Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy ABC, a. s.

Pavel Přidal

Bakalářská práce
2010

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Pavel PŘIDAL**
Osobní číslo:	**M07320**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Téma práce:	**Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy ABC, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Na základě literární rešerše charakterizujte motivaci ve vztahu k zaměstnancům.**

II. Praktická část

- **Na základě dotazníkového šetření analyzujte spokojenost zaměstnanců ve firmě ABC, a. s.**
- **Zhodnoťte provedené analýzy a formulujte doporučení týkající se motivace zaměstnanců ve firmě ABC, a. s.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
[2] GREGAR, A. Personální řízení I. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.
[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[4] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
[5] PORVAZNÍK, J. Celostní management pilíře kompetence v řízení. Bratislava: SPRINT, 2008. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **20. srpna 2010**

Ve Zlíně dne 30. června 2010

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky
L.S.

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20. 8. 2010 .....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem mé bakalářské práce je charakterizovat metody motivace a jejich vliv na motivační systém společnosti ABC, a.s. a navrhnout opatření, která tento systém zefektivní. K analýze motivačního systému společnosti ABC, a.s. využiji dotazníkové šetření. Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části je popsán pojem motivace, nejznámější motivační teorie, možnosti hmotné a nehmotné motivace, motivace pracovní skupiny a možnosti hodnocení a odměňování zaměstnanců. V praktické části je popsána společnost ABC, a.s., vyhodnocení dotazníkového šetření a návrhy na zlepšení motivace ve společnosti.

Klíčová slova: motivace, motivační teorie, pracovní tým, spokojenost zaměstnanců, odměňování, zpětná vazba, hodnocení, týmová práce

ABSTRACT

The aim of my thesis is to analyze the motivational system of ABC corp. and propose measures to streamline the system. I will use the questionnaire to analyze the motivational system of ABC corp. The thesis consists of theoretical and practical parts. The theoretical part describes the concept of motivation, the best-known theory of motivation, the possibility of tangible and intangible motivation, motivation task force and the possibility of evaluation and rewards employees. The practical part is described by ABC corp, an evaluation questionnaire and suggestions for improving motivation in the company.

Keywords: motivation, motivational theory, team, employee satisfaction, remuneration, feedback, reviews, teamwork

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. Ing. Jánu Porvazníkovi, CSc. za jeho cenné rady a připomínky.

Za poskytnuté materiály a obětovaný čas děkuji vedoucímu ekonomického oddělení společnosti ABC, a.s. Ing. Radomíru Typovskému a také všem zaměstnancům firmy ABC, a. s.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKO MOTIVACE **12**
1.1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE 12
1.1.1 Základní pojmy 12
1.1.2 Vnitřní a vnější motivace 13
1.1.3 Teorie „cukru a biče“ 14
1.2 MOTIVAČNÍ TEORIE A JEJICH PŘEDSTAVITELÉ 14
1.2.1 Mcgregorova teorie X a teorie Y 15
1.2.2 Maslowova hierarchie potřeb 15
1.2.3 Řešení lidských potřeb podle Alderfera 16
1.2.4 Herzbergova teorie 16
1.3 HMOTNÁ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ 18
1.3.1 Odměňování zaměstnanců 19
1.3.2 Systém odměňování zaměstnanců 20
1.3.3 Peněžní prvky odměny zaměstnance 20
1.3.4 Mzdové formy 21
1.3.4.1 Základní mzdové formy 22
1.3.4.2 Dodatkové mzdové formy 22
1.3.5 Zaměstnanecké výhody 23
1.4 NEHMOTNÁ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ 24
1.4.1 Nehmotné prvky odměny zaměstnance 25
1.4.2 Funkce vedení lidí 26
1.4.3 Pracovní hodnocení 26
1.5 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ ORGANIZACE 28
1.5.1 Motivační program podniku 28
1.5.2 Motivace jednotlivce 29
1.5.2.1 Zpětná vazba 30
1.6 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ 31
II PRAKTICKÁ ČÁST **32**
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC, A. S. **33**
2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI 33
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI 34
2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI 35
2.4 KOLEKTIVNÍ SMLOUVA 36
3 DOTAZNÍKOVÝ VÝZKUM VE FIRMĚ ABC, A. S. **42**
4 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ **56**
ZÁVĚR **58**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **59**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **60**
SEZNAM OBRÁZKŮ **61**
SEZNAM TABULEK **62**

SEZNAM PŘÍLOH.....63

ÚVOD

V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace nejen uspěje, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije.

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli.

Základem je, aby byli zaměstnanci v podniku spokojení. Pokud budou spokojení a motivovaní je předpoklad, že budou odvádět požadovaný výkon. Na zaměstnance však působí mnoho faktorů, které ovlivňují jejich výkonnost. Mezi tyto faktory patří pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, výše odměny, náplň práce nebo způsob vedení pracovníků.

Cílem vedení je vytvořit takové prostředí a motivační systém, kterým napomohou tomu, aby pracovníci odváděli požadovaný výkon.

Moje bakalářská práce se zabývá tématem motivace zaměstnanců a jejím vlivem na zvyšování výkonnosti.
Cílem této bakalářské práce je charakterizovat metody motivace a jejich vliv na motivační systém společnosti ABC, a.s., zjistit jeho největší nedostatky a následně navrhnou opatření, které zlepší úroveň motivace ve společnosti ABC, a.s.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část bakalářské práce je teoretická, ve které na základě odborné literatury popíši pojem motivace, nejznámější motivační teorie, poté se zaměřím na hmotnou a nehmotnou motivaci, motivaci pracovního týmu a jednotlivých pracovníků.

Druhá část bakalářské práce je praktická. V praktické části nejprve představím společnost ABC, a.s. dále provedu analýzu motivačního systému společnosti, vyhodnotím dotazníkové šetření a následně navrhnu opatření ke zlepšení současného motivačního systému.

Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců se systémem motivace použiju metodu dotazníkového šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKO MOTIVACE

Proč něco děláte? Z jakého důvodu se cítíte přitahováni k nějakému druhu práce a proč vás některá naopak odrazuje? Prvním krokem k zodpovězení těchto otázek je prozkoumání základního konceptu motivace. [1]

1.1 Vymezení pojmu motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat se. Je to tedy označení pro vše, co vyvolává nějakou činnost nebo aktivitu. Člověk vyvolává aktivitu k tomu, aby dosáhl uspokojení určité potřeby nebo tužby. Motivy – stimuly či pohnutky jsou hnací síla pro aktivity. Ty přicházejí od ostatních lidí nebo spolupracovníků nebo také z vlastní vůle ke splnění vnitřních potřeb člověka. Motiv je něco, co vás uvede do pohybu. Znamená to, že nás něco pohání směrem kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede nás to jednat určitým způsobem. Tyto vnitřní impulsy ale nebudou efektivní, dokud nezapojíte svou vůli a nepřimějete se k pohybu. Vaše motivace bude tudíž zřejmá z vašeho chování. Znaky motivace jsou tím prvním, co hledají zaměstnavatelé, když si vybírají své zaměstnance. Každý pracovník má motivační profil rozdílný. Někoho více motivují vnější stimuly, jiní zase dají více na vnitřní stimuly. Pro člověka je dobré, pokud najde rovnováhu mezi těmito motivy.

Člověk se snaží uspokojovat hlavně své prioritní a sekundární potřeby, to ho žene k tomu, aby vyvíjel potřebné aktivy. **Prioritní potřeby** jsou fyziologická nutnost potravy, vody, spánku a mít střechu nad hlavou. Mezi **sekundární potřeby** patří sebeúcta, společenské postavení, přátelství, štědrost, úspěšnost a sebeuplatnění. [1, 8]

1.1.1 Základní pojmy

Stimul – vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost

Potřeba – prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, k čemu má hodnotící vztah

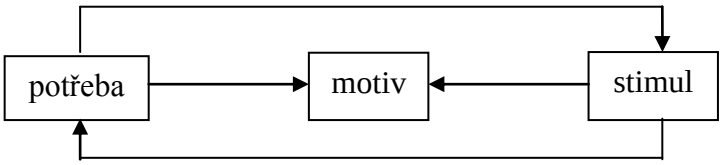
Hodnota – to, co odpovídá nějaké potřebě člověk, co potřebuje

Motiv – vnitřní pohnutka, příčina chování člověka, která určuje směr a intenzitu jeho chování [5]

Motiv má dvě složky:

- **energizující**, protože dodávají sílu a energie jednání lidí
- **řídící**, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout

Mezi potřebou a motivem je jen velmi malý rozdíl. V praxi se oba pojmy běžně zaměňují. [3]



Obrázek 1: Vznik motivovaného chování [gregar, s. 57]

1.1.2 Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitosti k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít asi

hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. [2]

1.1.3 Teorie „cukru a biče“

Slovo motivovat přesahuje slovo motiv. Je to činnost, kterou vyvíjíte směrem k druhému člověku. V podstatě to znamená, že poskytnete člověku motiv nebo stimul, aby to či ono udělal. Tato teorie ilustruje ty nejhlubší, často polovědomé teorie nebo domněnky o motivování druhých, zejména ty z nich, co za motivaci považují převážně odměny a tresty. Od dob používání biče k popohnání zvířete se původní význam stimulu rozšířil na cokoliv, co vyvolává, zvyšuje nebo zrychluje tělesnou aktivitu a zahrnuje vše, co dodává vzpruhu, život a energii mysli a duši. Stimul tedy, kromě toho, že vás pobízí k činu, může taky zvýšit zájem být něčím, co vás uspokojí nebo posílí. Stimuly mohou být pozitivní, například nabídka odměny, na druhou stranu mohou být i negativní, jako hrozba strašnými následky, pokud nedojde ke změně, případně může jít o kombinaci obojího. Ale lidská přirozenost, zvláště pak naše schopnost komunikace, otevírá i třetí způsob, jak motivovat lidi a to vštípit jim svoji vlastní vůli pomocí slov a příkladů. [1]

1.2 Motivační teorie a jejich představitelé

Mc.Clelland ve svých teoriích vycházel ze tří druhů motivačních potřeb:

a) **potřeba moci**, která se opírá nejen o vlastní síly, ale i o sílu ostatních pracovníků, musí se tedy zaměřit na přínos.
b) **potřeba oblíbenosti**, která se váže na pocit radosti plynoucí z dobrých vztahů uvnitř kolektivů, ale také k pozici manažera. Potřeba oblíbenosti však neznamená snižování náročnosti ani vůči sobě, ani vůči ostatním (podřízeným nebo spolupracovníkům).
c) **potřeba úspěchu**, která souvisí s přijímáním složitějších úkolů spojených s přiměřeným rizikem, s oceňováním sebe samého a s přáním být zpětně informován o vlastním výkonu. [8]

Teorie očekávání se zakládají na tom, že aktivizující síla závisí na síle očekávání. Podle této teorie motivace závisí na tom, jakou silou člověk usiluje o dosažení určitého cíle a jaká je pravděpodobnost, že ho dosáhne. Přitom zvažuje vynaložené úsilí a úspěch, kterého dosáhne. Tato teorie nabízí způsob, jak lidskou motivaci měřit. Mezi důležité prvky teorie očekávání patří, že vnímání každého z nás je odlišné, že motivace a chování jednotlivých

lidí se značně liší. Každý člověk může za stejných okolností výsledky hodnotit naprosto odlišně a reagovat úplně jinak [1, 8]

1.2.1 Mcgregorova teorie X a teorie Y

Podle teorie X mají lidé malý nebo žádný zájem o organizaci, ve které pracují. Tyto lidi pohání strach nebo hrozby, popř. jsou vábení finanční nabídkou.

Teorie Y předpokládá určitou úroveň uspokojení mezi jednotlivcem a cíli organizace. [1]

1.2.2 Maslowova hierarchie potřeb

Základem je představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním souborem potřeb. Pokud se uspokojí jeden soubor, dostává se do popředí jiný. Má-li člověk nevyčerpatelné zásoby jídla, náhle se objeví další potřeby a organismu potlačí ty prvotní fyziologické. [1]

Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které nic nestojí.

Abraham Maslow se snažil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida.

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

a) **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, a další věci potřebné k životu.
b) **Potřeby jistoty** a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
c) **Sounáležitost** (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
d) **Potřeby uznání a ocenění** obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
e) **Sebeaktualizace** je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Potřeby jsou podle Maslowa uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. Dále platí, že s uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby vznikla potřeba po vyšší úrovni potřeb, musí být nejprve uspokojeny potřeby nižší. [3]

1.2.3 Řešení lidských potřeb podle Alderfera

Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb zredukoval pouze na tři:

a) Potřeby existenční jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby
b) Potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávist, stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
c) Potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí. [3]

1.2.4 Herzbergova teorie

Frederick Herzberg hovoří o dvou skupinách faktorů. Existují jednak faktory hygienické, které v případě, že vzbuzují negativní pocity, mohou lidi odrazovat, a jednak faktory motivační, které v lidech mohou naopak vzbuzovat kladné pocity. Vezměme si je popořadě:

hygienické faktory:

- politika a administrativní procesy společnosti
- dohled
- pracovní podmínky
- plat
- vztahy s kolegy
- osobní život (a vliv práce na něj)
- společenský status
- jistota

Všechno jsou to vnější faktory, jež mají na jedince určitý dopad. Pokud mezi těmito faktory nejsou žádné problémové, je to z pohledu motivace dobře. Pokud ne vzniká nebezpečí, že převažující motivační pocity budou oslabeny.

Motivační faktory – jedná se o klíčové faktory, jež vytvářejí pozitivní motivaci. Jsou to následující:

- dosažení cíle
- uznání
- práce sama o sobě
- odpovědnost
- postup
- růst

Všechny tyto faktory vychází z lidské povahy. [4]

V evropském managementu se v současné době využívají tří další teorie (přístupy) motivace:

- obohacování práce (job enrichment)
- rozšiřování pracovní způsobilosti (job enlargement)
- obměňování na pracovních místech (job rotation)

1) **Job enrichment** vychází z toho, že každého dobrého pracovníka lze udělat malého manažera. Jde tedy o delegování pravomoci a odpovědnosti podřízeným pracovníkům. Zvyšování odpovědnosti pracovníků umožňuje rozpoznat, kdo co umí, na co má, resp. nemá. Tím se také projeví, kdo má manažerské schopnosti a u koho je žádoucí tyto schopnosti dále rozvíjet.
2) **Job enlargement** má svůj základ ve zvětšování, resp. rozšiřování pracovní způsobilosti. Tato teorie vychází z toho, že odpovídající pracovní výkon podává jenom ten člověk, který je duševně i fyzicky svěží. Uplatnění této metody se týká zejména pracovních činností, které se opakují, např. práce u pásu, sériová výroba, účetnictví, statistika, sekretářské práce apod. Jednotvárné činnosti zvyšují únavu, otupují pozornost a oslabují vnímání. Požadovaný pracovní výkon však odvádí jenom ten člověk, který je vůči takovým vlivům odolný. Lepšího výsledku a zmírnění negativních důsledků monotonní práce dosáhneme tím, že pracovníka vedeme k rozšiřování kvalifikace, např. k zvládnutí dvou operací místo původní jediné. Tato teorie je pro pracovníky přitažlivá, protože zvyšuje možnosti uplatnění.

3) **Job rotation** je v podstatě obměna nebo rotace pracovních míst nebo funkcí. Tato rotace může probíhat ve dvou směrech, buď horizontálně, nebo vertikálně. [8]

Mezi další principy ovlivňující motivaci řadíme:

1. **schopnost** – inteligence a znalosti jednotlivce
2. **představy o práci** – co chtěl jednotlivec dělat, nebo co si myslí, že se od něho požaduje, aby dělal. Z hlediska organizace je žádoucí, aby se představy jednotlivce shodovali s představami organizace
3. **vliv ostatních lidí** – vlivy, které na člověka působí, tedy spoluvlastníci, rodina a další sociální skupiny, k nimž náleží. Vlivy skupin jsou velmi důležité, protože působí na sociální potřeby člověka a na potřebu uznání
4. **chvála a kritika** – jsou důležité v pravý čas a na pravém místě. Musíme si též zapamatovat, že chválíme „nahlas“ a káráme „tiše“. [8]

1.3 Hmotná motivace pracovníků

Tato motivace je důležitá především pro pracovníky s nižší životní úrovní. Podle životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Účinek hmotné odměny se může v porovnání s působením nehmotných motivů měnit. Po určité době se může vliv peněz snižovat. Pracovník může být nasycen a od určité chvíle už výše mzdy přestává působit jako stimulující faktor. Hodnota tohoto bodu je však u každého člověka odlišná. [8]

Nejčastější příklady hmotné motivace:

1. Základní mzda a osobní ohodnocení
2. Pravidelné zvyšování platu
3. Cílové odměny a prémie
4. Podíly na zisku
5. Zaměstnanecké akcie
6. 13. resp. 14 plat
7. Odměna za nekrácení fondu pracovní doby z důvodů nemoci nebo návštěvy lékaře
8. Příspěvek organizace na dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání
9. Příspěvek na dovolenou
10. Příspěvek na stravu, kulturu nebo sport

11. Ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé nebo neplacené volno
12. Úhrada nákladů na životní pojištění
13. Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
14. Poskytování bezúročných půjček resp. úhrada části úroků
15. Služební automobil i na soukromé účely
16. Placení všech telefonních účtů
17. Úhrada nákladů na pracovní oděv
18. Pozvání na slavnostní pracovní nebo oslavný oběd či večeři
19. Řešení bytové otázky
20. Slevy při nákupu bytových produktů
21. Možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře
22. Věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí
23. Příspěvek při náboru do zaměstnání
24. Příspěvek při odchodu do důchodu
25. Příspěvek na stravu
26. Příspěvek na lékařskou péči
27. Poskytování věrnostních preferencí
28. Pravidelně poskytované produkty firmy v podobě naturálií [8, 9]

1.3.1 Odměňování zaměstnanců

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci a za to, že jsou zaměstnanci právě této organizace. Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka nebo vyplývají z pracovního poměru. Protože odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který mají organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, odpovídá odměna za množství odvedené práce a také kvalitu práce. V této souvislosti pochopitelně záleží na tom, jaké z možností odměňování svých zaměstnanců organizace využije, jaká bude struktura celko-

vé odměny, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně zastoupeny jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla a postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. [5]

1.3.2 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. [2]

Systém odměňování by měl plnit následující úkoly:

- přitáhnout potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku
- stabilizovat žádoucí pracovníky
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, schopnosti a zkušenosti
- v ziskových organizacích napomoci dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
- systém odměňování musí být racionální a musí odpovídat potřebám dané organizace
- musí být srozumitelný a přijatelný pro zaměstnance
- musí být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- musí sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
- musí zajistit, aby náklady práce byly vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a příjmy [5]

1.3.3 Peněžní prvky odměny zaměstnance

Mezi nejdůležitější položky patří základní peněžní odměna. Základní peněžní odměna je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Vyjadřuje souhrnně zhodnocení pracovních výsledků člověka. Další částí peněžní odměny

jsou mzdová zvýhodnění (příplatky), která jsou zaměstnancům poskytována za vykonanou práci ve zvláštních zatěžujících podmínkách nebo situacích.

Nejčastější mzdová zvýhodnění jsou:

- za práci přes čas
- za práci ve svátek
- za práci ve ztíženém prostředí
- za práci v noci
- specifická podniková zvýhodnění [2, 5, 7]

Motivační účinek mzdy pracovníka závisí na:

- Její celkové výši
- Jejím vztahu ke mzdě jiných pracovníků organizace
- Jejím vnitřním složení (užívání mzdových kritérií)
- Působením dalších stimulačních prostředků [7]

Možností způsobu odměňování je několik. Jsou pracovníci se stálým (hodinový) platem, někteří jsou placení podle práce, kterou dělají nebo podle svého výkonu. Sem patří spousta lidí – zahradníci, autoři, dekoratéři, nejrůznější poradci. Protože zákazník zaplatí dotyčnému pracovníkovi hned po dokončení práce, je zde silnější vazba mezi platbou a výkonem. Další možností je kombinace těchto způsobů placení – tedy pevná a proměnná složka. Většina lidí preferuje pevný příjem. Jsou však i takoví lidé, kteří mají rádi proměnlivý příjem, který závisí na naší vlastní volbě, úsilí a dovednostech. Tento příjem je méně předvídatelný. Platby vázané na výkon mohou mít několik podob. Asi nejznámější jsou bonusy. Bonus, z latinského označení pro „dobrou věc“, jsou peníze dávané navíc k tomu, co je poskytováno běžně. [1]

1.3.4 Mzdové formy

Mzdové formy představují zásady a pravidla, podle kterých se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce. Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce,

výkonnost a pracovní chování konkrétního pracovníka. Při vytváření mzdového systému lze použít základní mzdové formy a dodatkové mzdové formy. [5]

1.3.4.1 Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy patří: časová mzda, úkolová mzda, podílové neboli provizní mzda a mzdy za očekávané výsledky práce. [5]

Časová mzda

U časové mzdy je po určitou odpracovanou dobu (hodinu, den, týden, měsíc) vyplácen mzdový tarif. Časová mzda se vztahuje ke skutečně odpracované době a nezávisí na pracovním výkonu. Časové mzdy jsou velmi používanou základní formou a tvoří zpravidla největší část odměny pracovníků. [5]

Úkolová mzda

Je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové mzdy. Tato forma mzdy je používána při odměňování pracovních úkolů, kde převažuje zájem na množství odvedené práce. Je vhodná pro odměňování dělnických prací. Pro takto odměňované práce musí být stanoveny normy spotřeby práce. [5]

Podílová neboli provizní mzda

Je určena procentem na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (např. tržba, obrat, výnos apod.). Podílová mzda se využívá pro odměňování obchodních činností, ve službách a podobně. [5]

1.3.4.2 Dodatkové mzdové formy

K základní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem. Mohou být také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako pohyblivé složky mzdy nebo platu. [2]

Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:

- *prémie* – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyššího výkonu
- *osobní ohodnocení* – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce, zpravidla bývá určeno procentem základního platu

- *odměny*
- *podíly na výsledcích hospodaření* – nejčastěji je používán podíl na zisku
- *zaměstnanecké akcie* – jedná se o formu vytváření dlouhodobého vztahu mezi zaměstnancem a podnikem
- *příplatky* – příplatky ke mzdám mohou být povinné nebo nepovinné, mezi povinné příplatky patří např. přípletek za práci přes čas, v sobotu a v neděli, v noci a podobně, mezi nepovinné příplatky patří např. příplatky na dopravu, oděv nebo ubytování.
- *zaměstnanecké výhody* [5]

1.3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takovou formou odměn, kterou organizace poskytuje zaměstnancům za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, někdy se však při jejich poskytování přihlíží k postavení pracovníka v organizaci. Zaměstnanecké výhody jsou mimomzdovou formou hmotné stimulace a jsou dvojího druhu:

- **obligatorní** (poskytované ze zákona), např. zdravotní a sociální pojištění
- **smluvní**, je možné rozčlenit do tří skupin: **výhody sociální povahy** (důchody, pojištění, půjčky a podobně), **výhody mající vztah k práci** (stravování, vzdělávání a podobně), **výhody spojené s postavením v organizaci** (placený telefon, placené ubytování, náklady na reprezentaci, firemní vůz a podobně). [5]

Kafeteria systém

V zájmu dosažení co největšího motivačního efektu při poskytování zaměstnaneckých výhod začínají některé podniky používat tzv. volitelný systém zaměstnaneckých výhod (kafeteria systém). Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj nejpřitažlivější. Pracovník si vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod. Často bývá systém uspořádán tak, že část zaměstnaneckých výhod je poskytována plošně všem zaměstnancům a část je nabízena volitelným

systémem. Nevýhodou volitelného systému zaměstnaneckých výhod je, že je administrativně náročnější a zaměstnanci ho nevnímají jako dostatečně pružný. [5]

Podíly na výsledcích hospodaření

Nejčastěji je používán podíl na zisku, procento podílu na zisku může být pro všechny pracovníky stejné nebo může být diferencováno podle různých kritérií (význam pracovního místa, individuální výkonnost apod.) [5]

1.4 Nehmotná motivace pracovníků

Nehmotná motivace je stejně významná jako motivace hmotná. Někdy dokonce lidé preferují více nehmotnou motivaci. Nehmotná motivace se hluboce dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít. Patří mezi klíčové faktory udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace.

Organizace musejí poznat nehmotné potřeby lidí, jejich životní postoje, cíle a vyznávané hodnoty. Zanedbávat samozřejmě nemůžeme ani hmotné stimuly. Je potřeba nezaměřovat se pouze na výsledky ale také na lidi. Vhodné je pracovníka ocenit např. pochvalou bezprostředně poté, co se mu něco podařilo. Šéf si musí svých pracovníků vážit a dávat jim to občas najevo. Důležité je také pracovníkům vytvářet zpětnou vazbu. [8]

Nejčastější příklady nehmotné motivace:

1. Možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání
2. Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace
3. Dobré pracovní podmínky a kulturní a zdravé prostředí
4. Dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura
5. Projevování důvěry
6. Udělování pochval a uznání
7. Vhodná lokalita firmy z hlediska docházky do zaměstnání a životní prostředí
8. Upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu
9. Péče o nově přijímané pracovníky
10. Kompletní delegování úkolů, pravomoci a zodpovědnosti
11. Společenský význam práce, produktů a firmy

12. Image a goodwill firmy
13. Možnosti a podmínky pracovního oddychu
14. Kulturní stravovací podmínky
15. Bezplatná lékařská péče
16. Doplňková dovolená
17. Možnosti využívat firemní rekreační a relaxační zařízení
18. Pohyblivá pracovní doba
19. Kulturní, sociální a sportovní firemní akce
20. Pomoc ze strany firmy pří organizování rodinných událostí a jubileí [8, 9]

1.4.1 Nehmotné prvky odměny zaměstnance

Odměňování v moderním řízení neznamená jen mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší, zahrnuje povýšení, pochvaly a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu.

Kromě těchto hmatatelných odměn je třeba věnovat pozornost tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší a s příjemnými pocity, které plynou z toho, že se může účastnit určitých aktivit, z pocitu užitečnosti, úspěšnosti, uznání okolí, z postavení, kariéry apod. Odměny tohoto typu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, hodnotami a normami. Nehmotné části odměny, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci a podobně. [5]

Uznání

Další možností hodnocení je vyjádřit uznání za dobře odvedenou práci. Je třeba, aby uznání bylo jak formální, tak neformální. Pro většinu lidí je důležitější uznání individuální než obecné a veřejné.

Uznání by mělo mít následující charakteristiky:

- zacházet s každým spravedlivým a stejným způsobem
- mělo by sloužit jako přiklad k povzbuzení všech, kterých se to týká
- mělo by být vyslovováno veřejně před pracovní skupinou
- uznání musí být nefalšované a upřímné – tedy opravdové

Lidé mohou být ohromně potěšeni, když je oceníte, ale s chválou se to nesmí přehánět. Slova chvály a uznání, stejně jako peníze, mohou devalvovat, pokud jsou příliš častá a užívaná neuváženě. [1]

1.4.2 Funkce vedení lidí

Pro to, aby skupina plnila své úkoly a aby její členové drželi spolu jako pracovní tým, je třeba vykonávat určité funkce. Mezi tyto funkce patří plánování, iniciování, kontrola, podpora, informace a hodnocení.

Dobře motivovaný tým by měl mít následující znaky:

- Stanovuje si jasné realistické cíle
- Sdílí smysl pro účel práce
- Dobře využívá zdroje
- Udržuje atmosféru otevřenosti
- Přezkoumává vlastní pokrok
- Staví na zkušenostech [1]

1.4.3 Pracovní hodnocení

Posláním pracovního hodnocení je za určité období posoudit pracovníka z hlediska výkonnosti a z hlediska jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky. Dále pak posuzuje osobní vlastnosti ve vztahu k práci. Hodnocení má podat obraz o výsledcích posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje a upozornit ho na nedostatky.

Hodnocení pracovníků má význam:

a) poznávací

b) motivační

c) výchovný a rozvojový

Poznávací význam spočívá v tom, že dlouhodobé sledování pracovníka umožňuje objektivně hodnotit jeho výkonnost a kompetenci.

Motivační význam spočívá v tom, že hodnocení pracovníka představuje zpětnou vazbu a významný nástroj ovlivňování pracovníků.

Výchovný a rozvojový význam spočívá v sebehodnocení pracovníka a k sebezdokonalováním ve vztahu k pracovnímu postupu. [5]

Hodnocení pracovníků může mít dvě podoby:

1. **Neformální hodnocení,** tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše ovlivňováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
2. **Formální hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovanost a systematičnost, Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru. [6]

Význam hodnocení

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka.

Podnik využívá hodnocení pracovníků k:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků
- navrhování a plánování personálních záloh

- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení [3]

1.5 Motivace pracovníků organizace

Již mnoho let zpátky začal management zkoumat, v čem spočívají efekty lidí pracujících ve skupinách, zejména když tyto skupiny pracují jako týmy. Zjistilo se, že společná práce přináší tím vyšší synergický efekt, čím zodpovědněji byl tým vytvořen a čím kompetentněji je veden.

Každého člověka obklopuje jeho okolí. Vstupuje do různých vztahů s jinými lidmi. Jsou to hlavně vztahy rodinné, osobní, pracovní a ekonomické. Bez rozvoje těchto vztahů by se nerozvíjel ani jednotlivec, ani společnost. Každý vztah ať už rodinný nebo pracovní sebou však nepřináší pouze radost a pozitivní věci. Záleží hlavně na lidech, se kterými do vzájemných osobních a pracovních vztahů vstupujeme, co činíme pro jejich rozvoj a jak se na nich podílíme. Splnění společných cílů je mnohem lepší, než kdybychom na nich pracovali sami. Spolupráce s jinými lidmi nám pomůže řešit mnoho obtížných problémů a úkolů, na které bychom třeba sami nestačili.

Pracovní skupina je určitý, spíše malý počet lidí, vzájemně se doplňující vlastnostmi, vědomostmi a dovednosti, která je utvořená se záměrem řešit určitý složitější projekt, úkol nebo problém. Pracovní skupiny jsou základními pracovními útvary, na jejichž kompetenci závisí úspěch projektů a organizací. [8]

Úspěch pracovních skupin je závislý zejména na kompetenci jednotlivých členů a na způsobu vedení.

Mezi kompetence každého člena patří:

1) Osobnostní vlastnosti
2) Odborné dovednosti
3) Praktické dovednosti [8]

1.5.1 Motivační program podniku

V řízení podniku musí být pozornost věnována otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků, jak hodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu, upevňovat jejich pracovní kázeň a podobně. Všechny

tyto otázky je třeba řešit z hlediska úkolů a problémů organizace, ale také z hlediska společných cílů a záměrů.

Při řešení těchto otázek se vytváří tzv. motivační program organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů a problémů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Vychází se z poznatku o povaze pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Při koncipování motivačního programu podniku nejde jen o nakládání s peněžními odměnami. Šíře motivačního programu je podstatně širší. Jde o reflektování zájmů a potřeb pracovníků jako osobností. Motivační program musí být sestavován diferencovaně pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje vnitrofiremní komunikace, vytváření pracovních vztahů a podobně.

Motivační program úzce souvisí s personálním řízením podniku. Je potřeba ho srozumitelně formulovat a zveřejnit, přitom je možno postupovat různým způsobem, často bývá vyjádřen v brožuře popisující činnost organizace a zásady, podle kterých postupuje při personálním řízení. Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky. Nelze jej tedy vytvořit jako obecně platný předpis. Je podřízen úsilí o prosperitu podniku, to znamená, že podmínky, které u pracovníků stimulují výkonnost, tvořivost a spokojenost jsou shodné s podmínkami, které zajišťují rozvoj podniku. [5]

1.5.2 Motivace jednotlivce

První a zlaté pravidlo motivace je, že nikdy nebudete inspirovat druhé, pokud nebudete sám inspirovaný. Pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní. Nemůžete motivovat jiné, pokud nejste sám motivovaný. Svým podřízeným musíte být příkladem.

Stanovení cílů je dalším důležitým faktorem při motivaci pracovníků. Cíle by měly být reálné a splnitelné, tak aby co nejvíce motivovaly. [8]

Princip spravedlnosti nebo nestrannosti je další důležitou složkou motivování jednotlivců. Zejména u peněžních odměn musí být dodržován, protože pokud ve výši mezd není vnímána spravedlnost, může to snižovat pracovní morálku a motivaci. Peníze jsou totiž základním stimulem, proto je posuzování finanční hodnoty práce naprosto nezbytné. [1]

1.5.2.1 Zpětná vazba

Při práci lidé potřebují, aby se k nim dostávala patřičná zpětná vazba. Lidé v pracovním procesu by bez zpětné vazby nevěděli, zda odvádějí práci dobře, co by měli zlepšit atd. Zpětná vazba se však musí provádět efektivně. Nemělo by se stát, že obsahem zpětné vazby je pouze osobní kritika. V mnoha podnicích pracovníci nedostávají vůbec žádnou zpětnou vazbu, což určitě není dobře, protože efektivní zpětná vazba dokáže posílit motivaci a zlepšit pracovní výkon. Stejně důležité jsou kladné odezvy a rozvojové odezvy – tedy konstruktivní kritika a návrhy jak v budoucnosti zlepšit výkon. Máloco motivuje jednotlivce víc než osobní pozornost, kterou mu vedoucí věnuje. [1]

1.6 Shrnutí teoretických poznatků

V teoretické části byly popsány základní pojmy motivace jako motivace, stimul, potřeba, hodnota a motiv. Znaky motivace jsou tím prvním, co hledají zaměstnavatelé, když si vybírají své zaměstnance. Každý pracovník má ale motivační profil jiný. Někoho více motivují vnější stimuly, jiní zase dají na vnitřní stimuly. Každý člověk je rozdílný a každého může motivovat něco trochu jiného

V průběhu zkoumání procesu vzniku motivovaného chování byla formulována řada teorií, které se snažily přispět k poznání základních faktorů motivace. Mezi nejznámější teorie motivace patří McClellandova teorie, teorie očekávání, Mcgregorova teorie X a teorie Y, Maslowova teorie potřeb, Alderferova teorie a Herzbergova teorie.

Na motivaci pracovníků má velký vliv hmotná a nehmotná motivace. Hlavní složkou hmotné motivace je základní mzda a osobní ohodnocení, dále mezi hmotnou motivaci patří cílové odměny a prémie, podíly na zisku, služební automobil, bonusy, 13. resp. 14. plat, příspěvky na dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání, příspěvky na dovolenou, příspěvky na stravu, kulturu nebo sport apod. Do nehmotné motivace patří možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace, účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace, dobré pracovní podmínky a kulturní zdravé prostředí, dobré pracovní vztahy, projev důvěry, udělování pochval a uznání, vhodná lokalita firmy z hlediska docházky do zaměstnání apod.

Z hlediska motivace pracovníků je důležité stanovení cílů. Cíle musí být reálné a splnitelné, aby co nejvíce motivovaly. V rámci pracovní skupiny musí být každý jeden pracovník motivovaný, tak aby motivoval ostatní. Pro pracovníky je taktéž důležitá zpětná vazba, kterou by měli poskytovat vedoucí pracovníci. Motivací pracovníků se ve firmách zabývá motivační program podniku, který je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů, dále na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC, A. S.

Zástupci společnosti ABC, a. s. nechtěli, abych v této práci zmiňoval název této společnosti, a proto budu jako název společnosti používat výraz ABC, a. s.

2.1 Základní informace o společnosti

ABC a. s. je přední producent výrobků z ovoce a zeleniny, jako např. kompoty, sterilovaná jednodruhová zelenina, sterilované zeleninové směsi, zeleninové omáčky. Tyto výrobky jsou dodávány na trh pod obchodní značkou ABC. Zvláštní ale ne nepodstatnou součástí výrobního sortimentu jsou potravinové přípravky pro zpracování ovoce a zeleniny v domácnosti prodávané pod obchodními značkami Deko a Pektogel.

Hlavním produktem společnosti je hrášek v mírně slaném nálevu v obalech určených k dodávkám jak pro maloobchodní trh, tak i pro gastronomický trh. Dalším významným sortimentem jsou kvalitně opracované kořenové zeleniny - karotka, celer, červená řepa. V sortimentu nechybí nabídka okurek a cukety.

Kompoty jsou sortimentem, kde ABC jako jediný výrobce nabízí každoročně nejširší škálu produktů ze surovin převážně domácí produkce - angrešt, meruňky, ryngle, švestky, dýně.

Samozřejmou součástí nabídky jsou produkty z ovoce a zeleniny určené pro populaci, která smí ze zdravotních důvodů sladit jen umělými sladidly. Jsou to výrobky se sníženou energetickou hodnotou.

Na celkové produkci se jednotlivé druhy výrobků podílejí přibližně takto:

- sterilovaná zelenina 58 %
- ovocné kompoty 16 %
- sterilované okurky 14 %
- nakladač DEKO, Pektogel 5 %
- ostatní 7 %

Toto rozdělení produkce odpovídá možnostem realizace na trhu. Z výrobní náplně podniku vyplývá, že produkce má sezónní charakter s vrcholem v letních měsících roku. Nákup surovin pro výrobu se řídí nabídkou na trhu s ohledem na úrodu. Smluvně zajištěny má společnost pouze komodity, které je schopna vyprodukovat prvovýroba v okolí. Jedná se hlavně o hrášek a kořenovou zeleninu. Při realizaci produkce se společnost zaměřuje hlavně na tuzemský trh potravin. Podíl prodeje do zahraničí dosahuje přibližně 7 % z celkového objemu. Do tohoto je zahrnut také prodej na Slovensko, který činil veškerý vývoz. K

ostatním druhům činností patří koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, provozování pěstitelské pálenice, silniční motorová doprava a podnikání v oblasti nakládání s odpady.

ABC a. s. považuje jakost za rozhodující složku svého dosavadního i budoucího úspěchu. Péči o trvale vysokou úroveň jakosti všech svých produktů zajišťuje prostřednictvím certifikovaného systému jakosti ISO 9001. Dlouhodobě je tato péče podporována investicemi do strojních zařízení a do ekologie s cílem splnit nároky směrnic EU pro výrobu potravin. Neméně významným faktorem pro úroveň jakosti jsou dlouhodobé vztahy s hlavními dodavateli surovin. Kvalitu výrobku "Toskánská omáčka" ocenila odborná porota na gastronomickém veletrhu v roce 2000 Zlatou Salimou.

Od zahájení novodobé samostatné činnosti je každoročně zvyšován obrat společnosti a objem výroby dosahuje přibližně 12 000 tun. ABC se stala osvědčeným a spolehlivým partnerem pro domácí i mezinárodní klienty, pro obchodní řetězce, pro specializované výrobny lahůdek i pro potravinářský průmysl, kde dodává zeleninové směsi a zeleninové polotovary k výrobě např. tatarské omáčky a rybích specialit.

Výše upsaného základního kapitálu činí 105.720.000,- Kč a je zcela splacen. Základní kapitál je rozložen na 105.720 ks akcií o jmenovité hodnotě po 1.000,- Kč. Všechny akcie znějí na majitele, jsou vydány v zaknihované podobě. V posledních třech letech nedošlo k žádným změnám ve výši základního kapitálu, který je od roku 1994 ve výši 105.720.000,- Kč. Nedošlo tedy ani k žádným změnám v počtu nebo druhu akcií, do kterých je rozložen. [10, 11]

Předmět podnikání:

- Výroba potravinářských výrobků
- Velkoobchod
- Podnikání v oblasti nakládání s odpady
- Pěstitelské pálení
- Silniční motorová doprava [10]

2.2 Historie společnosti

Firma ABC byla založena v roce 1912 obchodním příručím panem Petrem Hlaváčkem. Vyráběla se zde pražená obilná káva, kysané zelí a marmelády. V roce 1917 byla továrna registrována pod názvem Litovelská továrna poživatin Petr Hlaváček, kdy se hlavním vý-

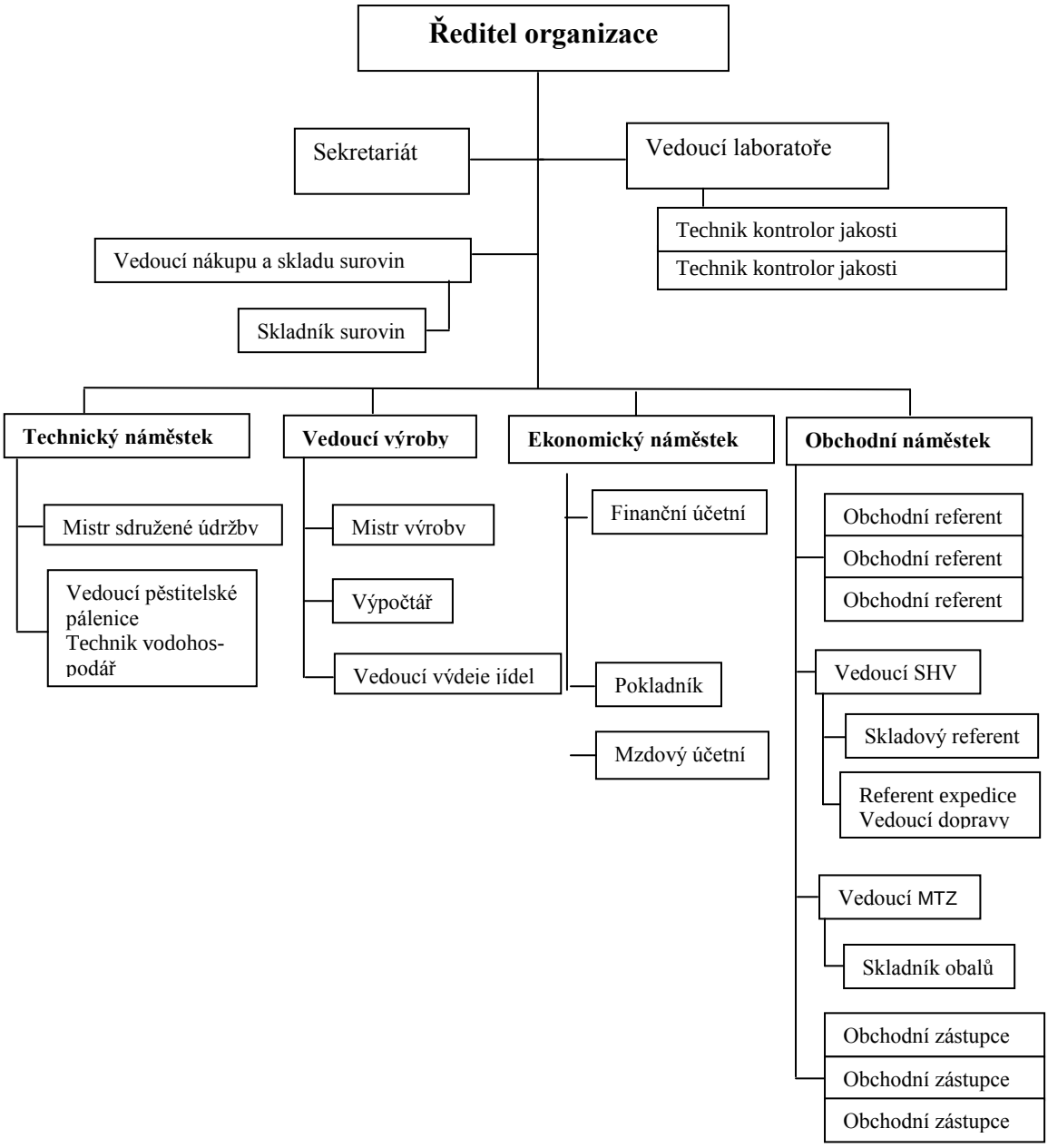
robním programem stala výroba sušené zeleniny. Vznik ochranné značky ABC je datován na období před druhou světovou válkou.

Firma byla v období 1912 - 1948 rodinnou společností. V roce 1948 došlo ke znárodnění. Od roku 1950 byl třikrát změněn název firmy, a to na Severomoravská Fruta n.p., Hanácké lihovary a drožďárny n.p. a Seliko. Závod byl výrazně rekonstruován a modernizován v 80. letech. K obnovení původní firmy ABC došlo v květnu v roce 1992 z iniciativy restituentů delimitací od Selika Olomouc. [11]

2.3 Organizační struktura společnosti

Vedení společnosti je složeno z ředitele společnosti a čtyř náměstků ředitele, kteří jsou zároveň vedoucími útvaru společnosti.
Ředitel: Petr Hlaváček,
Náměstek ekonomický: Ing. Radomír Typovský
Náměstek obchodní: Ing. František Toman
Náměstek výrobní: Pavel Hala
Náměstek technický: Ing. Dalibor Kokta

Podnikatelská činnost probíhá v jedné účetní jednotce v sídle společnosti, vzhledem k vzájemné provázanosti činností nelze odlišit počty zaměstnanců, kteří se zabývají konkrétním předmětem podnikání.
Průměrný počet zaměstnanců během účetního období činil v roce 2006 celkem 141 zaměstnanců, 5 řídících pracovníků, v roce 2007 celkem 138 zaměstnanců, 5 řídících pracovníků a v roce 2008 celkem 136 zaměstnanců, 5 řídících pracovníků. [12]



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti [12]

2.4 Kolektivní smlouva

Pracovní doba, pružná pracovní doba

Ve firmě je uplatněna týdenní pracovní doba pro všechny zaměstnance ve výši 40 hodin. Pracovní dobu v a.s. stanoví ředitel a.s. v dohodě s odborovým orgánem se zřetelem na dopravní spoje a vyhlásí ji způsobem v a.s. obvyklým.

Podnikové zásady pro odměňování

1. mzdové formy

1. A Základní mzda

Časová mzda je stanovená jako měsíční plat nebo hodinová mzda v rámci tarifního rozpětí příslušného mzdového stupně, do něhož byl zaměstnanec na základě pracovní smlouvy podle druhu práce, sjednaného v pracovní smlouvě, pracovní činnosti, zařazen.

U vybraného okruhu funkcí vedoucích zaměstnanců firmy budou uplatněny smluvní platy mimo mzdové stupně. Spodní hranice tarifu mzdového stupně je nárokovým základním měsíčním platem nebo hodinovou mzdou. Vyšší než nárokový plat, hod. mzdu, lze přiznat podle hodnocení těchto kritérií:

- složitost a odpovědnost
- fyzická a duševní zátěž
- organizační a řídící náročnost
- zvláštní požadavky kladené na výkon pracovní činnosti
- celkové individuální schopnosti zaměstnance

Konkrétní výši měsíčního platu nebo hodinové mzdy přiznává zpravidla na základě návrhu přímého nadřízeného (nejméně vedoucího střediska, oddělení, útvaru) ředitel společnosti zaměstnancům a.s.

Dokladem zaměstnance o přiznaném měsíčním platu nebo hodinové mzdě je dáno ujednáním v pracovní smlouvě. V měsíčním platu je zahrnuta náhrada mzdy za svátek. Při neodpracované směně se měsíční plat krátí poměrně podle počtu pracovních dnů a svátků v měsíci. Při neodpracované části směny se měsíční plat krátí o 1/163 za každou neodpracovanou hodinu.

O použití základních mzdových forem, způsobu jejich uplatnění a stanovení okruhu zaměstnanců, u kterých bude druh základní mzdy uplatněn, rozhoduje ředitel společnosti.

1. B Příplatky k základní mzdě

a) za práci přes čas

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o příplatek v jednotné výši 25% průměrného výdělku, pokud si zaměstnanec za dobu práce přesčas nevybere náhradní volno.

b) za práci ve svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o příplatek ve výši 100% průměrného výdělku.

c) Mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí ve výši 6 Kč/hodina.

d) Mzdová zvýhodnění za práci v noci

Za práci v noci přísluší vedle mzdy příplatek ve výši 6 Kč za každou odpracovanou hodinu.

e) Mzdová zvýhodnění za práci ve vícesměnných provozech

Za práci v odpoledních (druhých) směnách přísluší vedle mzdy příplatek ve výši 2,50 Kč/h v rámci týdenní pracovní doby. Příplatek přísluší ve vícesměnných provozech za odpracovaných 5 hodin v době od l4 do 22 hodin.

f) Mzdové zvýhodnění za práci o sobotách a nedělích

Za práci v sobotu nebo v neděli přísluší vedle mzdy příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. [12]

Příplatky k základním mzdám budou uplatňovány jen v případě, že důvody, které k jejich uplatnění vedou, nebyly již promítnuty do základní mzdy zaměstnance, což by muselo být uvedeno v jeho platebním výměru. O poskytnutí příplatků rozhoduje přímý nadřízený zaměstnance (nejméně vedoucí střediska, oddělení, dílny, útvaru, provozu).

1. C Prémie a odměny

a) Cílové prémie

Podle potřeb a.s. k zabezpečení důležitých výrobních, technologických a odbytových úkolů.

b) Výkonností odměny

c) Odměny při významných životních výročích

Budou poskytovány zaměstnancům, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou, při dosažení těchto výročí:

- při dosažení věku 50 let
- při odchodu do důchodu starobního nebo plně invalidního

Při těchto příležitostech bude zaměstnancům možno vyplatit odměnu podle návrhu přímého nadřízeného maximálně do výše průměrného měsíčního výdělku zaměstnance. Podmínkou výplaty je nepřetržitý pracovní poměr v a.s v délce nejméně 5 roků v daném roce vzniku nároku.

d) mimořádné odměny

Lze poskytnout zaměstnancům za splnění mimořádných a jednorázových úkolů, které kladly výrazně vyšší nároky na jejich pracovní schopnosti, k ocenění mimořádného hospodářského přínosu, který se prokázal až v následných obdobích apod. Odměny se poskytují formou písemného následného zhodnocení. Celkový objem vyplacených mimořádných odměn nesmí převýšit 3% vyplacených mzdových nákladů organizační jednotky. Návrh na mimořádnou odměnu předkládá přímý nadřízený a schvaluje příslušný vedoucí zaměstnanec.

e) Věrností prémie

Po dobu platnosti kolektivní smlouvy bude v zájmu stabilizace zaměstnanců vyplacena věrnostní prémie, a to následným způsobem:

Odpracovaná doba	výška prémie
20 roků	2000 Kč
25 roků	2500 Kč
30 roků	3000 Kč
35 roků	3500 Kč
40 roků	4000 Kč
45 roků	4500 Kč

Všechny prémie a odměny lze poskytnout jen za podmínky, že objem vyplácených prostředků a k němu vázané odvody z mezd do státního rozpočtu je plně kryt volnými finančními zdroji k datu splatnosti odměn a prémií. Z těchto důvodů může být vyplácení odměn odloženo. [12]

Bezpečnost práce, zdravotní péče, pracovní prostředí, zdravotní pojištění

Péče o bezpečnost práce, ochranu zdraví a zlepšování pracovních a životních podmínek je součástí plnění úkolů zaměstnavatele. Ten je ve smyslu ustanovení ZP povinen soustavně vytvářet podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci.

Sociální oblast a služby

1. Závodní stravování:

Zaměstnavatel bude na úseku závodního stravování vytvářet podmínky pro všechny zaměstnance a.s ABC. Ve smyslu nařízení vlády o závodním stravování může společnost přispívat z prostředků a nákladů SF na závodní stravování, a to do výše 55% pořizovací ceny jídla. O výši příspěvku rozhodne podle finančních zdrojů ředitel firmy v dohodě s odborovým orgánem. Tento příspěvek nebude poskytován pracovníkům jiných organizací pracujících pro naši společnost na základě dohody. Vedení závodu se bude pravidelně zabývat zkvalitňováním dovážených jídel a přispívat tak ke zvyšování počtu strávníků. Dále se bude zabývat připomínkami pracujících k závodnímu stravování a odstraňovat nedostatky zjištěné na tomto úseku. Kontrola kvality a množství je v odpovědnosti vedení firmy.

2. Zaměstnancům je možno poskytovat přepravu firemními dopravními prostředky za skutečné přepravní náklady. Poskytovaná přeprava nesmí sloužit k výdělečné činnosti. Možnost poskytnout zaměstnancům zapůjčení zařízení a nářadí dle předpisů denní sazby.

3. Životní důchodové pojištění. V rámci personální stabilizace poskytne společnost zaměstnancům, kteří mají sjednáno životní důchodové pojištění příspěvek ve výši 100 až maximálně 666 Kč měsíčně. Podmínkou je doba zaměstnání nejméně 2 let, a že zaměstnanec není ve výpovědní lhůtě.

4. V rámci personální stabilizace poskytne společnost zaměstnancům, kteří mají sjednáno penzijní připojištění se státním příspěvkem u některého z penzijních fondů měsíční příspěvek ve výši 3 % hrubé mzdy, maximálně do výše 220 Kč. Podmínkou je doba zaměstnání nejméně 5 let, a že zaměstnanec není ve výpovědní lhůtě.

5. Při životních jubileích možno poskytnout věcný dar, a to při dosažení životního jubilea 50 roků věku v hodnotě 700 Kč a při prvním odchodu do starobního nebo plně invalidního důchodu v hodnotě 1000 Kč. Podmínkou výplaty je nepřetržitý pracovní poměr v a.s. v délce nejméně 5 roků nepřetržitě v daném roce vzniku nároku.

6. Kulturní a sportovní činnosti, využívání volného času:

- organizuje firma a odborová organizace podle svého schváleného programu a rozpočtu. Vedení firmy poskytne po dohodě s odborovým orgánem dle svých možností materiální pomoc a technické prostředky k zabezpečení kulturního a sportovního vyžití zaměstnanců. [12]

Komunikace mezi vedením podniku a zaměstnanci, stížnosti

1. Komunikace mezi vedením společnosti (firmy) a odborovou organizací bude řešena na těchto úrovních:

Účast odborových orgánů při společných rozhodováních i jednáních bude řešena prostřednictvím společných porad, schůzí. Vedení firmy bude na vyžádání pro potřeby odborových orgánů poskytovat písemné podklady a informace. Na druhé straně bude vedení posuzovat a projednávat oprávněné požadavky a náměty odborových orgánů.

2. Stížnosti:

Zaměstnanci společnosti jednající individuálně nebo i kolektivně, kteří se domnívají, že mají oprávněný důvod ke stížnosti, mají právo si stěžovat a nechat prošetřit tuto stížnost vhodným způsobem ve firmě. Tento postup nevylučuje právo zaměstnance, obrátit se se stížností přímo na kompetentní orgán k vyřízení stížnosti.

Předmětem stížnosti mohou být jakákoliv opatření, která se zaměstnanci jeví v rozporu s podnikovými předpisy nebo i v rozporu s obecně platnými či zákonnými předpisy. Smluvní strany této kolektivní smlouvy se zavazují, že budou během platnosti smlouvy podporovat vyřešení a urovnání sporů a prověření stížností dle své kompetence a odpovědnosti. [12]

3 DOTAZNÍKOVÝ VÝZKUM VE FIRMĚ ABC, A. S.

Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců firmy ABC, a.s. jsem si vybral metodu dotazníkového šetření. Výsledky jsem zpracoval do tabulek a následně vyhodnotil pomocí grafů.

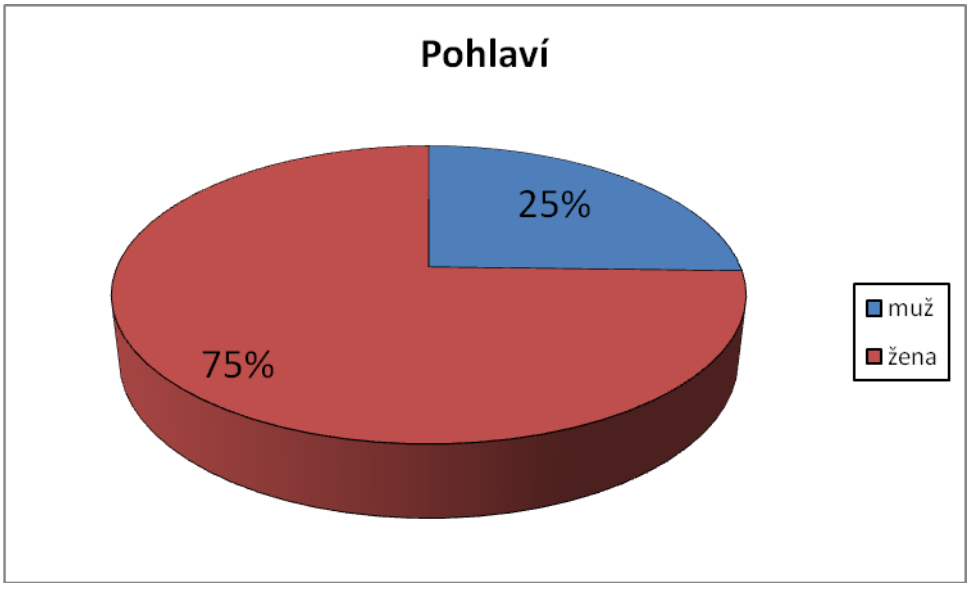
Vyhodnocení dotazníků

Z celkového počtu 80 dotazníků se mi vrátilo 59 dotazníků. U některých dotazníků však nebyly zodpovězeny všechny otázky nebo respondenti některé otázky špatně pochopili.

Dotazník byl anonymní. První 3 otázky dotazníku se týkají základních informací o zaměstnancích. Cílem bylo zjistit strukturu zaměstnanců. V další části dotazníku (otázky č. 4 – 8) je výzkum zaměřen na oblast spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Ve třetí části dotazníku (otázky č. 9 – 11) se otázky týkají oblasti osobního rozvoje pracovníků. Mezi další oblasti dotazníku patří oblast motivace, dále oblast vedení a oblast odměňování pracovníků.

Otázka č. 1: **Pohlaví**

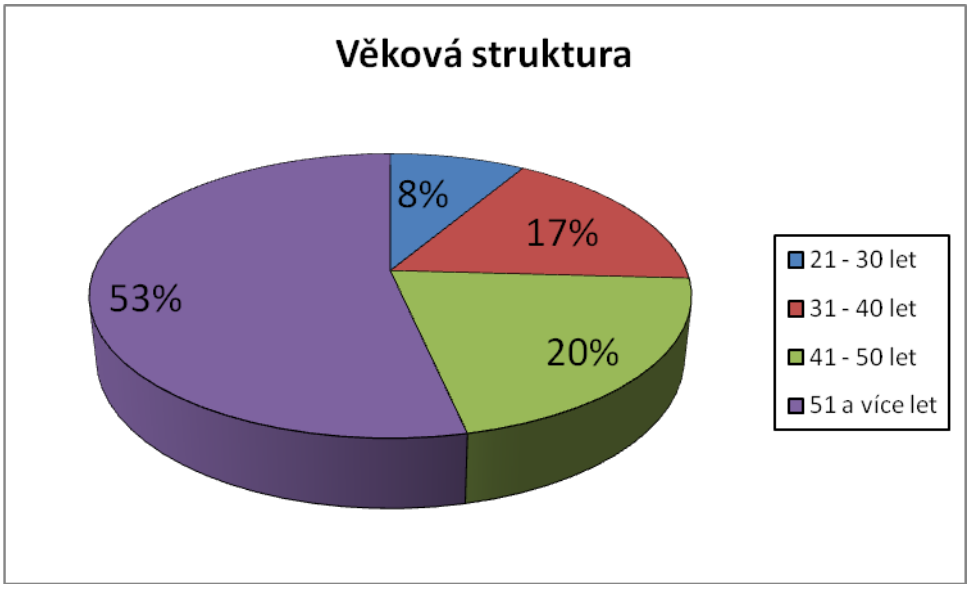
Z dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku pracuje mnohem více žen než mužů. Podíl žen tvoří 75% zaměstnanců, zatímco podíl mužů je pouze 25%.



Obrázek 3: Pohlaví

Otázka č. 2: **Věk**

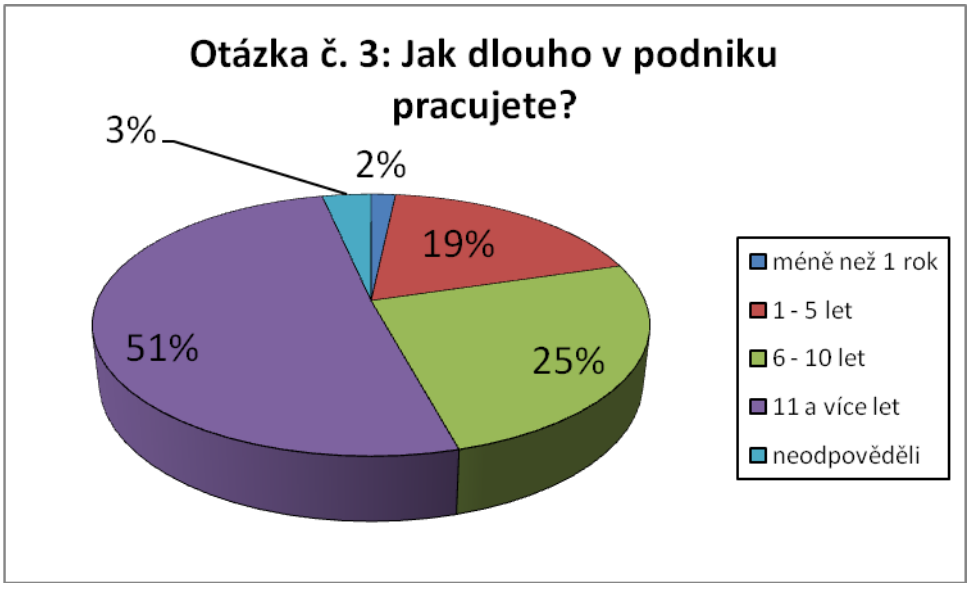
Největší podíl zaměstnanců je ve věku 51 a více let. Je to celých 53%. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci ve věku 41 – 50 let (20%). Naprostá většina zaměstnanců má více než 30 let (92%).



Obrázek 4: Věková struktura

Otázka č. 3: **Jak dlouho v podniku pracujete?**

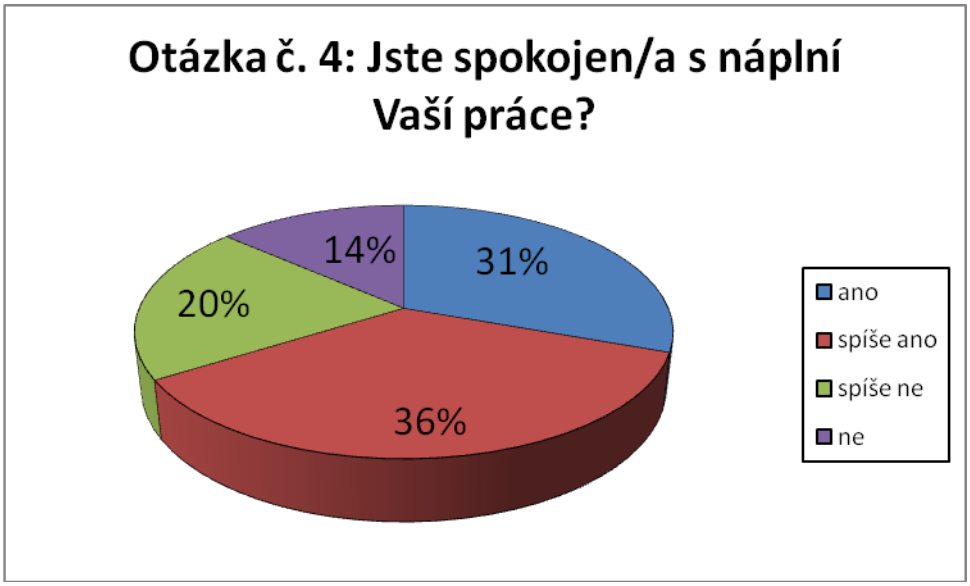
Tato otázka navazuje na věkovou strukturu zaměstnanců. Starší zaměstnanci pracují ve firmě už delší čas. 11 a více let v podniku pracuje 51% zaměstnanců. Druhý největší díl tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 6 – 10 let. Pouze 2% zaměstnanců pracují v podniku méně než 1 rok.



Obrázek 5: Doba v podniku

Otázka č. 4: **Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?**

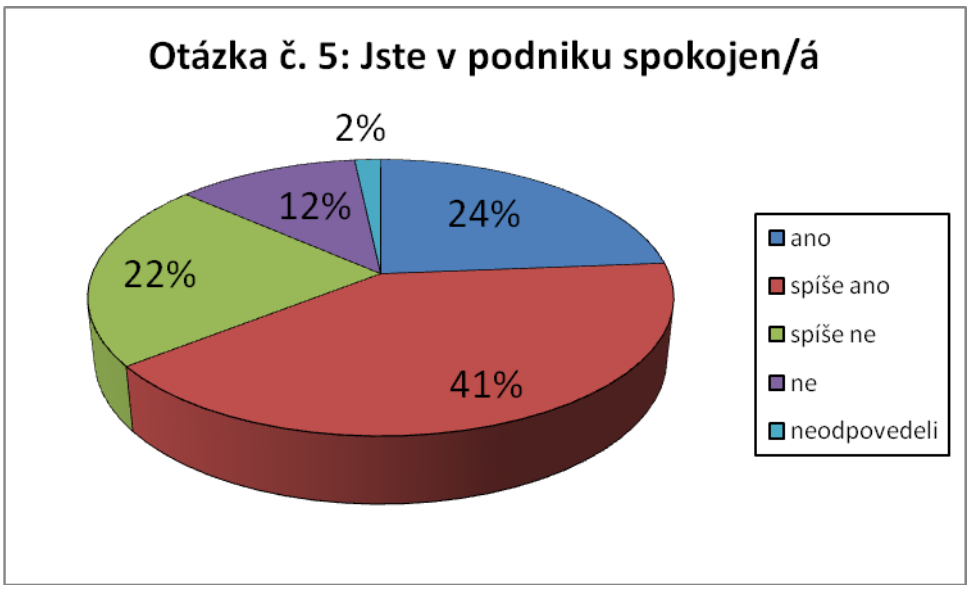
38% respondentů odpovědělo, že je spokojeno s náplní práce. Dalších 36 % respondentů volilo odpověď spíše ano, 20% odpovědělo spíše ne a nespokojeno bylo 14% respondentů



Obrázek 6: Spokojenost s náplní práce

Otázka č. 5: **Jste v podniku spokojen/á?**

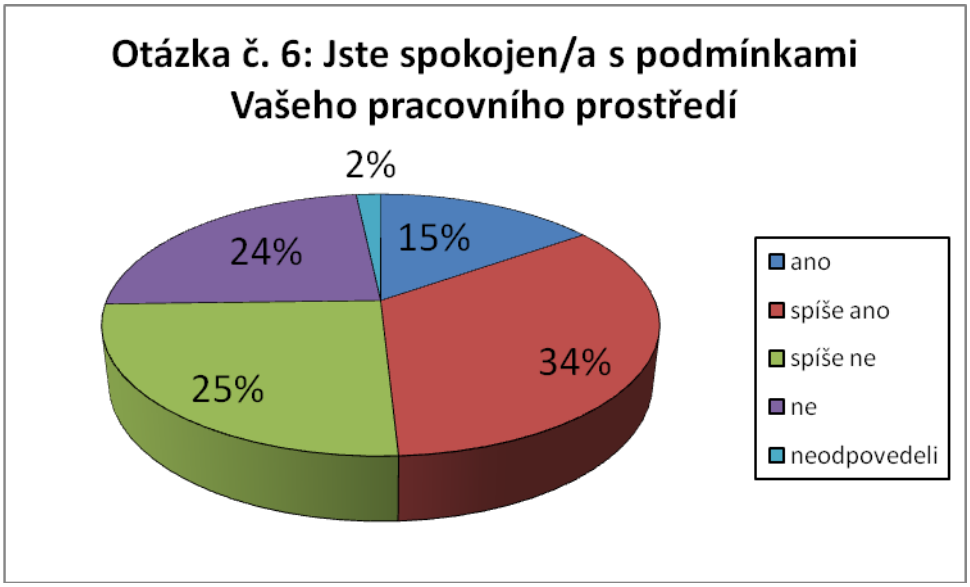
Nejvíce respondentů volilo odpověď spíše ano a to 41%. 24% respondentů je v podniku spokojených. Naopak pouze 12% respondentů odpovědělo, že jsou v podniku nespokojeni.



Obrázek 7: Spokojenost v podniku

Otázka č. 6: **Jste spokojen/a s podmínkami Vašeho pracovního prostředí?**

15% respondentů je spokojeno s podmínkami pracovního prostředí. Spíše ano odpovědělo 34% respondentů, spíše ne odpovědělo 25% respondentů a nespokojeno s pracovním prostředím je 24% respondentů. Vzhledem k tomu, že 49% respondentů odpovědělo, že s pracovními podmínkami není příliš spokojeno, měl by se podnik snažit vylepšit pracovníkům tyto pracovní podmínky.



Obrázek 8: Spokojenost s podmínkami pracovního prostředí

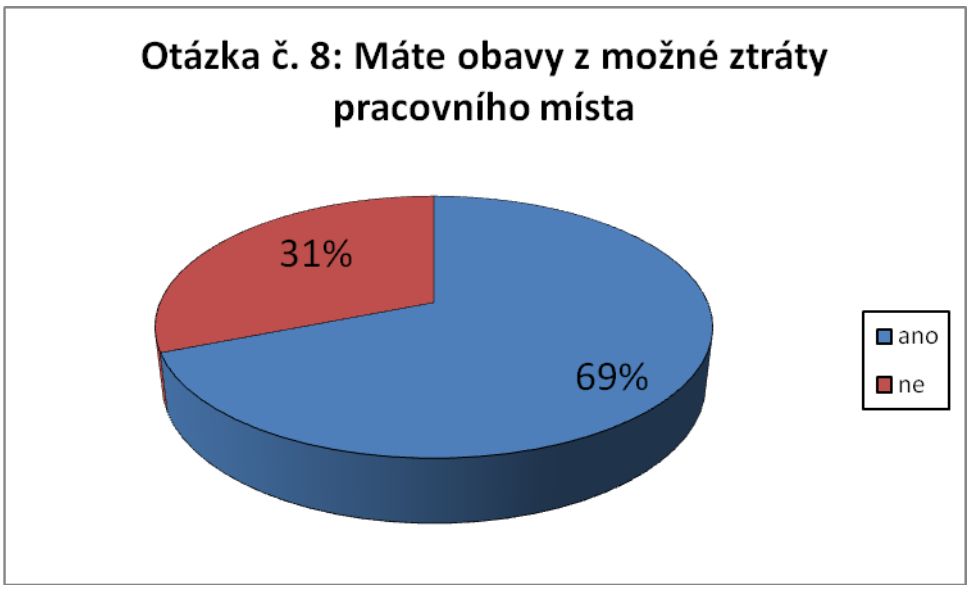
Otázka č. 7: **Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?**

Nejvíce respondentů volilo odpověď spíše ano (42%). Vyloženě spokojeno je 22% zaměstnanců, naopak 17% zaměstnanců je nespokojeno s pracovními vztahy. 19% respondentů odpovědělo spíše ne.

Obrázek 9: Spokojenost se vztahy na pracovišti

Otázka č. 8: **Máte obavy z možné ztráty pracovního místa?**

Většina zaměstnanců se obává z možné ztráty zaměstnání (69%). Toto vysoké číslo může negativně ovlivňovat atmosféru uvnitř podniku. Zaměstnanci si nejsou jisti dalším působením v podniku. Je to důsledek nejisté doby a těžké finanční situace podniků v ČR.

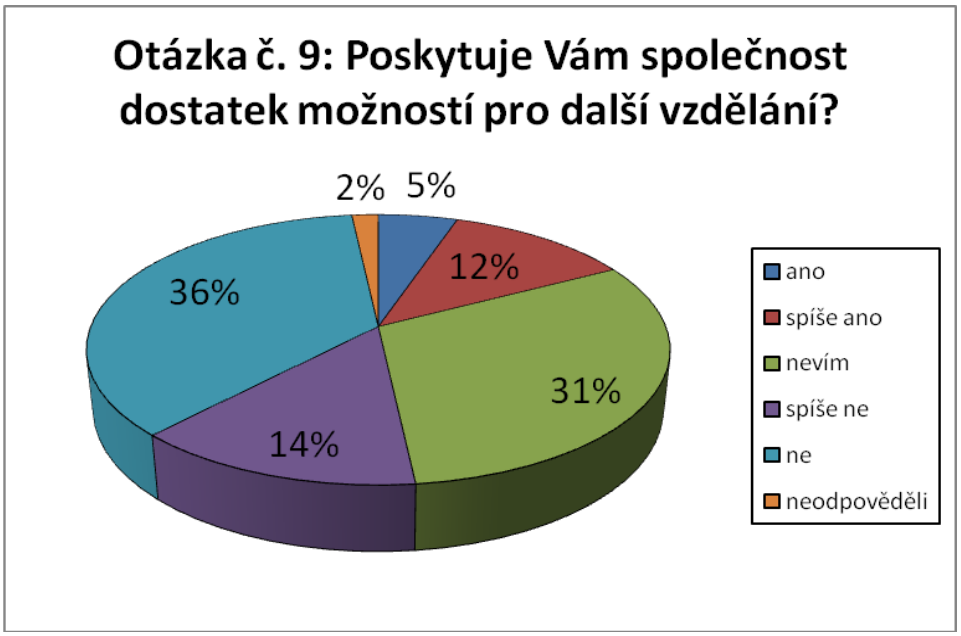


Obrázek 10: Obava ze ztráty pracovního místa

Otázka č. 9: **Poskytuje Vám společnost dostatek možností pro další vzdělání?**

21 respondentů (36%) odpovědělo, že společnost neposkytuje možnosti pro další vzdělání. Druhou nejčastější možností byla odpověď nevím (31%). 3 respondenti (5%) odpověděli ano, 7 respondentů (12%) odpovědělo spíše ano a 8 respondentů odpovědělo spíše ne.

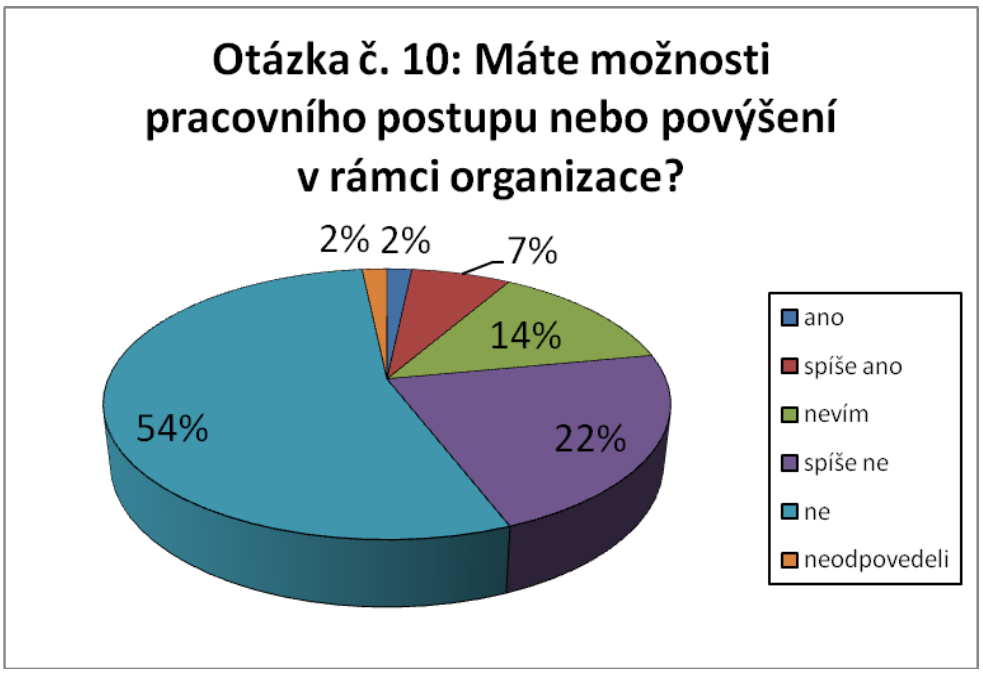
Výsledkem tedy je, že podnik dostatek možností neposkytuje nebo o ní zaměstnanci nevědí.



Obrázek 11: Možnosti pro další vzdělání

Otázka č. 10: **Máte možnosti pracovního postupu nebo povýšení v rámci organizace?**

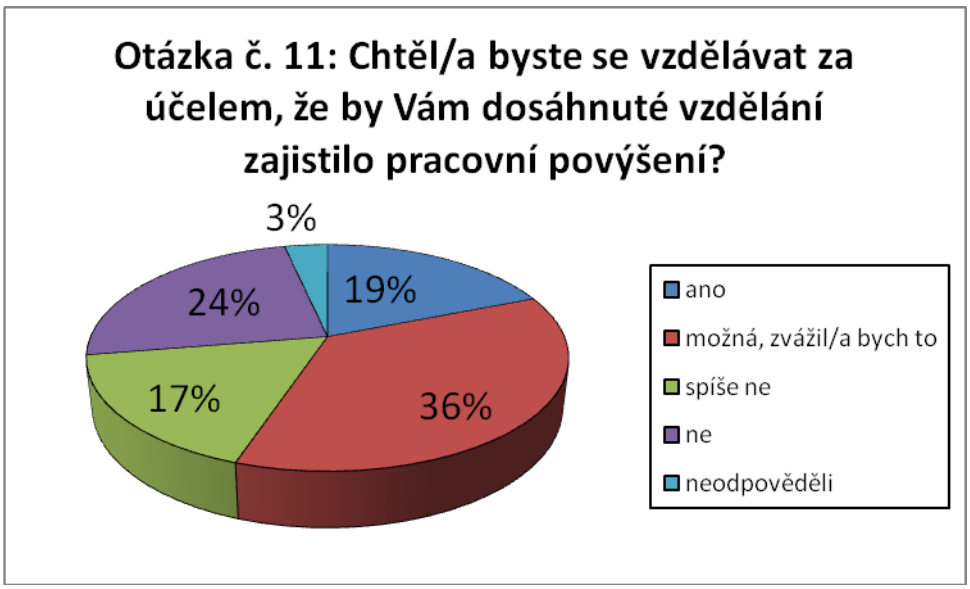
32 respondentů (54%) odpovědělo ne, 13 respondentů (22%) odpovědělo spíše ne. Z toho vyplývá, že možnosti povýšení v podniku neexistují nebo pouze minimálně.



Obrázek 12: Možnosti pracovního postupu

Otázka č. 11: **Chtěl/a byste se vzdělávat za účelem, že by Vám dosáhnuté vzdělání zabezpečilo pracovní povýšení?**

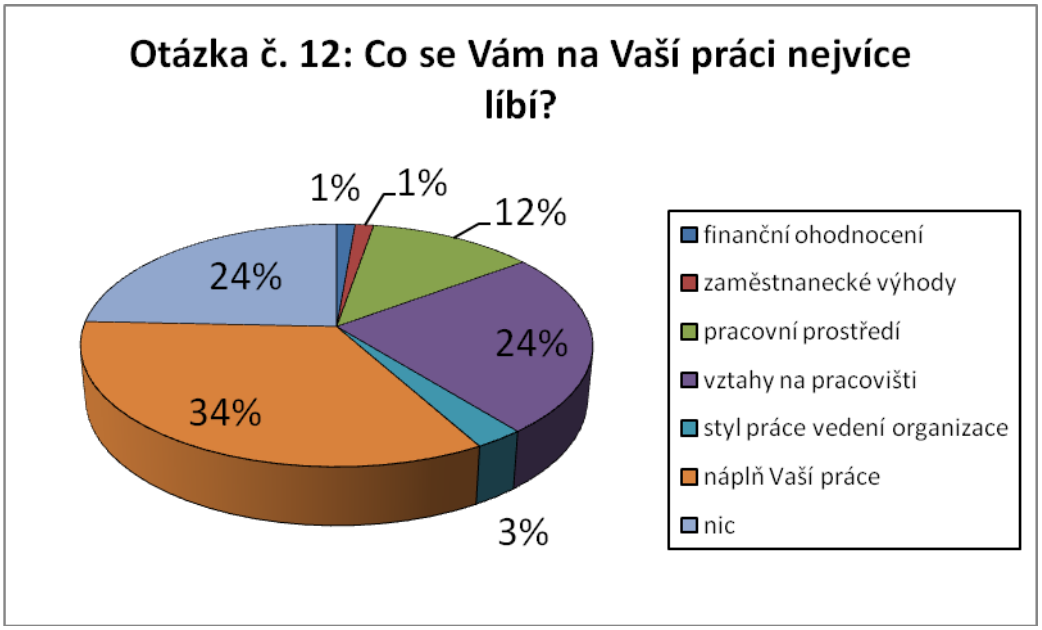
Za účelem povýšení by se bylo ochotno vzdělávat 19% respondentů. 36% respondentů by to zvážilo. Ostatní zaměstnanci (41%) by nejspíš o další vzdělávání neměli zájem.



Obrázek 13: Možnost vzdělání za účelem podnikání

Otázka č. 12: **Co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí?**

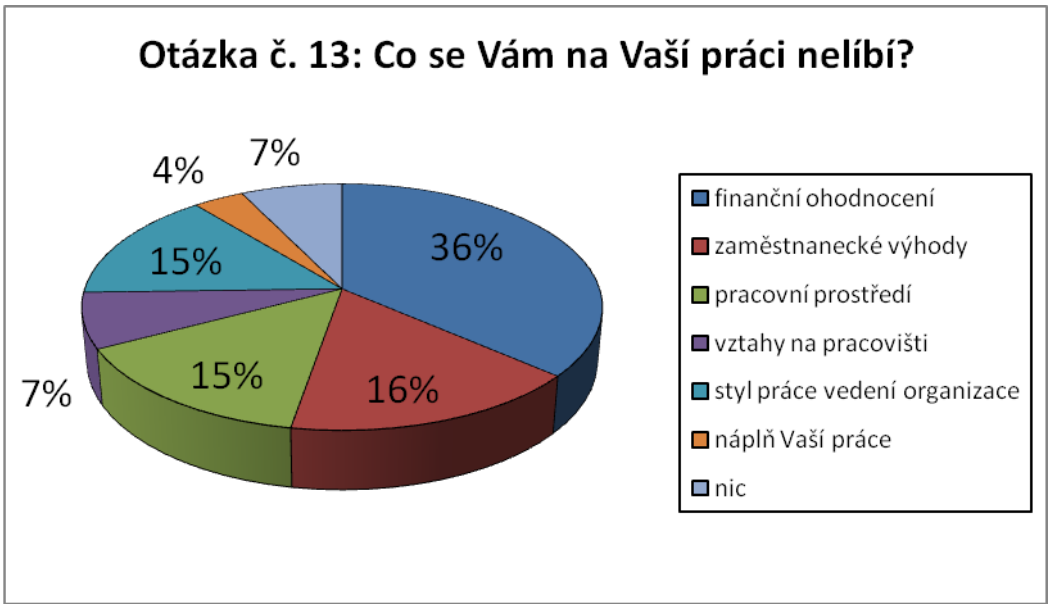
Zaměstnancům se nejvíce líbí náplň jejich práce. Také vztahy na pracovišti se zaměstnancům celkem líbí. Zajímavé je, že mnoho zaměstnanců neoznačilo žádnou možnost, což znamená, že se jim na jejich práci nelíbí nic. Nevím, ale kolik respondentů z 24% otázku schválně přeskočilo, a nebo úmyslně neoznačili ani jednu z možností.



Obrázek 14: Co se líbí na práci

Otázka č. 13: **Co se Vám na Vaší práci nelíbí?**

Tady měli zaměstnanci jasno. Většina z nich označila možnost finanční ohodnocení. Dalšími oblastmi, se kterými nejsou spokojeni, jsou zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí a styl práce vedení organizace.



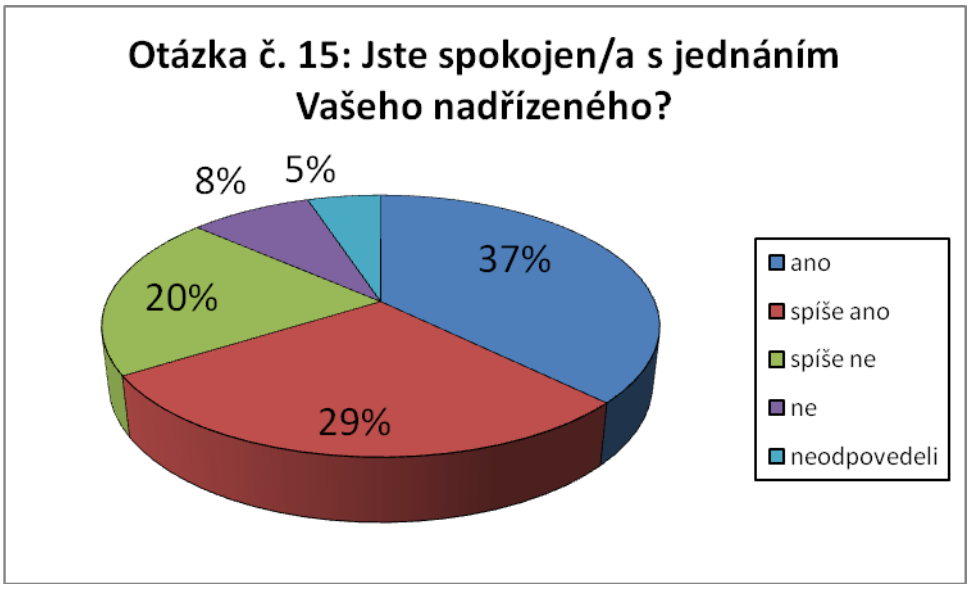
Obrázek 15: Co se na práci nelíbí

Otázka č. 14: **Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější?**

Zaměstnanci za nejdůležitější považují výši platu. Dále považují za důležité jistotu zaměstnání a dobré vztahy na pracovišti. Naopak nejméně důležité je pro zaměstnance dobré jméno organizace a možnost pracovního postupu.

Otázka č. 15: **Jste spokojen/a s jednáním Vašeho nadřízeného?**

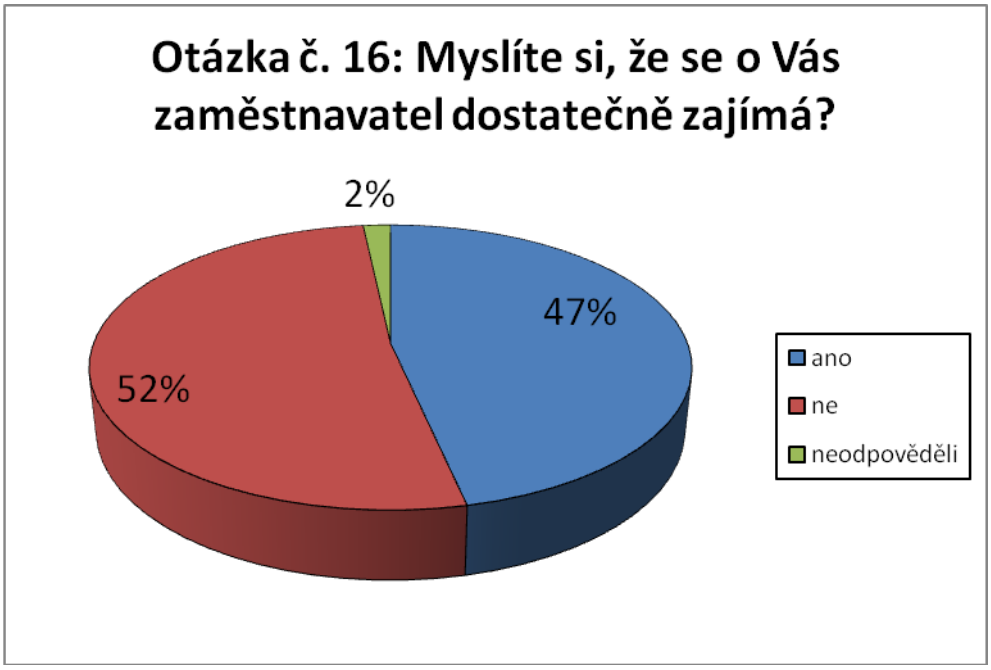
37% respondentů je spokojeno s jednáním svého nadřízeného, 29% respondentů je spíše spokojeno, 20% respondentů odpovědělo spíše ne a 8% respondentů je nespokojeno s jednáním svého nadřízeného.



Obrázek 16: Spokojenost s jednáním nadřízeného

Otázka č. 16: **Myslíte si, že se o Vás zaměstnavatel dostatečně zajímá?**

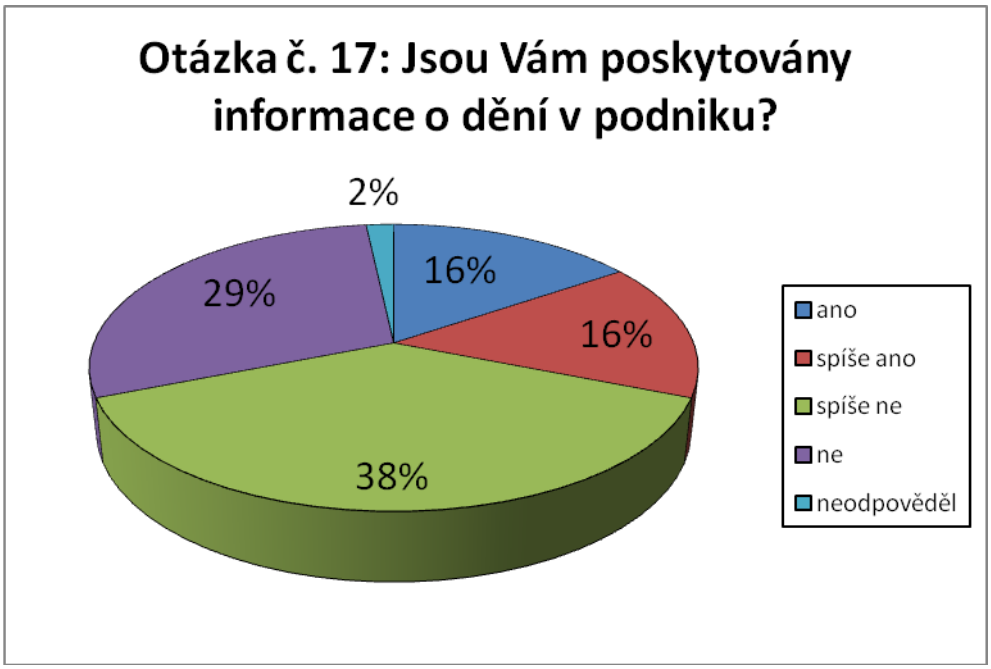
U této otázky se názory rozcházely. 30 respondentů (52%) odpovědělo ne, 27 respondentů (47%) si myslí, že se o ně zaměstnavatel zajímá.



Obrázek 17: Zájem zaměstnavatele

Otázka č. 17: **Jsou Vám poskytovány informace o dění v podniku?**

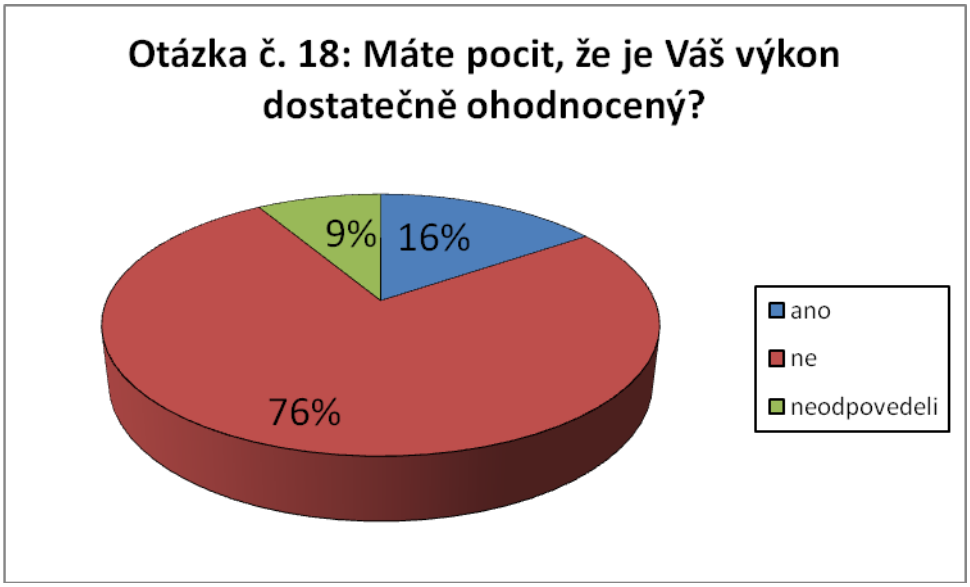
Většina respondentů odpověděla, že jim většinou nejsou informace poskytovány (67%). 9 respondentů (16%) odpovědělo ano a dalších 9 respondentů (16%) odpovědělo spíše ano.



Obrázek 18: Informovanost o dění v podniku

Otázka č. 18: **Máte pocit, že je Váš výkon dostatečně ohodnocený?**

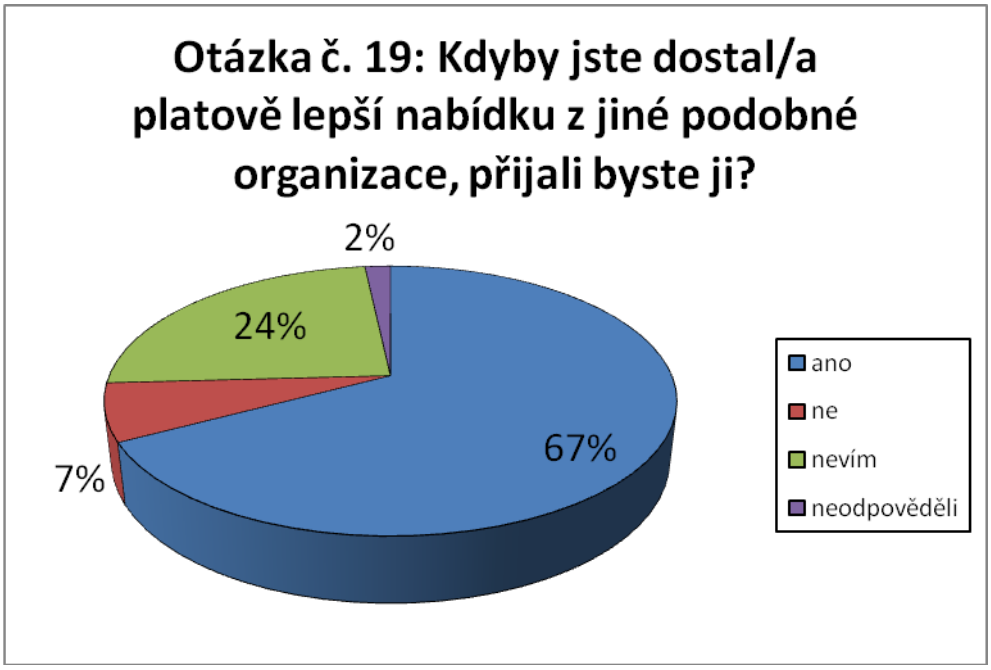
Naprostá většina zaměstnanců si myslí, že není dostatečně ohodnocena a není spokojena se svým finančním ohodnocením.



Obrázek 19: Ohodnocení pracovního výkonu

Otázka č. 19: **Kdyby jste dostal/a platově lepší nabídku z jiné podobné organizace, přijali byste ji?**

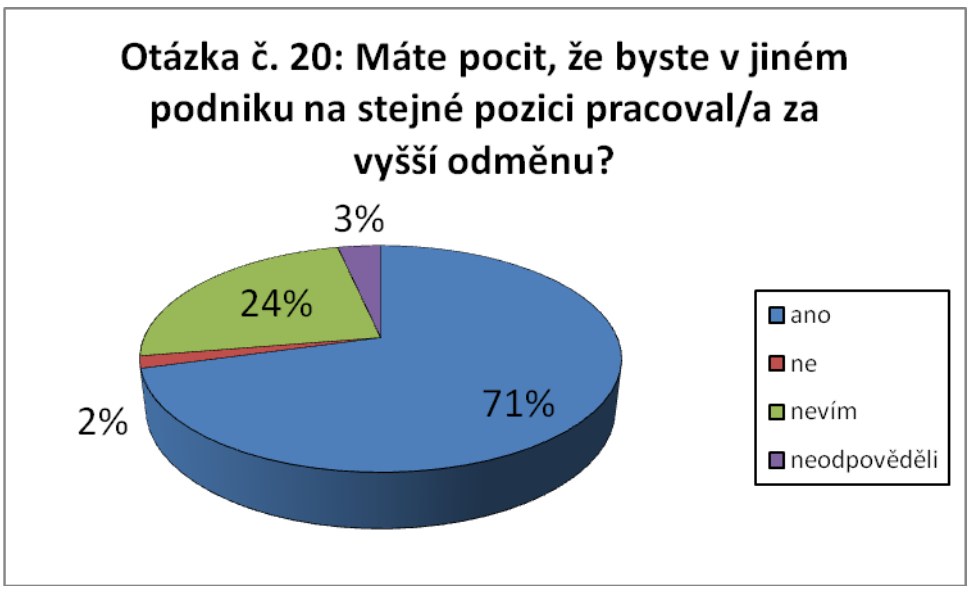
U respondentů převládaly dvě odpovědi. Nejvíce lidí by nabídku přijalo (67%), 24% procent respondentů odpovědělo nevím.



Obrázek 20: Reakce na nabídku z jiné firmy

Otázka č. 20: **Máte pocit, že byste v jiném podniku na stejné pozici pracoval/a za vyšší odměnu?**

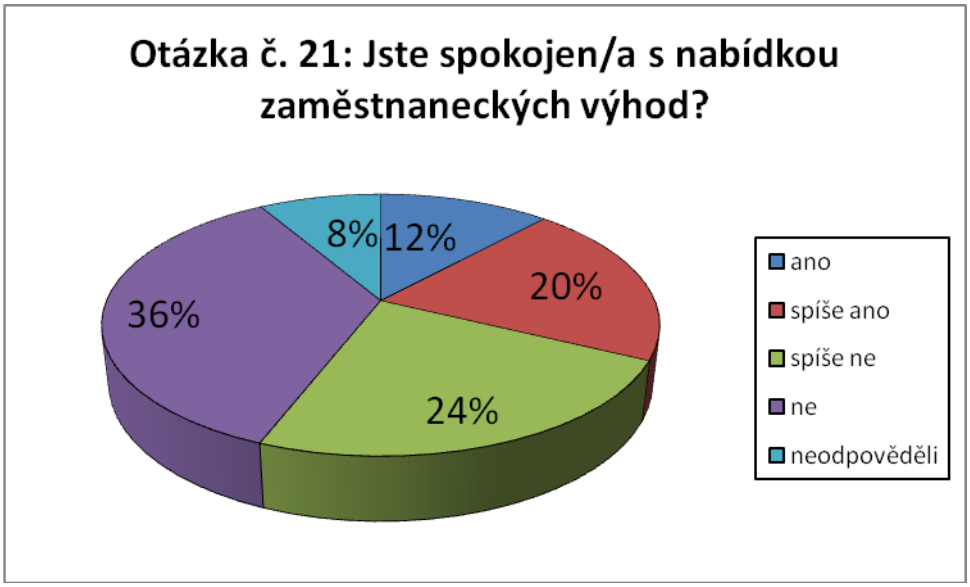
I tato otázka potvrdila, že zaměstnanci nejsou spokojeni hlavně s finančním ohodnocením jejich práce. 71% procent z nich si myslí, že by v jiném podniku dostali vyšší odměnu. 24% procent respondentů neví.



Obrázek 21: Práce v jiném podniku za vyšší odměnu

Otázka č. 21: **Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod (např. stravenky, různé příspěvky od zaměstnavatele atd.)?**

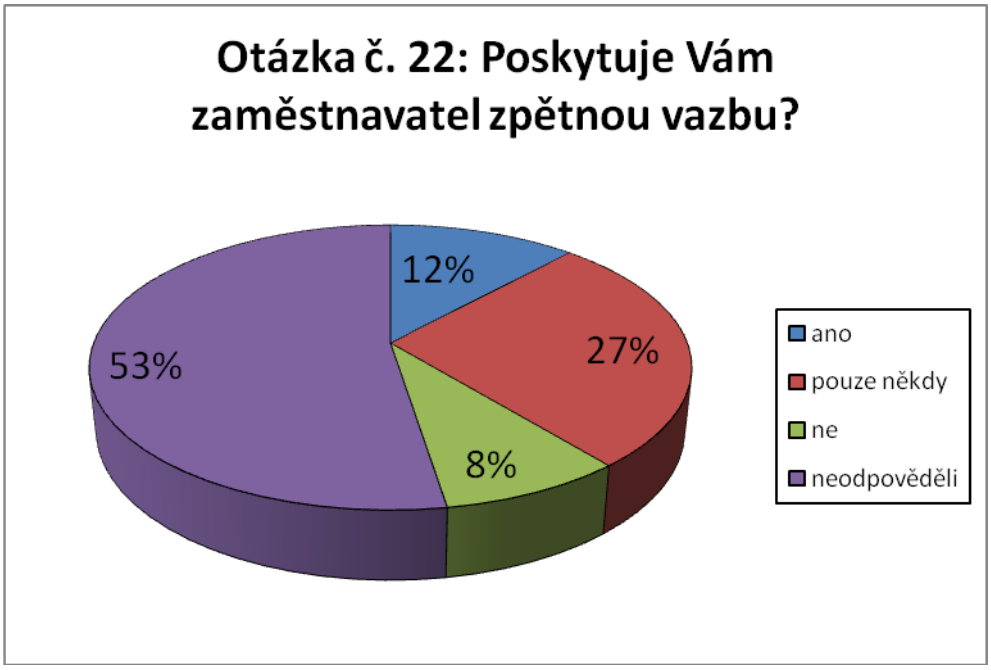
21 respondentů (36%) není spokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod. 14 respondentů (24%) je spíše nespokojeno. Odpověď ano volilo 12% zaměstnanců a 20% respondentů odpovědělo spíše ne.



Obrázek 22: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod

Otázka č. 22: **Poskytuje Vám zaměstnavatel zpětnou vazbu?**

Na tuto otázku odpovědělo pouze málo respondentů. Většina neopověděla nebo nerozuměla otázce (53%). Druhá nejčastější odpověď byla pouze někdy. Z toho plyne, že zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu.



Obrázek 23: Poskytování zpětné vazby

Otázka č. 23: **Co se Vám v podniku nelíbí?** (napište)

Na poslední otázku naprostá většina neodpověděla (73%). Pouze 2 možnosti napsalo více respondentů. Bylo to nedostatečné větrání a výše platu. Tyto možnosti ale měly pouze za-nedbatelných 7%.

4 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ

Z dotazníkového průzkumu vyšlo, že zaměstnanci nejsou spokojeni hlavně se svým finančním ohodnocením, dále by chtěli zlepšit pracovní podmínky, styl vedení práce organizace, zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci mají pocit, že se o ně zaměstnavatel nezajímá a moc toho nevědí o dění v podniku. Zlepšit by se měla také zpětná vazba k zaměstnancům. Většina zaměstnanců je spokojena s náplní práce a se vztahy na pracovišti. Firma nenabízí příliš možností k pracovnímu postupu, ale vzhledem k tomu, že většina pracovníků by stejně neměla zájem se vzdělávat, to není až takový problém.

Mzdy

Peníze jsou drahá forma odměny. Ať investuje firma do peněžních odměn, kolik chce, lidé si na ně brzy zvyknou. Snaha motivovat lidi pouze pomocí peněz vede k tomu, že je nutné věnovat stále více finančních prostředků k dosažení stejného motivačního účinku. Peníze jsou samozřejmě základem systému odměňování, ale mnohem důležitější je, aby zaměstnanci měli dobré podmínky pro svoji práci a odváděli dobrou a kvalitní práci.

K základní mzdě zaměstnanců bych však přidal některou z pohyblivých složek mezd, například mezi ně rozdělit určité procento (např. 5%) ze zisku společnosti. Pokud se společnosti bude dařit a zaměstnanci budou odvádět dobrou práci, mají právo být za to také odměněni. Podmínkou by bylo dosažení určité hranice zisku.

Zaměstnanecké výhody

Velkou změnu bych zkusil v oblasti zaměstnaneckých výhod. Pokusil bych se prosadit kafetéria systém neboli volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje zaměstnancům vybrat si z řady nabídek v rámci stanovených finančních limitů.

Zaměstnanec si může vybrat takovou skladbu odměny a požitků, která nejlépe vyhovuje jeho potřebám či jeho aktuální finanční situaci, a zároveň odmítnout takovou, která má pro něho malý význam,

Smyslem kafetéria principu je brát zřetel na to, že stejné pobídky působí na příjemce různě a že nabídnutá hodnota pobídky vždy závisí na subjektivním hodnocení příjemce pobídky, např. na druhu potřeby příjemce, její naléhavosti a sklonu k uspokojení.

Zavádění kafetéria systému vyžaduje, aby zaměstnanec sám rozhodl o struktuře své odměny. To předpokládá informovat ho o různých zaměstnaneckých výhodách, např. příspěvcích zaměstnavatele k různým druhům pojištění, daňových aspektech čerpaných požitků

aj., aby lépe pochopil sociální služby, které zaměstnanci mnohdy neznají, a tím se zvýšila atraktivita nabídky benefitů. Zde je největší rozdíl oproti tradičnímu přiznávání. Při kafetéria systému se zaměstnanec svobodně rozhoduje, jak využít informace, které se ho týkají. To přispívá k posílení jeho osobní odpovědnosti a případně může pozitivně uspokojit i jeho jiné potřeby.

Rozpočet a menu nabídky je možné účinně měnit v závislosti na důležitosti a přínosu pracovníka, podle skupiny zaměstnanců nebo vnitropodnikových útvarů.

Zpětná vazba

Pro posílení zpětné vazby navrhuji, aby probíhali pravidelné schůzky zaměstnanců s jejich nadřízenými. Na těchto schůzkách by nadřízený ohodnotit práci zaměstnanců a popř. upozornil zaměstnance, co dělají špatně. Také zaměstnanci by na těchto schůzkách mohli vyjádřit svůj názor, říct, co se jim nelíbí a co by chtěli zlepšit. Určitě by to zlepšilo komunikaci mezi vedením a zaměstnanci.

Informace o dění v podniku

Zaměstnanci by měli vědět, co se v podniku, a kolem podniku děje. Je také potřeba, aby byli zaměstnanci včas informováni o všem, co by je mohlo v organizaci zajímat. Pro zlepšení informovanosti zaměstnanců navrhuji v podniku zavést vývěsku nebo nástěnku, kde se potřebné informace budou objevovat.

Pracovní podmínky

Podle některých zaměstnanců se ve výrobních halách málo větralo. Ve výrobních halách je také špatné odvádění vzduchu. To souvisí s kvalitou pracovního prostředí. Pro zlepšení pracovního prostředí by firma měla zavést klimatizaci. Pracovníci by se na čerstvém vzduchu cítili lépe, mohli by pracovat déle a jejich výkonnost by se tím zvýšila. Klimatizace by také snižovala velká vedra v letních měsících. Lepší pracovní podmínky by mohly do firmy přilákat více zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést analýzu motivačního systému společnosti ABC, a.s. a navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení kvality motivace.

Při zpracování teoretické části jsem použil odbornou literaturu, kterou jsem zvolil s ohledem na téma této práce. V teoretické části jsem se zabýval vymezením motivace, dále jsem popsal nejznámější motivační teorie a také jsem jmenoval možnosti hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců.

Úvod praktické části jsem se věnoval představení společnosti ABC, a.s., popsal jsem organizační strukturu společnosti a dále jsem se zabýval kolektivní smlouvou společnosti.

V další kapitole praktické části jsem analyzoval úroveň spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. K analýze jsem využil dotazníkového šetření, které jsem následně pomocí tabulek a grafů vyhodnotil.

Na základě zjištěných poznatků jsem řešil konkrétní problémy. Zaměstnancům nejvíce vadilo nízké finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci také nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu a nemají přehled o dění v podniku.

V poslední kapitole praktické části jsem se pokusil navrhnout opatření, která by zlepšily motivaci a spokojenost zaměstnanců. V oblasti finančního ohodnocení jsem navrhl zavést, aby zaměstnanci k základní mzdě dostávali ještě některou z pohyblivých složek mzdy. Rozhodl jsem se pro určité procento ze zisku. Pro zlepšení zaměstnaneckých výhod jsem navrhl zavést kafetéria systém, který v současné době využívá stále více podniků. Dále jsem navrhl zavést pravidelné schůzky zaměstnanců s jejich nadřízenými, na kterých by byla zaměstnancům poskytována zpětná vazba a také zaměstnanci by zde mohli vyjádřit svůj názor a informovat vedení, o tom co se jim nelíbí, a co by chtěli zlepšit. Pro lepší informovanost zaměstnanců o děni v podniku jsem vymyslel firemní nástěnku, kde by byly potřebné informace včas vystaveny.

Doufám, že tato práce bude pro společnost ABC, a.s. prospěšná a poskytne jí celou řadu informací, které bude moci využít ke stálému zlepšování systému motivace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

[1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

[2] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

[3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

[4] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

[5] GREGAR, A. Personální řízení I. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.

[6] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

[7] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

[8] PORVAZNÍK, J. Celostní management pilíře kompetence v řízení. Bratislava: SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9.

[9] PORVAZNÍK, Ján; LADOVÁ, Janka. *Celostní management*. 4. doplněné vydání. Bratislava: IRIS, 2010. 491 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

Internetové zdroje:

[10] *Justice.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-05-17]. Výroční zpráva. Dostupné z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=800249645&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=5cb6c0ba7df7a692871c53d130f3c0a0>.

[11] *Alibona.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-05-17]. Informace o firmě. Dostupné z WWW: <http://www.alibona.cz/ofirme.php>.

Interní materiály:

[12] interní materiály firmy ABC, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

EU Evropská unie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vznik motivovaného chování [gregar, s. 57] 13
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti [12] 36
Obrázek 3: Pohlaví 42
Obrázek 4: Věková struktura 43
Obrázek 5: Doba v podniku 43
Obrázek 6: Spokojenost s náplní práce 44
Obrázek 7: Spokojenost v podniku 44
Obrázek 8: Spokojenost s podmínkami pracovního prostředí 45
Obrázek 9: Spokojenost se vztahy na pracovišti 46
Obrázek 10: Obava ze ztráty pracovního místa 46
Obrázek 11: Možnosti pro další vzdělání 47
Obrázek 12: Možnosti pracovního postupu 47
Obrázek 13: Možnost vzdělání za účelem podnikání 48
Obrázek 14: Co se líbí na práci 49
Obrázek 15: Co se na práci nelíbí 49
Obrázek 16: Spokojenost s jednáním nadřízeného 50
Obrázek 17: Zájem zaměstnavatele 51
Obrázek 18: Informovanost o dění v podniku 51
Obrázek 19: Ohodnocení pracovního výkonu 52
Obrázek 20: Reakce na nabídku z jiné firmy 53
Obrázek 21: Práce v jiném podniku za vyšší odměnu 53
Obrázek 22: Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod 54
Obrázek 23: Poskytování zpětné vazby 55

SEZNAM TABULEK

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník

Vážená paní/ Vážený pane,

Jmenuji se Pavel Přidal a jsem studentem 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Zpracovávám bakalářskou práci na téma: Motivace a její vliv na zvyšování výkonnosti firmy.

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň Vaší motivace v organizaci. Získané informace mohou vést ke zlepšení kvality motivačního systému podniku. Dotazníky jsou anonymní.

Instrukce: U každé otázky, prosím, zaškrtněte křížkem odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

Děkuji Vám za spolupráci!

1. Pohlaví

□ muž □ žena

2. Věk

□ do 20 let □ 21 – 30 let □ 31 – 40 let □ 41 – 50 let □ 51 a více let

3. Jak dlouho pracujete v organizaci?

□ méně než 1 rok □ 1 – 5 let □ 6 – 10 let □ 11 a více let

4. Jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

□ ano □ spíše ano □ spíše ne □ ne

5. Jste v podniku spokojen/á?

□ ano □ spíše ano □ spíše ne □ ne

6. Jste spokojen/a s podmínkami Vašeho pracovního prostředí?

□ ano □ spíše ano □ spíše ne □ ne

7. Jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

□ ano □ spíše ano □ spíše ne □ ne

8. Máte obavy z možné ztráty pracovního místa?

□ ano □ ne

9. Poskytuje Vám společnost dostatek možností pro další vzdělání?

□ ano □ spíše ano □ nevím □ spíše ne □ ne

10. Máte možnosti pracovního postupu nebo povýšení v rámci organizace?

□ ano □ spíše ano □ nevím □ spíše ne □ ne

11. Chtěl/a byste se vzdělávat za účelem, že by Vám dosáhnuté vzdělání zabezpečilo pracovní povýšení?

□ ano □ možná, zvážil/a bych to □ spíše ne □ ne

12. Co se Vám na Vaší práci nejvíce líbí? *(lze zaškrtnout i více možností)*

□ finanční ohodnocení □ zaměstnanecké výhody □ pracovní prostředí

□ vztahy na pracovišti □ styl práce vedení organizace □ náplň Vaší práce

13. Co se Vám na Vaší práci nelíbí? *(lze zaškrtnout i více možností)*

□ finanční ohodnocení □ zaměstnanecké výhody □ pracovní prostředí

□ vztahy na pracovišti □ styl práce vedení organizace □ náplň Vaší práce

14. Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější? (položky seřaďte podle důležitosti, číslo 1 = nejdůležitější, číslo 10 = nejméně důležité)

□ výše platu □ vztahy na pracovišti □ možnost pracovního postupu

□ dobré jméno organizace □ obsah práce □ příjemné pracovní podmínky

□ pracovní doba □ zaměstnanecké výhody □ jistota zaměstnání

□ dobré dojíždění do zaměstnání

15. Jste spokojen/a s jednáním Vašeho nadřízeného?

□ ano □ spíše ano □ spíše ne □ ne

16. Myslíte si, že se o Vás zaměstnavatel dostatečně zajímá?

□ ano □ ne

17. Jsou Vám poskytovány informace o dění v podniku?

□ ano □ spíše ano □ spíše ne □ ne

18. Máte pocit, že je Váš výkon dostatečně ohodnocený?

□ ano □ ne

19. Kdyby jste dostal/a platově lepší nabídku z jiné podobné organizace, přijali byste ji?

□ ano □ ne □ nevím

20. Máte pocit, že byste v jiném podniku na stejné pozici pracoval/a za vyšší odměnu?

□ ano □ ne □ nevím

21. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod (např. stravenky, různé příspěvky od zaměstnavatele atd.)?

□ ano □ spíše ano □ spíše ne □ ne

22. Poskytuje Vám zaměstnavatel zpětnou vazbu?

□ ano □ pouze někdy □ ne

23. Co se Vám v podniku nelíbí? (napište)

……

……

……

……