

**Projekt zvýšení motivace zaměstnanců
nefinančními stimuly ve společnosti PROFISTAV
PŘEROV a.s.**

Bc. Martina Mikešová

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina MIKEŠOVÁ**
Osobní číslo: **M080730**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly ve společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretická východiska pro systém motivace zaměstnanců nefinančními stimuly v podniku jako nástroje personálního řízení.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu systému motivace zaměstnanců ve společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s.
- Na základě této analýzy zpracujte projekt zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly v dané společnosti.
- Vyhodnoťte náklady na realizaci projektu, očekávané přínosy a rizika spojená s realizací projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

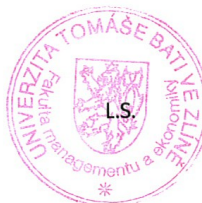
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. A handbook of Employee Reward Management and Practice. 2th edition. London: Kogan Page Limited, 2007. 448 p. ISBN 978-80-247-2890-2.
[2] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
[3] DUDA, J. Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 64 s. ISBN 80-7157-895-9.
[4] GREGAR, A. Personální management: Vybrané kapitoly. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
[5] RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 nevydělečně 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 nahlázení 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 vzdělávacímu 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:

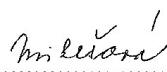
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení §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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou 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 diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.8.2011


.....
Bc. Martina Mikešová

⁴ 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:

(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 diplomové práce je navržení a zpracování projektu zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly ve společnosti PROFISTAV PŘEROV, a. s. V první části práce jsou shrnuty poznatky týkající se řízení lidských zdrojů, motivace, motivačních teorií, motivace a odměňování a zaměstnaneckých výhod. V praktické části je zpracována analýza současné motivace zaměstnanců ve společnosti PROFISTAV PŘEROV, a. s. Informace potřebné pro analýzu jsou získány dotazníkovým průzkumem, rozhovory s personalistou firmy a pozorováním. Na základě výsledků této analýzy byl navržen projekt na téma zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly v dané společnosti. Součástí projektu je i zhodnocení navrženého projektu z hlediska času, nákladů a rizik, která by mohla ovlivnit jeho realizaci.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, motivační teorie, motivace a odměňování, zaměstnanecké výhody.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to suggest and process a project of increasing staff motivation by non-financial stimuli in the company PROFISTAV PŘEROV, a. s. In the first part of this thesis are summarize knowledge of human resource management, motivation, motivation's theory, motivation and reward and fringe benefits. Then in the practical part is process the analysis of the current staff motivation in the company PROFISTAV PŘEROV, a. s. Information necessary for the analysis was obtained by a questionnaire, discussion with the company personnel manager and observation. On the basis results of this analysis was suggest a project increasing staff motivation by non-financial stimuli in the company named above. The suggested project is also evaluated from the time, costs a risks point of view, which can impact its realization.

Keywords: human resource management, motivation, motivation's theory, motivation and reward, fringe benefits.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Kressové, Ph.D. za zodpovědné vedení, praktické rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování mé práce poskytovala.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům firmy PROFISTAV PŘEROV, a. s., kteří mi ochotně poskytli potřebné informace a cenné rady.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 MOTIVACE	15
2.1 MOTIVACE.....	15
2.2 ZDROJE MOTIVACE	17
2.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	19
2.3.1 Teorie instrumentality	19
2.3.2 Teorie potřeb	19
2.3.3 Alderferova ERG teorie	20
2.3.4 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spolenectví a moci	21
2.3.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	21
2.3.6 Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní teorie	22
2.3.7 Teorie X a Y	24
2.4 MOTIVAČNÍ FAKTORY.....	25
2.4.1 Úspěch.....	25
2.4.2 Uznání	26
2.4.3 Ocenění formou odměny	27
2.4.4 Náplň práce	27
2.4.5 Odpovědnost	28
2.4.6 Možnost kariérního postupu.....	28
2.4.7 Možnost růstu.....	28
2.5 VZTAH MOTIVACE A VÝKONU	29
2.5.1 Výkon a motivace.....	29
2.5.2 Aspirační úroveň	30
2.5.3 Pracovní spokojenost a motivace k výkonu, demotivace.....	30
2.6 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	34
2.7 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY, TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	36
2.8 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	37
2.9 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PROFISTAV PŘEROV A.S.	42

3.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI PROFISTAV PŘEROV A.S.	42
3.2	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI.....	43
3.3	VIZE SPOLEČNOSTI	44
3.4	VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	45
3.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	45
3.6	ZAMĚSTNANCI.....	45
3.7	ZÁVĚR.....	47
4	ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	49
4.1	CÍL A POSTUP ANALÝZY.....	49
4.2	METODY SBĚRU DAT	50
4.2.1	Rozhovory s personalistou firmy	50
4.2.2	Pozorování.....	51
4.2.3	Dotazník	51
4.2.3.1	Cíl dotazníkového šetření	51
4.2.3.2	Charakteristika respondentů.....	51
4.2.3.3	Tvorba dotazníku	52
4.2.3.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	52
4.3	SOUČASNÝ SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	58
4.4	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	58
4.5	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	60
5	PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PROFISTAV PŘEROV, A. S.....	62
5.1	CÍL PROJEKTU.....	62
5.2	PODSTATA PROJEKTU	63
5.3	NÁKLADY PROJEKTU	67
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

V současnosti firmy neustále zvyšují požadavky na znalosti a dovednosti lidí. Aby se člověk uplatnil jako pracovní síla, měl by se neustále vzdělávat a získávat nové znalosti a dovednosti. Vzdělávání a seberealizace se stává v moderní společnosti celoživotním procesem. Aby měl člověk zájem se neustále vzdělávat, potřebuje k tomu potřebnou dávku motivace.

Cílem každé úspěšné firmy je tedy získat si ty nejlepší zaměstnance a udržet si jejich spokojenost, věrnost (loajalitu) a motivaci. V době krize přispívá dobře zvolený *system odměňování pracovníků* ke zvýšení jejich síly, která je potřebná k úspěšnému zvládnutí těžkých časů. Zvýšení motivace a rostoucí produktivita jsou hlavními úkoly personalistů. Proto je dobré využívat systém zaměstnaneckých výhod k motivaci zaměstnanců a úspore mzdových nákladů. Zvýší se tak výkonnost a produktivita zaměstnanců a firma tak může motivovat své obchodní partnery. Usnadní se práce a ušetří čas, který je spojený s poskytováním zaměstnaneckých výhod, podpoří se rovnováha mezi životem a prací zaměstnanců a firma také posílí konkurenční výhodu na trhu práce i u svých obchodních partnerů.

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců ve společnosti PROFISTAV PŘEROV, a. s. Tato společnost v současné době motivuje své zaměstnance minimálně nebo to většina z nich příliš nepocituje, což s sebou přináší značné problémy, např. postupem času zaměstnanci mohou přemýšlet o odchodu z firmy ke konkurenci, která je může motivovat mnohem více. Proto byla autorka vedením firmy požádána, aby se v rámci její diplomové práce zaměřila právě na tuto problematiku a navrhla systém motivace zaměstnanců pro výše uvedenou společnost. Diplomová práce je rozdělena do dvou důležitých částí:

V první části diplomové práce budou zpracována teoretická východiska vztahující se k tématu motivace zaměstnanců. Nejdříve bude charakterizována oblast řízení lidských zdrojů a poté bude pozornost věnována samotné motivaci, z čeho vychází, zdroje motivace, faktory motivace, apod. Teorie bude čerpána z odborných zdrojů.

V praktické části diplomové práce bude představena společnost PROFISTAV PŘEROV, a. s. a poté bude provedena analýza současného stavu systému motivace zaměstnanců ve spo-

lečnosti, která bude podkladem pro zpracování projektu. Cílem projektu bude zlepšení systému motivace zaměstnanců v již zmiňované společnosti. Projekt by měl odstranit problémy s motivací zaměstnanců ve výše uvedené společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako nejnovější koncepci personální práce, která u nás začala vznikat v 80. a 90. letech 20. století. V zahraničí to bylo mnohem dříve. Personální útvary u nás byly přejmenovány na *útvary lidských zdrojů*. [11]

Právě člověk je součástí lidských zdrojů a představuje pro podnik jednu z nejdůležitějších složek, protože mu pomáhá dosahovat úspěchu (neúspěchu). Přináší do firmy řadu faktorů jako například své dosavadní znalosti a dovednosti, zkušenosti z předchozích zaměstnání, které lze využít ve prospěch nové firmy, nápady a inovace, apod. Pomocí lidských zdrojů můžeme vyjádřit význam člověka a jeho pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního postupu a motoru činnosti organizace. Je to totiž člověk, který pomáhá podniku zlepšovat jeho výkonnost. ŘLZ se tedy stává jádrem společnosti a přechází se od administrativní činnosti k činnosti koncepční – skutečně řídicí. [11]

Řízení lidských zdrojů je odlišné od personálního řízení a to například strategickým přístupem ke všem personálním činnostem. Jedná se především o pohled do budoucna, tedy o zaměření na dlouhodobé cíle v této oblasti. Další odlišností může být orientace na vnější faktory a fungování pracovní síly organizace – např. začínáme se více zajímat o populační vývoj, hodnotové orientace lidí a jejich sociální rozvoj, způsob jejich života, osídlení a životní prostředí, legislativa, trh práce, vnější ekonomické podmínky apod. Personální práce už není pouze prací odborných specialistů či personalistů, ale stává se každodenní činností vedoucích pracovníků, protože ti mají k jednotlivým pracovníkům mnohem blíže než odborníci. Je to způsobené především tím, že vedoucí pracovníci jsou s nimi v užším kontaktu než personální útvar, protože s nimi přímo spolupracují, např. mistr na dílně zná lépe dělníky, kteří pod ním pracují, než jejich personalisté. [11]

Personální útvar plní spíše funkci poradenskou, organizační a kontrolní. Velký důraz se klade na rozvoj lidských zdrojů, protože firmám přináší vyšší flexibilitu. Zaměřujeme se také na sociální rozvoj, tedy kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků s organizací, což se snažíme upevňovat dobrými vztahy na pracovišti. Vytváříme dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a snažíme se také o sounáležitost pracovníků s organizací. [11]

Personální práce, konkrétně ŘLZ, je nejdůležitějším nástrojem, který firmy používají pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Pokud budeme věnovat zvýšenou

pozornost tomuto řízení, může firma dosáhnout mnohem vyšších a lepších výsledků (hospodářských, množství a kvalita výrobků a služeb, zisk, atd.) než ostatní firmy, za předpokladu že mají stejné podmínky pro podnikání. [11]

Řízení lidských zdrojů můžeme rozdělit na dvě oblasti [18]:

- **měkké modely** – které člověka chápou jako „zdroj zdrojů“, resp. zdroj myšlenek, nápadů, inovací; člověk se stává nositelem konkrétního nebo typického souboru znalostí a dovedností, které lze navzájem propojovat,
- **tvrdé modely** – člověka považují za „zdroj jako každý jiný“, který se dá snadno nahradit a firmy do něho investují jen minimálně.

V praxi je v organizacích „tvrdé“ řízení postupně nahrazováno řízením „měkkým“.

Došlo také k naplnění cílů strategického řízení lidských zdrojů a to tak, že se zefektivnily procesy plánování a formování kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Dospělo se tedy k závěru, že pro organizaci je dobré získat, udržet a rozvinout ty zaměstnance, kteří se chtějí dále vzdělávat, jsou samostatní, aktivní, nechají se motivovat pro potřeby další sebe-realizace, jsou angažovaní a podávají nadstandardní výkony, které přispívají k plnění cílů a plánů organizace.

2 MOTIVACE

Mnozí lidé se domnívají, že motivace je vrozená lidská vlastnost, ale není tomu tak. [14] Motivace vyjadřuje jakousi hnací sílu lidského jednání a chování a projevuje se jako přání, touha, snaha, obava, ale i strach a odpor. Motivací rozumíme soubor vnitřních faktorů, které podněcují člověka k určité činnosti a směřují tuto činnost ke splnění určitého (konkrétního) cíle. Tento soubor faktorů je pro každého člověka jiný (individuální) a během života se mění. Cílem motivace je vytvořit u lidí zájem, ochotu a chuť plnit určité (konkrétní) cíle a přimět je k tomu, aby se angažovali k plnění jim svěřených úkolů. Pokud někoho chceme motivovat, znamená to, že bychom mu měli také něco dát a ne jenom brát. Člověku nabízíme uspokojení zájmu a naopak on pro nás něco udělá, pomůže nám dosáhnout cílů. [16]

2.1 Motivace

Termín motivace pochází z latinského slova „*movere*“ – hýbati, pohybovati. Motivace nás nutí zamýšlet se nad tím, proč se člověk chová tak, jak se chová. Znamená také, že nás něco žene, nutí či motivuje k tomu, abychom dosahovali lepších výsledků. Lidé jsou motivováni pouze tehdy, jestliže očekávají, že jejich kroky povedou k dosažení cíle – dojde k uspokojení jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle, mají určitou (konkrétní) představu o tom, čeho a jak chtějí dosáhnout a jaké cíle mají být splněny. Skutečného úspěchu lze dosáhnout pouze tehdy, když dosáhneme sebeuspokojení, když budeme mít pocit, že jsme udělali všechno, co jsme mohli pro to, aby bylo dosaženo úspěchu. [20]

Motivace vyjadřuje fakt, že v lidské psychice existují určité pohnutky, motivy (vnitřní hybné síly), které člověka nasměrují tak, aby šel určitým směrem. Působení těchto sil se pak projeví v lidském jednání, lidé jsou motivováni k nějaké činnosti a snaží se ji dělat co nejlépe. Motivace působí na člověka ve třech rovinách (dimenzích) současně [15]:

- **dimenze směru** – projevuje se tím, že vede člověka nebo jeho činnost určitým směrem a odvádí jej od směrů jiných. Dá se to vyjádřit slovy „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“, atd.,
- **dimenze intenzity** – vyznačuje se tím, že činnost člověka je v určitém směru závislá na intenzitě motivace, člověk se více či méně snaží (usiluje) o dosažení cíle a vynakládá k tomu určitou energii. Dá se to vyjádřit slovy „chci“, „velmi toužím“, apod.,

- **dimenze vytrvalosti, stálosti, perzistence** – vyznačuje se tím, že člověk se snaží překonávat různé bariéry a překážky, které se při motivované činnosti mohou objevovat. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný člověk i přestože se setkává s různými překážkami a nástrahami, pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a intenzitě.

V oblasti motivace se můžeme setkat s následujícími pojmy [11, 15]:

- **motiv** – můžeme si ho představit jako popud, myšlenku, pohnutku či něco, co člověka a jeho činnost orientuje určitým směrem a vzbuzenou aktivitu v člověku udržuje i nadále. Motiv působí na člověka tak dlouho, dokud není dosaženo cíle, tzn. dokud člověk není vnitřně uspokojen - nasycen, motiv na něj stále působí. Stejně tak jako existují motivy, které můžeme považovat za cílové (terminální), tj. motivy, pomocí kterých lze i opakovaně dosahovat cíle, existují i motivy, kterým nelze přiřadit určitý cíl, takovýmto motivům říkáme instrumentální. Vyjadřují zájem člověka o určitou oblast, např. o literaturu, o umění, atd. Motivы výrazným způsobem předurčují lidské jednání a prožívání, tedy to, jak se člověk bude chovat. Na psychiku člověka působí současně v určitý moment více motivů, nikoli pouze jeden a mohou mít shodný nebo opačný směr.
- **stimulace, stimul** – tyto pojmy jsou velice podobné pojmům motiv a motivace, nejsou však s nimi totožné. Stimulací se rozumí působení na psychiku člověka a to z vnějšku. V důsledku toho pak dochází ke změnám jeho činnosti, protože se změní jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je ten, že stimulace působí na psychiku člověka z vnějšku, nejčastěji je prováděna druhou (jinou) osobou, kdežto motivace je ovlivňování činnosti druhého člověka a to změnou psychických procesů, tj. změnou motivace druhého člověka. Stimulem se dá nazvat jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. *Rozlišují se tzv. [15]:*
- **impulsy** – vnitřní (endogenní), podněty zaznamenávající změnu v mysli nebo těle člověka, může se jednat např. o žízeň – vyvolává v nás motiv něčeho se napít, únava – vyvolává motiv odpočinku, atd.,
- **incentivy** – vnější (exogenní), podněty, které přicházejí z vnějšku a vztahují se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Tyto podněty aktivují určitý motiv, např. zkouška, pochvala, možnost pracovního postupu, atd.

Impulsem nebo incentivem může být cokoli, ale také nemusí. Záleží na každém člověku, resp. na jeho motivační struktuře, zda určitý podnět bude či nebude stimulem.

2.2 Zdroje motivace

Abychom porozuměli tématice *motivace lidského jednání*, měli bychom pochopit nejdříve to, kde vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, apod. Člověk po něčem velmi silně touží v jedné oblasti, zato v jiné oblasti ho tyto skutečnosti příliš nezajímají, tzn. neovlivní to změnu jeho chování tak jako v oblasti, která ho zaujala silně. Jako základní zdroj motivace můžeme považovat potřeby, existuje ovšem celá řada motivačních zdrojů [15]:

- **potřeba** - je něco, co člověk chápe jako nedostatek něčeho. Potřebu v rovině prožívání vnímáme jako stav napětí, který usiluje o odstranění onoho napětí, tzn. jedná se o stav, který vede k odstranění onoho nedostatku, dojde tedy k uspokojení určité potřeby. Předpokladem je ale to, že subjekt nalezne svůj cíl, nalezne něco, co uspokojí jeho určitou potřebu. „Nedostatek něčeho subjektivně významného“ vyjadřuje skutečnost, že konkrétnímu člověku se může zdát důležité to, co pro jiného člověka nemá absolutní význam či to považuje za bezvýznamné. Tuto množinu jevů můžeme rozdělit do dvou skupin:
 - a) *potřeby primární (biologické, fyziologické)* – jsou vrozené. Motivují člověka k tomu, aby se staral o svoje tělo, protože tyto potřeby jsou spojeny s činností celého těla. Patří sem zejména vzduch, potrava, tekutiny, apod.,
 - b) *potřeby sekundární (sociální, společenské, psychogenní)* – člověk potřebuje společnost druhých lidí, komunikuje s nimi, uplatnění ve společnosti, apod. Patří se např. potřeba lásky, atd.
- **návyky** – během života každého člověka se některé činnosti často opakují a to dokonce pravidelně, stávají se z nich postupně jakési stereotypy. Pokud se člověk dostane do podobných nebo často se opakujících činností, jedná zpravidla stejně – podle svých návyků. Návyk v podstatě znamená opakovaný, fixovaný či zautomatizovaný způsob činnosti člověka v konkrétní situaci. Jedná se o naučený vzorec chování. V rovině prožívání představuje vnitřní tlak, pohnutku či motiv učinit něco konkrétního v určité situaci. Může se objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti a může být výsledkem jak výchovy, tak i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

- **zájmy** – představují schopnosti člověka, např. zajímá se o to, co mu jde, co umí, pro co má určité schopnosti. Zájem představuje trvalejší zaměření jedince na určité předměty či jevy, což je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Dá se také říci, že zájem představuje odvozenou potřebu, která je uspokojována pokud provádíme určitou (zájmovou) činnost. Pokud člověk dává v určité situaci něčemu konkrétnímu přednost, jedná se o zájem. O zájem se jedná také tehdy, na co jedinec upíná svoji pozornost v dané situaci, co z podnětů vnímá a co si pamatuje. Zájmu existuje hned několik, je to podle toho, kolik činností člověka těší, tolik má zájmů. Jedná se např. o zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, výtvarné, sportovní, atd. Zájem chápeme jako speciální druh motivu. Představují speciální druh zdrojů, jakýchsi příčin motivace.
- **hodnoty** – člověk se během svého života setkává s různými skutečnostmi, které nejen poznává, ale také hodnotí a vytváří si na ně svůj vlastní názor, přikládá jim určitý význam, hodnotu, důležitost. Díky tomuto hodnocení si člověk vytváří „osobní hodnotovou mapu“ – hodnotový systém, hierarchie hodnot: některým skutečnostem přisuzuje hodnoty vyšší (jedná se o ty, kterých si cení více), jiným hodnoty nižší (ty, které nejsou pro něho tak důležité). Podle hodnot a sociálního postavení každého člověka se odvíjí také jeho motivace, u každého člověka je to individuální. Hodnotou u konkrétního jedince může být cokoli, odvíjí se to především od životních zkušeností, konkrétních podmínkách, nejčastějšími hodnotami jsou např. zdraví, rodina, děti, láska, peníze, přátelství, svoboda, apod.
- **ideály** – jsou určitou názorovou představou něčeho subjektivně žádoucího, představují něco, co je pozitivně hodnocené, co pro daného člověka znamená určitý cíl jeho snažení. Pokud má jedinec své ideály, připravuje se tak do budoucna a směřuje určitým směrem, má určité cíle, kterých chce dosáhnout.

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály jsou základními zdroji motivace a představují fakt, že se člověk o něco snaží a chce něčeho dosáhnout, k něčemu směřuje.

2.3 Motivační teorie

2.3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se poprvé objevila ve druhé polovině 19. století a jejím cílem bylo zracionalizovat práci a soustředit pozornost na ekonomické výsledky. „Instrumentalita“ znamená, že člověk má určitou představu o tom, že pokud udělá jednu věc, povede to k věci druhé. Z toho vyplývá, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že lidé jsou motivováni k práci tím, že odměny a tresty budou spojovány přímo s jejich výkonem, nikoli s výkonem jiných jedinců. Po uspokojení svých potřeb získá jedinec zkušenosti, které povedou k dosahování jejich cílů, zatímco jiné cíle mohou být méně úspěšné. Úspěch při dosahování cílů a odměny působí pozitivně na jedince a pokud se objeví další potřeba, toto chování se opakuje. Používání této teorie bylo zaznamenáno jako úspěšné a lidé jsou více motivováni. Nevýhodou této teorie je to, že nerespektuje ostatní lidské potřeby a vyžaduje systém vnější kontroly. [2]

2.3.2 Teorie potřeb

Teorie potřeb se domnívá, že neuspokojená potřeba vede k napětí a stavu nerovnováhy. Aby byla nerovnováha odstraněna a došlo opět k rovnováze, je potřeba najít cíl, který tuto potřebu uspokojí a zvolit správný způsob chování, kterým bude dosaženo zvoleného cíle. Každá neuspokojená potřeba je další motivací onoho chování. Nikoliv všechny potřeby jsou pro daného jedince stejně důležité. Některé jsou více důležité, některé méně. Je to závislé na sociálním postavení každého jedince, na prostředí ze kterého pochází, na výchově a dosavadním životním stylu.

Nejznámějším autorem, který vysvětluje tuto teorii je Abraham Maslow, který říká, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny typy lidí společné. Tyto potřeby zaznamenal do pyramidy (hierarchie lidských potřeb), kde na nejnižší úrovni se nachází fyziologické potřeby, na vyšší stupni jsou to potřeby jistoty a bezpečí, dále to pokračuje přes sociální potřeby, potřeba uznání a na nejvyšším stupni pyramidy je to potřeba seberealizace. Podle Maslowa se nejdříve uspokojují potřeby na nejnižším stupni (fyziologické) a teprve po uspokojení těchto potřeb se jedinec soustředí na uspokojení potřeb nacházejících se na vyšším stupni pyramidy. Tato teorie má značný vliv na manažery. [2] Maslowova hierarchie lidských potřeb [1, 12]:

- **fyziologické potřeby** – jedná se o základní potřeby a jejich uspokojení je důležité pro přežití. Patří sem potřeba kyslíku, spánku, vody, jídla, přístřeší, odpočinku, vše co je potřeba k udržení života.
- **potřeby jistoty a bezpečí** – pomáhají uspokojit fyziologické potřeby a zabezpečit ochranu zdraví při práci proti nebezpečí, potřeby zajišťující existenci do budoucna.
- **sociální potřeby** – rodina, přátelství, láska, potřeba začlenit se ve skupině a uznání skupinou, dobré vztahy s ostatními lidmi.
- **potřeba uznání** – sebeúcta, respektování ostatními jedinci, sebedůvěra, touha po úspěchu, touha po svobodě a nezávislosti, úcta ostatních lidí projevující se prostřednictvím uznání a ocenění.
- **potřeba seberealizace** – jedinec se snaží rozvíjet a zdokonalovat své dovednosti a znalosti, svůj potenciál, stát se tím, čím chce, v co věří a čeho je schopen se stát.

2.3.3 Alderferova ERG teorie

ERG teorie (**E** – existenční potřeby, **R** – potřeby vztahové a **G** – růstové). V roce 1972 Alderfer vysvětlil vztah uspokojení a přání. Tato teorie lidských potřeb obsahuje tři primární kategorie [6]:

- **potřeby existenční (E)** – týkají se výměny energie a potřeby dosahovat a udržovat rovnováhu spojenou s existencí člověka a opatřováním materiálních předmětů. Jako příklad existenčních potřeb můžeme uvést hlad nebo žízeň. Dalšími typy těchto potřeb mohou být např. plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, apod.
- **potřeby vztahové (R)** – tvrdí, že se lidé účastní vztahů s lidmi, kteří je obklopují. Základní charakteristikou této skupiny potřeb je to, že jejich uspokojení je závislé na průběhu vztahů mezi sdílením a vzájemností. Mezi důležité prvky tohoto procesu řadíme přede vším akceptanci, pochopení, potvrzení a vliv,
- **potřeby růstové (G)** - tyto potřeby podněcují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak člověk objevuje příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stal se tím, čím se stát může.

2.3.4 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spolenectví a moci

V roce 1975 McClelland, D. klasifikoval potřeby jiným způsobem, založeným na studiu práce manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby [6]:

- **potřebu výkonu (úspěchu)** – vyjadřuje úspěch dosažený v soutěži s ostatními a měřitelný osobní normou dokonalosti,
- **potřeba spolenectví** – jedná se o potřebu přátelství a soucitných vztahů s ostatními lidmi,
- **potřeba moci** – potřeba kontroly a ovlivňování ostatních lidí.

2.3.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg tvrdí, že faktory zvyšující spokojenost s prací (a s motivací) jsou odlišné od faktorů způsobujících nespokojenost s prací. Někdy se této teorii říká motivačně-hygienická. Existují dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří satisfaktory (motivátory), druhou skupinu tvoří dissatisfaktory. V první skupině jsou obsaženy faktory, které vyvolávají v lidech dobré pocity, vycházejí z práce, jsou jí vlastní, vyúsťují z ní. Druhou skupinu Herzberg nazývá „vyhýbání se nespokojenosti“ nebo „hygienické faktory“, které lidi vedou k negativním pocitům.

Faktory spokojenosti (motivátory)

Jsou seřazeny podle jejich síly [5]:

- úspěch,
- uznání,
- náplň práce,
- zodpovědnost,
- povýšení/postup,
- možnost růstu.

Všechny tyto faktory jsou vnitřními faktory a úkolem manažerů by mělo být jejich využití ke zlepšování pracovních výkonů zaměstnanců.

Faktory nespokojenosti (hygienické faktory)

- politika společnosti a administrativní procesy,
- míra kontroly,
- pracovní podmínky,
- plat,
- vztah s ostatními,
- osobní život a vliv práce na něj,
- pracovní pozice,
- pracovní jistota.

Všechny tyto faktory jsou vnější a ovlivňují člověka. Pokud jsou všechny tyto hodnoty v pořádku, je v pořádku také motivace člověka. V případě, že se vyskytne problém, snižuje se také motivace. Tyto faktory nevyvolávají spokojenost, ale pokud nepodnikneme preventivní opatření, mohou působit záporně.

Herzberg poukázal také na to, že jakýkoliv pocit spokojenosti, který má za následek zvýšení peněžní odměny mívá krátkodobý účinek, kdežto pokud je jedinec dlouhodobě spokojen, je spokojen s prací jako takovou. Závěrem se dá říci, že peněžní odměna má krátkodobý účinek a není tak důležitá, jako dlouhodobá spokojenost. Ale na druhou stranu nespravedlivý způsob odměňování zaměstnanců může vést k demotivaci. Herzbergovo tvrzení, že zvýšení peněžní odměny má krátkodobý účinek a že dlouhodobá spokojenost s prací je lepší, protože má trvalý účinek, je zjevně správná. Znalosti několika manažerů o motivaci od Herzberga příliš nepokročily a jsou téměř třicet let staré. Výzkum také ukázal, že Herzbergova a Maslowova teorie byly špatné a jsou nahrazovány vhodnějšími teoriemi. [5]

2.3.6 Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní teorie

Kognitivní teorie se zaměřují jak na psychologické procesy a síly, tak i na základní potřeby, které ovlivňují motivaci. Můžeme je znát také pod názvem kognitivní teorie, protože poskytují realističtější pohled na motivaci lidí, tím se také stávají mnohem užitečnějšími pro manažery než třeba teorie potřeb. Zaměřují se především na to, jak lidé vnímají a chápou své pracovní prostředí. Guest se domnívá, že tyto teorie mají mnohem přiměřenější přístup k motivaci lidí na rozdíl od Maslowovy a Herzbergovy teorie. O těch se spekuluje, že jejich výzkum zpochybil. [1]

Dalšími procesy mohou být [1]:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- volba chování (teorie reaktance),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Expektace byla původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE), kterou formuloval Vroom v roce 1964. Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé, zatímco expektace (očekávání) je předpoklad, že každý čin povede ke splnění určitého cíle. Míra očekávání může být založena na předchozích zkušenostech (upevňování přesvědčení), ale jedinci se dostávají do nových situací, jako je např. změna zaměstnání, systém odměňování nebo jim vedení vnutí takové pracovní podmínky, kde neuplatní své dosavadní zkušenosti. V tomto případě může dojít ke snížení motivace. Motivace nastává tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje určitý vztah, který může uspokojit potřeby. Tím se vysvětluje i to, proč vnější peněžní motivace (např. pobídková mzda nebo prémie) mají pro člověka význam pouze tehdy, pokud spojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné. Vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, může být někdy mnohem silnější než motivace vnější. Jedinci se totiž mohou spoléhat na své předchozí zkušenosti při zjišťování toho, do jaké míry mohou pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky. [1, 9]

Teorie dosahování cílů se domnívá, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jedincům předem stanoveny nebo uloženy určité (konkrétní) cíle, které jsou obtížné, ale přijatelné. Musí ovšem existovat zpětná vazba na výkon. Důležité je, aby se jedinci účastnili na stanovování cílů. Obtížnější cíle musejí být předem projednány a odsouhlaseny a při jejich dosahování musí existovat podpora vedením. Zpětná vazba je pro motivaci také velmi důležitá, především při dosahování stále vyšších cílů.

Teorie volby chování (reaktance) vychází z předpokladu, že lidé jsou si vědomi svých potřeb a chování nezbytného pro uspokojování těchto potřeb. Mohou ovšem volit i takové chování, kterým budou maximalizovat uspokojování potřeb, tzn. že nejsou pouze pasivními posluchači. Namísto toho se aktivně snaží pochopit své okolí a snižovat nejistotu hledání příležitostí, kontrolovat faktory ovlivňujících odměny. Manažeři mohou mít ty nejlepší

metody na motivaci zaměstnanců, pokud ale nepochopí hodnoty lidí a jejich orientaci, nebudou tyto metody motivace nikdy fungovat.

Teorie spravedlnosti tvrdí, že motivace lidí bude vyšší, pokud jejich odměňování bude spravedlivé. Spravedlivost můžeme rozdělit na dvě skupiny [7]:

- a) distributivní spravedlnost týká se oblasti, jak lidé vnímají to, že je vedení odměňuje podle toho, jak přispějí k naplňování cílů ve srovnání s ostatními,
- b) procedurální spravedlnost se týká toho, jak lidé vnímají spravedlnost postupů při hodnocení pracovníků, jejich povyšování apod.

2.3.7 Teorie X a Y

Jedná se o jednu z prvních teorií motivace, které stály za zmínku. Zdokumentoval ji Douglas McGregor, který přesně určil, že lidské chování je závislé na přístupu k životu a rozdělil to na dvě skupiny X a Y.

Teorie X se domnívá, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci, ani nemají žádnou zodpovědnost, a aby pracovali, musejí být přemlouváni či nuceni. K tomu je donutíme disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.

Teorie Y má opačný názor, tvrdí, že lidé chtějí pracovat, mají zájem o práci, hledají práci, protože mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a hledají způsoby, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.

Oba názory mají pravdu. To, co McGreogor tvrdí, jsou extrémní postoje lidí, které zaujmají. Musíme vzít také v úvahu, že některá zaměstnání jsou zajímavá, některá méně či jsou nudná a obyčejná. Od toho se také odvíjí motivace lidí. Ti, co vykonávají zajímavou práci se motivují snadněji než ti, jejichž práce je nudná a nezajímavá. Vše je ovšem věc názoru. Výzkum ukazuje, že lidi slyší na cokoli, co dělá jejich práci zajímavější. Některá motivace může pomoci k tomu, aby se lidé přesunuli z teorie X na Y. Potom je jednodušší přimět lidi k lepším pracovním výkonům a mají lepší motivační pocity. [5]

2.4 Motivační faktory

Stejně tak jako existuje celá řada negativních oblastí, kterým bychom se měli vyhýbat, existují také pozitivní faktory, které bychom měli využít v posílení motivačních pocitů.

Mezi motivační faktory můžeme zařadit [5]:

- úspěch,
- uznání,
- ocenění formou odměny,
- náplň práce,
- odpovědnost,
- možnost kariérního postupu,
- možnost růstu.

2.4.1 Úspěch

Pokud chceme něčeho dosáhnout, snažíme se a postupem času toho dosáhneme, je logické, že z toho máme radost. Takovýchto menších osobních uspokojení můžete za jeden den dosáhnout hned několik. Existují také faktory, které přispívají k celkovému uspokojení. Úspěch je relativní. Lidem bychom měli poskytnout měřítko, podle kterého by své úspěchy mohli porovnávat. Příklady některých formálních věcí [5]:

- množství, které prodejce prodá (něco, co se dá měřit hned několika způsoby, např. výnosy, počet prodaných výrobků za určitý čas – za týden, za měsíc, atd. – a v různých kombinacích, např. prodej jednoho výrobku z řady, za určitý měsíc, důležitým zákazníkům a v konkrétní oblasti),
- kvalita a čas vykonané práce,
- jak dobře jsou pracovníci vyškoleni nebo jak dlouho vydrží u společnosti pracovat,
- úspora nákladů,
- rychlost a efektivita,
- měření produktivity,

- spokojenost zákazníků (existuje několik metod na měření spokojenosti – např. formou dotazníků).

Čím více způsobů měření věcí používáme, tím více změn můžeme provádět a můžeme rozšiřovat způsoby, kterými lze zdůraznit úspěch a to vše za účelem motivace. Lidé, kteří vykonávají méně zajímavou práci, budou mít mnohem menší motivaci, protože nebudou mít pocit dobře odvedené práce, budou vždy méně uspokojeni. Je zde také nebezpečí, že pokud nebudou existovat faktory vedoucí k úspěchu, lidé si je vytvoří sami, sami si najdou co je bude motivovat. To může být škodlivé, protože to může odvádět pozornost od věcí, které jsou mnohem důležitější. Příkladem lze uvést zaměstnance, kteří vykonávají stále stejnou práci, která se neustále opakuje. Tito lidé se zaměřují spíše na objem, nikoli však na kvalitu. Z celé řady motivátorů je úspěch jedním z nejsilnějších a má také největší účinek. Jeho síla je o to větší, pokud je spojen s dalším faktorem a to je uznání.

2.4.2 Uznání

Úspěch představuje největší část pracovní spokojenosti, na druhou stranu uznání je také velmi důležité a je vodítkem k dobré motivaci. I sebemenší uznání člověka potěší, začne se více snažit a lépe plnit svěřené úkoly. Pokud lidé nevědí co mají dělat a nemají předem jasně definované cíle, vyjádření uznání a úspěchu může být obtížné. Zaměstnance nemusíme jenom uznávat, ale je dobré je také povzbudit, např. „Dobrá práce.“, „Skvělá práce.“, „Tak je to správně.“, „Tak to má být.“, „Už to máte hotové?“, „Jde Vám to, nepotřebujete s něčím pomoci?“, apod. Uznáním může být také platový nárůst, povýšení nebo bonusy. Pokud chceme zaměstnance pochválit, můžeme to provést například takto [5]:

- veřejně než v soukromí (např. na poradě oddělení, mistr pochválí dělníky přímo na pracovišti),
- chválit by měli vedoucí pracovníci nebo vedení firmy a pochvala by měla být udělena buď v písemné formě nebo ústní,
- udělovat je viditelným způsobem (např. vyvěšení na nástěnku, ve firemních časopisech, na intranet),
- měly by být opakovány.

Pokud ovšem zaměstnanec odvede vynikající práci, zaslouží si to mnohem větší uznání a to můžeme provést následující formou například [5]:

- vyhlášení zaměstnance měsíce (ten se vyhlašuje veřejně),
- certifikáty, různá ocenění, ceny,
- neformální znaky (např. přímo jít a předat kytici, pití, jídlo.

2.4.3 Ocenění formou odměny

Zaměstnanec dostává za odvedenou práci určitou odměnu, která může mít různou podobu. Může se jednat o cokoli počínaje výplatou až po bonusový balíček. Můžeme sem zařadit [5]:

- firemní auta,
- provize,
- finanční pomoc,
- penze,
- úhrada výdajů,
- podíl na zisku, bonusy, podílová schémata,
- dovolená,
- pohyblivá pracovní doba.

2.4.4 Náplň práce

Většinu svého života trávíme v práci. Pokud mají lidé svou práci rádi, z hlediska motivace je to pro ně dobré. Některá zaměstnání jsou více zajímavá než jiná, a proto motivují lidi snadněji. I přestože je práce nudná, pracovní prostředí nám práci může zpříjemnit. Ovšem ne každý zaměstnanec se na svou pracovní pozici hodí a takového zaměstnance je velmi obtížné motivovat, nikdy nebude tak výkonný a nedosáhne takových pracovních výsledků a kvalit jako zaměstnanec, kterého práce baví. Pokud bude ve firmě existovat dobrá komunikace, může se i nudná práce stát zajímavou a atraktivní. Pokud má firma programy na kontrolu kvality, popř. nějaké nápady a podněty, zaměstnanci budou mít pocit, že je jejich práce zajímavá a budou vytvářet něco užitečného.

Tady je pár příkladů jak si můžeme udělat práci zajímavější [5]:

- vybavení,

- funkčnost (je spojená s vybavením, dobrým příkladem je počítačový systém, často se zaměstnanci omlouvají zákazníkům za nefunkčnost systému),
- komfort,
- úspora času,
- kouření nebo nekuřácká politika,
- ostatní vybavení ke zlepšení pracovních podmínek,
- prostředí.

2.4.5 Odpovědnost

Každý člověk má nějakou zodpovědnost. Manažer má odpovědnost za vedoucí pracovníky, vedoucí pracovník za mistry, mistr odpovídá za dělníky, apod. Spousta lidí má ráda zodpovědnost, mají tak pocit, že do své práce vkládají část svého já. Když mají zaměstnanci určitou odpovědnost, nutí je to pracovat lépe a s chutí, snaží se práci dělat pečlivě, zvýší se produktivita a přesnost práce. Pokud mají ve své práci za něco odpovědnost, mají pocit větší důležitosti, tím se zvýší efektivita, kvalita a téměř jakékoliv měřítko výkonu. V neposlední řadě se u nich projevuje tvořivost (kreativita). Toho by měli využít především pracovníci na vysokých pozicích, například manažeři. Pokud lidé dostanou nějakou odpovědnost, začnou se snažit svou práci vykonávat co nejlépe, postupně se v ní zdokonalovat a tím se zvýší jejich motivace.

2.4.6 Možnost kariérního postupu

Každý člověk by chtěl ve své práci postoupit na vyšší pozici. Lidé rádi postupují ve svém kariérním žebříčku, protože jim to něco dává (přináší), např. lepší plat, což je také součástí motivace. Motivací může být i to, pokud přebíráme menší odpovědnost. Vysokoškolské vzdělání a tituly nám mohou pomoci k povýšení, což je také motivace. Jestliže se zaměstnanci budou posouvat na kariérním žebříčku výš a výš, motivuje je to a pomáhá to udržet dobré zaměstnance, kteří mají zájem pracovat, vzdělávat se a zdokonalovat.

2.4.7 Možnost růstu

Teorie motivace rozlišuje dva druhy postupu [5]:

- povýšení/postup,
- růst.

Povýšení se dá vysvětlit jako postup z nižší pozice na vyšší v rámci jedné společnosti, kdežto růst znamená postup z jednoho zaměstnání do lepšího. Dobrá motivace může způsobit, že lidé budou z práce odcházet. Jestliže někdo nikdy neodešel z práce, může to znamenat, že byl buď průměrným zaměstnancem, a proto si nenašel lepší práci, nebo se o to ani nepokusil. Někteří lidé se nakonec někam přesunou. Je dobré z lidí, kteří mají dostatek pracovních nabídek zvenčí, vytvořit tým, který by fungoval perfektně. Takovéto zaměstnance bychom si měli udržet a maximalizovat jejich výkony na dlouhou dobu. Tohle by se týkalo lidí, kteří by vykonávali odbornou činnost, například odborníci z oblasti techniky či obchodu. Pokud si tyto zaměstnance firma udrží co nejdéle, ušetří spoustu peněz.

2.5 Vztah motivace a výkonu

2.5.1 Výkon a motivace

Vztah mezi motivací a pracovním výkonem je velmi důležitý. Motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Kromě ní existuje celá řada faktorů, záleží také na schopnostech a dovednostech, na kvalifikačních předpokladech, ale i na vnějších podmínkách jako je například kvalita technického vybavení, technologie, organizace práce, úroveň fyzických podmínek (hluk, osvětlení, bezpečí).

Nadměrná motivace vede k negativním výsledkům. Takle situace je spíše zaznamenána u studentů při zkouškách, kdy se maximálně snaží, aby prospěli. V pracovním a reálném životě je „přemotivovanost“ (tzn. motivace je vyšší než je optimální hladina) spíše výjimkou, protože zaměstnanci dosahují výkonu v průběhu pracovního procesu a ne jen tehdy když jsou v soustředěvané a časově vymezené situaci. Zvýšená motivace připadá v úvahu jen tehdy, pokud se při výběrovém řízení na atraktivní pracovní místa dělají testy zaměřené na schopnosti a dovednosti jedince, nebo v případě že jedinci řeší konkrétní úkol. Tento úkol je podmínkou pracovního postupu pro zaměstnance. Pokud není naším cílem zjistit, jak je člověk odolný vůči stresu z úzkosti, že neuspěje, ale zajímáme se spíše o otestování, kdo z kandidátů má nejlepší dispozice pro dosažení dlouhodobě dobrého výkonu, pak bychom měli vytvořit takové podmínky, aby ukázali, co v nich skutečně je, dovedli se prosadit a ukázat, co dovedou. V životě se spíše setkáváme s variantou motivaci zaměstnanců

zvyšovat nikoli snižovat, protože nedosáhla optima nebo postupem času klesá, a my se ji snažíme dostat zpět na optimum. Pochvala je jedním z neúčinnějších nástrojů motivace. Ještě účinnější by bylo, kdyby jsme si zapamatovali některé výroky nebo reakce svých zaměstnanců a potom jim je zopakovali [16, 19]

2.5.2 Aspirační úroveň

Lidé jsou rozdílní a dávají si své cíle samy. Toho si můžeme všimnout již u kojenců jak se snaží dosáhnou na malou hračku, která je od nich vzdálena pár metrů. To je první náznak jejich vrozených dovedností a usměřování vlastních potřeb. Vlivem výchovy a sociálního prostředí se jejich vlastnosti a dovednosti vyvíjí a utváří do odlišné podoby, kterou nazýváme aspirační úroveň. Ta může být extrémně nízká nebo extrémně vysoká na stupni škály. S nízkou aspirační úrovní se snaží podniky systematicky bojovat, jenže to není chyba pouze vrozených dispozic, nýbrž je to způsobeno špatnými výchovnými postupy. Výchova je jednou z nejdůležitějších faktorů zda bude mít jedinec vysokou nebo nízkou aspirační úroveň. Nízká i vysoká úroveň má negativní důsledky, pokud není člověk ochoten pro svůj růst něco obětovat. Z toho vyplývá, že pro člověka, podnik a společnost jako takovou je nejlepší přiměřeně vysoká úroveň, ale spíše vyšší než nižší, protože s vyšší aspirační úrovní můžeme přispět k seberozvoji, k lepšímu životnímu stylu, k lepším výsledkům podniku. [16]

2.5.3 Pracovní spokojenost a motivace k výkonu, demotivace

Pojem pracovní spokojenost se začal používat až nedávno, do 50. let se používal termín pracovní morálka. Tento název vycházel zřejmě z vojenské tradice, z níž vycházely rané koncepce managementu. Potom se začal používat termín postoje k práci a to v souvislosti s uplatněním postojových škál při měření pracovní morálky. Teprve až na základě vymezení postojů k práci se začal používat termín pracovní spokojenost. [10]

Obecně spokojenost člověka vysvětluje, jak se člověk vyrovnává s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové spokojenosti s životem. Spokojenost vyjadřuje subjektivní pocity, a to jak v osobním, tak i v pracovním životě. Ovlivňují ji naplněná očekávání a cíle, vše co člověk vnímá jako pozitivní. Pracovní spokojenost je významným hlediskem řízení organizace. [10]

Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami se uvádí jako kritérium hodnocení personální politiky podniku. Čím více jsou zaměstnanci spokojeni, tím více se podnik o ně stará. Na druhou stranu spokojenost zaměstnanců je podmínkou pro efektivní využívání pracovní síly. Je třeba rozlišovat spokojenost, která je spojena s uspokojením ze smysluplné práce, která nám přináší pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění, a potom zcela odlišnou spokojenost, která znamená sebeuspokojení ve smyslu „mně to stačí“. V Herzbergově dvoufaktorové teorii, která rozlišuje pojmy vnitřní spokojenost – nespokojenost od vnější nespokojenosti – ne-nespokojenosti. Pod pojmem „spokojenost“ se myslí vnitřní uspokojení, kdežto pojem „ne-nespokojenost“ je spíše spojen s vnějšími podmínkami v práci. Vnitřní faktory spokojenosti podle Herzberga jsou spojeny s potřebou seberealizace. Abychom tuto potřebu uspokojili, potřebujeme mít možnost seberealizovat se. Práce člověku dává pocit uspokojení, naplňuje ho, je pro něj zajímavá, dává mu možnost růstu a pracovního postupu, ostatní zaměstnanci tuto práci oceňují a uznávají. Některé faktory působí na spokojenost mnohem pozitivněji než jiné, dá se říci, že **posilují pracovní spokojenost**. Mezi ně můžeme zařadit například [10]:

- průhlednou organizační a personální politiku,
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- různorodou práci,
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací,
- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,
- finanční ohodnocení,
- optimální spolupráci a mezilidské vztahy,
- bezpečnost vykonávané práce ad.

Faktory, které snižují spokojenost [10]:

- převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,

- sociální nepohoda na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným,
- nedostatek času na osobní a rodinný život.

Vnější podmínky jsou důležité, pokud zabraňují uskutečnění potřeby seberealizace. Herzberg je nazval frustrátory (hygienické faktory) a tvrdil, že si je člověk uvědomuje až prožívá tuto situaci jako nespokojenost. Pokud jsou v pořádku, nelze tento stav nazvat spokojeností, ale jen nespokojeností. Do vnějších faktorů řadíme fyzické pracovní podmínky, organizaci práce, vedoucího pracovníka, mezilidské vztahy na pracovišti, nespravedlivé nebo nízké odměny v práci. V případě, že je člověk nespokojený s vnějšími podmínkami, ovlivňuje to celkový pocit vážnosti a důležitosti, který cítí ze strany zaměstnavatele. Pokud má firma dobré pracovní podmínky, vyvolá to u pracovníka pocit, že vedení má zájem o jeho práci, že je pro něj důležitá, že ji oceňuje. [16]

Demotivace pracovníků

Frustrace, nastává tehdy, pokud se člověku při uspokojování určité potřeby postaví do cesty nějaká překážka. Pokud pracovník nedostane odměnu, kterou za odvedení výkonu očekával, pokud dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí pracovník neschválí dovolenou, na kterou se těšil, i v těchto případech se jedná o frustraci. Aktivita, kterou při výkonu vynaložíme, vede k uspokojení potřeby. Někdy se při uspokojování mohou objevit různé překážky, které člověku brání k dosažení cíle. Tím pádem dojde k neuspokojení potřeby a v tomto okamžiku vzniká frustrace. V člověku zůstane nahromaděná motivační energie, která je nevybita a lidé pak mohou na frustraci reagovat různými způsoby [3]:

- zvyšují své úsilí, aby překážku překonali,
- vzdávají se svého záměru,
- snaží se vybit energii násilím,
- najdou si jiný cíl,
- začnou se přesvědčovat o tom, že cíl, o který se snažili, za to nestojí a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli,
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

Demotivace zaměstnanců znamená, že zaměstnavatel nepostupuje podle pravidel, předpisů, nedodrжуje zákony a mohl by mít za to postih. Zcela demotivační je pro zaměstnance to,

když s nimi zaměstnavatel nekomunikuje nebo jim nedává možnost se vyjádřit. Demotivuje je také, pokud vycítí, že se firma „potápí“ - krachuje. Zaměstnavatel by měl jít svým zaměstnancům příkladem, neměl by se nad ně povyšovat. [3]

Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

1. Nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům.
2. Nevšimavost vedoucího k chybám a nedostatkům.
3. Chaos nebo špatná organizace práce.
4. Nespravedlivé odměňování.
5. Nezasloužená pochvala jiného pracovníka.
6. Nezasloužená kritika.
7. Hrubé jednání nebo zesměšňování.
8. Pokažení dobré práce na dalším pracovišti.
9. Nezájem o nápady podřízených.
10. Neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených.
11. Přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených.
12. Nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků.
13. Nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

Důvody odchodu zaměstnanců

Většina zaměstnanců odchází z práce kvůli neplnění základní potřeb, které by zaměstnavatelé měli plnit.

Odpovědi na otázku „Proč jste odešli?“ byly rozděleny do následujících skupin [4]:

1. Omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení.
2. Nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného.
3. Odměňování.
4. Pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou.
5. Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného.
6. Pracovní doba.
7. Nevyhnutelné důvody.
8. Nedostatek uznání.
9. Nadržování nadřízeného ostatním.
10. Špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci.

11. Špatné pracovní podmínky.
12. Školení.
13. Neschopnost nadřízeného.
14. Špatná úroveň nejvyššího vedení.
15. Nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného.
16. Diskriminace.
17. Obtěžování.
18. Benefity.
19. Přístup spolupracovníků.

2.6 Motivace a odměňování

Odměňování je v personální oblasti velice důležité a to jak pro organizaci, tak pro samotného pracovníka. Je realizováno několika způsoby, buďto ve formě mzdy, platu či jiné peněžní odměny. Je považováno za jedno z neefektivnějších nástrojů motivace, které organizace a vedoucí pracovníci mají k dispozici. Každá organizace si podle svých potřeb vytvoří svůj systém odměňování pracovníků, který by měl být spravedlivý a motivující. Záleží jenom na organizaci, jaké možnosti odměňování zaměstnancům poskytne, jaké formy použije, sama si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.

Odměny se mohou vázat na vykonávanou práci nebo na výkon pracovníka. Dělí se na dvě skupiny [10]:

- a) peněžní,
- b) nepeněžní forma.

Odměny mohou být nabízeny v různých podobách, například ve formě povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků, apod. Vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům zaměstnanecké výhody (benefity). [10]

Řízení odměňování se věnuje systému odměňování zaměstnanců. Týká se peněžních i nepeněžních odměn. Procesy řízení odměňování zahrnují vytváření, zavádění a udržování systému odměňování a zaměřují se na zvyšování výkonnosti.

Systém odměňování zaměstnanců by měl dodržovat tyto požadavky [10]:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- v ziskových organizacích by měl přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- musí být racionální, měl by odpovídat možnostem organizace,
- měl by být akceptován zaměstnanci,
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a dovedností,
- měl by být v souladu s právními normami,
- měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- měl by zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány.

Odměňování obsahuje následující složky [10]:

- základní peněžní odměnu, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé složky mzdy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu.

Při systému odměňování bychom měli řešit dvě základní otázky [18]:

1. Čeho chce firma dosáhnout svým systémem odměn,
2. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci.

Odměny ve firmě jsou ovlivňovány vnějšími faktory, jako je [18]:

- populační vývoj,

- situace na trhu práce,
- kvalifikační struktura zaměstnanců,
- úroveň zdanění,
- ekonomická a sociální politika vlády,
- úroveň odměňování u konkurentů, v odvětví, místě, regionu, státě.

2.7 Zaměstnanecké výhody, typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody představují opatření zaměstnavatele, která mají zlepšovat blaho-
byt jeho pracovníků. Jsou poskytovány navíc k peněžním odměnám. Obsahují položky,
které nejsou přímo odměnou. Cílem zaměstnaneckých výhod je [2, 5, 10]:

- poskytnout konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak zís-
kat, tak i udržet vysoce kvalifikované pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Tyto cíle neovlivňují motivace, ale spíše postoje pracovníků k organizaci, ovlivňují spoko-
jenost a mohou mít vliv na udržení lidí ve firmě. Zaměstnanecké výhody jsou velmi ná-
kladné. Mohou se pohybovat na hranici jedné třetiny nákladů na základní mzdy/platy, nebo
dokonce i více. Proto by měly být pečlivě plánovány a řízeny.

Typy zaměstnaneckých výhod

- osobní bezpečnost (zdravotní péči, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné,
poradenství zaměřující se na kariéru),
- peněžní pomoc (podnikové půjčky, půjčky na permanentky, pomoc při splácení hypo-
ték, příspěvky na přemístění, členské příspěvky v profesních organizacích),
- osobní potřeby (potřeby na mateřskou/otcovskou dovolenou a dávky během ní, posky-
tované nad zákonné minimum, volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových
zařízeních – jesle, mateřské školky; sportovní a společenská zařízení, podnikové slevy -
zaměstnanci si mohou za levnější cenu koupit výrobky či služby nabízené podnikem,
maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích),

- dovolená,
- podnikové automobily,
- jiné zaměstnanecké výhody (bezplatné parkování, vánoční večírky, bezplatné poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti),
- dobrovolné zaměstnanecké výhody,
- obstarávací služby (jednání s opraváři a údržbáři automobilů, peněžní služby, kupování dárků, rezervace míst v restauracích, obstarávání vstupenek do divadla, jízdenek či letenek).

Záleží na samotném zaměstnavateli, jaký typ zaměstnaneckých výhod svým pracovníkům nabídne.

2.8 Motivační program podniku

V řízení podniku by měla být pozornost věnována otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků a pracovních skupin, jak zhodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu, upevňovat jejich pracovní kázeň. 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 organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Vychází se přitom z poznatku o povaze pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Při koncipování motivačního programu je podstatně širší. Jde o reflektování zájmů a potřeb pracovníků jako osobností. Motivační program by měl 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 vnitropodnikové komunikace, vytváření pracovních vztahů a podobně. Abychom si to dokázali lépe představit, uvedeme pár možností hmotné motivace zaměstnanců v organizacích [8]:

- dobrá základní mzda,
- osobní ohodnocení,
- poskytování půjček nebo úhrada části úroků,
- cílové odměny a prémie,

- bonusy, mimořádné odměny, podíly na zisku,
- úhrada životního pojištění,
- 13. a 14. plat, zaměstnanecké akcie,
- náborový příspěvek, příspěvek při odchodu do důchodu,
- řešení bytové otázky,
- služební auto i pro soukromé účely,
- slevy při nákupu firemních produktů,
- příspěvek na dovolenou, na stravu, na kvalifikaci,
- pravidelné zvyšování platu ...

Do nehmotné motivace pracovníků může zařadit [8]:

- udělování pochval a uznání,
- dobré pracovní podmínky,
- projevování důvěry,
- dobré pracovní vztahy,
- volná pracovní doba,
- správné delegování úloh a pravomocí,
- možnost zvyšování kvalifikace,
- možnost pravidelného postupu,
- možnosti a podmínky pracovního oddechu,
- doplňková dovolená,
- možnost využívat rekreační a relaxační zařízení,
- vhodná lokalita pracoviště,
- společenský význam práce a firmy,
- image a goodwill firmy, různá firemní utkání,
- bezplatná lékařská pomoc, vhodné stravovací podmínky.

2.9 Shrnutí teoretických poznatků

Jelikož lidské zdroje představují nejcennější zdroj pro firmu, stávají se také její nejdůležitější oblastí. Na managementu velmi záleží. Tým vedoucích pracovníků, kteří mají pod sebou podřízené, potřebuje čas, uvážlivost a péči, než udělá konkrétní rozhodnutí. Nezáleží přitom na tom, jestli vedeme malou nebo velkou skupinu lidí.

Motivace je také velmi důležitá, protože ovlivňuje výkon zaměstnanců. Lidé, kteří jsou dobře motivováni, odvádějí mnohem lepší výsledky než ti, kteří nejsou. Motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Pokud je člověk dobře motivován, je aktivnější, iniciativní, apod. Můžeme lidi přimět k tomu, aby něco vykonali, splnili konkrétní cíl, ale nikdy je nedonutíme k tomu, aby to chtěli udělat sami. U zaměstnanců vykonávajících vedoucí pozice se očekává, že budou mít vnitřní hnací sílu (vnitřní motivaci), ale také že budou schopni motivovat druhé (své podřízené), budou je umět nadchnout, povzbudit, vyvolat v nich pocit, že sami chtějí dosahovat lepších výsledků a přispět k podnikovým cílům.

Motivace by se měla v současné době neustále zvyšovat a to z důvodu neustále se zvyšujících požadavků na kvalitu výrobků. V současné době, kdy je nedostatek pracovních míst, by se zaměstnavatelé měli co nejlépe snažit motivovat své stávající zaměstnance a měli by se pokusit nabídnout co nejlepší pracovní podmínky pro potenciální zákazníky.

V teoretické části jsme se seznámili s pojmem motivace zaměstnanců a jeho důležitostí v oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě těchto poznatků je zpracována praktická část diplomové práce, kde bude na úvod představena společnost PROFISTAV PŘEROV, a. s. a dále bude provedena analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve zmíněné společnosti. Na základě výsledků analýzy bude navržen projekt na zlepšení systému motivace zaměstnanců.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PROFISTAV PŘEROV A.S.

Na základě rozhovorů s personalistou firmy získala autorka následující informace.

Společnost PROFISTAV PŘEROV a.s. sídlí v Přerově a patří k největším a nejspolehlivějším dodavatelům stavebních prací v oboru pozemní a průmyslové stavby a to jak ve městě Přerov, tak v přerovském okrese a rovněž tak v jeho nejbližším okolí. Základní kapitál akciové společnosti odpovídá zápisu v obchodním rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ostravě tzn. ve výši 3 miliony Kč, tj. 30 ks akcií na jméno v nominální hodnotě 100.000,- na akcii.



Obr. 1 Logo společnosti [22]

Předmětem činnosti společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s. je zejména:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- údržba stávajících staveb
- poskytování služeb v oblasti půjčovny stavebních pomůcek a náradí.

Společnost dále vlastní certifikáty na provádění různých zateplovacích systémů, protipožárních nátěrů, certifikáty na provádění staveb v rámci programů zelená úsporám atp.

3.1 Historie společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s.

Stavební činnost má ve městě Přerově již dlouholetou tradici. Od Československých stavebních závodů, přes Moravostav a Pozemní stavby až k současným stavebním firmám působících v přerovském regionu. Jednou z těchto společností a firem je i akciová společnost PROFISTAV PŘEROV a.s. Tato akciová společnost byla založena 18.dubna 1998 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ostravě. Zakládajícími akcionáři byly společnosti Pozemní stavby Přerov a.s. a STAVHOLD a.s. Základní jmění ve výši 3 miliony Kč se do současné doby prakticky nezměnilo. Pouze v roce 2010 došlo v souvislosti se změnou v zápisu v obchodním rejstříku, kdy se z důvodu přejmenování

ulice změnilo sídlo společnosti, došlo také ke změně formy a nominální hodnoty akcií. Z původních 300 ks akcií o nominální hodnotě 10.000,- Kč na akcii k současným 30 ks akcií o nominální hodnotě 100.000,- Kč na akcii. Jedinými akcionáři jsou Ing. Vacek a Ing. Zbytovský, každý s vlastnictvím 50% akcií. Společnost PROFISTAV PŘEROV a. s. prakticky ihned po svém vzniku navázala na činnost svých předchůdců a to zejména Pozemních staveb Přerov a.s. A to ať již šlo o vlastní provádění staveb, tak o udržovací práce atd. Zejména v prvopočátcích fungování akciové společnosti bylo její součástí také samostatné stavební středisko s působností na území hlavního města Prahy, údržba a rekonstrukce stávajících objektů a zařízení Ministerstva vnitra ČR (policejní služebny Kladno, Brandýs nad Labem, Kuřim, Praha) a dále také zakázky pro Národní galerii – (Veletržní palác Praha). Vzhledem ke stále se zvyšujícím nákladům na přesun stavebních kapacit, materiálů a ostatních položek s tím souvisejících a zejména se stále se zvyšující konkurencí v oblasti pracovních sil (myšleno levná zahraniční pracovní síla) byla pro ekonomickou nevýhodnost, činnost tohoto samostatného střediska postupně utlumována až do ukončení jeho činnosti v roce 2006. Proto je v současné době činnost akciové společnosti téměř výhradně zaměřena na oblast přerovského regionu a jeho nejbližší okolí. V důsledku sílících požadavků na konkurenceschopnost a výši kvalifikačních předpokladů pro provádění státních zakázek i akciová společnost PROFISTAV PŘEROV a. s. přikročila k programům certifikace kvality ISO. V současné době je držitelem certifikátů ISO 9001 a to od roku 2004 a od roku 2007 certifikátů ISO 14000 a DHSAS 18000. Tyto certifikáty jsou pravidelně obhajovány ať již v ročních kontrolních auditech nebo v obnovovacích auditech každé tři roky. Udržení těchto certifikátů se jeví jako nezbytné pro účast a úspěch zejména ve výběrových řízeních pro státní zakázky.

3.2 Současnost společnosti

Na základě rozhovorů s personalistou firmy získala autorka následující informace. Po ukončení činnosti samostatného pražského střediska začala prakticky další, nová etapa společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s. Společnost nyní mohla veškeré své úsilí a výrobní kapacity zaměřit výhradně na boj o zakázky a provádění stavebních děl v regionu Přerov a jeho nejbližším okolí. Veškeré zakázky realizuje společnost prostřednictvím svých vlastních zaměstnanců, vyjma činností jež nemá společnost v předmětu podnikání a to zejména práce řemeslné, přidružené stavební výroby. Při vlastním provádění zakázek je společnost

schopna zajistit a také zajišťuje prakticky veškerou stavební činnost včetně inženýrské činnosti od samého počátku stavebního řízení, vlastního provedení až po konečné předání díla koncovému odběrateli (zákazníkovi). Společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s. se zatím stále daří držet svou pracně vybudovanou silnou pozici mezi řadou stavebních firem působících v tomto regionu. Svůj podíl na tom má i orientace společnosti na spolehlivé a léty prověřené subdodavatele řemeslných prací a stavebních materiálů. Vzhledem k již výše zmíněné silné pozici akciové společnosti u odběratelů např. jmenovitě u Statutárního města Přerov, SBD Přerov, různých sdružení a společenství vlastníků bytových jednotek a domů neměla akciová společnost doposud výraznější problémy s vymáháním pohledávek, což jistě nemalou měrou přispívá ke stabilitě a výkonnosti společnosti. Výsledky hospodaření firmy za poslední 3 roky jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 1 Výsledky hospodaření [23]

Rok	2008	2009	2010
Zisk po zdanění (v tis. Kč)	56 500	68 138	46 890

3.3 Vize společnosti

Budoucnost, vizi v dalším působení společnosti lze v krátkosti formulovat takto:

- cílem společnosti je provádět a dodávat stavební práce a stavební díla v co nejvyšší kvalitě s co nejmenším počtem následujících reklamací,
- tyto práce a dodávky provádět s co nejmenšími náklady, ovšem toto vše při dodržení požadované kvality a spolehlivosti jak stavebních materiálů, tak stavebních prací,
- udržet i nadále stabilní, spolehlivou výkonnost a neustále zvyšovat renomé společnosti odběratelů a zákazníků,
- rovněž tak v oblasti pracovních sil se společnost chce stát vyhledávaným cílem pro odborníky a řemeslníky vysoké a nejvyšší kvality, kterým bude moci nabídnout i spolehlivé a motivující prostředí pro jejich vlastní práci a jejich další profesní růst.

3.4 Výrobní program společnosti

Na základě rozhovorů s personalistou firmy získala autorka následující informace. Společnost PROFISTAV PŘEROV a.s. je zaměřena výhradně na provádění stavebních prací v oblasti bytové a průmyslové výstavby a dále na údržbu a rekonstrukci již stávajícího bytového fondu. Jedná se zejména o provádění rekonstrukcí (zateplení) domů současného bytového fondu, dále o výstavbu nových rodinných domů a domů činžovního charakteru, včetně domů nájemních. V neposlední řadě se jedná o provádění rekonstrukcí a nových staveb občanské výstavby, školy, průmyslové areály atd. Tyto práce zajišťuje ať již s využitím různých dotačních programů (např. zelená úsporám, program panel atd.), nebo jako investiční výstavbu, či údržbu v rámci fondů jednotlivých odběratelů. Toto vše se zaměřením na využívání stále novějších a dokonalejších materiálových a výrobních vstupů při neustálém snižování konečné ceny stavebních prací při zachování vysoké kvality výroby.

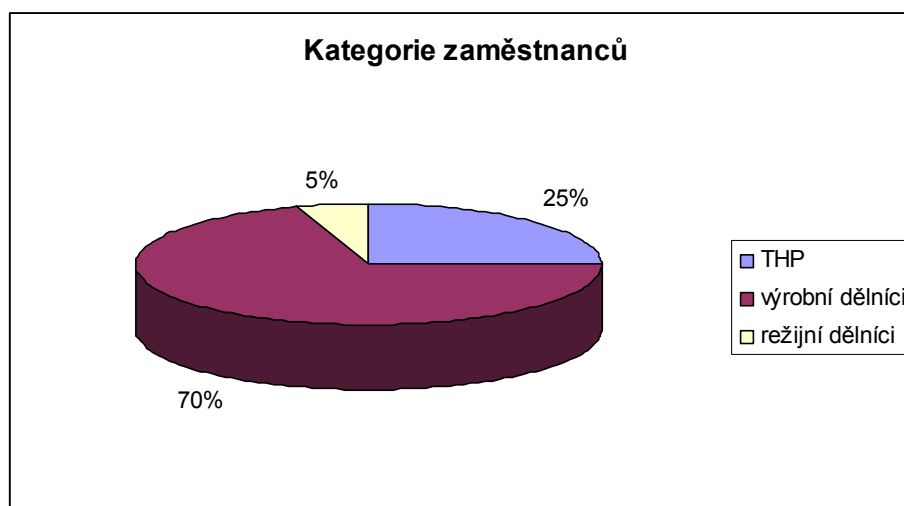
3.5 Organizační struktura společnosti

PROFISTAV PŘEROV a.s. je akciovou společností. Jejím nejvyšším orgánem je valná hromada, kterou tvoří jednotliví akcionáři společnosti. Valná hromada rozhoduje o zásadních problémech s řízením společnosti, zejména pokud se týká změn stanov, typu a formě akcií, schvaluje účetní uzávěrku a rozdělení zisku. Zároveň také volí představenstvo a dozorčí radu. Statutárním orgánem společnosti je tříčlenné představenstvo akciové společnosti, které řídí akciovou společnost, zastupuje ji v obchodních jednáních, jedná jménem akciové společnosti a celkově zajišťuje obchodní vedení v rámci základní programové vize akciové společnosti a tříčlenná dozorčí rada akciové společnosti, která dohlíží na působnost představenstva akciové společnosti a dále se vyjadřuje k účetní uzávěrce a rozdělení zisku. Své stanovisko poté předkládá valné hromadě akciové společnosti a dokumenty jsou pak závazné pro další působení a vývoj akciové společnosti. Organizační struktura společnosti PROFISTAV PŘEROV, a. s. je dále rozdělena do 6 dílčích úseků. Tyto úseky podléhají Úseku generálního ředitele (viz Příloha P I).

3.6 Zaměstnanci

Na základě rozhovorů s personalistou získala autorka následující informace.

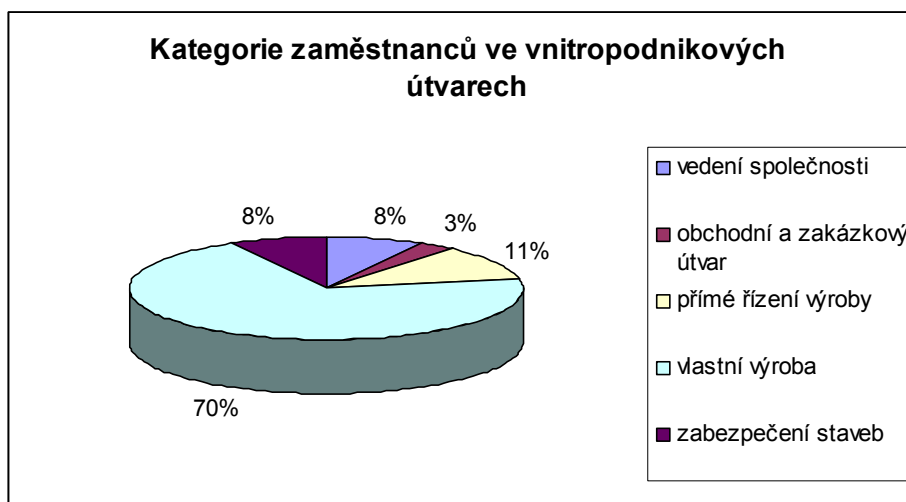
Společnost PROFISTAV PŘEROV a.s. zaměstnává v průměru 36 stálých zaměstnanců, kdy potřebný počet zaměstnanců je závislý na náročnosti stavebních prací a zakázek. Další část politiky zaměstnanosti společnosti tvoří jednotliví subdodavatelé stavebních prací, které si firma, pokud zrovna potřebuje, najímá, ale nejsou přímými zaměstnanci akciové společnosti. Jejich počet se odvíjí podle množství uzavřených zakázek. Fluktuace zaměstnanců společnosti se pohybuje na přijatelné úrovni, tzn. nepřesahuje hranici 10 %. Část této fluktuace je tvořena zaměstnanci v důchodovém věku. Společnost během posledních dvou let přijala do pracovního poměru nové zaměstnance na pozici výrobního dělníka, jejichž průměrný věk činil 33 let. Zaměstnanci jsou rozděleni do tří kategorií a to THP, výrobní dělníci a režijní dělníci, kteří ovšem v některých případech zajišťují i určité výrobní činnosti vztahující se k jednotlivým zakázkám. Procentní zastoupení jednotlivých kategorií zaměstnanců k celkovému počtu znázorňuje následující obrázek (viz Obrázek 2).



Obr. 2 Kategorie zaměstnanců v roce 2010 [vlastní zpracování]

Na první pohled je patrné, že největší podíl zaměstnanců tvoří výrobní dělníci, což je logické, protože se jedná o stavební firmu, kde je potřeba spíše lidí se zednickým zaměřením, elektrikářské, instalatérské, obkladačské, tesařské a pokrývačské práce.

Obrázek 3 ukazuje rozložení zaměstnanců v jednotlivých vnitropodnikových útvarech. Můžeme si všimnout, že největší podíl tvoří vlastní výroba, kterou zabezpečují výrobní a režijní dělníci.



Obr. 3 Kategorie zaměstnanců ve vnitropodnikových útvarech

v roce 2010 [vlastní zpracování]

Vlastní personální politiku společnosti, včetně potřebného zvyšování vzdělanosti a odbornosti zaměstnanců společnosti zajišťuje přímo vedení společnosti v úzké spolupráci s přímým vedením jednotlivých stavebních zakázek. Totéž se týká potřebných školení a zajišťování ochrany zdraví a bezpečnosti práce, včetně úzké spolupráce vedení a výroby při zajišťování pobídkové a motivační strategie v oblasti zaměstnanostní politiky akciové společnosti.

3.7 Závěr

Závěrem lze říci, že základním kamenem úspěchu akciové společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s. je spolehlivost, odpovídající kvalita práce a v neposlední řadě také etika a úroveň jednání ve styku se svými odběrateli a zákazníky. Proto je akciová společnost PROFISTAV PŘEROV a.s. vnímána jako spolehlivý a důvěryhodný partner nejen mezi svými zákazníky a odběrateli, ale také mezi svými obchodními partnery a subdodavateli. Akciová společnost se takto snaží chovat nejen navenek vůči zákazníkům a obchodním partnerům, ale také vnitřně ke svým zaměstnancům a tím si prakticky zajišťuje jejich loajalitu a aktivní spoluúčast při řešení vzniklých problémů. Pro udržení současného postavení společnosti na trhu stavebních prací a zakázek je nutné pro zachování velikosti firmy a tím i schopnosti realizovat zakázky finančně i objemově nejméně takové jako doposud, zajistit vyšší obrátu i pro následující období a léta a to i přes více a více se neustále projevující krizi na trhu stavebních prací, kdy zakázky jsou za účelem jejich získání podhodnocovány a i

jinak oklešťovány, ovšem více či méně v závislosti na konečné kvalitě stavebního díla. Bojovat s tímto tlakem trhu není v současné době kdy investoři hledají úspory a finanční zdroje velmi těžce vůbec jednoduché a jen stěží se ho překonává a zdolává. Přesto věříme, že společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s. se to při využití všech svých možností a dosa-
vadní obchodní a výrobní strategie podaří.

4 ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ

Analýza je velmi důležitým segmentem, dle kterého je možné zjistit důležité informace o situaci ve firmě a dospět tak k určitým názorům a zhodnotit danou situaci. Aby byl zjištěn současný stav ve firmě, bylo nutné provést jeho analýzu, a na základě zjištěných informací uskutečnit kroky zajišťující zvýšení motivace zaměstnanců. Tyto informace se staly důvodem proč byla autorka vedením firmy požádána, aby se v rámci své diplomové práce zaměřila právě na tuto problematiku a poté zpracovala projekt. U motivace zaměstnanců se autorka zaměřila na nefinanční stimuly. Většina zaměstnanců považuje za nejlepší motivaci finanční ohodnocení, což má ale klesající účinek, protože si zaměstnanci rychle a snadno zvyknou na vyšší finanční odměnu. Pro firmu by mělo být nejdůležitější, aby byl zaměstnanec ve firmě spokojený a rád a s chutí pro ni pracoval. Dosáhnutí tohoto cíle je ovšem velmi složité.

4.1 Cíl a postup analýzy

Hlavním cílem analýzy je získat informace o současném stavu systému motivace zaměstnanců ve firmě PROFISTAV PŘEROV, a. s., zjistit přednosti a nedostatky stávajícího systému motivace zaměstnanců. Od hlavního cíle jsou odvozeny dílčí cíle:

- zjistit názor zaměstnanců na systém motivace,
- zjistit co zaměstnanci očekávají od zavedení nového systému motivace,
- v čem spatřují rizika zavedení nového systému motivace.

Autorka se bude snažit nalézt potřebné odpovědi na stanovené hypotézy. Na základě těchto zjištěných informací následně zpracuje projekt.

Podklady pro tuto analýzu autorce poskytl personalista firmy, dále poskytl k nahlédnutí vnitropodnikové materiály, cenné informace a umožnil provést dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci, který je zaměřený na motivaci zaměstnanců.

Autorka stanovila následující hypotézy:

- Hypotéza č. 1: *Většina zaměstnanců se přiklání k názoru, že systém motivace zaměstnanců není užitečný.* Tuto hypotézu autorka stanovila na základě zjištění, že zaměstnanci společnosti se s motivací příliš nesečkali, byli motivováni minimálně, tudíž se

domnívají, že motivace pro ně nemá žádný význam a budou k tomuto systému nedůvěřiví.

- Hypotéza č. 2: *Mezi zaměstnanci převládají dobré vztahy s občasným výskytem rivality.* Z rozhovoru s personalistou společnosti vyplynulo, že vztahy na pracovišti jsou dobré, ale protože firma zaměstnala nové zaměstnance, převládá mezi nimi a zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již několik desítek let, určitá rivalita.
- Hypotéza č. 3: *Řídící pracovníci se domnívají, že nefinanční stimuly budou na zaměstnance působit pouze krátkodobě.* Tato hypotéza byla stanovena na základě informací, že zaměstnanci by spíše uvítali finanční odměnu než nefinanční, která by je motivovala dlouhodobě.

4.2 Metody sběru dat

Pro získání potřebných informací, na základě kterých bude provedena analýza a následně navržen projekt, použila autorka tyto formy sběru dat:

- rozhovory s personalistou firmy,
- pozorování,
- dotazníky.

4.2.1 Rozhovory s personalistou firmy

Jelikož materiály, které firma autorce poskytla, nebyly dostačující, rozhodla se autorka pro zjištění dalších potřebných informací použít rozhovor. Rozhovorů se uskutečnilo několik, nejednalo se pouze o jeden rozhovor. Byly vedeny s personalistou firmy, byly předem domluvené a uskutečňovaly se v prostorách firmy. Podle autorčina názoru odpovídal personalista na její otázky zcela otevřeně. I doplňující otázky jí byly zodpovězeny bez problémů. Díky těmto rozhovorům autorka získala mnohem větší přehled o fungování firmy a jejích plánech do budoucna. Rozhovory probíhaly v klidném a nerušeném prostředí firmy, tudíž autorka hodnotí rozhovory jako velice přínosné.

Hlavním tématem rozhovorů bylo zjištění jak firma funguje, její historie, současnost, vize, zjistit strukturu zaměstnanců, jaký je současný motivační systém ve firmě, v čem persona-

lista spatřuje jeho nedostatky, které by mohly být odstraněny navržením vhodného projektu.

4.2.2 Pozorování

Další metodu, kterou autorka zvolila pro získání potřebných informací, je pozorování. Tato metoda je velice jednoduchá. Princip spočívá v tom, že autorka docházela přímo na pracoviště zaměstnanců a pozorovala je při práci. Zjištěné poznatky si posléze zaznamenávala. Informace, které zjišťovala se týkaly především pracovních podmínek a pracovního prostředí, jaké převládají vztahy na pracovišti, zda jsou zaměstnanci za svou práci pochváleni, popř. zkritizováni, apod. Tuto metodu autorka hodnotí také jako velmi přínosnou, protože si sama ověřila jak firma funguje.

4.2.3 Dotazník

Ne všichni lidé pracují na stejných pozicích a vykonávají stejnou práci. Každého motivuje něco jiného. Z tohoto důvodu autorka sestavila dva typy dotazníků. Jeden, který je určený pro řídicí pracovníky a druhý určený zaměstnancům (THP, výrobní a režijní dělníci). Oba dotazníky jsou k nahlédnutí v Příloze II a Příloze III.

4.2.3.1 Cíl dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají současný motivační systém, jak budou reagovat na možné zavedení nového motivačního systému ve společnosti PROFISTAV PŘEROV, a. s., a zda vůbec mají zájem, aby byli motivováni. Dalším cílem bylo zjistit v čem zaměstnanci spatřují rizika tohoto nápadu.

4.2.3.2 Charakteristika respondentů

Před vyplněním dotazníku byli zaměstnanci seznámeni o účelu dotazování. Šetření proběhlo u všech řídicích pracovníků a zaměstnanců firmy, nikoli u zaměstnanců najímaných (subdodavatelé). Výzkum probíhal přímo na pracovišti, tedy ve firmě PROFISTAV PŘEROV, a. s. Dotazník byl předložen všem řídicím pracovníkům a zaměstnancům firmy. Návratnost byla 100 % z celkového počtu 36 zaměstnanců. Vyhodnocení dotazníku autorka provedla na základě jediného faktoru a to pracovního zařazení. Všichni zaměstnanci a řídicí pracovníci vyplnili dotazníky kompletně, tudíž žádný z nich nemusel být vyřazen.

4.2.3.3 Tvorba dotazníku

Tvorba samotného dotazníku se řídila následujícími kritérii:

- autorka sestavila krátký dotazník, otázky byly jasně formulovány, jinak by zaměstnanci ztratili ochotu a spoustu času při jeho vyplňování,
- zaměstnanci se s motivací v této firmě doposud příliš nesečkali, firma je motivuje jen minimálně, většina z nich si pod názvem motivace představí finanční odměnu a nevědí, že existuje celá řada zaměstnaneckých výhod,
- aby se zjistilo, co by zaměstnanci mohli motivovat, byly v dotazníku zvoleny jak uzavřené otázky (odpovědi jsou předdefinované), tak i otevřené, kde se více rozepíší a zjistí se tak, co by je pravděpodobně mohlo motivovat a podle toho se pak bude vytvářet motivační program,
- dotazník byl anonymní z důvodu diskrétnosti.

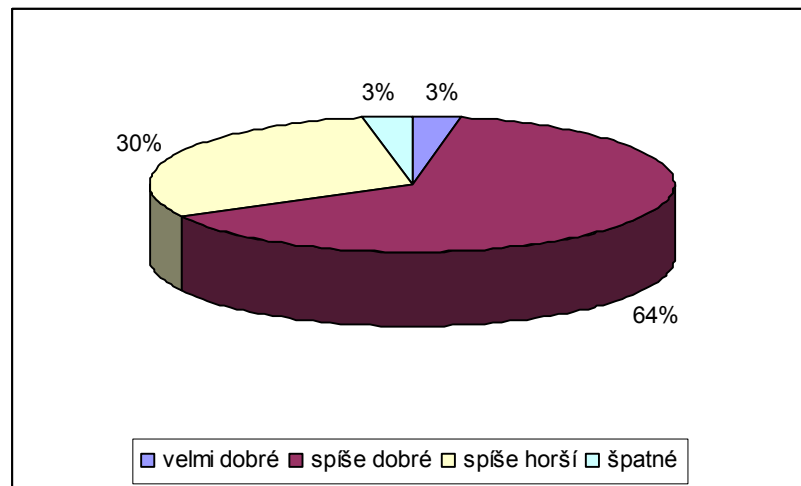
4.2.3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Analýza dotazníků pro řídicí pracovníky

Otázka č. 1: Chtěli byste zlepšit motivaci Vašich zaměstnanců?

Většina respondentů (98 %) na tuto otázku odpověděla ano, zbylé 2 % z nich si myslí, že ne. Autorka se domnívá, že důvodem může být buď demotivace pracovníků z různých důvodů (např. daná práce je přestala bavit, pracovní vztahy mezi lidmi, apod.) nebo se jedná o zaměstnance, kteří půjdou v nejbližší době do důchodu a tudíž už se příliš nezajímají o změny, které by firma chtěla zavést.

Otázka č. 2: Domníváte se, že vztahy mezi lidmi ve firmě jsou dobré?

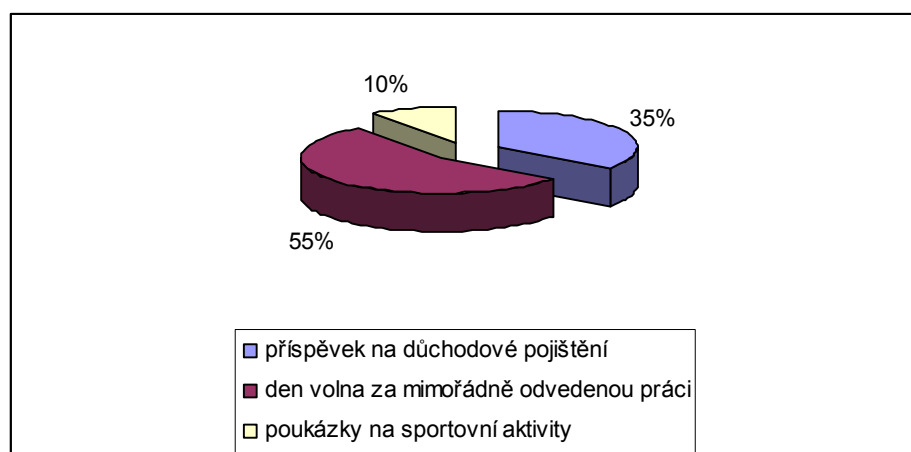


Obr. 4 Vztahy mezi spolupracovníky [vlastní zpracování]

Pouze 3 % respondentů uvedla, že ve firmě převládají velmi dobré vztahy mezi spolupracovníky, největší procento dotázaných 64 % uvedlo, že vztahy mezi kolegy jsou spíše dobré, 30 % si myslí, že vztahy jsou spíše horší vztahy a 3 % uvedla, že vztahy na pracovišti jsou špatné. Autorka se domnívá, že nejčastějším důvodem špatných vztahů na pracovišti je závist mezi lidmi. Firma přijala do pracovního poměru spoustu nových zaměstnanců, kteří nemají tolik zkušeností jako zaměstnanci, kteří ve firmě pracují několik desítek let, tudíž se dá předpokládat, že mezi nimi vládne určitá rivalita.

Otázka č. 3: Co motivuje konkrétně Vás samotné? (Napište Váš názor, co by Vás v práci motivovalo k lepším výsledkům.)

35 % dotázaných uvedlo, že by je nejvíce motivoval příspěvek na důchodové pojištění, 55 % zvolilo den volna za mimořádně odvedenou práci a 10 % by uvítalo poukázky na sportovní aktivity.



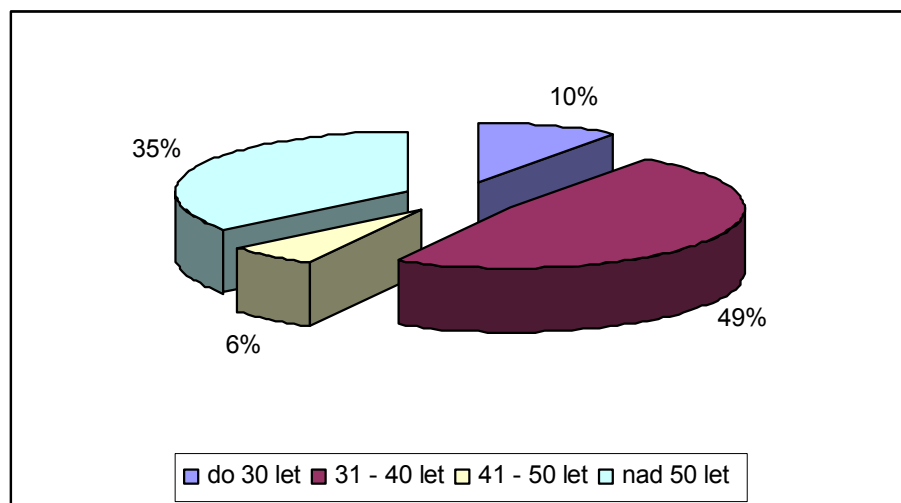
Obr. 5 Nejčastější formy motivace [vlastní zpracování]

Otázka č. 4: V čem spatřujete rizika zavedení systému motivace zaměstnanců nefinančními stimuly ve společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s.?

Převážná většina respondentů (87 %) spatřuje rizika v zavedení nového systému motivace. Domnívají se, že nefinanční stimuly působí krátkodobě pokud nejsou spojeny s finanční odměnou, zbylých 13 % v tom nevidí žádný problém.

2. Analýza dotazníků pro zaměstnance

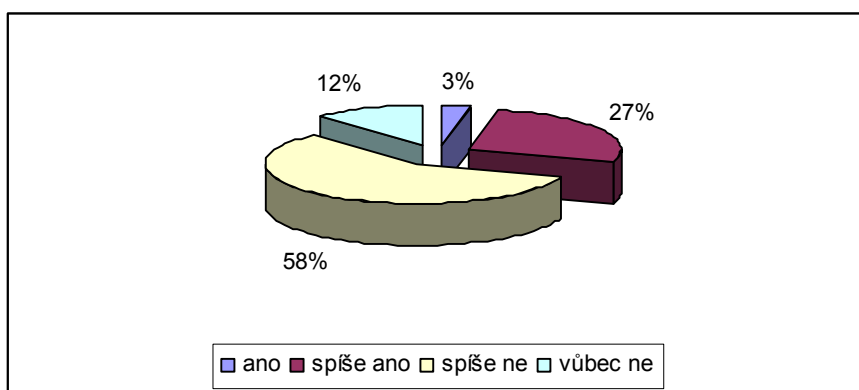
Otázka č. 1: Kolik je Vám let?



Obr. 6 Věková struktura zaměstnanců [vlastní zpracování]

Graf znázorňuje, že 10 % z dotázaných zaměstnanců spadá do věkové skupiny do 30 let, 49 % spadá do věkové skupiny 31 – 40 let, 6 % dotázaných je ve věku v rozmezí 41 – 50 let a 35 % respondentů se pohybuje ve věkové hranici nad 50 let. Tyto uvedené údaje korespondují s výše uvedeným tvrzením, že průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 33 let. Důvodem je fakt, že firma v posledních dvou letech přijala do pracovního poměru nové zaměstnance, protože původní odešli do důchodu.

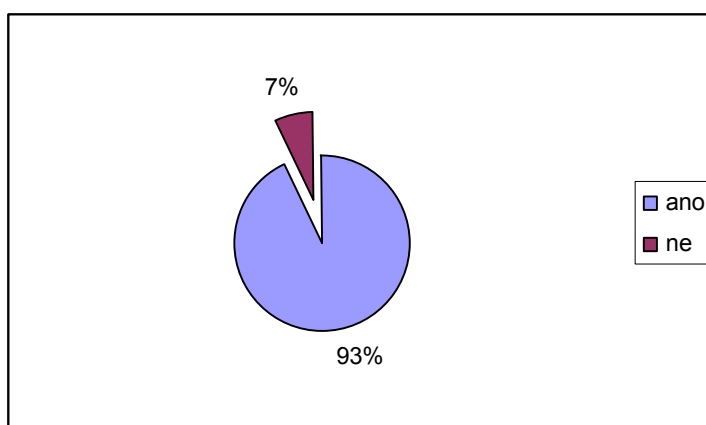
Otázka č. 2: Motivovala Vás naše firma doposud nějakým způsobem?



Obr. 7 Firemní motivace [vlastní zpracování]

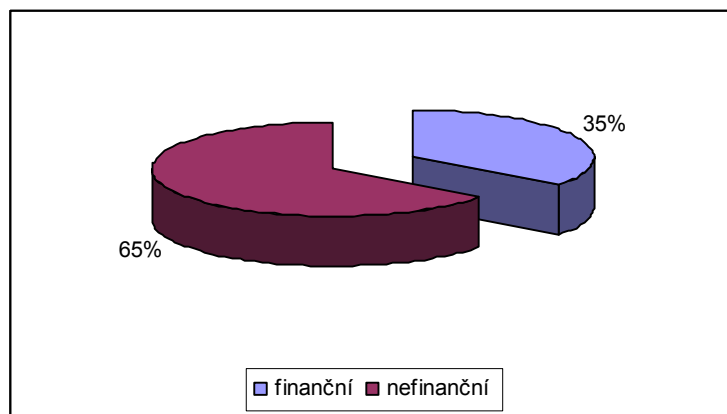
3 % dotázaných odpovědělo, že ano, že je firma motivuje, 27 % odpovědělo spíše ano, 58 % respondentů je přesvědčeno že spíše ne a 12 % odpovědělo vůbec ne. Na grafu je jasně vidět, že firma své zaměstnance příliš nemotivuje a že by bylo vhodné zavést nová opatření, která by mohla jejich motivaci zlepšit. Autorka se domnívá, že důvodem proč je motivace tak nízká může být např. skutečnost, že se firma spíše soustředí na získávání nových zakázek a nevěnuje dostatek pozornosti motivaci svých zaměstnanců. Dalším důvodem může být, že firma netuší, že zaměstnanecké výhody, které zaměstnancům nabízí jsou nedostačující.

Otázka č. 3: Myslíte si, že je motivace pro Vás důležitá?



Obr. 8 Důležitost motivace [vlastní zpracování]

Převážná většina zaměstnanců je přesvědčena o tom, že motivace je pro ně důležitá, že jim může něco přinést. Tuto skupinu představuje 93 % respondentů, zbylých 7 % o tom přesvědčeno není. Na základě těchto výsledků se autorka domnívá, že nově zvolený systém motivace by zbylých 7 % dotazovaných mohl přesvědčit o opaku.

Otázka č. 4: Jaké motivaci dáváte přednost?

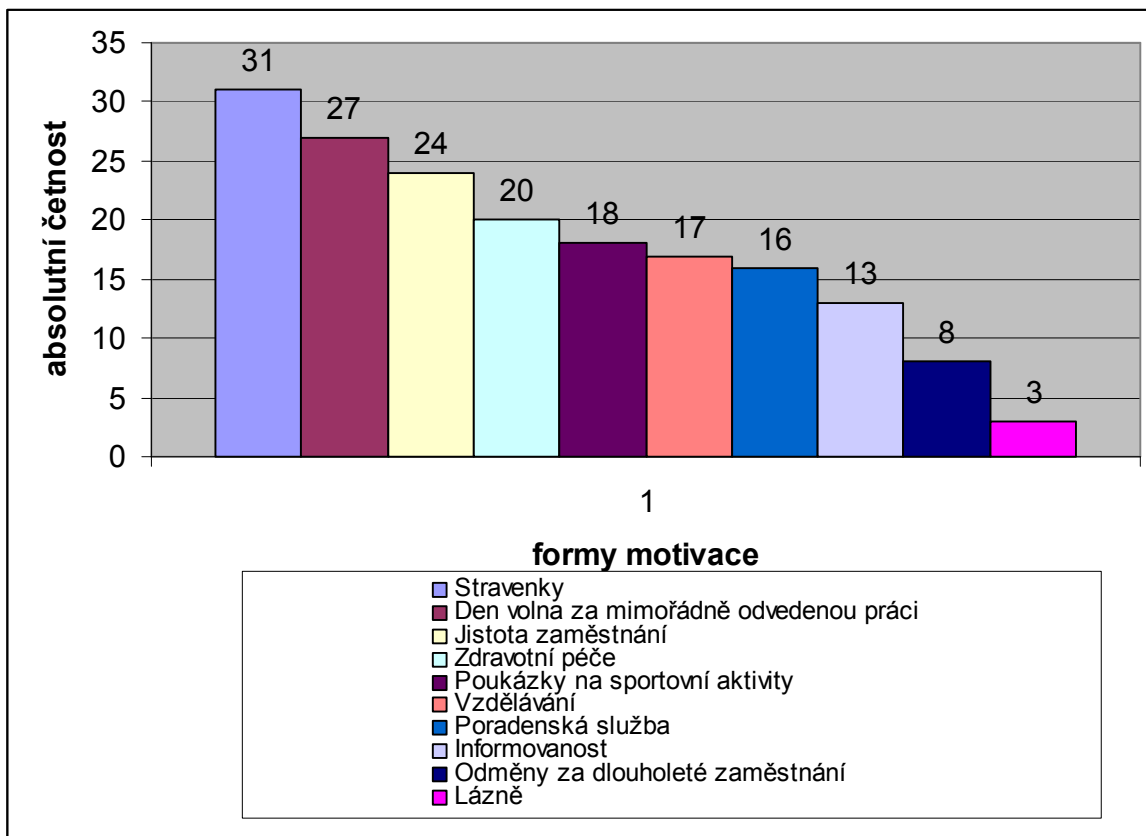
Obr. 9 Druhy motivace [vlastní zpracování]

Na grafu je znázorněna skutečnost, že zaměstnanci by spíše uvítali nefinanční formu motivace, což nasvědčuje tomu, že nově zvolený systém motivace formou nefinančních stimulů by uvítali a nebyli by vůči němu nedůvěřiví, protože by jim byla nabídnuta forma motivace, kterou sami žádají.

Otázka č. 4: Jaké formy zaměstnaneckých výhod byste rádi uvítali? (Zaškrtněte všechny pravdivé odpovědi.)

Tab. 2 Motivující faktory [vlastní zpracování]

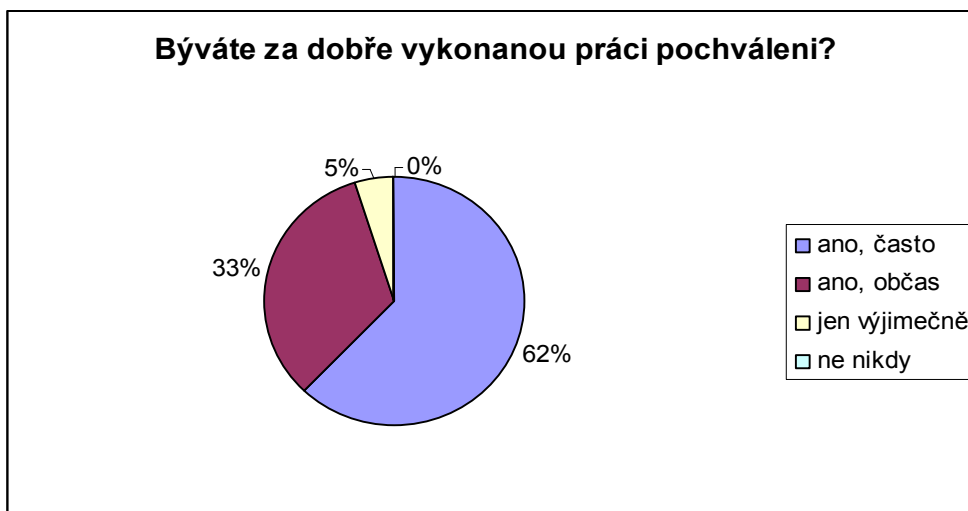
Možnosti	Absolutní četnost
Stravenky	31
Den volna za mimořádně odvedenou práci	27
Jistota zaměstnání	24
Zdravotní péče	20
Poukázky na sportovní aktivity	18
Vzdělávání	17
Zdravotní péče	16
Informovanost	13
Odměny a dlouholeté zaměstnání	8
Lázně	3



Obr. 10 Výčet zaměstnaneckých výhod [vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá, že zaměstnanci by jako formu zaměstnaneckých výhod nejčastěji uvítali stravenky, dále den volna za mimořádně odvedenou práci a jistotu zaměstnání. Zbytek výhod nemá takovou intenzitu.

Otázka č. 5: Býváte za dobře vykonanou práci pochváleni?



Obr. 11 Pochvala za vykonanou práci [vlastní zpracování]

Za dobře vykonanou práci je často chváleno 62 % z dotázaných, 33 % jen občas, 5 % jen výjimečně a 0 % není pochváleno nikdy. Ti zaměstnanci, kteří mají pocit, že jsou chváleni jen občas, by se měli zamyslet nad tím proč tomu tak je. Může to být z důvodu, že jejich výkony nejsou tak dobré, jako výkony ostatních zaměstnanců, kteří jsou chváleni často. Autorka se domnívá, že zaměstnavatel by měl chválit všechny zaměstnance stejně bez ohledu na množství odvedené práce. Zaměstnanci by viděli, že zaměstnavatel mezi nimi nedělá rozdíly a začali by se snažit své výkony odvádět lépe.

4.3 Současný systém motivace zaměstnanců

Současný motivační systém ve firmě téměř neexistuje, spíše se pohybuje na minimální úrovni. Firma poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody v omezené míře. Nejčastěji poskytovanými výhodami jsou stravenky, firemní ošacení a bezplatné parkování v areálu firmy. Tato forma motivace je zaměstnanci vnímána jako nedostačující. Spíše by uvítali kdyby jim byly nabízeny jiné druhy nefinančních stimulů.

Další formou motivace jsou mzdy a osobní ohodnocení, které představují pravidelnou formu odměny. Zaměstnanci ji spíše chápou jako odměnu za vykonanou práci, která je jim vyplácena pravidelně každý měsíc, nikoli jako motivační stimul. Zbytek zaměstnaneckých výhod firma nevyužívá, proto by bylo výhodné zavést nový motivační systém, který by zvýšil pracovní morálku a chuť pracovníků docházet do zaměstnání. Lidé budou pro firmu pracovat rádi a budou se těšit z jejího úspěchu.

4.4 Analytická zjištění

Na základě dotazníkového průzkumu, z rozhovorů s personalistou firmy a pozorování autorka zjistila, že motivace ve firmě je nedostačující. Firma si tuto skutečnost uvědomuje a má zájem zvýšit motivaci svých zaměstnanců. Jediné v čem spatřuje rizika zavedení nového systému motivace je, že nefinanční stimuly mohou na zaměstnance působit krátkodobě pokud nebudou spojeny s finanční odměnou.

Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že zaměstnancům je poskytováno malé množství zaměstnaneckých výhod, jedná se zpravidla o nejčastěji poskytované výhody jako jsou např. stravenky či firemní ošacení. Tyto formy nefinančních stimulů používá většina firem.

Dříve měla firma PROFISTAV PŘEROV, a. s. velký počet zaměstnanců, kteří u ní pracovali několik desítek let. Jedním z důvodů, proč tomu tak bylo, bylo zjištění, že byli ve společnosti spokojeni. Vztahy mezi nimi a nadřízenými byly dobré, ovšem z důvodu, že většina z nich se blížila hranici důchodového věku, musela firmu opustit. Firma byla nucena zaměstnat nové zaměstnance, kteří se pohybují ve věkové hranici kolem 33 let a zbytek zaměstnanců se pohybuje ve věkové hranici nad 50 let.

Vztahy mezi spolupracovníky jsou dobré, občas se vyskytne určitá rivalita. Autorka se domnívá, že to může být způsobené tím, že noví zaměstnanci nemají tolik zkušeností jako ti, co ve firmě pracují již několik let, tudíž nemohou očekávat stejné finanční odměny za odvedenou práci či stejné typy zaměstnaneckých výhod.

Oproti tomu zaměstnanci jsou přesvědčeni o tom, že motivace je pro ně užitečná a uvítali by spíše druh nefinanční motivace. Mezi faktory, které by je motivovaly nejvíce dosáhly nejvyšších hodnot stravenky, zaměstnanci by také uvítali den volna za mimořádně odvedenou práci a důležitá je pro ně i jistota zaměstnání, která je v současné době kdy je krize, velmi důležitým faktorem. Snahou zaměstnanců je udržet si stávající zaměstnání, protože najít nové a uspět u výběrového řízení je v současnosti velice obtížné. Zaměstnanci neustále zvyšují požadavky na potenciální zaměstnance. Zbytek zaměstnaneckých výhod pro ně nemá takovou hodnotu jako výše uvedené.

Z dotazníků autorka zjistila, že zaměstnanci jsou často chváleni za dobře vykonanou práci. 62 % z nich tvrdí, že jsou chváleni často, 33 % tvrdí, že jsou chváleni občas. Že by firma nikdy nechválila své zaměstnance neodpověděl nikdo. Pochvala a uznání je zaměstnanci chápána jako jedna z forem nefinanční motivace.

Autorka během pozorování vyzorovala, že zaměstnanci jsou dobře informováni o tom, co a jak mají dělat, jak má výsledná práce vypadat.

4.5 Shrnutí analytických poznatků

Společnost PROFISTAV PŘEROV a.s. sídlí v Přerově a patří k největším a nejspolehlivějším dodavatelům stavebních prací v oboru pozemní a průmyslové stavby a to jak ve městě Přerov, tak v přerovském okrese a rovněž tak v jeho nejbližším okolí. V době krize se nedostala do větších finančních problémů.

Motivace zaměstnanců v této společnosti je nízká, zaměstnanci nejsou spokojeni s dosavadním motivačním systémem a uvítali by poskytování většího sortimentu zaměstnaneckých výhod. Jako největší motivaci vnímají stravenky, den volna za mimořádně odvedenou práci a jistotu zaměstnání, která je v současné době velmi důležitým faktorem motivace.

Na základě vyhodnocení dotazníků, rozhovorů s personalistou firmy a pozorování, které proběhlo mezi všemi zaměstnanci firmy (s výjimkou těch, které si firma najímá) byla hypotéza č. 1 vyvrácena a hypotézy č. 2 a 3 byly potvrzeny.

byly potvrzeny všechny tři hypotézy.

Hypotéza č. 1: *Většina zaměstnanců se přiklání k názoru, že systém motivace zaměstnanců není užitečný.* K tomuto názoru se přiklonilo 7 % zaměstnanců z celkového počtu dotázaných, zbylá většina (93 %) si myslí, že motivace je pro ně užitečná. Toto zjištění je podle autorčina názoru pozitivní a nahrává zavedení nového systému motivace zaměstnanců. Dá se totiž předpokládat, že pokud by se podařilo nový systém motivace vytvořit, byl by většinou zaměstnanců přijat.

Hypotéza č. 2: *Mezi zaměstnanci převládají dobré vztahy s občasným výskytem rivality.* Tato hypotéza byla potvrzena. Pozorováním a rozhovory s personalistou firmy autorka zjistila, že noví zaměstnanci zřejmě očekávají, že budou mít stejné podmínky odměňování jako zaměstnanci, kteří pracují ve firmě několik desítek let. To ovšem není možné a z toho důvodu se mezi nimi může projevit rivalita. Postupem času si snad noví zaměstnanci zvyknou a budou respektovat systém odměňování dlouholetých zaměstnanců.

Hypotéza č. 3: *Řídící pracovníci se domnívají, že nefinanční stimuly budou na zaměstnance působit pouze krátkodobě.* Tato hypotéza se také potvrdila, nebo se vedení firmy domnívá, že pokud budou zaměstnancům poskytovány zaměstnanecké výhody, aby byly účinné, musely by být spojeny s finanční odměnou.

Následující část diplomové práce bude zaměřena na navržení nového systému motivace zaměstnanců pro společnost PROFISTAV PŘEROV, a. s. V návrhu bude autorka vycházet z poznatků získaných z rozhovorů s personalistou firmy, vlastním pozorováním a především poznatků získaných dotazníkovým šetřením. Její snahou bude vytvořit takový systém motivace zaměstnanců, který by je motivoval lépe a více a především aby byl pro danou společnost přínosný.

5 PROJEKT ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI PROFISTAV PŘEROV, A. S.

Každý podnik usiluje o to, aby byl na trhu co nejlepší, aby byl úspěšnější než konkurence, snaží se být o krok napřed, mít konkurenční výhodu, něco, v čem je lepší než ostatní firmy. Firma PROFISTAV PŘEROV, a. s. je stavební společnost, která se snaží svou práci odvádět co nejlépe a dané zakázky plnit včas a pokud možno s minimálním počtem reklamací. Firma si je vědoma hodnoty a důležitosti svých zaměstnanců, kteří jí pomáhají při jejím rozvoji a udržení se na trhu.

V analýze bylo zjištěno, že výše zmíněná společnost motivuje své zaměstnance minimálně. Motivace ve firmě je prováděna těmi nejzákladnějšími formami a to především pomocí mzdy (kterou zaměstnanci chápou jako nejdůležitější formu motivace), dále pomocí různých odměn (jako jsou např. stravenky, firemní ošacení, společná setkání – porady, apod.). Zaměstnanci by kromě finanční motivace, uvítali také nefinanční stimuly. Nejsou ovšem spokojeni s množstvím poskytovaných zaměstnaneckých výhod, uvítali kdyby jim byly nabízeny i ostatní výhody. Noví zaměstnanci nejsou spokojeni s formou odměňování. Chtěli by mít stejné podmínky při odměňování jako zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již dlouho.

Na základě těchto zjištěných problémů firma nutně potřebuje stabilizovat danou situaci a odstranit nespokojenost zaměstnanců se současným systémem motivace a následně zvyšovat jejich motivaci. Pokud jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, zvyšuje se také jejich motivace.

5.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu bude navrhnout efektivnější systém poskytování zaměstnaneckých výhod.

Dílčí cíle projektu (dosažení hlavního cíle).

Hlavní cíl bude dosažen tehdy, pokud firma sama bude chtít zvýšit motivaci svých zaměstnanců, což hlásá i ve své vizi. Měla by chtít stát se nejvyhledávanějším cílem pro potenciální zaměstnance (odborníky, řemeslníky) a měla by jim umět nabídnout co nejlepší motivující prostředí. Zaměstnanci často o zaměstnaneckých výhodách neví či znají pouze jejich

část (neznají všechny možnosti výhod, které by jim mohly být nabídnuty). Pokud budou lépe motivováni, zvýší se jejich produktivita, firma získá více zakázek, zvýší se její obrat, bude dosahovat vyšších zisků, bude úspěšnější na trhu, což představuje jednu výhod oproti konkurenci, sníží se fluktuace zaměstnanců, která v současnosti představuje 10 %. O firmu budou mít zájem další řemeslníci a odborníci s vysokou kvalitou svých dovedností. Dalším cílem bude navrhnou efektivnější poskytování zaměstnaneckých výhod.

5.2 Podstata projektu

V návrhu projektu budou využity poznatky zjištěné v analýze, pomocí dotazníkového šetření prováděného mezi zaměstnanci, pomocí pohovorů uskutečňovaných s personalistou firmy a samotným autorčinným pozorováním. Projekt bude proveden tak, aby výsledný systém zvýšení motivace zaměstnanců vyhovoval jak řídicím pracovníkům, tak i samotným zaměstnancům. Bude se sledovat výkon zaměstnanců, zda splňují stanovené normy a cíle, bude jim poskytnuta zpětná vazba, budou více informováni o tom, co mají dělat.

Předtím než firma zavede nový systém motivace zaměstnanců, měla by odpovědět na pár otázek. Jak bude motivace prováděna, jak často, měla by zajistit důvěru zaměstnanců vůči novému systému, kdo a jak bude kontrolovat kvalitu nově zavedeného systému. Až si firma tyto otázky zodpoví, teprve potom může přistoupit k samotnému sestavování motivačního systému.

Autorka se pokusí navrhnout projekt, který by po úspěšné realizaci mohl odstranit nespokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem motivace a následně by ji mohl zvýšit.

Aby řídicí pracovníci zjistili, proč jsou zaměstnanci nespokojeni se současnou motivací, je třeba s nimi komunikovat. Komunikace ve firmě je sice na dobré úrovni, ale zřejmě je zapotřebí, aby vedení se svými podřízenými komunikovalo více a častěji. Nový systém motivace zaměstnanců, který by měl danou motivaci zvýšit, by mohl být proveden následujícím způsobem. Firma by uskutečnila pracovní poradou, kde by zaměstnanec seznámila s tím, že má v plánu zavést nový systém motivace zaměstnanců. Zaměstnanci by měli možnost se k tomuto návrhu vyjádřit, zda by ho podpořili či nikoli. V případě podpory tohoto projektu by firma začala pracovat na samotné realizaci projektu.

Firma uvažuje, že zaměstnancům nabídne tyto zaměstnanecké výhody:

- možnost kariérního růstu,
- podnikové jesle a školky s výukou cizího jazyka,
- pravidelná školení,
- vzdělávání,
- jistota zaměstnání,

Možnost kariérního růstu

Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě noví, se postupem času a příslušnou praxí mohou vypracovat na vyšší pozice. "

Podnikové jesle

Zavádění podnikových jeslí a školek, s případnou vyšší fiskální podporou ze strany státu, je v současné době prezentováno jako možné řešení zajištění institucionální péče o předškolní děti. Málokdy se ale hovoří také o rizicích a nedostatcích tohoto typu péče. I ta je ale třeba znát a případně koncipovat podnikové školky a jesle tak, abychom se jim pokud možno vyhnuli.

Jedním z klíčových nedostatků těchto institucí je jejich nákladnost. Jen málo firem si za stávajících okolností skutečně může dovolit jesle či školku provozovat. Ochota firmy může navíc zmizet v okamžiku, kdy se dostane do finančních těžkostí a musí provádět úsporná opatření na všech frontách. Podle zahraničních zkušeností pak přicházejí jesle či školka na řadu jako první. Jen málo firem si může vlastní jesle či školku dovolit také proto, že jejich zaměstnanci a zaměstnankyně nejsou geograficky lokalizováni na jedno místo a není tedy jasné, kde by taková instituce měla stát. Otevření jeslí v jednom místě může znevýhodnit zaměstnance téže firmy, kteří pracují v jiných pobočkách. Obecně vede přenášení odpovědnosti za zajištění institucionální péče o děti ze strany státu na podniky k vytváření nových nerovností mezi zaměstnanci různých firem.

K dalším rizikům podnikových jeslí či školek patří možnost zvyšování tlaku na pracovníky a pracovnice ze strany vedení – pokud má školka dlouhou otvírací dobu, rodiče mohou být neformálně nuceni zůstat v práci déle, jelikož o jejich děti je postaráno. Vzhledem k tomu, že mnoho zaměstnanců a zaměstnankyň do práce dojíždí, děti musejí dojíždět také a trávit tak mnoho času v dopravních prostředcích.

Z hlediska organizace času a dělby práce v rodině jsou podnikové jesle a školky nevýhodné, protože odpovědnost zůstává na jednom z rodičů – na tom, v jehož firmě se jesle či školka nachází. Rodiče se nemohou při vodění do školky a vyzvedávání dítěte ze školky střídát, což může mimo jiné opět prodloužit dobu, kterou dítě v instituci během dne stráví. Jiným nedostatkem je vytváření jakési sociální bubliny v podobě vrstevnické skupiny dětí, jejichž rodiče pracují v jedné firmě. Děti pak nepřicházejí dostatečně do kontaktu s dětmi ze své obce a z jiných sociálních vrstev a skupin, což není dlouhodobě žádoucí z hlediska integrace společnosti. Dalším rizikem může být nežádoucí pronikání podniku a jeho managementu do soukromého života zaměstnanců a zaměstnankyň a jeho ovlivňování (podnik jako Velký bratr kontroluje všechny oblasti života svého pracovníka či pracovnice a určuje i to, k jakým hodnotám mají být vedeny jeho/její děti).

Z hlediska těchto rizik se jako schůdnější jeví měkčí formy podpory péče o děti ze strany podniků – např. mezipodniková konsorcia zakládající školky a jesle společně, podpora lokálních jeslí či finanční dotace. Jistě lze zakládat podnikové jesle a školky tak, abychom se těmito rizikům vyhnuli. Přesto by ale hlavní odpovědnost za zajištění dostupné institucionální péče o děti měla zůstat na úrovni státu.

Pravidelná školení

Firma by mohla posílat své zaměstnance na pravidelná školení nebo by si mohla najmout školitele, který by docházel přímo do firmy a školil zaměstnance přímo v prostorách firmy, čímž by se ušetřila značná část nákladů.

Vzdělávání

Jelikož zaměstnanci jsou ve věku, kdy by mohli ještě vzdělávat, může je firma poslat na různá školení, kde by se zdokonalovali.

5.3 Nositelé oprávněných zájmů

Kdo je za co zodpovědný znázorňuje následující matice (viz. Tab. 3)

Tab. 3. Matice odpovědnosti [vlastní zpracování]

Odpovědné osoby	<i>Personální</i>	<i>Personální</i>	<i>Personalista</i>	<i>Vedoucí</i>
-----------------	-------------------	-------------------	---------------------	----------------

Popis činnosti	ředitel	manažer		pracovník
A. Příprava projektu	S	KO, K	R	-
B. Metodika pracovního hodnocení	S	KO	R	-
C. Informovanost zaměstnanců	-	KO, R	R	R
D. Ochrana a uchování dat	-	K	R	-
E. Realizace závěrů		K	R, KO	R
F. Harmonogram hodnocení	-	-	KO, K	R
G. Kvalitní provedení pracovního hodnocení	-	-	K	R
H. Efektivní využívání závěrů	-	-	-	R

Odpovědnost:

S.....schvalovací

KO.....koordináční

K.....kontrolní

R.....realizační

5.4 Časová analýza navrhovaných akcí

Tab.4 Ganttův diagram – časový harmonogram navrhovaných činností

[vlastní zpracování]

Číslo činnosti	5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10	11/10	12/10	1/11
1	I								
2		II							
3			III						
4				IV					

5				V					
6					VI				
7						VII			
8								VIII	
9									IX

- I Seznámení managementu společnosti s navrhovaným projektem, rozhodnutí o jeho schválení.
- II Informování všech zaměstnanců o zavedení nového systému motivace a příprava vnitřních postupů a směrnic.
- III Příprava programu a jeho realizace, dodatečné úpravy systému motivace zaměstnanců.
- IV Postupné školení všech zaměstnanců.
- V Doplnující konzultace v případě problémů a nejasností.
- VI Přípravy na zkušební fázi systému hodnocení (organizační zajištění, tisk všech podkladů, atd.)
- VII Zkušební fáze systému motivace pro všechny kategorie zaměstnanců.
- VIII Ukončení zkušební fáze.
- IX Zavedení nového systému motivace zaměstnanců do praxe.

5.5 Náklady projektu

Náklady projektu představují ty nejdůležitější náklady, které firma PROFISTAV PŘEROV, a. s. bude muset vynaložit, aby mohla zavést nový systém motivace zaměstnanců. Všechny aktivity, které budou souviset s projektem bude mít firma ve vlastní režii. Jedná se především o mzdové náklady, které budou muset být vynaloženy v souvislosti se zavedením nového systému motivace zaměstnanců. Tyto náklady budou vynaloženy na školení zaměstnanců, kteří z důvodu účasti na školení nebudou moci pracovat. Školení jim provede personalista. Předpokládaná částka těchto nákladů představuje 200 000Kč. Tyto náklady jsou oportunitní a vztahují se k zaváděcímu systému.

5.6 Podmiňující podmínky projektu

Mezi základní podmínky, při kterých bude projekt realizován patří:

- ochota managementu a personalisty podpořit tento projekt
- uvolnění potřebných finančních prostředků na realizaci projektu
- ochota zaměstnanců účastnit se pracovní porady kde budou seznámeni s tím, že firma má v plánu zavést

5.7 Omezující podmínky

Základním omezením projektu je čas. Firma bude muset zahájit projekt zavčas, aby stihla oslovit všechny zaměstnance a oni aby se stihli k návrhu vyjádřit, zda by dané zaměstnanecké výhody přijali či nikoli. Další omezující podmínkou mohou být finanční prostředky. Firma nemusí být ochotna vynaložit tolik finančních prostředků na realizaci projektu.

5.8 Přínosy projektu

Navrhovaný projekt zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly by měl společnosti PROFISTAV PŘEROV, a. s. přinést zvýšení motivace zaměstnanců. Aby se motivace zaměstnanců zvýšila, je zapotřebí jim nabídnout takové zaměstnanecké výhody, které by jim jiná firma nenabídla nebo jim nabídnout ty, o které má většina zaměstnanců zájem (např. jistota zaměstnání, stravenky, den volna za mimořádně odvedenou práci). Pokud firma zvýší počet zaměstnaneckých výhod, zvýší se také spokojenost zaměstnanců, kteří budou loajálnější vůči firmě, zvýší svůj pracovní výkon a sami jí také mohou dělat reklamu a to vlastním doporučením, např. sdělí své pocity lidem ve svém okolí.

5.9 Rizika navrhovaného projektu

Tab. 5 Rizikové faktory navrhovaného projektu [vlastní zpracování]

Projekt hodnocení pracovního výkonu				
Pořadové číslo	Popis rizikové události	Pravděpodobnost vzniku	Preventivní opatření	Následná opatření

1.	Neschválení projektu společnosti - prodloužení doby realizace	3	Při prezentaci co nejvíce upřesnit projekt a požadavky (termín zahájení, ukončení, použitelné mat., hranice nepřekročení Ná)	Přepracovat projekt v co nejkratším termínu
2.	Onemocnění některého z personálů	2	Mít zálohu za pracovníky, kteří se podílí na projektu	Zvolit zálohu za daného pracovníka
3.	Opoždění realizace projektu	3	Ověřit si vše týden předem	Zajistit realizaci co nejdříve
4.	Špatné zadání instrukcí	4	Ověřit předem pochopení činnosti u vedoucích pracovníků	Rychlé proškolení určitých částí

Rizika:

- 1 – *nepatrná* pravděpodobnost vzniku rizika
- 2 – *velmi malá* pravděpodobnost vzniku rizika
- 3 – *poměrně velká* pravděpodobnost vzniku rizika
- 4 – *vysoká* pravděpodobnost vzniku rizika

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavit ucelený systém motivace zaměstnanců pro společnost PROFISTAV PŘEROV, a. s., který by splňoval požadavky společnosti a vyhovoval jejím potřebám. Práce byla rozdělena na dvě části:

V první části diplomové práce autorka zpracovala teoretické poznatky z oblasti motivace zaměstnanců. Autorka nejprve stručně popsala oblast řízení lidských zdrojů jako celek a poté se podrobněji zaměřila na motivaci zaměstnanců, motivační teorie, motivační faktory, demotivaci zaměstnanců, motivační program. Na základě těchto poznatků si udělala ucelený obraz o motivaci zaměstnanců.

V praktické části autorka zpracovala analýzu a projekt. V analýze představila společnost PROFISTAV PŘEROV, a. s. a následně analyzovala její současný systém motivace zaměstnanců ve výše uvedené společnosti. Informace potřebné pro analýzu získala vlastním pozorováním zaměstnanců, rozhovory s personalistou firmy a především dotazníkovým šetřením. Z analýzy vyplynulo, že současný motivační systém je naprosto nedostačující, tudíž byla autorka vedením firmy požádána, aby zpracovala projekt zaměřený na zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly, který by mohla firma, pokud by projekt splňoval její požadavky, využít a zavést.

Na základě zjištěných skutečností navrhla autorka projekt zvýšení motivace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod. V rámci projektu byl popsán systém motivace zaměstnanců, projekt byl zhodnocen z hlediska časového, nákladového a rizikového. Tato hlediska by mohla mít vliv na realizaci projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10th edition. London: Kogan Page Limited, 2006. 800 p. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2.vyd. Londýn: Kogan Page Limited, 2007. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [4] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [5] DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: ediční středisko MZLU v Brně, 2005. 64 s. ISBN 80-7157-895-9.
- [6] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [7] GREGAR, A. *Personální management: Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [8] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [9] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [10] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] LEJSKOVÁ, P. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 94 s. ISBN 978-80-7395-219-8.
- [12] MARQUES, C., JIRÁSEK, F. a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. 275 s. ISBN 978-8-7265-146-7.
- [13] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

- [14] NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [15] PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.
- [16] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [17] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-x.
- [18] REJF, L. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
- [19] RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [20] THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [21] TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

Internetové zdroje

- [22] [http:// www.profistav.eu/](http://www.profistav.eu/)
- [23] [http:// www.justice.cz/](http://www.justice.cz/)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ Řízení lidských zdrojů.

Tzn. To znamená.

Atd. A tak dále.

Např. Například.

Apod. A podobně.

Tj. To je.

Popř. Popřípadě.

Ad. A další.

Resp. Respektive.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.	1	Logo	společnosti39
Obr.	2	Kategorie	zaměstnanců	v roce 2010.....43
Obr.	3	Kategorie	zaměstnanců	ve vnitropodnikových útvarech v roce 2010.....43
Obr.	4	Vztahy	mezi	spolupracovníky.....48
Obr.	5	Nejčastější	formy	motiva- ce.....49
Obr.	6	Věková	struktura	zaměstnan- ců.....50
Obr.	7	Firemní	motiva- ce.....50	
Obr.	8	Důležitost	motiva- ce.....51	
Obr.	9	Druhy	motiva- ce.....51	
Obr.	10	Výčet	zaměstnaneckých	vý- hod.....52
Obr.	11	Pochvala	za	vykonanou prá- ci.....53
Obr.	11	Vykonávaná	pozi- ce.....53	

SEZNAM TABULEK

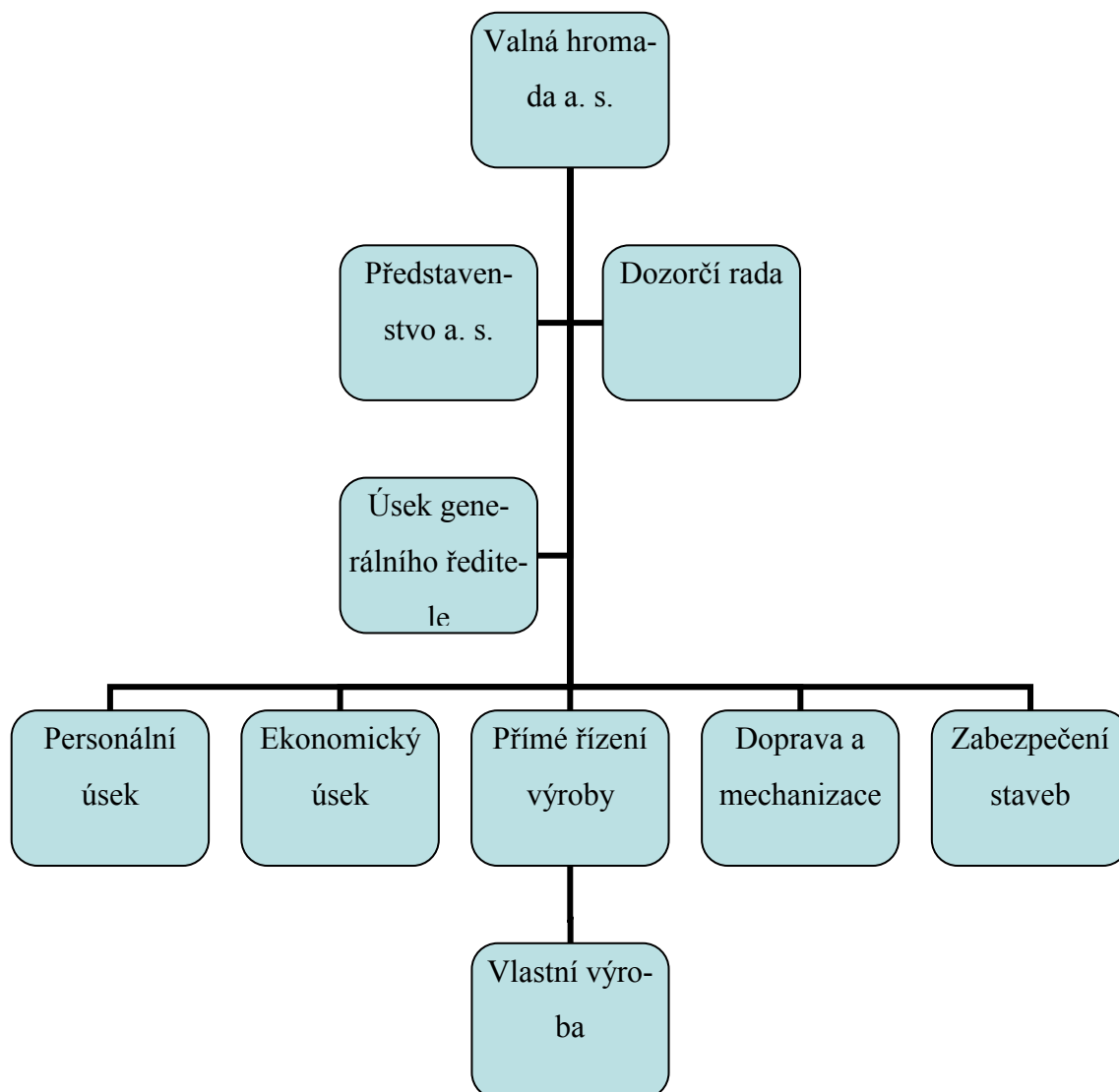
Tab.	1	Výsledky	hospodaře-		
ní.....			41		
Tab.	2	Motivující	fakto-		
ry.....			51		
Tab.	3	Malice	odpovědnos-		
ti.....			61		
Tab.	4	Ganttův	dia-		
gram.....			62		
Tab.	5	Rizikové	faktory	navrhovaného	projek-
tu.....					64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Organizační struktura společnosti

Příloha II Dotazník pro řídicí pracovníky

Příloha III Dotazník pro zaměstnance

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ŘÍDÍCÍ PRACOVNÍKY

Dobrý den,

v rámci své diplomové práce bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřen na průzkum zvýšení motivace zaměstnanců nefinančními stimuly. Motivace je velmi důležitá a to nejen pro firmu (motivovaný zaměstnanec zvyšuje svoji výkonnost a firma tak může zlepšit své výsledky), ale také pro samotné zaměstnance, kteří se mohou motivovat i sami a to např. tím, že na sobě začnou více pracovat, např. se začnou vzdělávat apod.

Dotazník je zcela anonymní. Všechny Vámi poskytnuté údaje budou použity pouze pro potřeby mé diplomové práce a nebudou nikde zveřejněny. Za vyplnění dotazníku Vám předem děkuji a přeji Vám hezký zbytek dne.

Bc. Martina Mikešová, studentka 5.ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

1. Chtěli byste zlepšit motivaci Vašich zaměstnanců?

- ano
- ne

2. Domníváte se, že vztahy mezi lidmi ve firmě jsou dobré?

- velmi dobré
- spíše dobré
- spíše horší
- špatné

3. Co motivuje konkrétně Vás samotné? (Napište Váš názor, co by Vás v práci motivovalo k lepším výsledkům.)

.....
.....

4. V čem spatřujete rizika zavedení systému motivace zaměstnanců nefinančními stimuly ve společnosti PROFISTAV PŘEROV a.s.?

.....
.....

Děkuji Vám za Váš čas strávený při vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník prosím vyplňte co nejdříve a zanechtejte v kanceláři vedení firmy.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážení spolupracovníci,

firma v současné době provádí průzkum motivace zaměstnanců. Tímto bychom Vás chtěli požádat o vyplnění tohoto dotazníku zaměřeného na motivaci, abychom zjistili, co Vás motivuje a co ne. Vyplněním tohoto dotazníku nám hodně pomůžete. Dotazník je zcela anonymní.

Děkujeme za vyplnění a přejeme Vám hezký zbytek dne.

Ing. Zbyněk Zbytovský

předseda představenstva

1. Kolik je Vám let?

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- nad 50 let

2. Motivovala Vás naše firma doposud nějakým způsobem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

3. Myslíte si, že je motivace pro Vás důležitá:

- ano
- ne

4. Jaké motivaci dáváte přednost?

- finanční
- nefinanční (forma zaměstnaneckých výhod)

5. Jaké formy nefinančních stimulů byste rádi uvítali? (Zaškrtněte všechny pravdivé odpovědi.)

- stravenky
- lázně
- poukázky na sportovní aktivity
- den volna za mimořádně odvedenou práci
- vzdělávání

- zdravotní péče
- odměny za dlouholeté zaměstnání (formou vhodného dárku)
- jistota zaměstnání
- poradenská služba (pro zaměstnance propuštěné z důvodu nadbytečnosti)
- informovanost např. formou firemního časopisu

6. Býváte za svou práci pochváleni?

- ano, často
- ano, občas
- jen výjimečně
- ne, nikdy

Děkujeme Vám za Váš čas strávený při vyplnění tohoto.