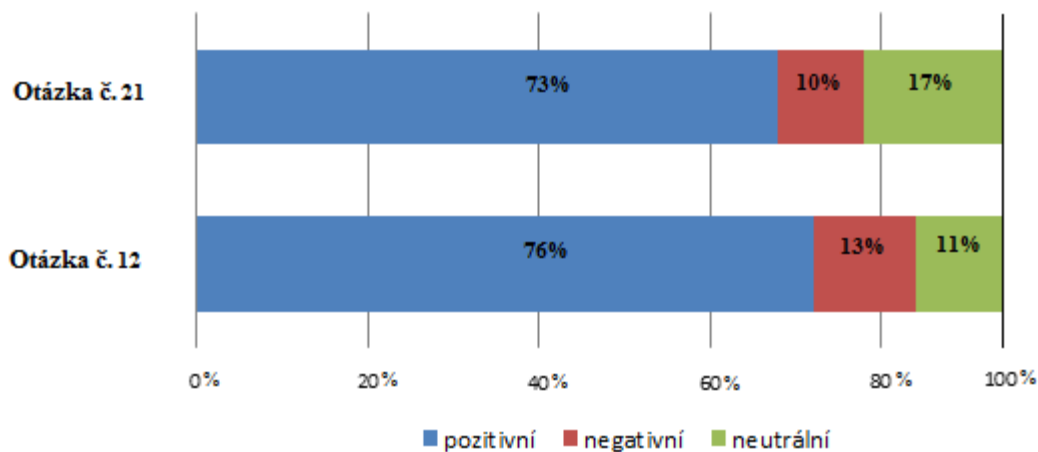
Na základě porovnání otázek týkajících se oblasti systému odměňování a jeho spravedlivého rozdělení tuto skutečnost hodnotí pozitivně v otázce č. 5 43% respondentů a v otázce č. 8 41% dotázaných. Rozdíl mezi odpověďmi jsou 2 procentních body. Negativní postoj vůči tvrzení má celkem 59% a 53% respondentů, liší se o šest procentních bodů. Pouze v otázce č. 5 je zastoupeny neutrální odpovědi, které dosahují 4%. Z uvedeného porovnání a míry procentního rozdílu lze konstatovat, že otázky týkající se spravedlivého systému odměňování spolu korespondují.

Validita otázek č. 12 a 21

Otázka č. 21: Vztah se svým nadřízeným hodnotím jako.

Otázka č. 12: Pracovní vztah s svým nadřízeným považuji za velmi dobrý.

Pro možnost přehlednějšího porovnání byly u otázky č. 12 odpovědi „Souhlasím“ a „Spíše souhlasím“ sloučeny do kategorie s názvem „Pozitivní“, to samé bylo provedeno u odpovědi „Velice pozitivní“ a „Spíše pozitivní“ u otázky č. 21. Odpovědi „Nesouhlasím“, „Spíše nesouhlasím“ a „Velice negativní“, „Spíše negativní“ u obou otázek byly sumarizovány do kategorie nazvané „Negativní“. Neutrální odpověď a odpověď nevím byly spojeny do kategorie „Neutrální“.



Graf č. 8: Porovnání odpovědí č. 12 a 21 (Vlastní zpracování, 2015)

Z pohledu na výše uvedený graf je patrné, že z porovnání otázek většina respondentů považuje svůj vztah se svým nadřízeným za pozitivní, kde rozdílnost odpovědí je pouze ve výši tří procentních bodů. Tento procentní rozdíl lze pozorovat i u negativních odpovědí, kde u otázky č. 12 s tvrzením nesouhlasí 13% respondentů a u druhé otázky 10% dotázaných. Vyšší rozdílnost zaznamenávají odpovědi neutrální, kde míra difference dosahuje šesti procentních bodů. Na základě porovnaných odpovědí týkajících se pracovního vztahu zaměstnanců s vedoucím pracovníkem nejsou odpovědi v rozporu, tudíž je lze považovat za validní.

4.5 Zhodnocení dotazníkového šetření

Zhodnocení dotazníkového šetření je rozděleno na dvě hlavní části. První část se týká odměňování pracovníků a současného systému odměňování. Druhá část řeší vztahy na pracovišti, resp. vztah zaměstnanců a jejich vedoucích pracovníků.

Nastavený systém odměňování, který společnost TNT v současnosti nabízí svým zaměstnancům, považuje více jak polovina dotázaných pracovníků za nespravedlivý. Cítí se být neadekvátně hodnoceni za svůj pracovní výkon, a tím jsou v pracovní době i méně motivovaní. To dokazuje skutečnost, že systém nemotivuje k lepším pracovním výsledkům 46% dotázaných zaměstnanců. Z odpovědí respondentů je patrné, že příčina problému je spatřována v nastaveném systému odměňování a roli vedoucího pracovníka v pracovním prostředí. Obě kategorie problémů jsou následně charakterizovány.

Z hlediska nastavení systému odměňování je nedostatek správného motivování pracovníků spatřován v konečné výši zaměstnanecké mzdy. Především se jedná o variabilní (bonusovou) složku mzdy, jejíž výši uděluje nadřízený pracovník. Je nutno brát v úvahu, že 81% dotázaných reagují na výši své mzdy senzitivně a její úroveň určitým způsobem ovlivňuje motivaci pracovního jednání. 53% zaměstnanců, kteří se necítí být spravedlivě odměněni, definují hlavní příčinu nespravedlivého odměňování v jeho rozdělování všem stejným dílem bez ohledu na individuální výkon. Druhým nejčastějším důvodem jsou příliš přísně stanovené cíle, kterých lze velice těžko dosáhnout. Třetí nejčastějším důvodem neadekvátního odměnění je skutečnost, že 11% zaměstnanců nemá dostatečnou kompetenci při vykonávání dané pracovní náplně, tudíž je ze strany nadřízeného omezován a nemůže uplatnit veškerý svůj potenciál. 7% pracovníků vidí jádro problému v nespravedlivém zohlednění pracovní docházky. Sto procentní docházka či častá absence není nijak zohledněna. Čtyřem procentům zaměstnanců nebylo poskytnuto dostatečné školení či vzdělání v dané oblasti a 9% zaměstnanců má individuální názor. Další oblastí v systému odměňování je charakter nabízených zaměstnaneckých výhod. Polovina z výčtu benefitů je využívána zaměstnanci mnohem častěji než druhá. Cíl počtu 17 nabízených výhod je ten, že každý zaměstnanec si vybere ve výčtu svůj oblíbený benefit. Takový výčet výhod však může působit na zaměstnance neosobním dojmem a z hlediska jejich stimulace a případné pracovní motivace může ztrácet na požadovaném

efektu. V tomto ohledu nelze opomenout nové návrhy benefitů či případné změny stávajících.

Oblast pracovních vztahů je s odměňováním úzce spojená. Správné fungování obou oblastí má v kompetenci vedoucí pracovník. Jeho snahou by měla být spokojenost zaměstnanců a udržování dobrých vztahů na pracovišti a na těchto základech splňovat stanovené cíle podniku. 76% dotázaných pracovníků potvrzuje, že vztah s jeho nadřízeným je pozitivní. Z toho důvodu přichází do práce pozitivně naladěni a pracovní prostředí na ně působí příjemnějším dojmem. Nicméně mít pouze dobrý vztah se svým nadřízeným není zárukou větší motivovanosti pracovníků k podávání lepších pracovních výkonů. Uvedené tvrzení je deklarováno 41% dotázanými, které jejich vedoucí pracovník během pracovní doby nemotivuje ani nepovzbuzuje. Proto je hodnocení pracovníků podstatnou kapitolou v oblasti pracovních vztahů. Především správně provedené a pravidelné hodnocení (ať pozitivní či negativní) od manažera dokáže pracovníky motivovat k lepším pracovním výsledkům. Sníženou pracovní motivaci lze tudíž spatřovat i v systému hodnocení zaměstnanců, jelikož 38% zaměstnanců se s hodnocením od svého nadřízeného vůbec neseťkává. Podstatnou roli zde hraje především přístup vedoucího pracovníka k hodnocení a vysvětlení daného hodnocení zaměstnanci, jelikož správně zvoleným způsobem podání vysvětlení je možno efektivně motivovat zaměstnance, i když mají z pohledu manažera horší výkon. Snaha manažera povzbudit své pracovníky je velice důležitá. Nelze opomíjet další fakt z hlediska hodnocení, a to pravidelnost hodnocení. Z 58 dotázaných zaměstnanců se s formálním hodnocením svého výkonu 41% setkává 4 a vícekrát ročně. Neformálně, například na pracovišti během pracovní doby, je z 58 dotázaných respondentů 48% hodnoceno 0-1x měsíčně. Formální hodnocení je nepostradatelnou součástí obecného systému hodnocení, kde se za určitý časový interval zaměstnanec zpětně dozví, jak byl jeho pracovní výkon nadřízeným ohodnocen a co pro něj daný stav znamená. Neformální hodnocení naopak přináší vedoucímu pracovníkovi možnost okamžitě zareagovat na daný výkon pracovníka a případně jej upozornit na chyby či jej pochválit. Neformální hodnocení je oproti formálnímu hodnocení efektivnějším nástrojem pro povzbuzení pracovního činnosti v daném okamžiku. Pro 67% dotázaných zaměstnanců je hodnocení motivující, zbylých 33% hodnocení od vedoucího pracovníka nemotivuje k lepší pracovní výkonnosti. Jádrem problému nemotivujícího hodnocení je fakt, že pro většinu dotázaných nemá řídicí pracovník při podávání zpětné vazby určitou míru empatie či citu pro povzbuzení, dále

skutečnost, že hodnocení je podáváno pouze v případě, pokud nastal nějaký problém nebo se neplní cíle, a také komunikační dovednost manažera, který místo povzbuzení nařizuje. S hodnocením pracovníků přímo souvisí i pochvala zaměstnanců. Pouze 51 % respondentů dostává od vedoucích pracovníků pochvalu. Absence pochvaly pro zaměstnance se může z dlouhodobého hlediska projevit ve snížené pracovní výkonnosti a také pracovní motivaci. Ač téměř polovina dotázaných pracovníků od svých nadřízených není žádným způsobem chválena, i přes to 70% dotázaných zaměstnanců považuje vztah se svým nadřízeným za pozitivní a 47% respondentů charakterizuje svého nadřízeného za člověka, který naplno využívá svých dovedností pro spokojenost svých zaměstnanců, tak i pro splnění požadovaných cílů. Druhým nejčastějším tvrzením je, že vedoucí pracovník se spíše zaměřuje na splnění stanovených cílů než na spokojenost svých podřízených. Další důležitou oblastí, která vede zaměstnance ke snaze mít co nejlepší pracovní výsledky a nejlépe žádnou chybovost svých pracovních plnění, je možnost kariérního postupu. Profesní růst za jeden z nejvýznamnějších nástrojů pracovní motivace považuje až 70% respondentů. Z toho však pouze 23% dotázaných jejich současná pracovní pozice poskytuje možnost kariérního postupu.

5 Návrhy a doporučení

Na základě získaných výsledků z analýzy dotazníkového šetření, lze zmínit oblasti, ve kterých je možnost navržení efektivních změn pro zvýšení pracovní motivace zaměstnanců:

1. Současný stav motivačního programu

Rekapitulace zjištěného problému: Přibližně polovina dotázaných zaměstnanců společnosti TNT považuje současný systém celkového odměňování vůči jejich osobám nespravedlivě nastavený, a tudíž je z tohoto hlediska pracovní nemotivuje. Nejčastějším důvodem je nezohlednění pracovních výkonů a snaha pracovníků. Okolo tří čtvrtin dotázaných se shodlo na skutečnosti, že za podstatné faktory ovlivňujících jejich pracovní motivaci jsou úroveň mzdy a možnost kariérního růstu. Další možností zvýšení pracovní motivace zaměstnanců je změna ve stávajícím výčtu benefitů.

Návrh řešení: Efektivní změnu lze spatřovat v restrukturalizaci stávajících výhod, které by vyplývaly z požadavků a přání zaměstnanců a také by přinášely určitou výhodu zaměstnavateli. Druhým řešením je začlenění zcela nových benefitů, které by více cílily na potřeby zaměstnanců společnosti.

a) Inovace stávajících benefitů

Nejméně užívaným zaměstnaneckým benefitem je nabídka účasti ve skupinovém životním pojištění od Pojišťovny Generali a.s. Efektivní změnou, která by mohla přinést vyšší pravděpodobnost využívání oproti stávajícímu životnímu pojištění, je příspěvek zaměstnavatele na penzijního připojištění. Tato výhoda by plynula nejen participujícím pracovníkům, ale i zaměstnavateli. Penzijní připojištění je osvobozeno od daně z příjmů a nevstupuje do základu daně pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění. Příspěvek na penzijní připojištění by zaměstnanci mohli cítit jako přívětivý krok od zaměstnavatele v současné nestabilní situaci týkající se důchodového pojištění.

Kurzy, které jsou zaměstnancům nabízeny, řeší otázku prohlubování jejich odborných znalostí a kvalifikace, která se týká především jejich profese a pracovní pozice. Většina zaměstnanců při své práci musí plyně komunikovat minimálně jedním cizím jazykem, jelikož společnost TNT je mezinárodní společností fungující v rámci světové korporace. K tomu, aby se v mezinárodním procesu eliminovaly chyby způsobené nedorozuměním, by měla firma nabízet všem zaměstnancům jazykové kurzy, a to nejen na bázi běžné komunikace, ale i komunikaci obchodní.

V oblasti mezinárodního zasilatelství kromě silniční a námořní dopravy společnost využívá i přepravu leteckou. S pravidelností firma každý den odbavuje zásilky na tuzemském letišti a je považována za pravidelného zákazníka využívajícího letecké služby. Společnost uzavírá mnoho kontraktů s leteckými společnostmi. Na této spolupráci by společnost mohla vyjednat, formou barterového obchodu, možnost slevy na letenkách pro soukromé účely. Kompenzace pro letecké společnosti by mohla probíhat formou bezplatné přepravy zásilek do určité hmotnosti a četnosti přeprav v rámci České republiky.

K tomu, aby si společnost udržovala loajální a angažované pracovníky, by měla zaměstnance za dlouholetý pracovní vztah se společností určitým způsobem odměňovat. Zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti 5, 10, 15 či 20let, by měla náležet odměna. Forma odměn by mohla mít finanční charakter, odstupňovaný podle počtu odpracovaných let (např. 3-8 tisíc) nebo náhradní placené volno. V rámci utužení dobrých vztahů a osobitějšího přístupu společnosti k zaměstnancům by jako další benefit měl každý pracovník dostat ke svému výročí finanční prémii či dar (pro ženy květiny atd.).

Určitý počet zaměstnanců by uvítal služební automobil či služební telefon jako zaměstnanecký benefit. Tomuto požadavku při vysokém počtu zaměstnanců nelze vyhovět. Alternativu lze spatřovat alespoň v možnosti vypůjčení si služebního automobilu pro soukromé účely za určitý poplatek.

Nákladová zatíženost z pohledu inovace stávajících benefitů není vysoká. Příspěvek na penzijní připojištění je daňově uznatelný náklad, díky němuž si společnost může snížit základ daně. Možnost levnější letenek pro soukromé účely by se mohla vyjednat pomocí barterové směny. Půjčení automobilu k osobním účelům je pro společnost nákladově

nezatěžující, jelikož náklady na opotřebení auta by byly uhrazeny zaměstnaneckým příspěvkem za vypůjčení automobilu. Nákladovými položkami jsou jazykové kurzy, kde se cena na jednoho zaměstnance pohybuje okolo 300-500,-Kč za kurz. Věcný dar či finanční příspěvek za loajalitu zaměstnanců by se ročně na jednoho zaměstnance pohyboval v rozmezí 500-1000Kč.

Stávající benefity	Orientační měsíční náklady na 1 zaměstnance
Penzijní připojištění	Minimální, výměna za skupinové životní pojištění
Jazykové kurzy	300-500,- Kč
Letenky	Minimální, možnost barterové směny
Loajálnost zaměstnanců	Jednorázově 500-1000,- Kč
Půjčení os. automobilu k soukromým účelům	Minimální

Tabulka č. 24: Orientační kalkulace inovace stávajících benefitů (Vlastní zpracování, 2015)

b) návrh nových zaměstnaneckých benefitů

Program „TNT abroad“

V návaznosti na možnost profesního růstu, který je zaměstnanci považován za jeden z nejvlivnějších motivačních nástrojů, je navrhován program stáže v zahraničních pobočkách společnosti TNT. Možnost mezinárodní spolupráce v procesu zapojení účastníka programu do tamějšího chodu organizace může prospět oběma stranám. V rámci stáže by se příslušný zaměstnanec zapojil do obchodních procesů pod vedením zkušeného pracovníka v oboru, kde by intenzivně pracoval na zadaných úkolech a v případě identifikace nějakého problému by mohl díky vlastním zkušenostem pomoci k jeho eliminaci. Dalším cílem práce v zahraničí může být participace na zavedení nového reálného projektu, kde by využil své vlastní dovednosti k realizaci. Významné pozitivum daného programu je spatřováno i ve kvalitnější a efektivnější spolupráci mezi příslušnými pobočkami. Program by byl organizován pouze jednou ročně pro jednoho zaměstnance,

který by splňoval případná kritéria a byl by na základě interního výběrového řízení vybrán. Stáže by se mohl účastnit každý zaměstnanec na HPP pouze jednou. Program by trval jeden rok, během něhož by dotyčný navštívil v rámci nabytí co nejvíce zkušeností a dovedností dvě zahraniční pobočky, které by si mohl vybrat. Návrh projektu „TNT abroad“ by byl investicí do příslušného zaměstnance (okolo 500 000-1000 000,-Kč), nicméně tato pracovní zkušenost v zahraničních pobočkách může pomoci rozvíjet a zlepšit tuzemskou společnost a také zlepšit mezinárodní procesy mezi příslušnými pobočkami. Z čehož plyne jak výhoda pro firmu TNT, tak pro zúčastněného zaměstnance, který by se po zavedení inovací a případného řízení nových projektů či procesů posunul ve své profesní dráze.

Program „Aukce TNT“

Pro výkon práce zaměstnanců společnost poskytuje svým pracovníkům v rámci jejich pracovního prostředí vlastní pracovní stůl s potřebným příslušenstvím. Každé oddělení má ke své práci také potřebné vybavení (skříně, skřínky, police, židle, notebook, náhradní osobní počítače apod.). S movitými věcmi, které se v průběhu pracovního výkonu opotřebily, poškodily či zničily, podnik žádným způsobem nevynakládá, resp. již žádným efektivním způsobem nevyužívá. Dalším krokem k osobitějšímu přístupu a zlepšení podnikových vztahů se zaměstnanci, by se každý rok (případně jednou za půl roku) uspořádala aukce věcí, které splnily svůj primární účel, jsou společností nevyužívány nebo byly nahrazeny novými. Aukce by se týkala i osobních automobilů či elektronických zařízení. Byla by zde možnost vydražení věcí i ze strany zaměstnanců. Veškeré věci nabízené v aukci by měly svoji určitou vyvolávací cenu a na základě atraktivity dané věci by se hlasováním o její koupi cena zvyšovala. Každý příhoz by byl závazný. Tato akce by byla vedena jako celofiremní akce, která by podpořila a utužovala vztahy mezi pracovníky navzájem a také mezi zaměstnanci a jejich vedoucími.

Program „Prevence proti sezónním onemocněním“

Příspěvek nebo plně hrazené očkování proti sezónním onemocněním má výhody jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Vyšší procento nemocných přináší podniku nižší produktivitu i výkonnost a samozřejmě se absence zaměstnanců projeví na výši nákladů úzce spojených s onemocněním. Délka léčby je u každé osoby individuální,

přičemž po návratu na pracoviště okamžitě nepodává sto procentní pracovní výkon. Zaměstnavatel při součtu mzdových nákladů a náhrady mzdy během nemoci může vydat více peněžních prostředků (v řádech tisíců korun), než kdyby každého zaměstnance preventivně očkoval. Vakcíny se pohybují v cenách od cca 300–500,-Kč, což se jeví jako výhodnější varianta. Příspěvek či plná úhrada by byly také přínosem pro zaměstnance, kteří by vnímali tento krok jako vstřícný a starostlivý vůči jejich zdraví.

Program „Zlepši pracovní prostředí TNT“

Podstatným faktorem k efektivnímu pracovnímu výkonu slouží i pracovní prostředí. Podstatou uvedeného programu je aktivní zapojení zaměstnanců k vylepšení procesů a aktivit v rámci pracovního prostředí. Cílem je zefektivnit práci zaměstnanců, případně snížit režijní náklady. Návrh zaměstnance na zefektivnění pracovního prostředí, se kterým by souhlasil určitý počet zaměstnanců, by byl přijat HR oddělením, které by případnou změnu zorganizovalo a zaměstnance by odměnilo jednorázovým benefitem.

Nové benefity	Orientační měsíční náklady na 1 zaměstnance
„TNT abroad“	Jednorázový náklad 500 000-1 000 000,- Kč
„Aukce TNT“	Minimální
Prevence proti sezónním onemocněním	300-500,-Kč
„Zlepši pracovní prostředí TNT“	Minimální

Tabulka č. 25: Orientační kalkulace zařazení nových benefitů (Vlastní zpracování, 2015)

Největším nákladem u navrhovaných benefitů je program „TNT abroad“. Takto vysoká investice však může být efektivní a dobu návratnosti lze spatřovat v relativně krátké době pohybující se v intervalu jednoho až tří let (např. při zavádění nového interního/externího procesu). Druhým zatěžujícím nákladem se jeví plné hrazení očkování proti sezónnímu onemocnění, nicméně částka za prevenci proti onemocnění je v porovnání s případnými mzdovými a dalšími souvisejícími náklady s onemocněním nákladově příznivější. S minimálními náklady lze počítat při zavedení programu „Aukce TNT“ a „Zlepši pracovní prostředí TNT“, kde veškeré náklady spojené s uskutečněním by byly ve většině případů ve vlastní režii společnosti, tudíž nákladová zatíženost se projeví jako minimální.

2. Současný systém hodnocení

Rekapitulace zjištěného problému: Ač se s pravidelným hodnocením pracovního výkonu setkává více jak polovina zaměstnanců, které více jak polovinu respondentů povzbuzuje k podávání lepších pracovních výkonů, z hlediska motivace pracovního jednání by mohla být tato statistika vyšší. Jádro efektivní úrovně pracovní motivace zaměstnanců tkví v profesionálních a kvalitně nastavených vztazích mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, a to především v přístupu, komunikaci a hodnocení pracovníků. Absence těchto faktorů z dlouhodobého hlediska zapříčiňuje nejen stagnaci pracovních výkonů, ale i úroveň upřímné oddanosti a loajálnosti zaměstnanců vůči firmě a managementu podniku.

Návrh řešení: Efektivní změnu lze spatřovat v inovaci současného hodnotícího systému. Systém hodnocení není součástí motivačního programu, tudíž z hlediska řízení lidských zdrojů na něj není kladen takový důraz, jako na ostatní složky motivačního programu. Ve společnosti je systém hodnocení zaměstnanců ve vlastní režii každého vedoucího pracovníka, což znamená nejednotné hodnocení všech pracovníků ve společnosti.

Inovace současného systému hodnocení pracovníků by proběhla zaprvé v zakomponování systému hodnocení do koncepce motivačního programu. Systém a pravidla hodnocení by byla upravena interním předpisem a závazné pro všechna oddělení společnosti. Pravidelné uskutečňování a celou agendu spojenou se systémem hodnocení by zajišťovalo a především kontrolovalo oddělení lidských zdrojů, kterému by byli jednotliví vedoucí pracovníci odpovědní.

Inovace současného systému hodnocení by přinesla změnu i v následujících oblastech.

1) Zpětná vazba

V rámci dotazníkového šetření byla identifikována skupina zaměstnanců, kterým se během výkonu své práce nedostává žádná zpětná vazba. Zpětnou vazbu na pracovní výkon by měl dostat každý zaměstnanec bez ohledu na splnění daných požadavků. Zavedení nového systému by uvedený problém výrazně eliminovalo, jelikož formální zpětná vazba by byla pravidelná (2x-4xročně), zaznamenávána a uložena do osobní složky zaměstnance.

Hodnocení by se zaměřovalo na pracovní výkon zaměstnance z různých hledisek a vždy by byly stanoveny osobní pracovní cíle pro povzbuzení pracovníka a zvýšení jeho kvalifikace a odbornosti. Při následném hodnocení by se uložený formulář doplnil o stav a míru splnění stanovených cílů, které byly v minulém hodnocení navrženy. Dále by bylo prováděno i neformální hodnocení zaměstnanců během jejich pracovní doby, které má okamžité působení na současné rozpoložení pracovníka a dokáže jej efektivně motivovat a zlepšit jeho pracovní výkonnost. V této souvislosti by byl kladen velký důraz na vedoucí pracovníky, aby během pracovní doby své podřízené také dostatečně chválili. Pochvala manažera nic nestojí a dokáže zaměstnance vysoce motivovat.

2) Rozvoj manažerských dovedností

Hodnocení pracovníků je postaveno především na vedoucím pracovníkovi a jeho schopnosti předat zpětnou vazbu takovým způsobem, který pracovníky povzbudí k lepším pracovním výkonům. Určité procento pracovníků považuje za důvod jejich nízké pracovní motivace na straně hodnotícího, který nemá dostatečné schopnosti k jejich pracovní motivaci. Tuto manažerskou schopnost lze rozvíjet. Každý vedoucí pracovník by se v rámci zavedení systému zúčastnil intenzivních kurzů či školení na manažerské a komunikační dovednosti. Jednalo by se především o prohloubení schopností a dovedností v tzv. soft skills, které představují např. oblast efektivní komunikace, empatie, asertivity, schopnosti jednat s lidmi a proaktivně řešit pracovní konflikty.

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 zařazenými zaměstnanci by sloužily jako určitý motivační nástroj pro vlastní iniciativu zaměstnanců k podávání co nejlepších pracovních výkonů. Tabule s příslušnými kategoriemi by byla umístěna na určitém místě každého oddělení, aby se na výsledky a zařazení sebe samého a vlastních kolegů mohl podívat každý pracovník. Cílem tohoto stylu hodnocení je zvýšit pracovní motivaci k podávání

lepších pracovních výsledků, které by bylo podmíněno určitou soutěživostí mezi zaměstnanci. Charakteristika kategorií je následující:

1. Kategorie TOP

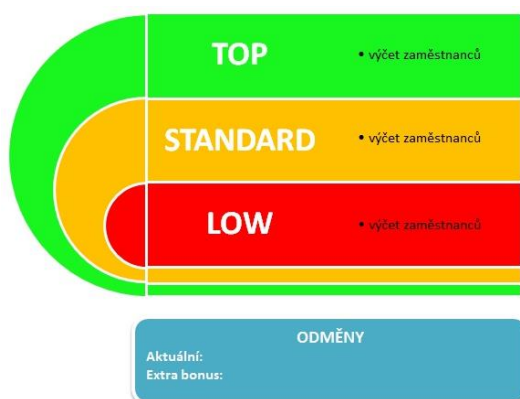
- do TOP kategorie by patřili zaměstnanci, kteří by se pohybovali v nejvyšším stanoveném bodovém intervalu
- zaměstnanci v této kategorii jsou charakterističtí svojí vysokou mírou pracovní motivace, angažovaností a loajálností vůči společnosti, se společností mají pozitivní vztah, spojují si s ní budoucnost, práci nevykonávají pouze z nutnosti existenčního zabezpečení, výkon práce je baví a dokáží se sami podněcovat k lepším pracovním výkonům a pomáhají zlepšovat výsledky společnosti
- výhody plynoucí ze zařazení by byly poskytnuty na bázi individuálního rozhovoru s vedoucím pracovníkem, kde by se o požadované odměně pracovník vyjádřil
- příkladem odměny může být doporučení pracovníka hodnotící komisi ve výběru kandidátů do programu „TNT abroad“, popřípadě by zaměstnanec získal mimořádnou odměnu např. ve formě služebního telefonu, získání služebního automobilu na určitou dobu nebo příspěvku na ošacení

2. Kategorie STANDARD

- standardní kategorie představuje zaměstnance, jejichž skutečný výkon odpovídá požadovanému výkonu na danou pozici, tito zaměstnanci jsou produktivní, ale nepodávají na pracovišti plné pracovní nasazení, z dlouhodobého hlediska jsou stále na stejné pracovní úrovni a výkonnosti, nemají potřebu se určitým způsobem kvalifikačně či pracovníně vzdělávat, pokud dostanou přidělený úkol, splní ho, ale vyšší míra vlastní aktivity se neočekává
- standardní zaměstnanec je nutno podněcovat, jelikož mají potenciál lepšího pracovního výkonu, v rámci hodnocení by je vedoucí pracovník seznámil s kroky, které by je mohli posunout do kategorie TOP
- zaměstnanci kategorie standard nezískají žádnou finanční odměnu, jednalo by se ze strany vedoucího o poděkování za příslušné výkony a případnou menší kolektivní odměnu

3. Kategorie LOW

- ve třetí kategorii by se objevovali nemotivovaní pracovníci, kteří projevují naprosté minimum iniciativy, na pracovišti jsou pouze v určenou dobu, nezůstávají v ní déle, nevykonávají aktivity navíc, nevytváří přidanou hodnotu daného výkonu, která by mohla zlepšovat určité procesy a pomáhat ke zkvalitnění služeb, neplní stanovené cíle, kvalita odvedené práce není na požadované úrovni, práci vnímají jako obtěžující činnost
- z kategorie LOW by pro zaměstnance neplynuly žádné odměny, pro povzbuzení by si s takovými pracovníky vedoucí pracovník osobně pohovořil o situaci, ve které si zaměstnanec nachází
- v závislosti na kvalitě vykonávané práce by ovšem mohl být pracovník upozorněn na skutečnost, že pokud své pracovní jednání nezlepší, může s ním být rozvázán pracovní poměr



Obrázek č. 7: Tabule rozdělení zaměstnanců dle kategorií (Vlastní zpracování, 2015)

Orientační kalkulace inovace současného systému hodnocení

Tím, že je určitý systém hodnocení ve společnosti zaveden, nejsou náklady vysoké jako při zavedení zcela nového systému. Náklady při inovaci lze spatřovat především v úhradě školení a kurzů pro vedoucí pracovníky, na které by manažeři docházeli s určitou pravidelností. Orientační náklad lze uvažovat v přibližné hodnotě 200-400,-Kč za jednoho vedoucího pracovníka měsíčně. Návržnost lze zjistit dle měřitelných pracovních výkonů a pracovní motivace zaměstnanců, které by se zjistily pomocí interního průzkumu spojenosti pracovníků. Nízké náklady z pohledu administrativní činnosti nejsou

omezujícím faktorem, jelikož se jedná především o vlastní režii a koordinaci činností vedoucích pracovníků v daném oddělení. Určitá časová náročnost vyplývá ze zavedení systému hodnocení do interní dokumentace, která bude přístupná všem zaměstnancům.

Z ekonomického hlediska je společnost TNT zdravá firma, která na trhu dokáže konkurovat. Rok 2013 byl pro společnost pozitivní stejně jako v předchozích letech. Příčinu růstu lze spatřovat ve zvýšení objemu přeprav korporátních zákazníků a zvýšení podílu zákazníků na tuzemském trhu. Společnost se také dokázala ubránit tlaku na snižování cenové hladiny, která je jednou z podmínek zachování vysoké kvality nabízených služeb. Z této skutečnosti je patrné, že společnost disponuje určitými volnými peněžními prostředky, které by v rámci pozitivního vývoje firmy a nově implementované strategie měla zainvestovat do rozvoje a motivace svých pracovníků.

6 Závěr

Problematiku pracovní motivace zaměstnanců úzce spjatou s úrovní pracovního výkonu, by si měl uvědomovat každý vedoucí pracovník, který řídí libovolný počet podřízených. Správné vedení a motivace zaměstnanců totiž dokáže ovlivnit nejen pracovní vztahy s řídicím pracovníkem, ale i chování jednotlivých zaměstnanců vůči celému podniku.

TNT Express Worldwide spol. s r.o. je společností podnikající v oblasti logistiky a zasilatelství. Za dobu své existence si vybuodovala na trhu poměrně silnou pozici. Oddělení lidských zdrojů společnosti se zabývá veškerou problematikou spojenou se zaměstnanci a jejich pracovními místy a také o koncepci motivačního programu. Ta je složena z oblasti odměn, kde jsou zahrnuty nárokové i nenárokové složky mzdy, pracovní doby a pracovního prostředí. Cílem diplomové práce bylo navržení efektivních změn v oblasti pracovní motivace zaměstnanců společnosti. Na základě vyhodnocení získaných dat z dotazníkového šetření a studia interních materiálů podniku byly navrženy změny a doporučení pro stávající motivační program. Ty se týkají změn v dosavadním výčtu zaměstnaneckých benefitů, které by po navrhovaných změnách byly více zaměřené na potřeby a přání zaměstnanců. Inovace by byla také přínosem v rámci možnosti aktivního zapojení pracovníků do prostředí společnosti, kde by sami zaměstnanci přispívali svojí iniciativou k lepšímu fungování podniku. Druhá inovace by byla provedena v současném systému hodnocení pracovníků. Tato oblast by byla prvotně zařazena do motivačního programu a restrukturalizace by zaručila častější zaměření na výkon pracovníků a jejich adekvátní hodnocení, které by bylo řádně okomentováno a podloženo.

Každý úspěch či neúspěch jakéhokoliv podniku je úzce spjat s jeho zaměstnanci. Celé fungování firmy je ovlivněno pracovitostí, odpovědností, výkonností, motivací a dalšími charakteristikami zaměstnanců. 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 vzácnou konkurenční výhodu.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. ISBN 80-722-6873-2.

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

BOUKAL, Petr. *Fundraising*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vydání. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-105-8-9.

DUCHONĚ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

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

ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary K. *Management*. 11th ed. Boston: Prentice Hall, 2012, 643 p. ISBN 01-321-6384-5.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

SCHERMERHORN, John R. Jr. *Introduction to management*. 11th ed., Hoboken, N.J.: Wiley, 2011. ISBN 978-0470-53051-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ŻURAKOWSKI, Filip. *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa..* Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 2004. ISBN 83-02-09394-7.

Internetové zdroje

Else International. Neformální hodnocení zaměstnanců. 2014. [cit. 2014-10-20]. Dostupné z www: <http://www.elseaz.cz/slovník/neformalni-hodnoceni-zamestnancu/>

Marketingové noviny. Angažovaných zaměstnanců je v Česku zoufale málo, zvláště těch mladých. 2014. [cit. 2014-10-18]. Dostupné z www: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_10267/

Diversity Management. K čemu nám je hodnocení? 2014. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z www: <http://www.diversity-management.cz/print.php?id=161>

CzechInvest. Desítky podniků se díky speciálnímu projektu mohou pyšnit mezinárodním standardem „INVESTOR IN PEOPLE“. 2015. [cit. 2015-02-09]. Dostupné z www: <http://www.czechinvest.org/desitky-podniku-se-diky-specialnimu-projektu-mohou-pysnit-mezinarodnim-standardem-investor-in-people>

8 Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

- Graf č. 1:** Přehled odpovědí na otázku č. 1
- Graf č. 2:** Přehled odpovědí na otázku č. 2
- Graf č. 3:** Přehled odpovědí na otázku č. 3
- Graf č. 4:** Přehled odpovědí na otázku č. 4
- Graf č. 5:** Přehled odpovědí na otázku č. 10
- Graf č. 6:** Grafický přehled odpovědí na otázku č. 24
- Graf č. 7:** Porovnání odpovědí č. 5 a 8
- Graf č. 8:** Porovnání odpovědí č. 12 a 21

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1:** Cyklické schéma motivace
- Obrázek č. 2:** Seznam hlavních odměn a faktorů užívaných k uspokojení různých potřeb
- Obrázek č. 3:** Yerkes-Dodsonův zákon
- Obrázek č. 4:** Podíl velmi angažovaných zaměstnanců v procentech
- Obrázek č. 5:** Složky celkové odměny
- Obrázek č. 6:** Organizační struktura společnosti TNT Express Worldwide, spol. s r.o.
- Obrázek č. 7:** Tabule rozdělení zaměstnanců dle kategorií

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Orientační kalkulace jednotlivých benefitů poskytovaná společností TNT

Tabulka č. 2: Přehled odpovědí na otázku č. 5

Tabulka č. 3: Přehled odpovědí na otázku č. 6

Tabulka č. 4: Přehled odpovědí na otázku č. 7

Tabulka č. 5: Přehled odpovědí na otázku č. 8

Tabulka č. 6: Přehled odpovědí na otázku č. 9

Tabulka č. 7: Přehled odpovědí na otázku č. 11

Tabulka č. 8: Přehled odpovědí na otázku č. 12

Tabulka č. 9: Přehled odpovědí na otázku č. 13

Tabulka č. 10: Přehled odpovědí na otázku č. 14

Tabulka č. 11: Přehled odpovědí na otázku č. 15

Tabulka č. 12: Přehled odpovědí na otázku č. 16

Tabulka č. 13: Přehled odpovědí na otázku č. 17

Tabulka č. 14: Přehled odpovědí na otázku č. 18

Tabulka č. 15: Přehled odpovědí na otázku č. 19

Tabulka č. 16: Přehled odpovědí na otázku č. 20

Tabulka č. 17: Přehled odpovědí na otázku č. 21

Tabulka č. 18: Přehled odpovědí na otázku č. 22

Tabulka č. 19: Přehled odpovědí na otázku č. 23

Tabulka č. 20: Přehled odpovědí na otázku č. 24, 1.část

Tabulka č. 21: Přehled odpovědí na otázku č. 24, 2.část

Tabulka č. 22: Přehled odpovědí na otázku č. 24, 3.část

Tabulka č. 23: Výsledné hodnoty

Tabulka č. 24: Orientační kalkulace inovace stávajících benefitů

Tabulka č. 25: Orientační kalkulace zařazení nových benefitů

9 Přílohy

Příloha A - Dotazník

Příloha B - Návrh hodnotícího formuláře a akčního plánu zaměstnance

Příloha A – Dotazník

Dotazníkové šetření

Vážení zaměstnanci a kolegové,

jmenuji se Klaudia Lisoňková a jsem studentkou 5. ročníku České zemědělské univerzity v Praze. Empirickou část mé diplomové práce s názvem „Management a rozvoj pracovní motivace ve vybraném podniku“ bych ráda aplikovala na společnost TNT. Touto cestou se na Vás obracím s prosbou vyplnění mého dotazníku. Cílem je zjistit Váš názor na současný motivační program společnosti a co Vás při práci motivuje.

Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za ochotu a čas strávený vyplněním.

Otázka č. 1: Pohlaví

- muž
- žena

Otázka č. 2: Jaký je váš věk?

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55let

Otázka č. 3: V jakém oddělení pracujete?

- Information and communication systems
- Marketing and Sales
- Finance and Administration
- Human Resources
- Customer Service
- Operations

Otázka č. 4: Kolik let pracujete na současné pozici?

- 0-1 rok
- 2-3 roky
- 4-5 let
- 6 a více let

Otázka č. 5: Současný systém vnímám jako spravedlivý.

- Souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlasím ani nesouhlasím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

Otázka č. 6: Současný systém odměňování mě motivuje k lepší pracovní činnosti.

- Souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlasím ani nesouhlasím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

Otázka č. 7: Výše mzdy je jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro zvýšení mé pracovní motivace.

Souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlasím ani nesouhlasím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

Otázka č. 8: Za svůj pracovní výkon jsem adekvátně odměněn/a.

Souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlasím ani nesouhlasím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

Pokud respondenti v otázce zaškrtnou odpověď „spíše nesouhlasím“ nebo „nesouhlasím“ odpovídají na následující otázku.

Otázka č. 9: Vyberte důvod, proč nejste adekvátně odměněn/a.

- nedosažitelné cíle
- nedostatečná kompetence
- nedostatečné odborné vzdělání
- různá úroveň mzdy na stejných pozicích
- nezohlednění pracovní docházky (absence)
- odměna je rozdělena všem stejným dílem bez ohledu na výkon jednotlivce
- individuální odpověď

Otázka č. 10: Označte minimálně 3 benefity, které nevyužíváte nebo využíváte méně často.

- skupinové životní pojištění
- vzdělávání/kurzy
- studijní volno
- zaměstnanecký program O2
- sportovní aktivity
- zásilka s TNT
- vyhlášení loajálních zaměstnanců
- dobrovolnický den
- e-shop
- cafeteria
- příspěvek na dopravu
- společenské akce oddělení
- fontánky s pitnou vodou
- týden dovolené navíc
- celofiremní akce
- příspěvek na stravování
- teplé nápoje

Otázka č. 11: Jaké benefity vám v nabídce schází (přáli byste si je)?

Vlastní odpověď:

Otázka č. 12: Pracovní vztah s mým nadřízeným považuji za velmi dobrý.

Souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlasím ani nesouhlasím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

Otázka č. 13: Můj nadřízený mě pravidelně povzbuzuje k lepšímu pracovnímu výkonu.

Souhlasím Spíše souhlasím Ani souhlasím ani nesouhlasím Spíše nesouhlasím Nesouhlasím

Otázka č. 14: Během pracovní doby se od svého nadřízeného setkávám s hodnocením (zpětnou vazbou) mého pracovního výkonu.

Ano

Ne

Pokud respondenti v předchozí otázce zaškrtnli odpověď „ano“ odpovídají na následující 3 otázky.

Otázka č. 15: S formálním hodnocením (např. meeting) od mého nadřízeného se průměrně setkávám:

0-1x ročně

2-3x ročně

4 a vícekrát ročně

Otázka č. 16: S neformálním hodnocením (např. během pracovní doby) od mého nadřízeného se průměrně setkávám:

0-1x měsíčně

2-3x měsíčně

4-5x měsíčně

5 a vícekrát měsíčně

Otázka č. 17: Hodnocení (pozitivní i negativní) od nadřízeného mě motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.

Ano

Ne

Pokud respondenti v předchozí otázce zaškrtnli odpověď „ne“ odpovídají na následující otázku.

Otázka č. 18: Vyberte důvod, proč vás hodnocení od nadřízeného nemotivuje.

zpětná vazba je poskytnuta pokud je něco špatně nebo se neplní cíle

nadřízený nemá cit pro povzbuzení

nadřízený místo povzbuzení nařizuje

nadřízený mi neseď jako člověk

Otázka č. 19: Dostává se vám pochvaly od nadřízeného?

Ano

Ne

Otázka č. 20: Svého nadřízeného považuji za člověka, který:

- naplno využívá svých manažerských dovedností pro spokojenost svých podřízených a ke splnění stanovených cílů
- zaměřuje se více na splnění stanovených cílů než na spokojenost svých podřízených
- zaměřuje se více na spokojenost svých podřízených než na splnění stanovených cílů
- nezaměřuje se ani na splnění stanovených cílů ani na spokojenost svých podřízených

Otázka č. 21: Vztah se svým nadřízeným hodnotím jako:

- Velice pozitivní
- Spíše pozitivní
- Neutrální
- Spíše negativní
- Negativní

Otázka č. 22: Moje pracovní pozice mi poskytuje možnost kariérního růstu.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlasím ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 23: Příležitost ke kariérnímu postupu je jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro zvýšení mé pracovní motivace

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Ani souhlasím ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

Otázka č. 24: Na bodové stupnici od 1-4 (1=nejméně, 4=nejvíce), vyjádřete:

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. potřeba úspěchu během pracovní doby | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. potřeba vyhnout se neúspěchu během pracovní doby | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. míra motivace během pracovní doby | 1 | 2 | 3 | 4 |

Příloha B – Návrh hodnotícího formuláře a akčního plánu zaměstnance

Hodnotící formulář

TNT Express Worldwide, spol. s r.o.				
Hodnotící formulář za období:				
Jméno a příjmení:	Datum:	Pobočka:		
Celkové hodnocení: <i>(dle dílčích hodnocení)</i>				
Kategorie:	TOP	STANDARD	LOW	
Hodnocení (1 - vynikající, 4 - neuspokojivé, nutnost zlepšení)				
1. Znalost práce <i>dodržování firemních postupů a interních předpisů, znalost nových</i>	1	2	3	4
<u>komentář:</u>				
2. Kvalita vykonávané práce a pracovní role <i>efektivita, výkonnost, spolehlivost, pečlivost, přesnost, důslednost, ochota vstřícnost, iniciativa, kreativita</i>	1	2	3	4
<u>komentář:</u>				
3. Spolehlivost <i>dodržování pracovní doby, příchodu a odchodu z přestávek, pracovní soustavnost, pracovní flexibilita, pomoc</i>	1	2	3	4
<u>komentář:</u>				
4. Osobní kvality <i>vlastní iniciativa a sebevzdělávání, ochota učit se novým věcem, fyzická odolnost i psychická odolnost, loajlnost, čestnost, svědomitost, vynášení informací, zodpovědnost</i>	1	2	3	4
<u>komentář:</u>				
5. Týmový hráč <i>spolupráce, pomoc a podpora, obětavost, disciplína</i>	1	2	3	4
<u>komentář:</u>				
6. Komunikativnost <i>schopnost komunikace se zákazníky, kolegy a managementem, ochota řešit problém, pravdomluvnost</i>	1	2	3	4
<u>komentář:</u>				
7. Osobní vzhled <i>formálnost oblečení, osobní hygiena</i>	1	2	3	4
<u>komentář:</u>				
Hlavní přednosti a příležitosti ke zlepšení				
Přednosti		Příležitosti		
Hodnocení stanovených úkolů z minulého období				
1.				
2.				
3.				
Stanovené úkoly do dalšího hodnotícího období				
1.				
2.				
3.				
Jméno a příjmení hodnotitele				
Datum vypracování hodnocení				
<u>Zaměstnanec byl seznámen s hodnocením a úkoly pro příští hodnotící období.</u>				
Podpis hodnotitele		Podpis zaměstnance		

Akční plán zaměstnance

TNT Express Worldwide, spol. s r.o.					
Akční plán zaměstnance na období:					
Zaměstnanec:			Datum:		
Hodnotitel:					
Cíl:					
Úkol	Popis	Zdroje	Začátek	Konec	Poznámky
1.					
2.					
3.					
4.					
Vyhotožil: <i>hodnotitel</i>			Souhlasím: <i>podpis zaměstnance</i>		