Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Význam motivačních stimulů pro práci zaměstnanců podniku

Iryna Subbota

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Iryna Subbota

Podnikání a administrativa

Název práce

Význam motivačních stimulů pro práci zaměstnanců podniku

Název anglicky

The importance of incentives for company employees

Cíle práce

Cílem práce je zjistit úroveň motivačního procesu v podniku a zjistit vliv motivačních stimulů na pracovní chování jeho zaměstnanců.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

60-80 str.A4

Klíčová slova

Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

---

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0210-0.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

VEBER, Jaromír a Jiří DĚDINA. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

VODÁČEK, Leo. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Význam motivačních stimulů pro práci zaměstnanců 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 ……. Podpis …….

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a připomímky při vypracování této práce. Také bych chtěla poděkovat všem respondentům za jejich ochotnou spolupráci a vstřícnost, kterou během mého výzkumu projevili.

Význam motivačních stimulů pro práci zaměstnanců podniku

The importance of incentives for company employees

Souhrn

Tato diplomová práce je zaměřená na definování významu motivačních stimulů pro práci zaměstnanců podniku.

První části práce, nazvána literární rešerše, je založená na analýze odborné literatury, publikací a vědeckých článků.

Druhá, praktická část práce, obsahuje charakteristiku objektu zkoumání. Na základě dotazování pracovníků ohledně motivačních stimulů, které jsou používané v jejich firmě, byly vyhodnoceny výsledky a následně provedeny návrhy a doporučení pro zdokonalování motivačních stimulů v organizaci.

Klíčová slova

Management

Manažerské funkce

Vedení lidí

Motivace

Stimuly

Osobnostní determinanty

Motivační mechanismus

Motivační systém

Summary

The diploma thesis is focused on defining the importance of incentives for company employees.

The first part of this diploma thesis is a literature review based on analysis of specialized literature, publications and scientific articles.

The second part of the thesis is practical. This part contains characteristics of investigated object. On the basis of interviews with employees regarding incentives, which are used in the company, the results were evaluated. Subsequently suggestions for improving the incentives in the company were performed.

Keywords

Management

Management functions

Leadership

Motivation

Interests

Determinants of personality

Motivational mechanism

Motivational theory

Obsah

1. Úvod ---- *9*
2. Cíl a metodika práce ---- *10*
2.2. Cíl práce ---- **10**
2.3. Metodika ---- **10**
3. Literární rešerše ---- *11*
3.1. Management ---- **11**
3.1.1. Manažer ---- 12
3.1.2. Funkce manažera ---- 14
3.1.3. Vedení lidí ---- 17
3.2. Motivace ---- **19**
3.2.1. Význam motivace pracovníků ---- 19
3.2.2. System odměňování a motivace zaměstnanců ---- 20
3.2.3. Vnější a vnitřní motivace ---- 20
3.2.4. Motivační program ---- 22
3.2.4. Motivační proces ---- 23
3.2.5. Motivační mechanismus ---- 24
3.2.6. Motivační program ---- 26
3.3. Teorie motivace ---- **28**
3.3.1. Maslowa hierarchická teorie potřeb ---- 28
3.3.2. Hezbergova dvoufaktorová teorie ---- 31
3.3.3. Vroomova teorie očekávání ---- 31
3.3.4. McClellandova teorie získaných potřeb ---- 32
3.3.5. McGregorova teorie X a Y ---- 33
3.4. Stimuly ---- **34**
3.4.1. Stimulační teorie ---- 35
3.4.2. Stimulace v praxi ---- 36
3.5. Osobní stimulování (pobídky) ---- **36**
3.5.1. Ovlivňování pomocí přímých nástrojů ---- 36
3.5.2. Ovlivňování pomocí nepřímých nástrojů ---- 37
3.5.3. Nežádoucí motivace (Trest jako prostředek motivace zaměstnanců) ---- 40
3.6. Kreativní způsoby motivace zaměstnanců ---- **41**
4. Vlastní práce ---- *44*
4.1. Charakteristika objektu zkoumání ---- **44**
4.2. Charakteristika respondentů ---- **46**
4.3. Vlastní výzkum ---- **47**
4.3.1. Hmotné stimuly ---- 47
4.3.2. Sociální stimuly ---- 52
4.3.3. Morální stimuly ---- 59
4.3.4. Celkové vyhodnocení ---- 65
4.4. Souhrn (zpracování) ---- **70**
4.4.1. Praktické rady pro motivování zaměstnanců ve společnosti ---- 70
5. Závěr ---- *76*
6. Seznam použitých zdrojů ---- *77*
7. Přílohy ---- *78*
8.1. Dotazník ---- **78**

1. Úvod

Management má počátky již v starověku a středověku, kdy lidé začali tvořit skupiny za účelem dosažení určitých cílů, kterých by jedna osoba dosáhnout nemohla. Dříve se tyto cíle týkaly řízení armád nebo základních životních potřeb jako přežití a obživa.

V dnešní době management se stále vyvíjí. Podniky, které chtějí patřit k těm nejlepším, vědí, že vývojem moderních informačních technologií, pomocí vytvoření dokonalých strategií nikdy nedosáhnou významu, jaký mají lidé v organizaci. Stimulace a motivace lidí dříve nebyla tak aktuální, jako je dnes. Současní manažeři si uvědomují, že motivace pracovníků je důležitým faktorem pro jejich maximální výkon. Se vzrůstajícími požadavky na pracovní výkon, se téma motivace a stimulace pracovníků neustále vyvíjí a neustále se objevují nové názory.

Motivování a stimulování je jedním ze základních úkolů manažera při vedení lidí. Každý manažer by si měl uvědomit, že správné vedení je základem pro dosažení stanovených cílů. Vést znamená přesvědčovat, pomáhát a ovlivňovat ostatní k dosažení naplánovaných cílů. Chce-li manažer své pracovníky motivovat, ke každému pracovníkovi musí přistupovat individuálně. Znamená to, že se musí zajímat o jeho potřeby a brát v úvahu jeho zájmy. V současné praxi existuje velké množství motivačních nástrojů, ale nikdy nelze používat stejné nástroje při motivaci jednotlivých zaměstnanců, protože každý člověk je jedinečný.

Každá organizace je jiná, pracuje za různých podmínek, pravidel a zákonů. Každá organizace by se měla intenzivně zajímat o své zaměstnance a o jejich individuální potřeby. Protože schopnost vedení firmy (popř. vedoucího pracovníka) správně nastavit motivační systém a dobře sestavit motivační plán a proces je klíčem k úspěšnemu podnikání.

2. Cíl a metodika práce

2.2. Cíl práce

Cílem diplomové práce je zjistit úroveň motivačního procesu v podniku a zjistit jský význam přisuzují zaměstnanci zvoleným motivačním stimulům

Dílčím cílem je formulace otázek k řízeným rozhovorům na základě studia odborné literatury. Zjištění, jaké motivační programy a stimulační prostředky existují a jakou váhu jim přisuzují jednotliví pracovníci.

2.3. Metodika

Metodický postup se skládá z několika po sobě jdoucích kroků. Prvním krokem je vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci na základě studia odborné literatury.

Praktická část diplomové práce se skládá z následujících kroků, jakými jsou charakteristika objektů zkoumání, charakteristika respondentů, sběr prvotních údajů a následné zpracování zjištěných dat. K získání výzkumného souboru byl použit předem vytvořený dotazník. Dotazník byl vytvořen formou tabulky a obsahoval 24 tvrzení. Zaměstnanci označovali na škále od 5 do 1, jaký význam pro jeho pracovní výkon mají určité motivační stimuly.

Výsledky dotazníkového šetření byly podrobně zhodnoceny a následně byl vypracován souhrn, závěr, vlastní názor a rady pro zlepšení motivačního systému.

3. Literární rešerše

3.1. Management

Management je umění řízení, ve skutečnosti řízení zdrojů, procesů, služeb a projektů ve společnosti. Je to systém rozhodování a organizování pro dosažení optimálního a nejlepšího využití materiálu, práce a finančních zdrojů podniku.

"Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti více vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd." (Veber, 2004, str. 19).

Jeho vnik je spojen s rozvojem korporativního podnikání, akciových společností, ve kterých se správa majetku firmy pohybuje od vlastníků k jejich zástupcům - manažerům.

Management je také název, ktery označuje skupinu vedoucích pracovníků.

Management vznikl na počáku starověku a středověku, kdy bylo důležité zvládat řízení armád. V historii existují 4 období vývoje managementu:

1. období (taylorismus – klasický management) konec 19. století – 30. léta 20. století

V první etapě se vznikly první tendedence vědecky řídit zaměstnance. Management vznikal ve Spojených státech a v Evropě. Toto období je charakteristické tím, že řízení lidí bylo prováděno na úrovní operativního managementu.

Nejznámější vědci 1. období byli:

Ve Spojených státech: Frederik Winslow Taylor, Henry Gantt, Henry Ford, Manželé Gilberthovi.

V Evropě: Henri Fayol, Max Weber, Tomáš Baťa, Parkinson.

2. období - 40. léta 20. století - 70. léta 20. století

Druhá etapa je označována jako manažerská revoluce. Do této doby měli manažeři společností a vlastníci absolutní moc ve své firmě, avšak bez těchto osobností firmy upadaly do krize. Později byla pozice manažera od pozice vlastníka oddělena, navíc se manažeři začali dělit na vrcholové manažery a manažery první a druhé linie.

V tomto období vznily nové teorie:

- Teorie procesního přístupu (vymezení a určení funkce vedoucích pracovníků)
- Teorie systémového přístupu (vychází z názoru, že celek je lepší než součet jeho částí. V teorii systémového přístupu jde o to, že motivace lidí se provádí pomocí materiálních pobídek či zlepšení pracovních podmínek nebo pomocí duševních podnětů.

3. období - konec 20. století

Management je velmi podobný dnešní době. Začínají se projevovat snahy o spoluúčast zaměstnanců na řízení firmy. Vzniká koncepce dokonalého podniku, která je založena na zkušenostech úspěšných manažerů.

4. období - 21. století

V tomto období zaměstnanci kromě podílu na řízení získávají různé zaměstnanecké benefity, jako například zaměstnanecké akcie nebo podíl na majetku či zisku společnosti.

3.1.1. Manažer

Manažer (*anglicky* manage – řídit) řídící nebo vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod jemu svěřené oblasti v organizaci v oblasti výroby nebo služeb. Manažer řídí práci ve společnosti, organizuje činnost zaměstnanců ve výrobě nebo ve sféře služeb.

Manažer je vedoucím představitelem organizace, ve které pracuje a je součástí středního a vyššího managementu podniku. Charakteristickým rysem je existence podřízených pracovníků.

Aby se člověk stal úspěšným manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti. Ne každý člověk má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní lidi. Proto tuto funkci může vykonávat jen určitý okruh lidí.

Manažer se snaží o růst a úspěch organizace, zlepšuje své schopnosti a dovednosti, učí se, naslouchá, rozšiřuje své znalosti, směřuje ke společnému cíli organizace.

Základní manažerské dovednosti jsou: umět komunikovat s lidmi z pozice manažera, snažit se motivovat svůj tým, řešení krizových situací, být dobrým koučem pro podřízené pracovníky.

Obecně management společnosti je možné rozdělit podle úrovně:

1. Manažeři prvé linie (manažer konkretního oddělení)
2. Manažeři střední linie (vedoucí útvarů)
3. Top manažeři (vytvářejí politiku celých organizačních sítí)

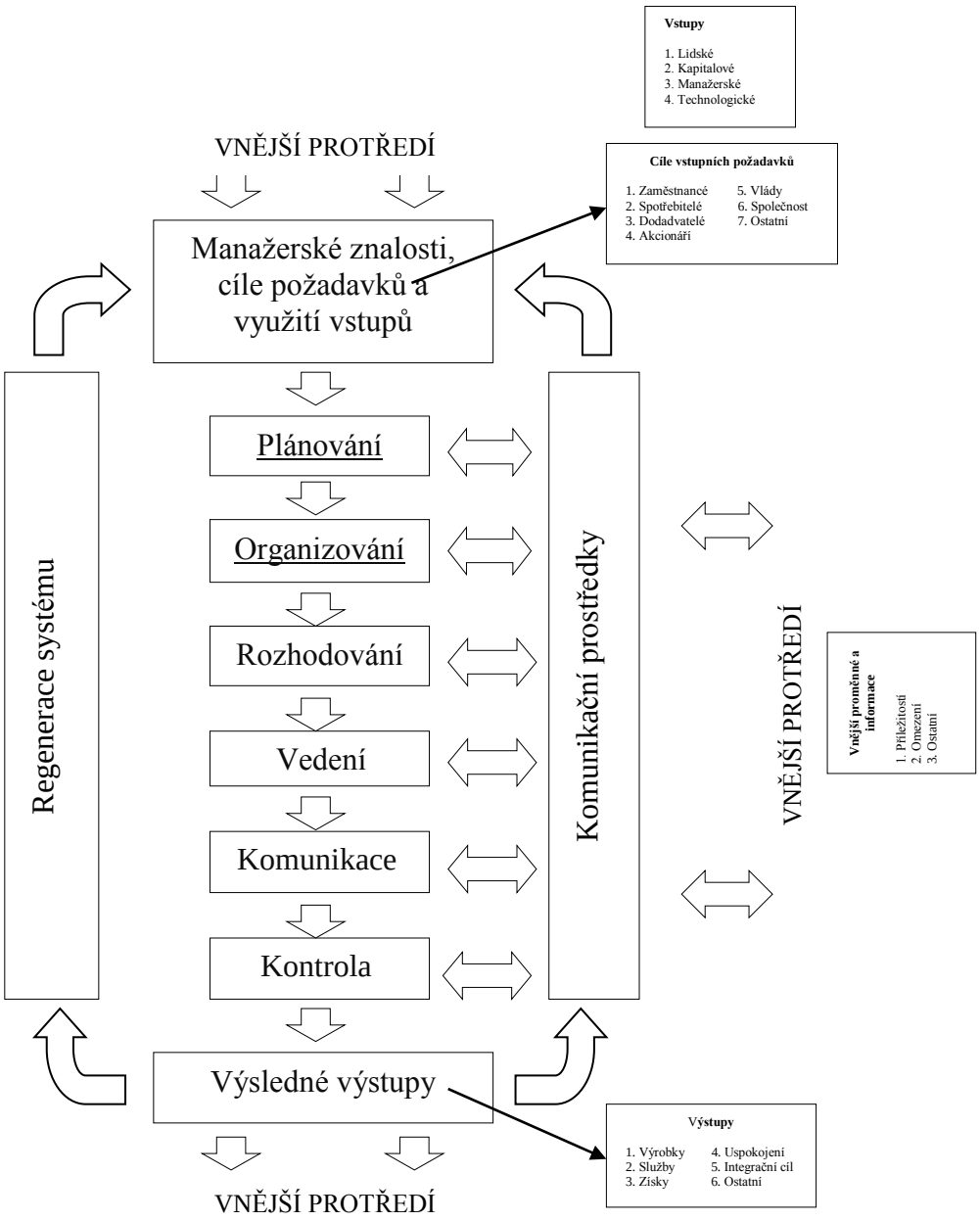
Úspěšný manažer by měl ve své každodenní práci dodržovat určité zásady, aby jeho práce byla efektivní. To znamená, že musí stanovit jasné cíle a vytvořit pracovní postup jak tohoto cíle dosáhnout. Dále by se měl zamyslet nad nedostatky, než pak řešit problémy, kterým se dalo vyhnout. Je také velmi důležité stanovit si priority a vhodně naplánovat a načasovat postup řešení úkolů.

Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených. Je zodpovědný za jejich práci, motivuje zaměstnance a snaží se o soulad jejich potřeb i potřeb firmy. Dále by měl manažer informovat jak své podřízené, tak i nadřízené. Reagovat na chyby v systému a dělat důležitá rozhodnutí a vyjednávat.

Zájem manažera by neměl směřovat pouze na samu firmu a na její chod, ale měl by brát v potaz také zájmy zákazníků, majitelů a uvažovat o jejich spokojenosti a hledat mezi nimi rovnováhu.

3.1.2. Funkce manažera

"Funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zařídit pomocí klasifikace plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontrolování" (Koonz, Weihrich, 1993, str. 31).



Obr. 1. Systemový přístup managementu (Koonz, Weihrich, 1993, str. 31).

Manažerské funkce představují klasický způsob klasifikace práce manažerů. A jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své práce řeší.

Kromě dlouhodobých úkolů a každodenních povinností manažer musí vykonávat řídící práci, která se dělí na určité činnosti (aktivity), kterými jsou:

1. Plánování

Plánování je jedna z hlavních činností manažera. Smyslem plánování je stanovení cílů a vymezení cesty jak těchto cílů dosáhnout v určitém časovém intervalu. Tvorba cílů je záležitost dialogu vrcholového vedení s představitelem nižší úrovně tak, aby se odstranily rozpory a zjistila se reálná možnost jejich dosažení.

Hlavním cílem existence podniku je maximalizace zisku, maximalizace příjmů, maximalizace ekonomického růstu podniku, vysoká kvalita služeb, atd. Zároveň specifickým cílem je minimalizace ztrát, maximalizace vlastního kapitálu, maximalizace zisku z jedné konkretní akce, apod.

2. Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských činností. Hlavním smyslem této manažerské funkce je vymezení, stanovení a zajištění činností vzajemných vztahů lidí v kolektivů při plnění stanovených úkolů.

Hlavním úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Na jedné straně specializace zvyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledku jeho práce, ale na druhé straně vyžaduje větší koordinaci.

Výsledkem organizování je vytvoření organizačních struktur a přátelského prostředí pro efektivní spolupráci.

3. Rozhodování

Rozhodování patří mezi nejvýznamnější aktivity, které manažer při své práci v organizaci provádí. Rozhodování je procesem výběru mezi dvěma nebo více možnými variantami. Při rozhodování manažer balancuje mezi vědou a schopností rozhodovat.

Rozhodovací proces je možné rozložit do určitých etap či fáze těchto procesů:

- Analýza okolí (zjišťování podmínek, proč musíme rozhodovat --- identifikace rozhodovacího problému --- stanovení jejich příčin)
- Návrh řešení (hledání, tvorba, rozvíjení a analýza možných variant řešení problemů)
- Volba řešení (hodnocení předložených variant, výběr nejvhodnější varianty a návrh postupu k řešení existujícího problému)
- Kontrola výsledků (hodnocení skutečně dosažených výsledků)

Nekvalitní rozhodovací proces může být jednou z příčin podnikatelského neúspěchu. Proto v žádném případě nelze tento proces podceňovat.

4. Vedení

Pojem vedení lidí zahrnuje schopnost manažera vést, motivovat, ovlivňovat a směrovat své pracovníky ke kvalitnímu plnění svých úkolů. Cílem manažera při vedení lidí je lepší využití svých schopností a schopností jeho podřízených k dosažení stanovených cílů prostřednictvím vnějších a vnitřních motivačních faktorů.

5. Komunikace

Komunikace patří mezi základní lidské potřeby, proto komunikace je nedílnou součástí moderního managementu. Je procesem výměny informací mezi dvěma nebo více osobami a je jedním z nejlepších způsobů jak čerpat nové nápady, fakta a myšlenky.

Hlavním cílem komunikace je zajistit vzájemné pochopení a spolupráci mezi managementem firmy a zaměstnanci, manažerem a jeho týmem, mezi pracovníky v týmu, které vedou k dosažení společného cíle.

Komunikace může probíhat nejrůznějšími způsoby, např. mluvenou nebo písemnou formou, za použití počítačové techniky (email, skype) nebo bez použití technického zařízení (papírový dopis)

6. Kontrola

Kontrola je procesem sledování, rozboru, zjišťování odchylek, a přijetí závěru v souvislosti s odchylkami mezi záměrem a jeho realizací.

Existuje několik fází kontrolního procesu:

- Získání a výběr informací
- Ověření správností výchozích informací
- Hodnocení kontrolovaných jevů a procesů
- Návrh na opatření
- Zpětná vazba

3.1.3. Vedení lidí

Vůdcovství neboli **vedení lidí** (*anglický* leadership) je proces, při kterém jednotlivec určuje směr, kterým by měla skupina lidí směřovat a metody, kterými toho dosáhnout.

Vůdcovství jako takové se začalo vyvíjet už od počátku civilizace. Významné historické záznamy známe od řeckého filosofa Platóna, který zkoumal otázku toho, čím se liší vůdce od ostatních lidí. V 19. století anglický vědec Sir Francis Galton a skotský spisovatel a historik Thomas Carlyle, kteří se tématu vedení lidí věnovali mnoho let, vytvořili společnou práci „Hrdinové a uctívání hrdinů“ (1841), kde identifikovali dovednosti člověka, který stal vůdcem.

V dnešní době funkce vedení (vůdce) spočívá v zabezpečování bezvadnosti výsledků práce, dodržování stanovených časových termínů. Stimulování, motivování a odměňování výkonných pracovníků pomocí různých bonusů a benefitů, přičemž předmět těchto aktivit může být různý, např. zlepšení kvality výrobků, zlepšení pracovních podmínek, zvýšení hospodárnosti nebo ochrana životního prostředí. Vedení se musí starat o rozvoj pracovníků, o zvyšování kvalifikace, o včasné školení a udržování znalosti pracovníků na nejvyšší úrovni.

„Náplň funkce vedení v současné době, tzv. Vztah vedoucích pracovníků k výkonným pracovníkům, se stává obsáhlejší. Již tradiční úloha vedení, zabezpečit splnění příslušných pracovních úkolů, má řadu podkritérií. Značný důraz je kladen na bezvadnost výsledků práce, dodržení stanovených terninů, ochrany pracovního a životního prostředí, bezpečnosti práce atd.

K dalším složkám náplně funkce vedení patří i tyto dva základní momenty:

- *Aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků v podobě různých forem zlepšování, přičemž předmět těchto aktivit může být různý (zvýšení hospodárnosti, pracovních podmínek, životního prostředí atd.);*
- *Usilovat o rozvoj pracovníků, udržování a zvyšování kvalifikace, dobrých mezilidských vztahů na pracovištích apod.“ (Veber, 2004, str. 79).*

Dobrý manažer se musí naučit, jak lépe využít své schopnosti a schopnosti svých zaměstnanců. Umět rozlišovat slušnou motivaci od agresivní motivace přes násilí, jejichž použití nepřinese žádný pozitivní výsledek.

3.2. Motivace

Motivace je psychologický proces, který nutí člověka dosáhnout určitého cíle.

Nelze jednoznačně definovat jestli motivace je proces, stav, nebo jsou to síly, nebo nějaké faktory. Protože motivace současně zahrnuje v sobě všechno výše uvedené, záleží pouze na úhlu pohledu.

Ve zjednodušené formě je motivace proces, který určuje směr, intenzitu a trvání chování. Ale to tak není, protože motivace není to jediné, co ovlivňuje chování člověka. Chování je rovněž ovlivňováno kulturními, biologickými a situačními aspekty.

Někdy se motivace porovnává s pocity, ale není to tak jednoduché. Protože emoce jako jsou například strach nebo radost, nemají přímou vazbu na chování. Motivace nemusí být propojena s chováním. Přesto jsou emoce nedílnou částí motivace.

3.2.1. Význam motivace pracovníků

Většina existujících společností používá klasické motivační nástroje jako jsou například různé bonusy, zaměstnanecké akce, firemní soutěže, ocenění nejlepších zaměstnanců měsíce, atd. Ale tyto nápady mají jednu nevýhodu. Protože nepůsobí přímo na vnitřní motivaci pracovníka, spíše si jeho věrnost kupují. Spravná motivace zaměstnanců ve firmě není jednoduchá zaležitost. V praxi manažerů se nestačí spoléhat pouze na intuici a zdravý rozum, je nutné mít talent, kdy a jakým způsobem je vhodné motivovat zaměstnance.

S vnitřními podmínkami firmy se mění i motivační význam různých zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody mohou přispívat k rozvoji zaměstnanců, ke zvyšování spokojenosti, ke stabilizaci zaměstnanců. Zaměstnanci firmy by měli vnímat různé výhody (např. bonusy nebo různe vouchery) jako dodatečnou odměnu za jejich výbornou práci. Ale bohužel někteří pracovníci si rychle zvykají na tyto výhody a proto veškeré bonusy přestávají mít motivující vliv na zaměstnance. Nevhodně nastavený

motivační systém může u zaměstnance vyvolat pocit nespokojenosti a zaměstnanci přestanou vykonávat svoji práci na 100%.

Ale někdy se může stát, že ta nejjednodušší motivace se může stát tou nejlepší. Čímž je pochvala, která může vést ke zvýšení výkonu a zároveň přispívá k dlouhodobému udržení stejně vysokého výkonu. Podporuje flexibilitu zaměstnance a přátelské mezilidské vztahy na pracovišti.

3.2.2. System odměňování a motivace zaměstnanců

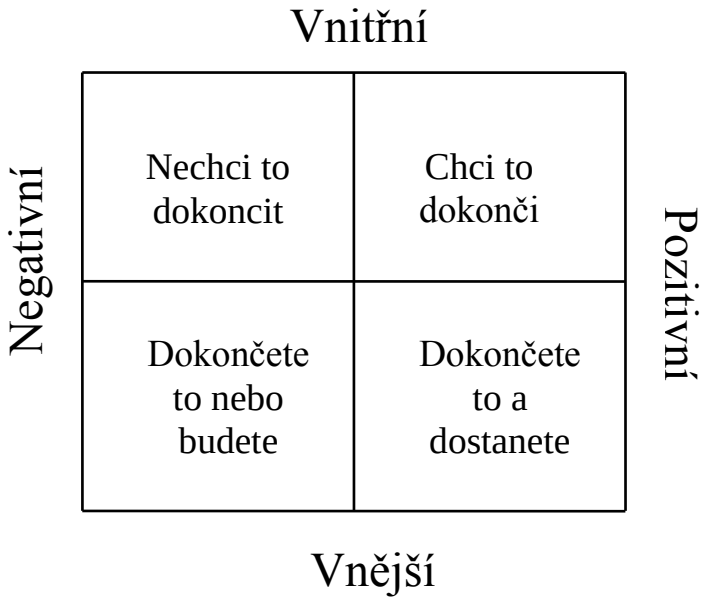
Odměňování je jednou z nejstarších funkcí řízení lidských zdrojů. Nejde jen o pravidelnou měsíční výplatu, bonusy a odměny. V dnešní době nabývají větší popularitu i nepeněžní formy v podobě zaměstnaneckých benefitů.

Motivace pomocí odměňování je jedním ze základních předpokladů pro psychologicky zdravé pracoviště. Spravně nastavený motivační systém pomáhá udržet klíčové zaměstnance ve firmě a zároveň přinese pozitivní vliv na firemní kulturu, angažovanost a spokojenost zaměstnanců a v konečném důsledku i na výsledky celé společnosti.

Každá firma je jedinečná, a proto projekty zaměřené na systém odměňování budou také jedinečné. Náročnost projektů vychází z aktuálních potřeb a stávající úrovně procesů a systému řízení ve společnosti.

3.2.3. Vnější a vnitřní motivace

Motivační systém ve firmě může vycházet z vnitřních nebo vnějších stimulů nebo podnětů. Ale často to bývá kombinace vnějších i vnitřních pobídek. Vnější formy motivace nepůsobí dlouhodobě a mohou být finančně nákladné. Nejjednodušším způsobem jak zaměstnance motivovat, je najít tu správnou cestu a začít působit na jeho vnitřní motivaci.



Obr. 2. Vnější a vnirřní motivace (vlastní zpracování)

Pozitivní vnitřní motivace je založena na tom, že člověk dobře ví co potřebuje udělat, a že z toho bude mít dobrý pocit a všeobecné firemni uznání. Pozitivní vnější motivace je také založena na tom, že člověk ví co potřebuje udělat a co později za tu práci dostane (peněžní bonus nebo pochvalu), proto mu tato přináší velkou radost.

Bohužel občas se stává, že trest nebo odmeňování odstraňuje v lidech vlastní přirozenou touhu k jakékoliv aktivitě. Negativní motivace má velice špatný vliv na dlouhodobou výkonnost a celkovou spokojenost zaměstnance. Zaměstnanec si může vytvořit neganitní pohled na celou společnost, zaroveň může způsobit pasivitu a následně celkovou demoralizaci celého týmu. S ohledem na to je nutné se zaměřit na povzbuzení vnitřní pozitivní motivace, která bude dodávat zaměstnanci pozitivní energii k pracovnímu výkonu. A povede k rychlému dosažení stanovených cílů.

3.2.4. Motivační program

Motivování je jedna z hlavních manažerských aktivit. Proto motivační program vždy musí vycházet ze současných trendů užívaných ve firmě. Zaměstnanecké výhody by měly vycházet z těchto konkretních bodů:

- Analýza existujících forem motivace
- Stanovení cílů motivačního programu
- Vymezení motivujících a stimulujících faktorů
- Návrh a příprava motivačního programu

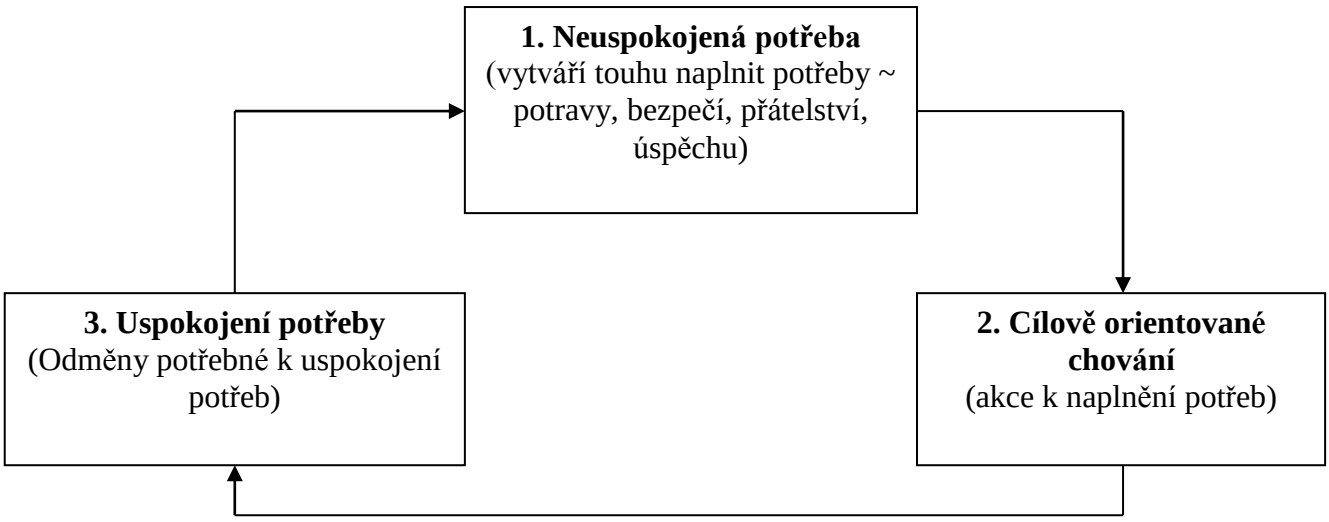
Základní metody a prostředky, které působí na úroveň pracovního úsilí, které tvoří obsah motivačních programů je možné rozdělit na:

- Školení pro zvyšování kvalifikace pracovníka
- Interní soutěž, nejen pro osobní stimulaci každého pracovníka, ale zároveň i celého týmu
- Stanovení srozumitelných cílů a kritérií výsledků práce
- Mnohostranně působí celkové hodnocení výkonnosti pracovníka ve vztahu k jeho osobnosti.

V každé firmě musí být zaveden určitý motivační program s ohledem na specifiku firmy, protože bez motivace mohou zaměstnanci ztratit chuť k práci nebo zcela přestat pracovat. V tomto případe je nutné provést analýzu existujícího motivačního programu. Je možné provést řadu různých průzkumů, například průzkum motivačních preferencí zaměstnanců nebo průzkum spokojenosti pracovníků s jejich měsíčními bonusy. A na základě těchto průzkumů lze ohodnotit zda existující motivační program je účinný nebo nastal čas velkých změn.

3.2.4. Motivační proces

Motivační proces vzniká z neuspokojené potřeby. Nedostatek něčeho je prvním článkem vedoucím k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (psychické nebo fyzické), které člověka tlačí ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí.



Obr. 3. Proces motivace (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 369).

Podle obrázku je možné říct, že tato aktivita je orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní.

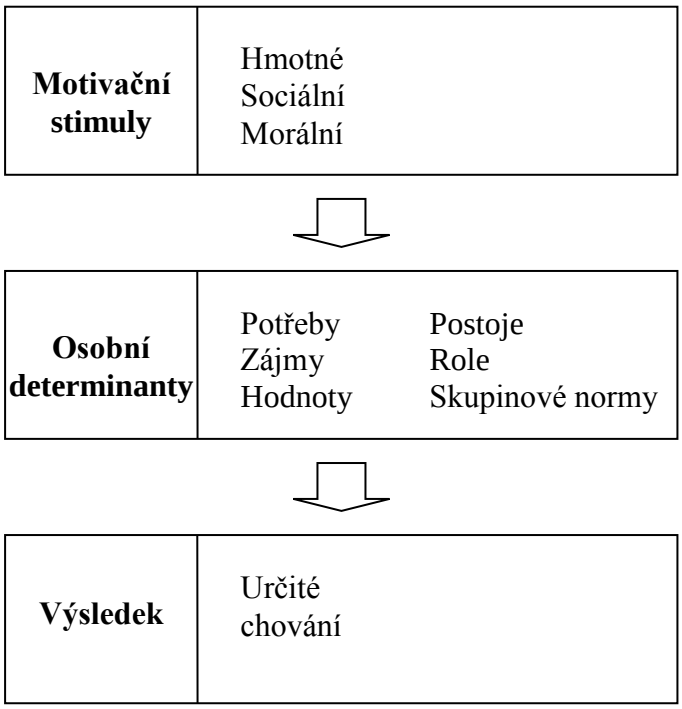
Donelly, Gibson, Ivancevich ve své knize „Management“ uvádí popis životní cesty lidí, který ukazuje, že je pro ně charakteristická cílevědomost a silná orientace na cíl.

„Kathrine Grahamová se stala po smrti svého manžela vydavatelkou Washington Post. Ačkolv neměla dostatek zkušeností v podnikání, byla inteligentní a rozhodnutá uspět. Obklopila se talentovanými manažery. Jejím cílem bylo vydávat úspěšné noviny a tohoto cíle dosáhnout velmi usilovnou prací.“(Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 369).

3.2.5. Motivační mechanismus

Pojem motivace je stále častěji používaný v manažerské práci. Motivace nás inspiruje, dává důvod něčeho dosáhnout a něco dělat. Je to určitá vnitřní síla, která nás tlačí ke stanoveným cílům. To znamená, že pokud podnik chce zvětšovat obraty a zisky, tak by se měl starat o své zaměstnance, aby se v práci cítili komfortně.

Motivační mechanismus je proces, který je možné rozdělit do tří fází.



Obr. 4. Motivační mechanismus (Přednáška, Kybernetika v řízení)

1. *Motivační stimuly*

Hmotné

Hmotná odměna je jedním ze základních prvků, který má vliv na výkon pracovníka. K hmotným stimulům patří: všechny peněžní prostředky jako například prémie a odměny, ale i pokuty, například odebrání osobních bonusů nebo pokuty za pozdní příchod do práce.

Sociální

K hlavním sociálním stimulům patří společnost, lidé se kterými žijeme a komunikujeme na pracovišti. Sociální stimuly jsou sociální výhody plynoucí z naší pozice, například služební vůz, teambuildingy, příspěvky na stravování, na uniformu, na dopravu, na důchodové pojištění a firemní lékař.

Morální

Morální stimuly jsou specifickou formou stimulů, ke kterým patří výše společenského postavení a míra společenského uznání, například diplomy, osobní pochvala, veřejné poděkování, atd.

2. *Osobní determinanty*

Osobní determinanty jsou něco, co určuje chování osobnosti (konstituce, pohlaví nebo stáří). Můžeme je rozdělit na:

- Potřeby (primární: jíst, pít, dýchat, rozmnožovat se;

  sekundární: společenské uznání, potřeba bydlení;

  terciální: etické, estetické).

- Zájmy (v praxi se objevují potřeby a zájmy člověka, a následně jejich uspokojení. Potřeby a zájmy vytvářejí motivaci člověka k činnosti)
- Hodnoty (obecná kultura a výchova)
- Postoje (vlastní názor k činu ve vztahu s určitým problémem nebo volbou. Postoj je tvořen vnitřními činiteli – potřeby, charakter, zájmy; a vnějšími – kultura, rodina, malé sociální skupiny)
- Role (očekáváný způsob chování jedince, kerý je závislý na určitém sociálním statusu)
- Skupinové normy (systém požadavků na chování, vlastnosti, které jsou kladeny na každého člena společnosti)

3. Výsledek

Výsledkem působení motivačních stimulů a v závislosti na osobních determinantech vzniká určité chování. Tohle chování vyvolané působením motivačních prvků musí pozitivně ovlivňovat pracovní výkonnost zaměstnance.

(Přednáška, Kybernetika v řízení)

3.2.6. Motivační program

„Cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci členů podnikového kolektivu může mít podobu motivačního programu. Ten zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy podnikového kolektivu v souladu s výrobními a dalšími úkoly a se společenským posláním podniku. Vychází se přitom z poznatků o povaze pracovnho jednání lidí a z poznání skladby motivačních sil a vlastností pracovníků. Dále motivační program zahrnuje okolnosti a způsoby uplatňování stimulačních prostředků, a to jak z hlediska celkové personální a sociální politiky podniku, tak i ve vztahu k racionálnímu ovlivňování výkonnosti pracovníků“ (Horalíková, 2010, s. 75).

Vedoucí pracovníci by si měli zvolit jednotný postup při řízení firmy, vedení lidí a pracovních skupin. Zároveň by měli brát v úvahu zásady etického kodexu podniku.

Marie Horálková píše, že skutečnosti, které by měly být zahrnuty do motivačního programu podniku jsou:

1. Vymezení ekonomického a společenského postavení podniku (s ohledem na jeho historii, současný profil a perspektivy. Toto vymezení zdůrazňuje ekonomický a společenský profil podniku, jeho tradice a cíle)

2. Zařazení, uplatnění a perspektiva pracovníků v podniku (tato oblast zahrnuje konkrétní postupy při výběru, přijímání a rozmisťování pracovníků)

3. Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků (tato oblast popisuje postupy týkající se pracovního režimu, odměňování a hodnocení pracovníků, dále také postupy, které vytvářejí vhodné pracovní a společenské podmínky na pracovišti)

4. Zajišťování připravenosti pracovníků na změny (Konkretní oblast zahrnuje postupy spojené s přípravou, realizováním a hodnocením závažných změn)

5. Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky (tato oblast zahrnuje účast podniku na tvorbě a uspořádání sociálně ekonomického zázemí)

6. Vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem (obecně tato oblast vymezuje činnosti zájmových a společenských organizací v rámci podniku, významná je především úloha odborové organizace) (Horalíková, 2010).

Úspěch motivačního programu je do značné míry spojen s tím, jak dobře jej budou umět používat vedoucí pracovníci. Jestli se stanou pro své podřízené aktivními podporovateli nebo budou jen pasivními příjemci.

3.3. Teorie motivace

Mnoho vědců hledalo odpověď na otázku: Co je to motivace a jak motivovat lidí? Ale nikdo z existujících vědců nenašel odpověď na stanovenou otázku. Protože motivace lidí je to umění a talent, v žádnem případe to není technika. A na umění jednoznačné odpověď neexistuje.

Existuje velké množství motivačních teorií. Nejznámějšími teoriemi jsou: Maslowa hierarchická teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání, McClellandova teorie získaných potřeb, McGregorova teorie X a Y a mnoho dalších teorií.

„Základní myšlenka uvažované skupiny metod je prostá. Lidé jsou motivováni svými potřebami, a to ať jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Tyto potřeby silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Když manažer pozná potřeby svých spolupracovníků a vytvoří podmínky, aby jich mohli za přijatelné náklady úsilí dosáhnout, pak motivuje. Motivační snaha je pro manažera efektivní, když výnos motivací podmíněné aktivity je vyšší než náklady spojené s uspokojením uvažovaných potřeb motivivaného pracovníka (kolektivu).“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, str. 124).

3.3.1. Maslowa hierarchická teorie potřeb

Abraham Maslow byl jedním z nejvýznamnějších amerických psychologů 20. století. V roce 1943 uvedl svoji slavnou hierarchii potřeb, kterou obvykle zobrazoval jako pyramidu.

Pyramida Maslowa je nejznamnější teorie motivace. Je založená na tom, že lidské chování je motivováno potřebami, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Překážkami je možně označit: hlad, žízeň, materiální a finanční problémy a všechno, co brání lidem v jejich rozvoji.

Podle teorie potřeb má člověk pět základních potřeb, které Abraham Maslow zařadil do pyramidy.

Obr. 5. Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)

1. Fyziologické potřeby

Fyziologické potřeby jsou primární potřeby lidského organismu a mají nejvyšší prioritu. Skladají se z těchto potřeb: Potřeba dýchání, potřeba vody a spánku, potřeba přijímání potravy, potřeba tělesné integrity, potřeba fyzické aktivity, potřeba rozmnožování.

V případě když nejsou tyto potřeby uspokojeny, žádné další potřeby člověka nemotivují. Jakmile fyziologické potřeby budou uspokojeny, nastupuje vyšší úroveň potřeb.

2. Potřeba jistoty a bezpečí

Potřeba svobody od strachu. Patří sem: stabilita a jistota zaměstnání, jistota rodiny a jistota zdraví, jistota fyzického bezpečí (ochrana před agresí a násilím), potřeba pořádku, zákona a ochrana před onemocněním.

3. Potřeba lásky, přijetí a spolunáležitosti

Tyto potřeby přichází po naplnění fyziologických potřeb a potřeb bezpečí, které se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich touze po přátelství.

Do společenských potřeb Maslow zařadil: dobré pracovní vztahy, přátelství, lásku, informace, stabilitu pracovní skupiny, potřebu mít rodinu a společenské uplatnění.

Neuspokojení potřeb lásky a přijetí může ovlivnit duševní zdraví jedince.

4. Potřeba úcty a uznání

Všichni lidé mají za potřebu být respektováni. Znamená to, že lidé potřebují dosáhnout úspěchu, respektu (vážnosti), veřejného uznání za dobrý výkon, samostatnosti a pochvaly.

Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

Nízké sebevědomí může způsobit problémy v této úrovni hierarchie. Lidé s nízkým sebevědomím často potřebují respekt od ostatních, a někdy se jen proto snaží o uznání nebo o slávu.

5. Potřeba seberealizace

Seberealizace je pojem, který zavedl Kurt Goldstein a znamenalo to, že člověk má instinktivní potřebu naplňovat své schopnosti a se snaží být nejlepším, jakým jen člověk může být. Proto Abraham Maslow definuje tyto potřeby jako touhu člověka být víc a víc, než kým je člověk schopen se stát. To znamená, že člověk chce plně realizovat své schopnosti a svůj talent.

Seberealizované osoby přijímají okolnosti života, jsou tvořiví, zajímají se o řešení problémů, často i o řešení problémů jiných lidí a jsou spontánní ve tvorbě svých myšlenek a činů. Jinými slovy řečeno, ať je člověk podnikovým manažerem, univerzitním profesorem, rodičem nebo sportovcem, vždy potřebuje v této konkretní roli být úspěšným a žádaným (znamená to: potřeba vzdělání, vědění, porozumění, růstu, příležitost k povýšení a motivace k vyšším cílům).

3.3.2. Hezbergova dvoufaktorová teorie

Frederich Herzberg ve své teorii uvádí, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatím co absence druhých nezpůsobuje spokojenost, ale přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu lidí nazval faktory hygienickými a druhou faktory motivačními.

Do hygienických faktorů patří: pracovní podmínky, plat, firemní benefity (mobilní telefon, automobil),osobní život, jistota zaměstnání, vztahy s podřízenými a nadřízenými.

Do motivačních faktorů patří: uspokojení z práce, úspěch, odpovědnost, možnost růstu, povýšení, uznání a osobní rozvoj.

Při porovnávání zkoumaných dvou faktorů Herzberg došel k závěru, že uspokojení hygienických faktorů přinese krátkodobý efekt, jejich naplnění nevyvolá spokojenost, ale pouze absenci nespokojenosti. Opačným případem je, že uspokojování motivačních faktorů přinese dlouhodobou spokojenost, to znamená, že jejich naplnění je nezbybnou podmínkou pro pracovní spokojenost a motivaci.

Z teorie Herzberga následuje, že nadřízení by se měli snažit o plnění hygienických faktorů, ale nebrat jejich plnění jako něco, co požene lidi dopředu. To je potřeba dělat jinak.

3.3.3. Vroomova teorie očekávání

Teorie očekávání je známá od amerického profesora Victora Vrooma (1968r). Vroomova teorie očekávání patří mezi teorie zabývající se motivací lidí. A je založená na tom, že v nás neustále probíhá proces plánování budoucnosti, a že motivace člověka je ovlivněna vnitřním očekáváním ve třech elementech:

- Přesvědčení o atraktivnosti cíle (Valence)
- Přesvědčení o dosažitelnosti odměny (Instrumentality)
- Přesvědčení o reálnosti dosažení cíle (Expectancy)

Znamená to, že pracovník musí nejen věřit ve schopnost dosáhnout určitého cíle, ale i tomu, že za dosažení cíle dostane určitou odměnu. Jinými slovy řečeno, člověk přesvědčen o tom, že stanovený cíl je dosažitelný, ví kolik času potřebuje pro jeho dosažení, je lépe motivován tohoto cíle dosáhnout.

3.3.4. McClellandova teorie získaných potřeb

David McClelland byl americkým sociálním psychologem 20. století. Jeho teorie je také známa pod názvem Teorie tří potřeb a teorie neučených (osvojených) potřeb.

Ve své teorii McClelland uvádí, že člověk má potřebu někam patřit a něčeho dosáhnout. Lidé se liší pouze tím, jaké mají hodnocení priorit těchto potřeb.

Teorie je založená na tom, že motivace člověka je ovlivněma třemi druhy potřeb:

- Achievement motivation – potřeba lidí něčeho dosáhnout. Lidé mají velkou potřebu něco dokázat a mají tendenci předstihnout ostatní a získat potvrzení toho, že jsou dobří. Tento druh potřeb je založen na tom, že se člověk vyhýbá rizikům, ze kterých není zřejmý zisk, nebo je příliš vysoká pravděpodobnost neúspěchu.
- Authority (power) motivation – člověk má silnou potřebu moci, tito lidé mají potřebu ovlivňovat ostatní, vládnout a mít nad nimi moc. A to buď kvůli ovládaní lidí nebo kvůli dosažení cíle. Tito lidé nevyhledávají ani uznání, stačí jim pouze souhlas a dohoda.
- Affiliation motivation – potřeba lidí někam patřit. Lidé mají tendenci vyhledávat harmonické vztahy s ostatními a mají potřebu být součástí něčeho. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání.

Každý člověk má v sobě kombinaci všech tří potřeb, záleží jen na jeho vnitřních prioritách, která potřeba dominuje.

3.3.5. McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y byla zveřejněna v roce 1960 Douglasem McGregorem. Tato teorie vychází z předpokladu, že člověk pracuje z donucení a je třeba ho motivovat finančně pomocí mzdy. Teorie lidského chování a motivace v organizaci (teorie X a teorie Y) rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené a jak se podřízení chovají. Hlavním úkolem vedoucího pracovníka u teorií X a Y je najít optimální a rozumnou kombinaci obou v závislosti na individualitě podřízených spolupracovníků.

Teorie X

Představuje tradiční pohled na řízení. Tato teorie je založená na autoritě a vychází z následujících předpokladů přístupu k práci:

- Zaměstnanec má vrozený odpor k práci, nerad pracuje a vyhýbá se práci
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (odměny, tresty)
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti a jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost
- Zaměstnanci mají velkou nechuť ke změnám
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována.

Teorie Y

Tato teorie vychází z opačného předpokladu přístupu lidi k práci, z přístupu spojujícího osobní a společné cíle a z účasti lidí na vedení. Charakter pracovníka nebo manažera odpovídající teorii Y:

- Zaměstnanec rád pracuje a práce je pro něj přirozenou aktivitou jako zábava a odpočinek

- Zaměstnanec se nebojí odpovědnosti a rád přijímá samostatmost a dokonce je aktivně vyhledává
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi
- Zaměstnanci se raději řídí a kontrolují sami
- Dokáží organizovat, řídit a kontrolovat

Mezi těmito teorii existuje množství kombinací. Obě tyto teorie, teorie X a teorie Y, představují modelové předpoklady, a obecně nelze žádnou z nich doporučit nebo nedoporučit.

3.4. Stimuly

Stimul či stimulace je motiv nebo podnět vycházející z okolního prostředí vedoucí podnícení, povzbuzení člověka, nebo jakýkoliv jiný organismus k nějakému chování, aktivitě či činnosti nebo naopak k omezení aktivity člověka. Stimuly mohou být různé povahy, například: právní stimuly, společenské stimuly, finanční a ekonomické stimuly.

Stimul je pojem používaný v řízení firem, týmu či vedení lidí.

Stimulace je soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem zaměřovat jednání pracovníka a působit na jeho motivaci. Smyslem stimulace je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit.

Zvýšení motivace v řídící praxi je možné docílit využíváním různých podnětů stimulujících pracovní výkon. Ke stimujícím podnětům patří úroveň pracovního prostředí, technická vybavenost práce, pracovní doba, hygienické a zdravotní podmínky práce, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, mzdy, způsoby odměňování a hodnocení pracovníků, apod. Souhrn všech těchto činitelů v důsledku představuje pracovní uspokojení lidí.

Ve skutečností existuje řada stimulů, které příznivě působí na činnost pracovníka a na jeho osobnost v pracovním procesu, které jsou:

- Pocit bezpečí
- Uspokojení z vykonávané práce
- Přátelské vztahy se spolupracovníky
- Ekonomická jistota (plat)
- Důvěra v podnik
- Možnost kariérového růstu
- Péče organizace o své pracovníky
- Veřejné uznání pracovníka v rámci podniku i celé organizace

3.4.1. Stimulační teorie

"Stimulační teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k monitorování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí." (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 386).

Na jedné straně je stimulační teorie zaměřená na proces i na obsah, které vysvětlují chování lidí jako důsledek rozhodnutí jedince. Na druhé straně je založená na myšlence, že chování člověka je výsledkem nějakých určitých vlivů.

Z větší části je tato teorie založená na práci B. F. Skinnera, ve které uvádí, že chování jedince je ovlivněno vnějším prostředím, zároveň se netýká fyziologických potřeb a toho, proč se lidé chovají určitým způsobem. Chování je považováno za důsledek vlivu prostředí.

Tato teorie je zaměřená na stimulaci žádoucího chování pomocí pozitivních a negativních stimulů. Pozitivní stimuly zahrnují různé odměny, jako například uznání nebo pochvaly. Negativní stimulace je také zaměřená na povzbuzení žádoucího chování, ale pomocí negativních motivačních prvků, jako například trest.

„Pozitivní a negativní stimulování se vztahuje k problému výchovy zaměstnanců k žádoucímu chování. Na druhé straně odnaučování nežádoucího chování znamená i použití odebrání něčeho, či trestu." (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 387).

3.4.2. Stimulace v praxi

Využívání stimulů a stimulací při řízení je součástí motivace a motivování pracovníků. Stimuly jsou vnější impulzy, se kterými se pracuje při řízení podniků - například:

- Pracovní prostředí
- Zaměstnanecké benefity
- Výše mzdy nebo platu
- Spoluúčast na řízení nebo na chodu organizace

V současné době v praxi pracuje se stimuly většina motivačních teorií i zkušených manažerů. Stimuly jsou jednou ze složek motivace, které pomáhají při vedení lidí k určitému jednání a chování. Stimuly se také využívají při motivování pracovníků k dosahování určitých cílů.

3.5. Osobní stimulování (pobídky)

Práce manažera ve firmě je zaměřená především na motivaci pracovníků a motivování pracovního výkonu. Každý manažer si může zvolit konkrétní způsoby motivace pracovníků vhodné pro danou firmu. Naladit dobré vztahy na pracovišti a vytvořit individuální plány rozvoje pracovníků s ohledem na jeho potřeby.

3.5.1. Ovlivňování pomocí přímých nástrojů

Přímé nástroje ovlivňování zaměstnanců manažer využívá v případě, že manažer od svých podřízených očekává kázeň při plnění stanovených úkolů, a mohou mít písemnou a ústní formu.

V moderním řízení firmy se manažeři také nevyhnou užití přímých nástrojů v podobě zákazů, směrnic, nařízení a pokynů. Vymezují se jimi základní pravidla, zásady a postupy nezbytné pro fungování organizace.

Specifickou formou přímých nástrojů při ovlivňování určujících nejvhodnější postupy chování zaměstnanců v rutinních situacích představují pokyny, směrnice, instrukce, označovné jako dokumentované postupy. V podstatě jde o trvalé příkazy, které osvobozují řídicí pracovníky od přijímání opakujících se rozhodnutí a uvolňují prostor pro jejich hlavní činnost. Zároveň zabezpečují sjednocený postup řešení odborných úkolů.

3.5.2. Ovlivňování pomocí nepřímých nástrojů

„Nepřímých nástrojů užívá manažer, když vymezuje určitý prostor pro samostatné chování podřízených složek, přičemž konkretní přístupy a do jisté míry i dosažení výsledky ponechává na jejich vůli. Na manažery jsou kladeny nároky, pokud jde především o výběr vhodných nástrojů, řídicí opatření mohou mít dlouhodobější platnost a od podřízených se očekává vyšší iniciativa.“(Veber, 2004, str. 71).

1. Peněžní výplaty za plnění stanovených cílů

Peněžní výplaty jsou nejznámějším typem motivace. Tyto výplaty se provádějí s ohledem na předem stanovená kritéria. Ty mohou zahrnovat ekonomické ukazatele, ukazatele kvality práce, rychlost dosažení stanovených cílů a hodnocení zaměstnanců ostatními zaměstnanci firmy.

Každá společnost si stanovuje sva vlastní kritéria hodnocení zaměstnanců.

2. Příplatek ke mzdě

Příplatek ke mzdě se používá na podporu zdravého životního stylu zaměstnanců. Tyto příspěvky mohou být vyplacené jako odměna za to, že zaměstnanec nekouří nebo tomu, kdo neměl žádné absence celý měsíc a sportovcům.

3. Individuální odměny

Individuální odměny chápeme jako odměny za dosažené výsledky.

Použití individuálních odměn je vhodné v situaci, kdy pracovníci nebo skupiny pracovníků mají předem stanovené cíle, nejčastěji měsíční, čtvrtletní nebo roční. Pohybová složka mzdy je závislá na splnění těchto cílů a je vyplacena v okamžiku, kdy je tohoto cíle dosaženo, nebo na konci daného období. Ukazatele, na které se vyplácení individuálních bonusů váže, mohou vycházet z dosažených tržeb nebo se mohou opírat o další kritéria úspěšnosti pracovníka.

Individuální odměny jsou speciální bonusy vyplácené za ovládání zběhlosti, které společnost potřebuje v daném časovém okamžiku.

4. Sociální politika

Sociální politika je také důležitým nástrojem firemních pobídek:

- Za prvé, firmy využívají různé zaměstnanecké výhody a záruky v rámci sociální ochrany pracovníků (sociální pojištění na stáří, v případě dočasné pracovní neschopnosti nebo nezaměstnanosti, atd), na státní a regionální úrovni.
- Za druhé, firmy poskytují svým zaměstnancům a jejich rodinám dodatečné výhody, které je možně zařadit ke hmotným pobídkam.

Znamená to, že sociální politika organizace (podniku) v rámci politiky řízení lidských zdrojů představuje činnost spojenou s poskytováním zaměstnaneckých sociálních výhod, služeb a sociálních dávek.

Zájem pracovníků v organizaci je možné ovlivnit počtem různých výhod a služeb, které zaměstnanec dostává. To vede ke snížení fluktuace zaměstnanců, protože je velice nepravděpodobné, že v budoucnu zaměstnanec bude chtít ztratit tyto výhody v případě odchodu. Taková politika může poskytnout další příjem zaměstnanců v případě nízkých mezd například u státních podniků.

V zahraničních i domácích podnicích je možné sociální politiku rozdělit na hmotnou a nehmotnou formu.

Hmotná

Do hmotné stránky sociální politiky firmy je možné zařadit: výplaty na nákup majetku společnosti (Nákup zaměstnaneckých akcií za diskontní cenu); zvýhodněné půjčky; že firma hradí náklady na soukromé zdravotní pojištění, cestovní pojištění; pojištění majetku zaměstnanců; placené volno (v případě uzavření sňatku); 100% příplatek za práci o svatcích; výuka pracovníků; poskytování volných míst v mateřských školách (pro děti); stravenky; placení účtů mobilní komunikace v případě připojení do podnikové sítě; uhrazení nákladů na dopravu; půjčení služebního automobilu.

Nehmotná

Do nehmotné stránky sociální politiky firmy je možné zařadit: použití sociálních agentur; zajištění tábora pro děti; nákup výrobků vyráběných v organizaci za nižší ceny, než jsou v prodejně; zlepšení sociálních podmínek, technického vybavení a komfortu na pracovišti; zvýšení flexibility pracovního plánu, zkrácení pracovního týdne nebo pracovní doby, poskytování předplatného na časopisy; poskytování vstupenek na různé kulturní akce; bezplatný přístup k internetu a další.

Chcete-li odstranit fyzický a duševní pracovní diskomfort, hlavní vedení firmy by mělo měsíčně investovat malé částky peněz do wellness pro zaměstnance. Například jednou z nejnovějších inovací je vybavení speciálních společenských místností pro zaměstnance, kde by si zaměstnanec mohl odpočinout při obědové přestávce. Některé firmy začaly chápat, že pokud lidem nebudou dávat prostor na odpočinek, nebudou produktivně pracovat. A pokud se budou zaměstnanci cítit v práci jako doma, pak budou s velkou pravděpodobností pracovat rychleji a s větším nadšením.

Součástí sociální politiky organizace jsou také různé celofiremní akce: festivaly, teambuildingy, oslavy narozenin firmy, výlety, placené obědy, večírky. Výhodou těchto akcí je zajištění dobrého odpočinku pro všechny zaměstnance, odstranění únavy a zvýšení komandního ducha. Kromě užitečného pro společnost a příjemného pro pracovníky, tyto firemní akce přispívají k tvorbě pozitivní firemní kultury a přátelské atmosféry uvnitř pracovního kolektivu.

5. Nehmotná motivace

Je to motivace, která nesouvisí s náklady zaměstnavatele. Tato forma motivace je aktuální pro firmy s omezenými materiálními zdroji, například státní organizace.

Do nehmotných pobídek můžeme zahrnout:

- Odměna za uznání. Podobné odměny mohou zahrnovat diplomy, titul "Best in profese", "Vedoucí roku", "Manažer roku", písemné poděkování. Dokonce i kompliment je možné považovat za zvláštní formu povzbuzení
- Odměny spojené s významným statusem zaměstnance. Například pozvání zaměstnance jako lektora nebo poradce.

3.5.3. Nežádoucí motivace (Trest jako prostředek motivace zaměstnanců)

Některé firmy dávají přednost trestání zaměstnanců, jiné firmy se snaží zaměstnance více podporovat, některé našly opravdu zlatou střední cestu. Výše trestu především závisí na cíli, kterého chce nadřízený dosáhnout. Hlavním účelem trestu je nedopuštění činnosti, která může přinést škodu celé firmě. Při trestání zaměstnance je nutné mít podstatnou příčinu, proč a za co se trestá. Trest musí nutně odpovídat provinění.

Peněžní trest může byt povolen pouze v případě, kdy určitá činnost zaměstnance způsobila materiální škodu, která může být měřena a vypočítana v peněžních jednotkách. V mnoha případech po provinění, nadřízenému stačí jen si s zaměstnancem promluvit a otázka bude uzavřena. V tomto případě velkou roli hraje lidský faktor, zároveň ukazuje, že s člověkem občas stačí jen promluvit a v budoucnosti už nezopakuje stejnou chybu. V případě, že hlavním cílem proč v organizaci používají trest je zabránění neúspěchu, respektive využívání pobídek vyjadřuje touhu dosáhnout co nejlepších výsledků a rychlý vývoj celé organizace.

3.6. Kreativní způsoby motivace zaměstnanců

V dnešní době existuje mnoho způsobu motivace zaměstnanců, ale daleko ne v každém případě je vhodně použit obyčejný motivační systém, jako například výplata bonusů. V některých případech je nutné použít kreativní způsob motivace zaměstnanců. Jinými slovy řečeno, přibližně každý třetí uchazeč se zajímá o motivační program, který nabízí daná společnost.

1. Morální stimuly

Do morálních stimulu patří výše společenského postavení a míra společenského uznání. Jde o předání informací o zásluhách zaměstnanců v sociálním prostředí, jde o pochvalu nebo o dílčí pokárání o prokázání úcty zaměstnavatelem směrem k zaměstnancům, vyslovení spolehnutí a důvěry na jejich lojalitu k práci. Protože výkonný pracovník, s kterým vedoucí zaměstnanci jednají na rovinu, slušně a s úctou, je mnohem vyrovnanější a dlouhodobě se zlepšuje.

2. Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je jednou ze způsobu motivace lidí. Především zaměstnavatel je povinen vytvořit dobré pracovní podmínky pro bezpečný výkon práce. Například zlepšit vzhled pracovišť, vytvořit podmínky pro uspokojení kulturních, tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců. Zaměstnavatelé jsou povinni zajistit pitný režim na pracovišti (např. fontány s chlazenou vodou nebo dotované nápojové automaty na horké nápoje za symbolické ceny), poskytnout zaměstnancům veškeré ochranné pracovní prostředky a zároveň i pravidelný finanční příspěvek na jejich údržbu. Musí věnovat velkou péči profesnínu vývoji svých zaměstnanců, využívat řady lokálně organizovaných externích a interních školicích programů. Věnovat velkou péči o zdraví zaměstnanců, zajistit nadstandardní závodní preventivní zdravotní péči, to znamená kromě preventivních prohlídek je možné organizovat i odborné vyšetření zraku, očkování proti chřipce, atp. Všechna pracoviště a sociální prostory musejí byt klimatizované nebo alespoň vzduchotechnicky odvětrané.

3. Organizační pobídky

Každý vedoucí pracovník se musí zajímat o to, co vlastně motivuje jeho podřízené. Peněžitá odměna dokáže motivovat zaměstnance, ale většinou jen dočasně. Na větší příjem si lidé mohou zvyknout rychle a za pár měsíců tato forma motivace přestává působit. Každého zaměstnance společnosti dokáže k pracovnímu úsílí povzbudit něco jiného. U jedné a téže osoby se mohou motivační podněty v čase měnit. Zaměstnanec založí rodinu, přestěhuje se a v důsledku těchto zásadních změn se změní i jeho pracovní motivace.

Organizační pobídky mají stimulující obsah a mohou mít hmotnou povahu: mzdy, platy, peněžní odměny (penzijní zabezpečení, zdravotní pojištění, delší dovolená). A nehmotnou povahu: vzdělávání, společenský status, vzdělávání, pochvala, flexibilní pracovní doba, autonomie v práci, atd.

4. Účast v řízení společnosti

Úplné a včasné informování pracovníků zahrnuje informování lidí o úspěchu firmy, o novinkách které přinesl minulý rok nebo minulý měsíc. Je to velmi důležité, protože každý zaměstnanec potřebuje znát jestli jeho práce přináší nějaké pozitivní výsledky nebo naopak jestli tato práce škodí firmě.

Brainstorming je založen na skupinovém výkonu. Tato technika je zaměřená na generování co nejvíce nápadů na konkrétní téma. Cílem brainstormingu je získat co nejvíce nápadů. Všeobecně je známo několik základních zásad, které stimulují tvorbu nových myšlenek:

- Příjemná a uvolněná atmosféra (u brainsormingu jde především o kvalitu nápadů, proto je nutné správně naplánovat celou schůzku a vytvořit tvůrčí klima a příjemné prostředí)
- Soustředění na kvalitu (čím více bude nápadů, tím je větší pravděpodobnost, že budou obsahovat kvalitní návrh řešení)
- Žádná kritika (v brainstormingu žádná omezení neexistují a kritika se musí odkládat na později, aby nebrzdila toky myšlenek a námětu)

- Neobvyklé nápady jsou vítany (generování nápadů bez ohledu na jejich reálnost, rozumnost a logiku)
- Kombinace a zlepšení jež vzniklých nápadů (vznik nových námětu vzájemnou spoluprací celého týmu)

5. Profesní rozvoj personálu

V řídícím procesu je zapotřebí motivovat a stabilizovat personál. K tomu jsou využívané možnosti kariérního řádu, sociálního a finančního zabezpečení a mnoho dalších motivačních nástrojů, včetně možnosti zahraničního studia a zvyšování kvalifikace.

Rozvojové programy můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- Podpora výcviku nových pracovníků
- Stabilizace personálu

Podpora u výcvik nových pracovníků začíná od prvního dne po nástupu do práce. Pro lepší a snadnější začátek zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci trenéra, který pomáhá pochopit podstatu práce a funkci jakou má vykonávát při každodenní práci.

Od nástupu zaměstnance do práce zaměstnavatel po dohodě se zaměstnancem může naplánovat jeho profesní a kariérový růst, zajistit krátkodobé nebo dlouhodobé vzdělávání a domluvit se na pozdějším povýšení v práci.

6. Negativní motivace

Pracovní motivace je určitou kombinací pozitivní a negativní motivace. Do negativní motivace pracovníků je možné zařadit trest, pokutu nebo hrozbu propuštění. Občas to může působit negativně na osobní rozvoj zaměstnance.

Negativní motivace blokuje efektivní učení. Očekávání trestu občas funguje jako silný motivační činitel a zaměstnance může krátkodobě povzbudit k vysokým výkonům, ale bohužel v delším časovém horizontu tento výkon se snižuje. Tento způsob motivace je nevhodný především proto, že způsobuje úzkost a stres. Stresová a napjatá mysl dokáže přijímat a uchovávat mnohem méně informací než mysl, která je uvolněná a relaxovaná.

4. Vlastní práce

4.1. Charakteristika objektu zkoumání

Travelex Group je devizovou společností, která byla založená Lloydem Dorfmanem se sídlem v Londýně. Hlavním předmětem podnikání jsou mezinárodní platby, směnárenská činnost, vydávání předplacených kreditních karet cestujícím pro jejich soukromé použití. Travelex Group je největší nebankovní obchodník s devizovými prostředky na světě. A je hlavním dárcem a sponzorem pro Royal National Theatre (Královské národní divadlo) v South Banku v Londýně.

V roce 2007 navrhla "prostorovou měnu" s názvem The Quasi Universal Intergalactic Denomination (QUID), jako součást virální marketingové kampaně.

Travelex Group byla založená Lloydem Dorfmanem (Lloyd Dorfman) otevřením první pobočky v centru Londýna v roce 1976.

Dne 8. listopadu 2000 společnost koupil mezinárodní podnik Thomas Cook, což pomohlo významně rozšířit aktivity v mezinárodních operacích.

V únoru 2005 většinový podíl ve společnosti vykoupila firma Apax Partners, ale Lloyd Dofman si ponechal 30% a nadále vede podnik. Ian Meakins byl generálním ředitelem od 2006 do 2009 roku, předtím než se generálním ředitelem stala mezinárodní společnost Wolseley plc. se sídlem v blízkosti Reading, která distribuje a prodává stavební materiály.

Na začátku roku 2010 Travelex prokazuje významné ztráty v důsledku úrokových plateb ze svých velkých dluhů, což vedlo ke snížení veřejného prodeje akcií na trhu. Z tohoto důvodu vedení uvažovalo o řadě možných struktur financování. Později téhož roku Společnost Travelex prodala svůj Card programme společnosti MasterCard za 290 millionů liber, což pomohlo uhradit veškeré dluhy.

Dne 5. 7. 2011 Travelex prodává svou divizi Global Business Payments společnosti Western Union za 606 millionů liber.

Od roku 2012 společnost Travelex zaměstnává více než 6 500 lidí. Od března 2014 má Travelex své pobočky ve 27 zemích, zároveň má více než 1 500 obchodů.

V roce 2014 Apax Partners prodala svůj většinový podíl ve výši 51 % UAE pod vedením indického podnikatelé Bavaguthu Shetty. Shetty také vlastní UAE Exchange a merinárodní společnost, která se zabývá převodem peněz mezi 32 státy, se sídlem ve Spojených arabských emirátech.

V roce 1976 Lloyd Dorfman otevřil první obchod na Southampton Row v Londýně. Nyní Travelex poskytuje služby více než 37 milionům zákazníků ročně, provozuje přes 1400 obchodů a 1250 bankomatů v 26 zemích, na hlavních letištích, železničních nádražích a v turistických centrech.

Více než 40 % cestovatelů – 1,7 miliard cestujících ročně prochází letišti, kde Travelex působí, včetně hlavních bran v Amsterdamu, Pekingu, Frankfurtu, Londýně, Hongkonhu, Bombaji, New Yorku, Paříži, Sydney a Tokiu. Travelex poskytuje mezinárodní převody a online platby prostřednictvím těsné spolupráce se společnostmi Western Union a Ozforex, stejně jako pořizování výrobků a distribuci FX bankovek pro centrální banky a mezinárodní finanční instituce. Travelex rozšiřuje svou globální síť na nové trhy (jak organický, tak i prostřednictvím akvizicí), také nezapomíná investovat do nových obchodů, bankomatů a do nových online platform.

Travelex Czech Republic a.s. je dceřiná stolečnost britské Travelex Group, která je největším nebankovním obchodníkem s devizovými prostředky na světě. V České republice Travelex Czech Republic a.s. funguje od roku 1991.

Od roku 2012 je předsedou představenstva Ondřej Kozák.

Předmětem podnikání je:

- Poskytování peněžních služeb
- Provádění obchodů s devizovými hodnotami
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Směnárenská činnost

Společnost Travelex a.s. nabízí svým zaměstnancům řadu různých výhod, kterými jsou:

- Stravenky
- 5 týdnů dovolené
- Firemní lékař
- Příspěvek na dopravu
- Bonusový program na základě výsledků
- Jazykové vzdělávání
- Uniforma
- A mnoho dalších bonusů

4.2. Charakteristika respondentů

K získání výzkumného souboru byl použit předem vytvořený dotazník. Dotazník byl vytvořen formou tabulky a obsahoval 24. tvrzení. Tato tvrzení byla rozdělena do tří částí, a to: hmotné, sociální a morální stimuly. Zaměstnanci museli označit na škále od 5 do 1 jaký význam pro jeho pracovní výkon mají určité motivační stimuly, kde 5 = největší význam až 1= nejmenší význam. (Viz příloha 8.1.)

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 40 stávajících zaměstnanců společnosti Travelex a.s. bez ohledu na jejich postavení ve společnosti a práci, kterou vykonávají.

Všechny dotazované zaměstnance společnosti je možné rozdělit do tří věkových skupin, a to od 18 do 20 let, od 21 do 30 let a od 31 do 40 let.

Věk	Počet respondentů
18 - 20	4
21 - 30	25
31 - 40	11

Většinu zaměstnanců společnosti Travelex tvoří studenti. Zároveň tři čtvrtiny studentů pracují na plný úvazek a se snaží kombinovat práci na plný úvazek s distanční formou studia. Zbývající čtvrtina studentů pracuje na částečný úvazek (poloviční nebo tříčtvrteční) a studují prezenční formou studia.

Konečný soubor čítal 50 respondentů. Sběr dat probíhal od začátku ledna 2015 do půloviny února 2015. Výzkumné materiály byly rozdáne 50 respondentům, návratnost byla stoprocentní a nebyl vyřazen žádný z dotazníků.

4.3. Vlastní výzkum

Při zpracování vlastního výzkumu bych nejdříve chtěla charakterizovat jednotlivé motivační nástroje. Zjistit, jak jsou odpovědi všech zaměstnanců stejnorodé a jestli mají stejný názor na různé motivační nástroje. Následně bude udělán celkový souhrn, navrženy praktické rady pro zlepšení motivačního systému ve firmě.

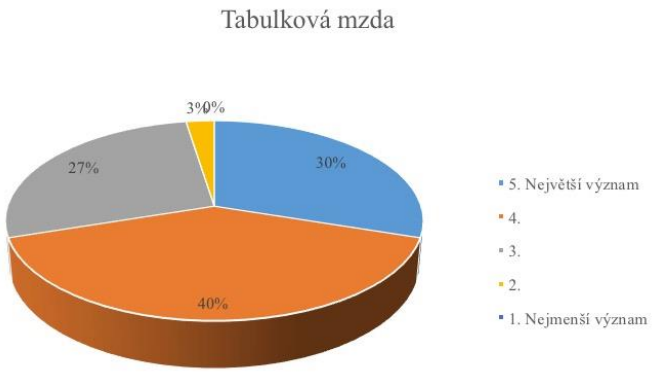
4.3.1. Hmotné stimuly

Tabulková mzda

Tabulková mzda je chápána jako odměna za provedenou práci v určitém pracovním poměru. Je vyplácena ve výplatním termínu zpětně (zpravidla měsíčně). Jedná se o peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci.

Ve společnosti Travelex mzda se dělí na dvě složky:

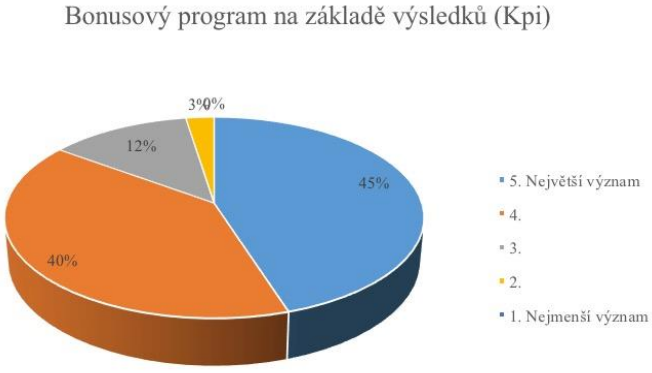
- Pevná složka – paušální velikost mzdy
- Pohybová složka – různé příplatky, osobní ohodnocení, odměny a prémie.



Většina zaměstnanců společnosti uvedla, že měsíční mzda pozitivně působí na jejich pracovní výkon.

Bonusový program na základě výsledků (Kpi)

Pracovníci či jejich skupiny mají předem stanoveny měsíční prodejní cíle, vycházející z prodejního plánu firmy. Tato pohybová složka mzdy je vázána na jejich splnění a je vyplácena na konci daného období (měsíce) společně s pevnou mzdovou složkou. Ukazatele, na které se váže vyplácení bonusu, mohou vycházet buď z dosažených tržeb, nebo se mohou opírat o další kritéria úspěšnosti obchodníka.

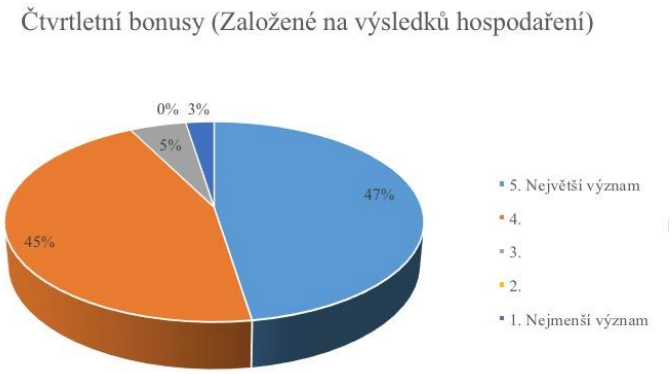


Bonusový program na základě výsledků Kpi má skoro pro všechny zaměstnance společnosti velký význam. Velmi málo zaměstnanců uvedlo, že Kpi výsledky je nemotivují nebo jim přiřazují malý význam.

Čtvrtletní bonusy (Založené na výsledcích hospodaření)

V účetnictví a ekonomice výsledek hospodaření znamená rozdíl mezi výnosy a náklady podniku a ve finále představuje zisk nebo ztrátu podniku za určité časové období.

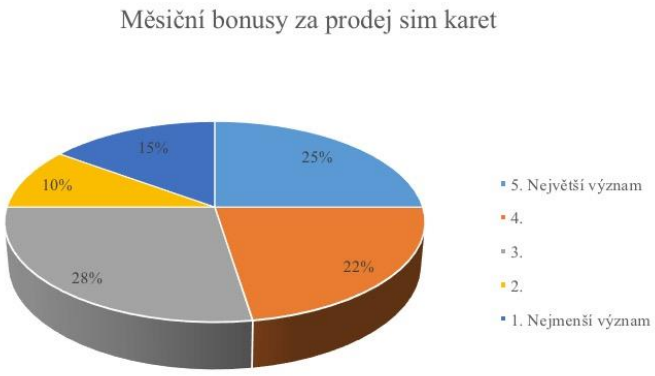
Ve společnosti Travelex jsou čtrvrtletní bonusy chápany jako bonusy vyplácené jednou za tři měsíce a jsou závislé na výsledku hospodaření. Ve většině případů je každému zaměstnanci společnosti vyplacená stejná částka a je nezávislá na počtu odpracovaných hodin nebo na kvalitě práce pracovníka.



Čtvrtletní bonusy pozitivně působí na celkovou motivaci. Většina zaměstnanců přiřazuje této formě motivace největší význam. A pouze 3% z celkového počtu dotazovaných uvedlo, že čtvrtletní bonusy je vůbec nemotivují.

Měsiční bonusy za prodej sim karet

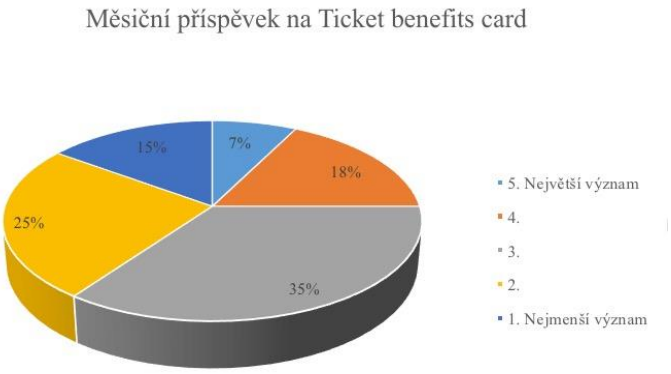
Při své každodenní práci sales consultanté nabízí všem zákazníkům telefonní sim karty. Na konci měsíce jsou u jednotlivých zaměstnanců sečteny počty prodaných sim karet. Na základě tohoto součtu se pak zaměstnancům rozdělují bonusy.



Měsíční bonus za prodej sim karet je novým motivačním nástrojem. Proto jsou názory pracovníků tak odlišné. Pro polovinu pracovníků má tento motivační nástroj velký význam, ale pro zbývající polovinu má mnohem menší význam, proto nelze jednoznačně určit, zda je tento nástroj účinný.

Měsíční příspěvek na Ticket benefits card

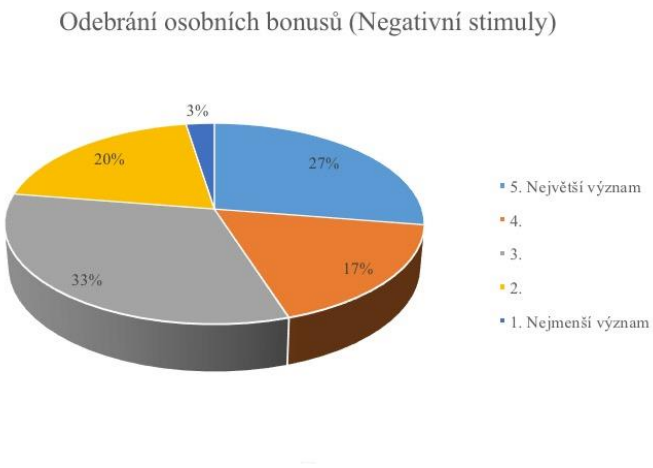
Všichni zaměstnanci při příchodu do společnosti Travelex dostávají od zaměstnavetele Ticket benefits card, která má podobu obyčejné platební karty. Měsíčně dostávají na tuto kartu určitou částku, kterou pak mohou utratit za zábavu (bázen, kino, aquacentrum) nebo nakoupit léky v lékárně, popřípadě v e-shopu.



35% všech zaměstnanců neví, zda má pro ně příspěvek na Ticket benefits card nějaký motivující vliv. Druhá největší skupina (25%) odpověděla, že tento nástroj motivace téměř neovlivňuje jejich pracovním výkon.

Odebrání osobních bonusů (Negativní stimuly)

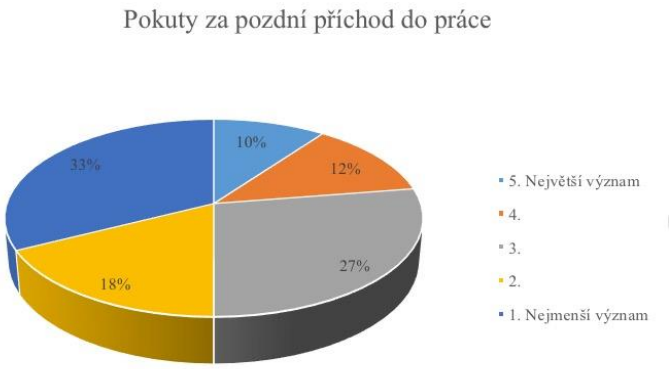
Odebrání osobních bonusů patří k negativním stimulům motivace zaměstnanců. Zaměstnavatel může použít tento motivační nástroj pouze v případě, že se zaměstnanec dopustí chyby při práci, nebo porušuje závazná interní pravidla a nařízení společnosti.



Odebrání osobních bonusů je velmi silným a zároveň velmi agresivním nástrojem. Pravě proto na něj zaměstnanci společnosti mají různé názory. Pro někoho odebrání bonusu má velký význam, naopak někoho tento typ stimulace vůbec nemotivuje.

Pokuty za pozdní příchod do práce

Pokuta za pozdní příchod do práce je dalším negativním nástrojem motivace zaměstnanců. Uplatňuje se v případě systematicky se opakujícího pozdního příchodu do zaměstnání. Pokuta za pozdní příchod se neukládá v případě, že zaměstnanec předem nahlásí svému nadřízenému, že přijít včas nemůže s uvedením důvodu (vynechání spoje, dopravní nehoda aj.) V případě neomluveného pozdního příchodu se pokutě nelze vyhnout.



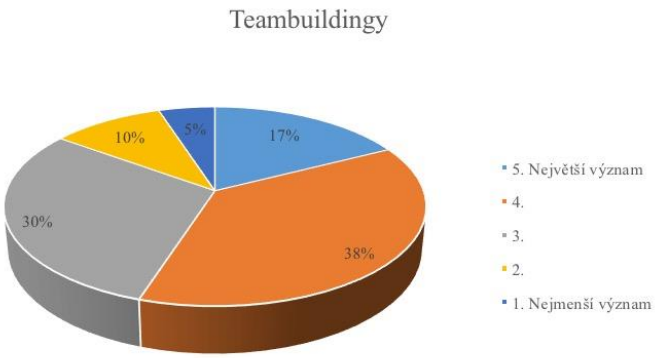
Většina zaměstnanců (33%) uvedla, že pokuty za pozdní příchod pro jejich pracovní výkon vůbec nemají žádný význam. Pouze 22% pracovníků označilo, že tento motivační nástroj má nějaký vliv na jejich pracovní výkon.

4.3.2. Sociální stimuly

Teambuildingy

Teambuilding je jednou z metod vzdělávání mimo pracoviště, zároveň je typem zážitkového vzdělávání, které je zaměřené na tvorbu a rozvoj týmové spolupráce a trénování důležitých schopností a dovedností, jako je komunikace nebo společné překonávání překážek a společné (týmové) hledání efektivních řešení jednotlivých problémů.

Společnost Travelex organizuje teambuildingy 4x za rok. Mezi hlavní cíl teambuildingu patří vzájemné hlubší poznání členů pracovního týmu, stmelení pracovní skupiny a posílení týmového ducha. Teambuildingy se obvykle provádí jako tzv. outdoor aktivity – převážně venkovní aktivity, probíhajících většinou v přírodě (mimo pracoviště). Nebo je možné je konat i v tzv. indoor formě – bowling nebo mini golf.



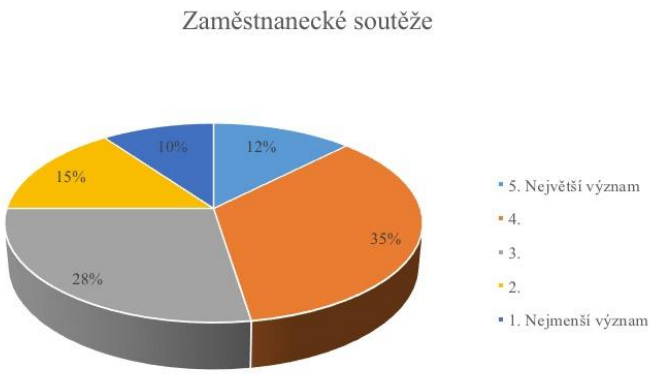
Použití takového motivačního nástroje, jakým je teambuilding, pozitivně působí na celkový pracovní výkon větší poloviny zaměstnanců společnosti. Pouze 15% z celkového počtu dotazovaných uvedlo, že konání teambuildingu vůbec neovlivňuje jejich pracovní výkon.

Zaměstnanecké soutěže

Několikrát za rok Travelex a.s. organizuje různé zaměstnanecké soutěže, které pomáhají vytvořit a udržet zdravou konkurenci mezi všemi pracovníky společnosti.

Existuje několik typů soutěží, používaných ve společnosti:

- Víkendová soutěž za dobré prodejní výsledky, kde první tři nejlepší zaměstnanci dostávají dárkové poukazy do kaváren, do kina nebo dokonce i peněžní příspěvek.
- Čtvrtletní soutěž za vynikající zákaznický servis, kde jsou zaměstnanci hodnoceni na základě předem stanovených kritérií. Prvních 10 nejlepších pracovníků pak losuje různé ceny, jako například chytré mobilní telefony, fotoaparáty, tablety, atd.

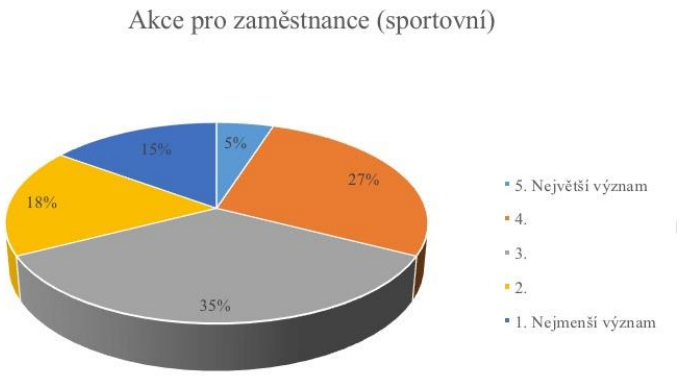


Různé typy soutěží přispívají ke zdravé konkurenci. 47% dotazovaných zaznamenalo, že různé firemní soutěže mají velký vliv na jejich pracovní výkon a povzbuzuje je k vyšším pracovním výkonům. Jenom u 10% zaměstnanců soutěže nijak neovlivňují jejich pracovní výkon.

Akce pro zaměstnance (sportovní)

Sport je nedílnou součástí lidského života. Lidé, kteří mají sedavé zaměstnání, by se mohli večer po práci nebo ráno před prací věnovat alespoň půl hodiny sportovním aktivitám. Protože sportovní aktivity zlepšují celkovou náladu a zdravotní stav.

Co se týče Travelexu, tak naše společnost vždy aktivně podporuje sportující kolegy. Minulý rok se několik zaměstnanců zúčastnilo závodu Spartan Race v Liberci. A už na konci března 2015 skoro polovina zaměstnanců společnosti, včetně vedení, poběží Sportissimo 1/2 maraton v Praze.



Většina zaměstnanců společnosti vůbec nesportuje. Proto byl takový výsledek očekávaný. Zaměstnancům je jedno, jestli se někteří lidé ze společnosti zúčastní různé sportovní akce nebo ne.

Příspěvky na stravování

Zaměstnavatel je povinen podle zákoníku práce umožnit zaměstnanci stravování (přestávku na oddech a na stravování). Pokud se zaměstnavatel rozhodné svým zaměstnancům poskytovat i příspěvky na stravování, učiní tak dohodou v kolektivní smlouvě nebo vnitřními předpisy (směrnicí).

Společnost Travelex poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 100,- Kč, kde

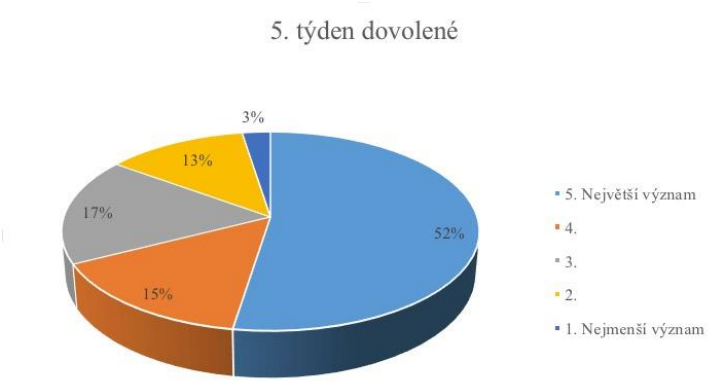
- 45% je částka, kterou si zaměstnanec hradí sám (45,- Kč) a
- 55% je částka, kterou hradí zaměstnavatel a následně si ji pak odečte jako daňově uznatelný náklad (55,- Kč).

Všichni lidé pro svou existenci potřebují energii, kterou čerpají z jídla. Proto je podobný výsledek očekávaný. 72% dotazovaných je spokojená s takovým motivačním nástrojem.

5. týden dovolené

Všichni zaměstnanci společností pracující na letišti mají nepravidelnou pracovní dobu, která se nedá dopředu stanovit. Vedoucí pracovník (manažer) vytváří rozpis na další měsíc, aby si všichni ostatní zaměstnanci mohli naplánovat svůj soukromý život (popř. studium, hobby).

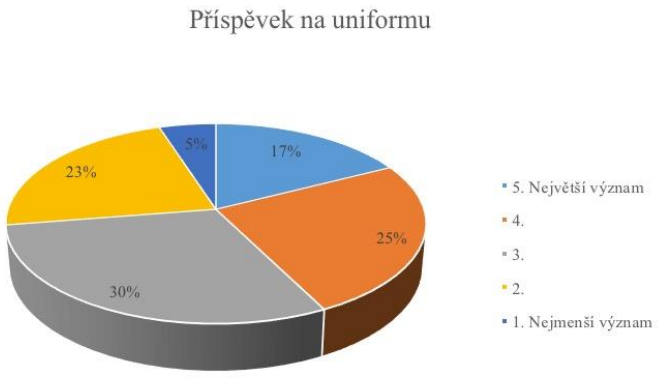
S ohledem na tuto nepravidelnou pracovní dobu společnost nabízí svým zaměstnancům dodatečný (5.) týden dovolené.



Odpočinek buď aktivní, nebo pasivní očišťuje mysl, obnovuje síly a kladně působí na celé tělo. Proto je zřejmé, že většina pracovníků ohodnotila tento motivační nástroj nejvyššími známkami, a že 5. týden dovolené velmi ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Příspěvek na uniformu

Společnost Travelex a.s. poskytuje svým zaměstnancům pracovní oblečení (uniformu). Do uniformy patří: pracovní košile a firemní šátek s logem firmy. Měsíčně zaměstnanci společnosti dostávají příspěvek na čištění uniformy, popřípadě chemické čištění.



Pro 30% zaměstnanců nemá příspěvek na uniformu motivující vliv. Ale do práce musíme všichni chodit upravení, proto tento příspěvek pomáhá udržovat uniformu v příslušném stavu.

Příspěvek na dopravu

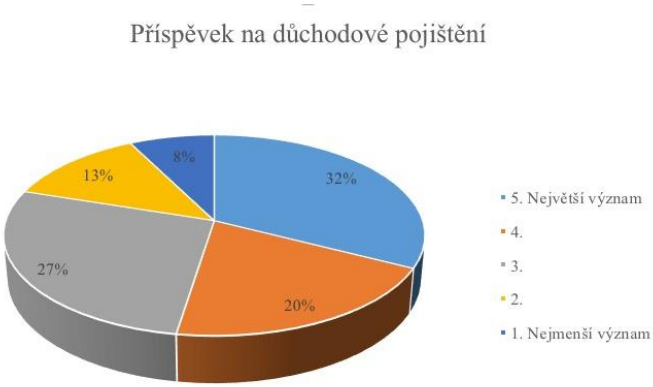
Příspěvek na dopravu je vyplácen v čtvrtletních intervalech a výše příspěvku je vypočítána jako 3*měsíční cena kupónu pro dospělou osobu.

Většina 77% dotazovaných zaměstnanců společnosti uvedla, že je velmi spokojena s příspěvkem na dopravu. A dodatečně uvedla, že je to dobrý motivační prvek.

Příspěvek na důchodové pojištění

Zaměstnancům v pracovním poměru může zaměstnavatel na vyžádání zaměstnanců poskytnout příspěvek na důchodové pojištění.

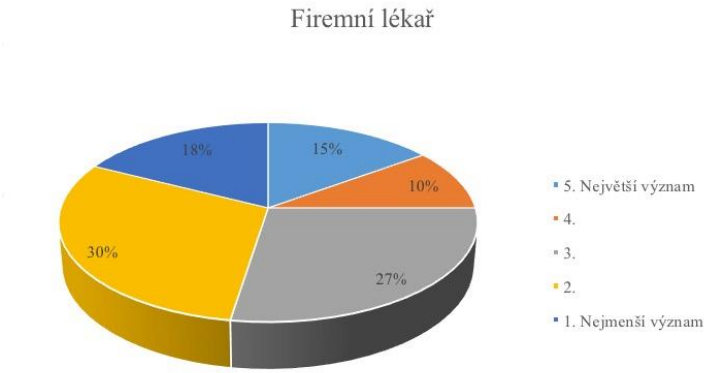
Povinné zákonné důchodové pojištění je solidární, průběžné financované pojištění a zahrnuje starobní, invalidní a pozůstalostní (vdovské/vdovecké a sirotčí) důchody.



Někteří zaměstnanci společnosti vůbec nevěděli, že společnost na vyžádání poskytuje příspěvek na důchodové pojištění. Ale ti, kteří to věděli, uvedli, že tento příspěvek kladně působí na jejich pracovní výkon.

Firemní lékař

Společnost poskytuje pro své zaměstnance možnost využívání služby firemního lékaře. Firemní lékař dělá vstupní, periodické (2x za rok) a výstupní prohlídky, které firma hradí sama.



Podle tohoto diagramu je možně říci, že návštěva firemního lékaře nemá vůbec nic společného s pracovním výkonem zaměstnanců.

4.3.3. Morální stimuly

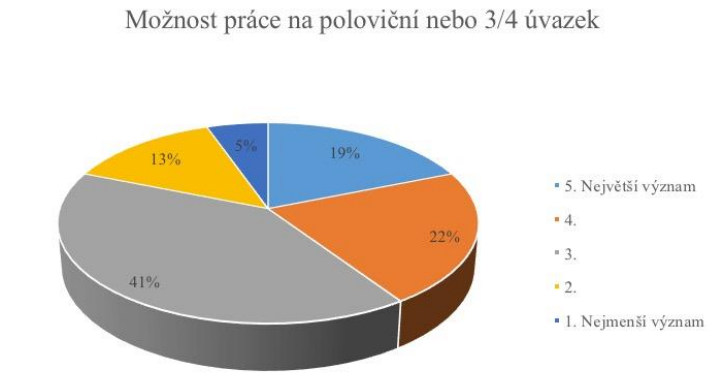
Možnost rozvržení pracovní doby dle požadavků zaměstnance

Zaměstnancům pracujícím na poloviční úvazek nebo na 3/4 úvazek, společnost Travelex poskytuje možnost si předem stanovit dny, ve kterých budou tito zaměstnanci potřebovat volno. Zaměstnanci, pracující na 1/2 úvazek mají možnost takto označit 10 dnů, zaměstnanci, pracující na 3/4 úvazek mohou označit 7 dnů.

35% dotazovaných ohodnotilo možnost rozvržení pracovní doby známkou 4, 27% ohodnotilo tuto možnost známkou 5, což je větší polovina. Tato většina uvedla, že možnost rozvržení pracovní doby dle vlastních požadavků kladně ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Možnost práce na poloviční nebo 3/4 úvazek

Podle požadavku ze strany zaměstnance společnost nabízí práci na poloviční nebo 3/4 úvazek. Například pracujícím studentům, sportovcům nebo těm, kteří mají malé dítě.

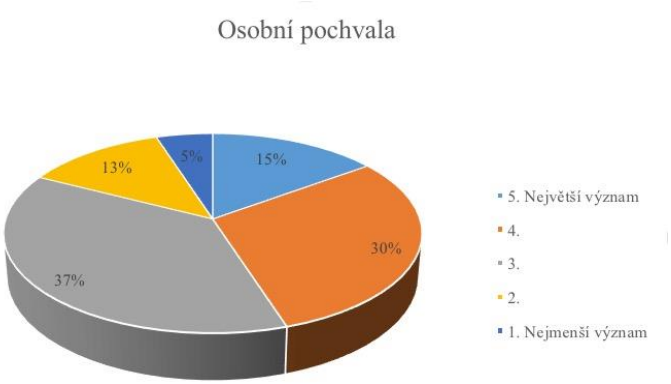


41% zaměstnanců možnost práce na 1/2 nebo 3/4 úvazek nemotivuje. Ale pro studenty a pracující mladé matky je to velká výhoda a zároveň je silný motivační nástroj.

Osobní pochvala

Pochvala je mocný nástroj motivace, který okamžitě zvyšuje pracovní výkon a výrazně přispívá k dlouhodobému udržení vysokého výkonu. Vedoucí pracovníci chválí své podřízené jen v případě, že si tuto pochvalu zaslouží. Protože pochvala bez důvodu nejenom nepodporuje motivaci chváleného, ale také výrazně snižuje autoritu chválícího. Zároveň pokud pochvala přichází příliš pozdě, má mnohem menší motivační účinek.

Pochvala je jedním z nejjednodušších, ale současně jedním z nejúčinnějších motivačních nástrojů.

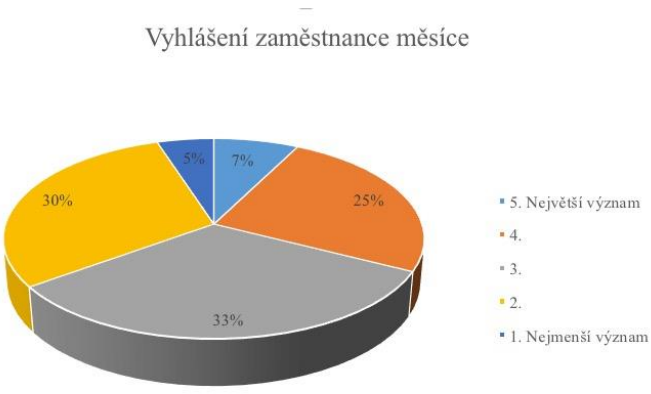


37% zaměstnanců nepovažuje osobní pochvalu za silný motivační nástroj. Naproti tomu 45% dotazovaných zaměstnanců osobní pochvalu považuje za velmi silný motivační nástroj.

Vyhlášení zaměstnance měsíce

Pravidelné měsíční vyhodnocení nejlepšího zaměstnance je jednou ze starých a dobrých tradic společnosti Travelex. Tato vyhodnocení nikdy neškodí a mají snad i pozitivní dopady. Zaměstnance motivují a dodávají jim pocit, že jejich úsili a dobrá práce jsou monitorovány a následně ohodnoceny.

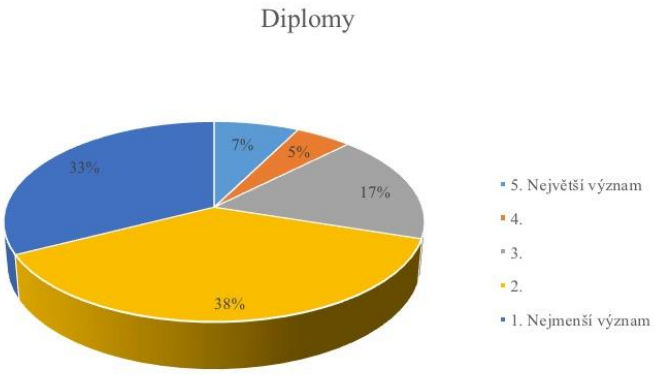
Vyhlášení zaměstnance měsíce patří mezi velmi silný motivační nástroj, protože kvalita práce zaměstnanců se zvyšuje a pokud je takové vyhlašení spojeno i s finanční odměnou, je motivace jednoznačná!



Odpovědi zaměstnanců se rozdělily do dvou téměř stejně velkých skupin. Polovina dotazovaných uvedla, že jejich pracovní výkon Vyhlášení zaměstnance měsíce neovlivňuje, naopak druhá polovina uvedla, že ovlivňuje.

Diplomy

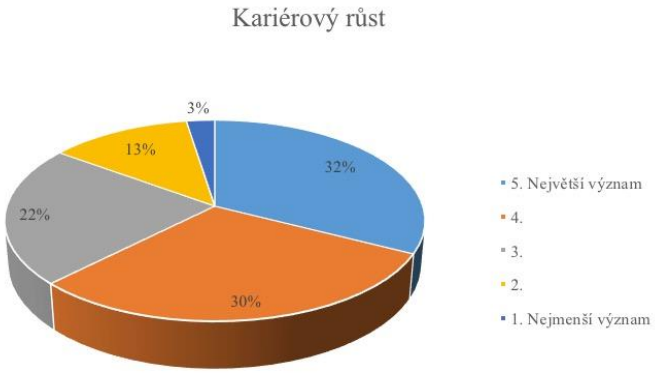
Při vyhlášení zaměstnance měsíce, v případě veřejných projevů hlavního vedení společnosti nebo při veřejných poděkováních dostávají vybraní zaměstnanci diplom se svým jménem a vlastnoručním podpisem hlavního manažera společnosti.



Jak ukazuje diagram, diplomy nemaji žádný význam na pracovní výkon zaměstnanců.

Kariérový růst

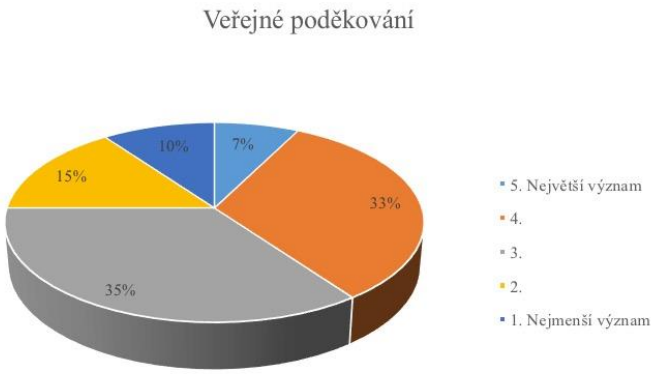
Kariérový růst znamená rozvoj v rámci organizační struktury společnosti a je vnímán jako možnost pracovního postupu (povýšení) v rámci společnosti. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují kariérový růst, například: sebeprezentace pracovníka, situace ve firmě, výkon práce a hodnocení zaměstnance nadřízenými, vzdělání a osobní charakteristiky zaměstnance.



Kariérový růst byl a vždy bude považován za nejúčinnější nástroj při motivování zaměstnanců. Což potvdily výsledky dotazníkového šetření. Pro většinu zaměstnanců společnosti je kariérový růst jedním z nejsilnějších a nejdůležitějších motivačních nástrojů.

Veřejné poděkování

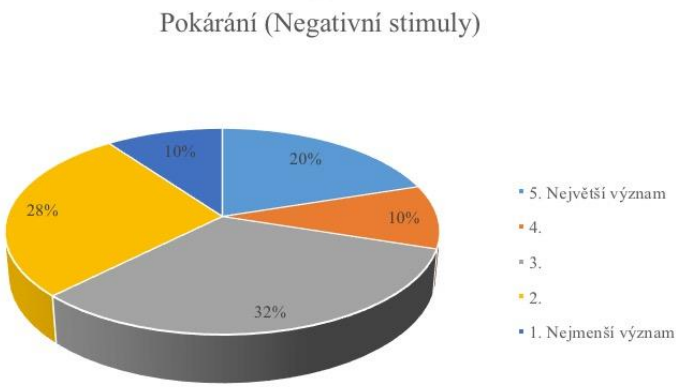
Tento motivační nástroj je v naší společnosti často používaný. Veřejné poděkování se uděluje ve většině případů na společných akcích, např. na teambuildingu nebo na vánočním večírku při tradičním projevu vedoucího manažera společnosti. Poděkování působí motivačně a povzbuzuje k dosažení vyšších cílů.



Veřejné poděkování občas působí jako silný motivační nástroj, ale 40% zaměstnanců společnosti veřejné poděkování označilo za silný motivační faktor. A jenom 25% za slabý motivační faktor. Zbývajících 35% zůstalo neutrální.

Pokárání (Negativní stimuly)

Pokárání za neúspěchy nebo za nekvalifikovanou práci patří k negativním stimulům motivace zaměstnanců. Pokárání v případě neúspěchu působí jako silný motivační faktor. Přílišné používání tohoto nástroje na druhé straně může s největší pravděpodobností přestat působit kladně a zaměstnanci mohou ztratit chuť k práci.



Pokáraní, jako negativní motivační stimul nemá u zaměstnanců skoro žádné pozitivní účinky, ale stejně 30% dotazovaných považuje tento motivační nástroj za velmi účinný.

4.3.4. Celkové vyhodnocení

Účinnost motivačních stimulů je možné zhodnotit pomoci váženého aritmetického průměru. Vážený aritmetický průměr (střední hodnota) je definována jako vážený průměr daného rozdělení, nebo jako součet všech hodnot náhodné proměnné x_i dělený počtem hodnot. Vypočtený průměr pak udává, jaká část součtu hodnot sledované číselné proměnné připadá na každou jednotku souboru.

Hmotné motivační stimuly, používané ve společnosti Travelex, je možné rozdělit do sedmi motivačních nástrojů.

Vážený aritmetický průměr nám ukazuje, že většina zaměstnanců společnosti považuje za nejúčinnější hmotný motivační stimul *Čtvrtletní bonusy (Založené na výsledcích hospodaření)*. Na druhém místě se umístil *Bonusový program na základě výsledků (Kpi)*. Až na třetím místě je měsíční mzda.

Za neúčinný motivační stimul zaměstnanci považují *Pokuty za pozdní příchod do práce*, který zároveň patří mezi negativní stimuly motivace, druhým neúčinným stimulem zaměstnanci vybrali *Měsíční příspěvek na Ticket benefits card*.

		Vap	Pořadí
1	Tabulková mzda	3,975	3
2	Bonusový program na základě výsledků (Kpi)	4,275	2
3	Čtvrtletní bonusy (Založené na výsledcích hospodaření)	4,35	1
4	Měsíční bonusy za prodej sim karet	3,325	5
5	Měsíční příspěvek na Ticket benefits card	2,775	6
6	Odebrání osobních bonusů (Negativní stimuly)	3,475	4
7	Pokuty za pozdní příchod do práce	2,5	7

Ve společnosti se používá 9 sociálních motivačních stimulů. Za nejúčinnější stimul pracovníci považují *Příspěvek na dopravu*, druhým nejúčinnějším stimulem je *5. týden dovolené*, třetím *Příspěvky na stravování* ve formě stravenek.

Za neúčinné jsou považované *Sportovní akce pro zaměstnance* a možnost navštěvovat *Firemního lékaře*.

		Vap	Pořadí
8	Teambuildingy	3,525	5
9	Zaměstnanecké soutěže	3,25	7
10	Akce pro zaměstnance (sportovní)	2,9	8
11	Příspěvky na stravování	3,85	3
12	5. týden dovolené	4,025	2
13	Příspěvek na uniformu	3,275	6
14	Příspěvek na dopravu	4,1	1
15	Příspěvek na důchodové pojištění	3,575	4
16	Firemní lékař	2,75	9

K morálním motivačním nástrojům patří následujicích 8 motivačních stimulů, používaných ve firmě. Za nejefektivnější motivační stimul pracovníci zvolili *Kariérový růst*, *Možnost rozvržení pracovní doby dle požadavků* a *Osobní pochvalu*.

K neefektivním stimulům zaměstnanci zařadili *Pokárání* jako negativní motivační stimul, *Vyhlášení zaměstnance měsíce* a *Diplomy*.

		Vap	Pořadí
17	Možnost rozvržení pracovní doby dle požadavků zaměstnance	3,675	2
18	Možnost práce na poloviční nebo 3/4 úvazek	3,1	5
19	Osobní pochvala	3,375	3
20	Vyhlášení zaměstnance měsíce	3	7
21	Diplomy	2,175	8
22	Kariérový růst	3,775	1
23	Veřejné poděkování	3,125	4
24	Pokárání (Negativní stimuly)	3,025	6

Variabilita

Variační koeficient patří k základním charakteristikám variability. Pod variabilitou (měnlivostí) kvantitativního statistického znaku rozumíme kolísání hodnot této veličiny, což můžeme posuzovat buď jako rozdílnost jednotlivých hodnot od aritmetického průměru, nebo jako vzájemnou rozdílnost jednotlivých hodnot sledované veličiny.

Měření variability lze využít k hodnocení homogenity (stejnorodosti) sledovaného souboru a také k posuzování kvality informace. Současně vycházíme z úvahy, že čím je soubor stejnorodější, tj. s menší variabilitou, tím je například aritmetický průměr výstižnější z hlediská hodnocení úrovně hodnot souboru.

"Variační koeficient v_x patří mezi relativní míry variability, protože nevyjadřuje variabilitu v původních měrných jednotkách, ale jako poměr směrodatné odchylky a průměru. Obvykle se tento poměr prezentuje v procentech. Pak udává, z kolika procent se v průměru odchylují jednotlivé hodnoty od aritmetického průměru.

Snadná interpretace hodnot variačního koeficientu jej řadí mezi nejpoužívanější charakteristiky variability." (Souček, 2006, str. 22).

Chceme porovnat, nakolik jsou odpovědi všech zaměstnanců společnosti homogenní. Jinými slovy řečeno, jak jsou ve svých názorech na jednotlivé motivační prvky podobné.

Pro výpočet variačního koeficientu byly použity takové statistiské hodnoty, jako jsou rozptyl, směrodatná odchylka a střední hodnota. Po výpočtu všech těchto statistických veličin byla vytvořena následující tabulka, která ukazuje, nakolik jsou odpovědi zaměstnanců společnosti Travelex stejnorodé.

		Střední hodnota		Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient (%)	Pořadí
		$\bar{x}$	$\bar{x}^2$	s_o^2	$\sqrt{s_o^2}$	V	
1	Tabulková mzda	3,975	15,800625	0,674375	0,82120339	20,6592047	3
2	Bonusový program na základě výsledků (Kpi)	4,275	18,275625	0,599375	0,77419313	18,1097808	1
3	Čtvrtletní bonusy (Založené na výsledcích hospodaření)	4,35	18,9225	0,6275	0,79214898	18,2103213	2
4	Měsíční bonusy za prodej sim karet	3,325	11,055625	1,819375	1,3488421	40,5666796	18
5	Měsíční příspěvek na Ticket benefits card	2,775	7,700625	1,274375	1,12888219	40,6804393	19
6	Odebrání osobních bonusů (Negativní stimuly)	3,475	12,075625	1,349375	1,16162602	33,4280868	11
7	Pokuty za pozdní příchod do práce	2,5	6,25	1,75	1,32287566	52,9150262	23
8	Teambuildingy	3,525	12,425625	1,099375	1,04851085	29,7449886	8
9	Zaměstnanecké soutěže	3,25	10,5625	1,3375	1,15650335	35,5847185	16
10	Akce pro zaměstnance (sportovní)	2,9	8,41	1,24	1,11355287	38,3983749	17
11	Příspěvky na stravování	3,85	14,8225	1,1275	1,06183803	27,5802085	5
12	5. týden dovolené	4,025	16,200625	1,424375	1,19347183	29,6514739	7
13	Příspěvek na uniformu	3,275	10,725625	1,299375	1,13990131	34,8061469	14
14	Příspěvek na dopravu	4,1	16,81	0,94	0,96953597	23,6472188	4
15	Příspěvek na důchodové pojištění	3,575	12,780625	1,594375	1,26268563	35,3198778	15
16	Firemní lékař	2,75	7,5625	1,6375	1,27964839	46,5326687	22
17	Možnost rozvržení pracovní doby dle požadavků zaměstnance	3,675	13,505625	1,369375	1,17020297	31,8422578	10
18	Možnost práce na poloviční nebo 3/4 úvazek	3,1	9,61	1,89	1,37477271	44,3475067	21
19	Osobní pochvala	3,375	11,390625	1,084375	1,04133328	30,8543194	9
20	Vyhlášení zaměstnance měsíce	3	9	1,05	1,02469508	34,1565026	12
21	Diplomy	2,175	4,730625	1,344375	1,15947186	53,3090512	24
22	Kariérový růst	3,775	14,250625	1,224375	1,1065148	29,3116503	6
23	Veřejné poděkování	3,125	9,765625	1,159375	1,07674277	34,4557687	13
24	Pokárání (Negativní stimuly)	3,025	9,150625	1,574375	1,25474101	41,4790416	20

Z následujících výpočtů mužeme posoudit, že dotazovaní zaměstnance měli skoro stejný názor u tvrzení č. 2. *"Bonusový program na základě výsledků (Kpi)"*. Dále se shodovali ve svých názorech u tvrzení č. 3. *"Čtvrtletní bonusy (Založené na výsledcích hospodaření)"* a u tvrzení č. 1. *„Tabulková mzda"*.

Názory zaměstnanců se velmi odlišovaly u tvrzení č. 21. *"Diplomy"*, č. 7. *„Pokuty za pozdní příchod do práce"* a č. 16. *„Firemní lékař"*.

4.4. Souhrn (zpracování)

Podle provedeného výzkumu je možné posoudit, že motivační systém ve společnosti Travelex je nastaven výborně a vytvořen na základě dlouhodobého výzkumu konkretního odvětví a na základě požadavků a návrhů jednotlivých zaměstnanců společnosti.

Pro vylepšení a následné zdokonalení motivačního systému ve společnosti bych chtěla navrhnout několik praktických rad.

4.4.1. Praktické rady pro motivování zaměstnanců ve společnosti

1. Osobní motivace

Osobní motivace je základem pro nastavení úspěšného motivačního systému v celé společnosti. Za prvé je u osobní motivace zapotřebí zjistit, jaké faktory jsou pro vás, jako zaměstnavatele důležité, a jak jsou vzájemně propojeny. Za druhé je třeba si vzpomenout, co v minulosti motivovalo vás, nebo naopak, co vás přesvědčovalo něco dělat, ale také nedělat. Pochopit a uvědomit si rozdíl mezi skutečnou dlouhodobou motivací a rychle projíždějící nárazy.

Určitý motivační pohon k práci by měl mít každý už sám v sobě. Nikdy totiž nelze dosáhnout stavu, kdy by byly podmínky nastaveny tak ideálně, aby byl člověk ve své práci povzbuzován za každých okolností. Pokud člověka práce baví, má možnost se v ní rozvíjet, učit se, je v dobrém kolektivu a má dobré vedení, je to jedna z nejvyšších motivací.

2. Zjištění potřeb zaměstnanců

Zaprvé musí zaměstnavatel zjistit potřeby všech zaměstnanců společnosti, buďto potřeby jistoty, uznání nebo potřeby seberealizace. Lidé mohou vyžadovat lepší sociální status, vyšší mzdu, zlepšení pracovních podmínek a řadu dalších výhod. Ale nejdůležitějším úkolem je zjistit, co opravdu motivuje zaměstnance. Pro zjištění potřeb zaměstnanců je vhodné použít anketu, která bude sloužit jako měřítko úspěchu existujicího

motivačního programu. Anketa muže být provedená anonymně, aby se zaměstnanci nemuseli stydět napsat s čím jsou spokojeni, popřípadě nespokojeni nebo co je trápí.

Za druhé je zapotřebí najít tu správnou cestu pro uspokojení těchto potřeb. Díky anonymní anketě vedoucí pracovníci obdrží 360° feedback z různých úhlů pohledu o celkovém motivačním systému a o svých řídících schopnostech. Tyto výsledky nabízejí nejen možnosti vývoje pro vedoucí pracovníky, ale také nové možnosti pro firmu. Při personální práci je také možné intenzivněji zabývat se jednotlivými potřebami a schopnostmi a vytvářet dobrou základnu pro budoucí pracovní příležitosti.

Větší zájem o každodenní práci u zaměstnanců je možné zajistit pomocí:

- Větší pozornosti ze strany vedoucího pracovníka
- Více zajímavou prací
- Pomocí zlepšení pracovních podmínek na pracovišti
- Uznání
- Větší konkurencí
- Větší příležitostí pro rozvoj
- Atd.

3. Zájem o práci

Vedoucí pracovníci musí podporovat své zaměstnance každý den, projevovat zájem o vykonávání stanovených úkolů a chválit za dobře vykonanou práci. Pokud se u zaměstnanců objeví nějaké nové nápady na zlepšení efektivity práce, je potřeba je vzít na vědomí, popřípadě provést nějaké změny v existujícím pracovním systému.

Získejte si respekt a důvěru ze strany všech zaměstnanců společnosti a staňte se pro každého příkladem. Ale zároveň nepoukazujte nato, že jste schopni vykonat něco lépe, než někdo z vašich podřízených. Protože všichni ostatní musí cítit podporu z vaší strany.

4. Odstranění prekážek v práci

Zjistěte, co brání úspěšné motivaci - ať už jde o fyzické (zařízení, vybavení), nebo psychologické (nuda, nespravedlnost, překážky, nedostatek respektu a uznání) důvody.

Některé z nich mohou být rychle a snadno odstraněny. Ostatní budou vyžadovat více času a více rozpracovaného plánu. Vaše sebědůvěra a jistota v tom, že najdete, a budete postupně odstraňovat překážky, bude motivovat zaměstnance ještě víc.

5. Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je nedílnou součástí sociální politiky každé organizace, a rozumíme tím povinnost zaměstnavatele podle Zákoníku práce zabezpečit vhodné pracovní podmínky pro práci svých zaměstnanců. Pod tento pojem zahrnujeme soubor práv a povinností směřujících k vytvoření optimálních podmínek pro výkon práce. Pracovní místo a pracovní prostředí se musí vytvářet tak, aby byly brány v úvahu psychické a fyzické předpoklady pracovníků.

Základem sociální politiky organizace je zejména péče o pracovní podmínky zaměstnanců a také může být rozšířena i na příznivé ovlivňování jejich životních podmínek. V širším slova smyslu objektem sociální politiky podniku ja také jeho rodina, tato vnitropodniková politika může být účinným a významným motivačním nástrojem.

Do kategorie "Péče o zaměstnance" můžeme zařadit opatření související s přijímáním nových zaměstnanců, s úrovní mezilidských vztahů na pracovišti, s personální evidencí, se stravováním a s bezpečností a ochranou zdraví při práci, atd.

Péči o zaměstnance je možné rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče – stanovena zákony a kolektivními smlouvami na podnikové úrovni
- Smluvní péče – ja dána kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni
- Dobrovolná péče – personální politika zaměstnavatelů

6. Velmi opatrně rozdělovat bonusy mezi zaměstnance

Mnoho lidí říká, že pracují jenom kvůli penězům, proto žádný systém výkonového odměňování nelze dlouhodobě aplikovat beze změn. Například pokud zaměstnanci budou dostávat peníze jako odměnu, pak po krátké době konkrétní způsob motivování přestane fungovat, protože když zaměstnavatel bude vyplácet bonusy často, zaměstnanec si na ně rychle zvykne a přestane vnímat bonus jako příplatek. Zároveň doplňkové platby mohou být účinné v případě stimulace nových zaměstnanců, ale je velmi nepravděpodobné, že by stejné doplňkové výplaty ve stejné míře motivovaly i zaměstnance, kteří pracují pro danou společnost nějakou dobu.

Důvodem změny systému výkonového odměňování může být zpravidla i to, že tato forma odměňování po čase ztrácí svou motivační účinnost a začíná být obcházena nebo zneužívána. Na druhé straně změny výkonového odměňování by však neměly být časté (1x za rok), aby nevyvolávaly nejistotu zaměstnanců. Ke změnám systému odměňování zaměstnanců by se mělo přistupovat zhruba po 3 letech.

Při zavádění nebo změně systému výkonového odměňování zaměstnanců je třeba respektovat různé základní principy:

- Jasné cíle a jednoduchá konstrukce úkolů. Princip, na kterém odměňování spočívá, by měl být jednoduchý, jednoduše vysvětlený a musí být založen na snadno měřitelných výkonových cílech.
- Spravné stanovení výkonových ukazatelů. Výkonové cíle pracovníků by měly být stanoveny v souladu se strategickými cíli v organizaci.
- Je třeba vzít v úvahu i rozsah a způsob vymezení pracovních míst a rozsah pracovní autonomie zaměstnanců.
- Do přípravy systému výkonového odměňování by měli být zapojeni i jiní zaměstnanci a systém musí získat jejich důvěru a podporu.

7. Zabezpečení zpětné vazby

Zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších prvků motivačníko cyklu. Obecně platí, že každý ze zaměstnanců při komunikaci vysílá signály směrem k druhým lidem (kolegům nebo nadřízeným). Tyto signály vysíláme celým tělem: mimikou, gesty, postojem těla, tónem řeči, rychlostí mluvy a v neposlední řadě i tím, co říkáme. Nadřízení nebo naši kolegové tyto signály přijímají (nejčastěji očima a ušima) a zpracovávají je. Následně reagují na to, jak těmto konkrétním signálům porozuměli, jak je zpracovali a jak je vnímali.

V případě měsíčních hodnocení pracovníků (one to one) musí řídící pracovníci zhodnotit souhrnné výsledky za předchozí měsíc a následně zhodnotit výkonnost každého zaměstnance společnosti. Při osobním pohovoru (one to one) manažer připravuje a sdílí informace o současné situaci společnosti a o vysledcích výkonnosti práce konkretního prácovníka. V případě otázek ze strany zaměstnance, musí být manažer schopný odpovědět na všechny kladené otázky. Zároveň musí nastavit reálné cíle na další měsíc, popřípadě o něco vyšší, aby tyto cíle více motivovaly zaměstnance k dosažení lepších výsledků.

Nelze dlouho nechávat zaměstnance čekat na zprávy o tom, jak jsou úspěšní nebo jak úspěšné jsou jejich návrhy a vývoj. Je třeba pečlivě a diskrétně komentovat události, a zároveň není možné zapomenout ani na to, jaké další kroky je potřeba učinit k dosažení stanovených cílů.

Chcete-li přesvědčit své zaměstnance, že nastal čas změny - je třeba postupovat následovně:

- Uvědomte si, že nemůžete odpovědět na všechny otázky
- Věnujte čas tomu, abyste získali jejich důvěru
- Řiďte, inspirujte a pomáhejte zaměstnancům – nenuťte je do práce
- Podělte se s nimi o svůj názor

8. Průběžné školení personálů

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí řízení organizace. Má-li být naplánován vzdělávácí program zaměstnanců, musí být známy jejich potřeby a potřeby organizace. Protože odborná kvalifikace pracovníků se zvyšuje neustálým vzděláváním.

Školení může být organizováno jako školení v rámci podniku (například zaškolení nových zaměstnanců nebo zaškolení stávajících zaměstnanců při změně technologie) a školení mimo podnik (dálkové studium, jazykové stáže, odborné kurzy, atd.)

5. Závěr

Vedení lidí je jedna z nejdůležitějších funkcí, kterou manažeři vykonávají, kam patří i motivace. Pojem motivace je velmi obsáhlý a těžce definovatelný. Jedná se o vše, co působí na chování člověka, ovlivňuje jeho postoj ke každodenní práci i k pracovnímu výkonu.

Být dobrým manažerem není snadné. Nejprve si manažer musí stanovit cíle, kterých chce dosáhnout, dále vytvořit pracovní postup a zvolit vhodný motivační program pro dosažení stanovených cílů.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit úroveň motivačního procesu v podniku a zjistit jaký význam přisuzují zaměstnanci zvoleným motivačním stimulům. Výsledky provedeného dotazníkového šetření ukázaly, že motivace zaměstnanců ve společnosti je velmi důležitá a výrazně ovlivňuje výkon všech zaměstnanců.

Většina respondentů se shodla na tom, že hmotná forma motivace, jako například hrubá měsíční mzda nebo různé bonusové programy, buď čtvrtletní nebo měsíční, je jedním z nejdůležitějších a zároveň i nejúčinnějších motivačních nástrojů. Negativní forma motivace je ve většině případů využívána zřídka, a proto byly názory dotazovaných zaměstnanců společnosti odlišné.

Nemalý význam je přisuzovan sociálním a morálním formám motivace. Ale na druhé straně bylo zjištěno, že diplomy a možnost návštěvy firemního lékaře skoro nijak nepůsobí na jejich pracovní výkon.

Studium problematiky motivace zaměstnanců byl velmi přínosný, bylo získáno velké množství zajímavých informací. Každý z dotazovaných zaměstnanců je velmi zajímavou osobností a má svůj vlastní názor na všechny motivační nástroje používané ve společnosti. Což bylo potvrzeno po vyhodnocení všech odpovědí, protože každý člověk je jedinečný, a proto odpovědi na stejné otázky budou téměř vždy různé.

6. Seznam použitých zdrojů

VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5

KOONZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Mnangement. 1. vyd. Phana:Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

DONNELLY, James H. a James L. GIBSON a John M. Ivancevich. Management. 1. vyd. Praha: Granda Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁčKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7

HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vyd. (2. dorisk). Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-213-1585-3

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0210-0.

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

FIEDLER, Jiří. Kybernetika v řízení.Přednáška.

7. Přílohy

8.1. Dotazník

Přidělte, prosím, význam uvedených motivačních stimulů pro váš pracovní výkon ve škále hodnocení 5 - 1, kde 5 = největší význam až 1= nejmenší význam.

Hmotné stimuly

	1	2	3	4	5
Tabulková mzda					
Bonusový program na základě výsledků (Kpi)					
Čtvrtletní bonusy (Založené na výsledků hospodaření)					
Měsíční bonusy za prodej sim karet					
Měsíční příspěvek na Ticket benefits card					
Odebrání osobních bonusů (Negativní stimuly)					
Pokuty za pozdní příchod do práce					

Sociální stimuly

	1	2	3	4	5
Teambuildingy					
Zaměstnanecké soutěže					
Akce pro zaměstnance (sportovní)					
Příspěvky na stravování					
5. týden dovolené					
Příspěvek na uniformu					
Příspěvek na dopravu					
Příspěvek na důchodové pojištění					
Firemní lékař					

Morální stimuly

	1	2	3	4	5
Možnost rozvržení pracovní doby dle požadavků zaměstnance					
Možnost práce na poloviční nebo 3/4 úvazek					
Osobní pochvala					
Vyhlášení zaměstnance měsíce					
Diplomy					
Kariérový růst					
Veřejné poděkování					
Pokárání (Negativní stimuly)					