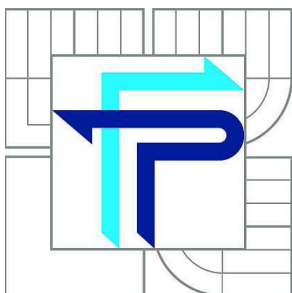


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PRO ZAMĚSTNANCE FIRMY

PROPOSAL FOR THE INCENTIVE PROGRAM FOR EMPLOYEES OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IVETA BEDNÁŘOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bednářová Iveta, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy

v anglickém jazyce:

Proposal for the Incentive Program for Employees of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing , 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARNOLD, John. Psychologie práce : pro manažery a personalisty . 1. vyd. Brno : Computer Press, c2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

GLEGG, Brian. Teamwork : 70 her a cvičení. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 104 s. ISBN 80-7226-670-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 18.05.2010

Anotace

Diplomová práce pojednává o problematice personálního řízení firmy se zaměřením na motivaci a současnou stimulaci zaměstnanců pobočky konkrétní společnosti. Obsahuje návody, postupy, nezbytnou teoretickou část a potřebné informace, které jsou úzce spjaty s prosperitou firmy v souvislosti se spokojeností zaměstnanců. Výstupem práce je návrh motivačního programu aplikovatelného na zaměstnance pobočky společnosti.

Klíčová slova

Motivace, motivační program, stimulace, zaměstnanec, klima na pracovišti, technické zázemí, služby, potřeby, adaptace, vztahy, prostředí, organizace, vedení lidí, porady

Abstract

Thesis deals with the issue of personnel management of company focusing on the motivation and concurrently stimulation of a particular branch's employees. Includes instructions, procedures and the necessary theoretical part of the necessary information which are closely linked to the prosperity of the company in relation to employee satisfaction. The output of work is to design incentive program applicable to employees of the branch.

Keywords

Motivation, incentive program, stimulation, employee, atmosphere in the workplace, technical facilities, services, needs, adaptation, relations, atmosphere, organization, leadership, conferences

Bibliografická citace práce:

BEDNÁŘOVÁ, I. *Návrh motivačního programu pro zaměstnance firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2010

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, náměty a konzultace, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíle práce a použité metody	12
2.1	Hlavní cíl.....	12
2.1.1	Odvozené cíle	12
2.2	Metodiky zpracování	12
3	Teoretická východiska práce	13
3.1	Základní pojmy	13
3.1.1	Motiv.....	13
3.1.2	Motivace	13
3.1.3	Stimulace	15
3.1.4	Potřeba	15
3.1.5	Adaptace	15
3.1.6	Motivační program	16
3.2	Vztah člověka k práci	16
3.2.1	Faktory ovlivňující pracovní výkonnost.....	16
3.2.2	Zdroje motivace	18
3.3	Nástroje používané pro studium motivace.....	19
3.4	Motivační teorie a přístupy	20
3.4.1	Teorie motivace - Sigmund Freud	20
3.4.2	Klasifikační projekt – K. B. Madsen	20
3.4.3	Teorie potřeb - Abraham Maslow.....	21
3.4.4	Základní motivační typy zaměstnanců – H. Heckhausen.....	23
3.4.5	Teorie dvou faktorů - Fridrich Herzberg	23
3.4.6	Teorie X a teorie Y - D. McGregor	24
3.4.7	Spojení teorie McGregora, Herzberga a Maslowa.....	26
3.4.8	Teorie cukru a biče – B. F. Skinner	27
3.4.9	Teorie potřeb - McClelland.....	28
3.4.10	Teorie očekávání – V. H. Vroom.....	29
3.5	Uplatnění motivačních principů v praxi	29
3.5.1	Pozitivní a negativní signály.....	29

3.5.2	Vedení lidí.....	30
3.5.3	Tvorba motivačního programu	34
4	Analýza problému a současné situace	35
4.1	O společnosti ZFP akademie, a.s.	35
4.1.1	Hlavní ukazatele	35
4.1.2	Filozofie společnosti	36
4.1.3	Nabídka společnosti.....	36
4.1.4	Profil pobočky.....	36
4.1.5	Profil osob.....	37
4.2	Analýza 7S	38
4.2.1	Strategie	38
4.2.2	Struktura (organizace).....	38
4.2.3	Systémy (procesy).....	39
4.2.4	Sdílené hodnoty	40
4.2.5	Schopnosti (kompetence, dovednosti)	41
4.2.6	Styl (řízení a kultura)	41
4.2.7	Spolupracovníci (zaměstnanci).....	42
4.3	Dotazník.....	42
4.3.1	Tvorba dotazníku	43
4.3.2	Statistické údaje	44
4.3.3	Výsledky dotazníku	44
4.3.4	Shrnutí dotazníku	56
4.4	Současný motivační systém a osobní pohovory	56
4.4.1	Současný motivační systém pro OZ	56
4.4.2	Současný motivační systém pro asistentky.....	57
4.4.3	Osobní pohovory.....	57
4.5	Závěr analytické části	58
5	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	59
5.1	Cíle motivačního programu	59
5.2	Motivační program a jeho struktura.....	59
5.3	Rozbor motivačního programu	60
5.4	Rozbor okolních faktorů	62

5.4.1	Technické zázemí	63
5.4.2	Klima na pracovišti	65
5.4.3	Služby	67
5.5	Náklady – finanční a časové vyjádření	69
5.5.1	Struktura nákladů	70
5.5.2	Zhodnocení nákladů	72
5.6	Celkový přínos pro firmu	72
5.7	Realizace a harmonogram	73
5.7.1	Realizace a harmonogram motivačního programu	73
5.7.2	Realizace a harmonogram tvorby technického zázemí	75
5.7.3	Realizace a harmonogram tvorby klimatu na pracovišti	76
5.7.4	Realizace a harmonogram zlepšení služeb	77
5.8	Závěr vlastního řešení	78
6	Závěr	79
7	Seznam použité literatury	80
8	Seznamy	84
8.1	Seznam obrázků	84
8.2	Seznam příloh	84
8.3	Seznam tabulek	85
9	Přílohy	86

1 Úvod

Stereotyp, lenost, deprese, špatná komunikace, nepříliš příznivé počasí to všechno a samozřejmě další mohou být faktory, které ovlivní výkon pracovníků při práci. Pro efektivitu práce a pro samotnou tvorbu zisku podniku je potřebné, aby byla výkonnost zaměstnanců co nejvyšší. Proto je potřeba své pracovníky motivovat k těm co možná nejlepším výsledkům.

Motivace může být vnitřní nebo vnější. Jedná se o skvělý prostředek dosahování firemních cílů. V organizaci je proto třeba vytvořit příznivé podmínky pro rozvoj osobnosti jednotlivých pracovníků, aby těchto cílů mohlo být dosaženo. Zaměstnanec je totiž článkem společnosti, který je zároveň nejslabším, ale také nejdůležitějším pevným základem pro firmu. Pro správné motivování pracovníků musí být přístup při tvorbě motivačního programu velice osobitný, protože každý jedinec je unikátní a potřebuje něco jiného pro zvýšení motivace. Osobní rozvoj prochází skrze motivaci, znalosti, návyky a také dovednosti.

Pro tvorbu diplomové práce jsem navštívila firmu, která se zabývá finančním poradenstvím. Během jednoho roku jsem navštěvovala jako asistent úsek této firmy a po analýze v organizaci jsem zjistila, že zaměstnancům chybí patřičná chuť a motivace do práce. Při konzultaci s oblastním ředitelem mi byl sdělen problém a obava s vedením týmu, práce s ním a patřičnou motivací. Byly na mě kladeny dotazy, jak správně motivovat lidi, aby pro něj lidé pracovali s ochotou a jak je správně vést jako svůj tým.

Hlavním cílem této práce je navrhnout komplexní motivační program, který povede ke zvýšení pracovní výkonnosti, posílí sounáležitost pracovníků s firmou, vyvolá větší spokojenost s prací, zefektivní pracovní a sociální motivaci zaměstnanců a v neposlední řadě povede k sociální adaptaci a k zlepšení interpersonálních vztahů.

2 Cíle práce a použité metody

2.1 Hlavní cíl

Navrhnout komplexní motivační program, který povede ke zvýšení pracovní výkonnosti, posílí sounáležitost pracovníků s firmou, vyvolá větší spokojenost s prací, zefektivní pracovní a sociální motivaci zaměstnanců a v neposlední řadě povede k sociální adaptaci a ke zlepšení interpersonálních vztahů.

2.1.1 Odvozené cíle

- zanalyzovat současnou situaci firmy
- nastudovat teoretické poznatky na téma motivace
- zlepšit stimulaci a motivaci zaměstnanců
- zajistit zaměstnancům pocit spokojenosti
- zvětšit finanční přínos pro úsek firmy

2.2 Metodiky zpracování

Základní metody (prostředky) analýzy:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| - úvaha | - konzultace |
| - shromáždění a třídění informací | - dotazování |
| - dotazník | - pozorování |
| - klasifikace | - analýza problému |
| - systematický popis | - analýza vnitřního prostředí – 7S |

z nichž nejzákladnější pro analýzu je dotazník, který obsahuje uzavřené, otevřené a částečně projektivní otázky (jak reaguje daná osoba na problém, aby šlo částečně rozpoznat jeho osobnost). Je potřebné každého zařadit do jednotlivých kategorií podle věku, pohlaví, funkce na pracovišti a dalších kritérií. Důležité je mít co největší datový soubor pro následné statistické zhodnocení, tedy dotazníkem podrobit co nejvíce zaměstnanců.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Základní pojmy

Tato podkapitola vysvětluje základní pojmy důležité pro teoretická východiska, která vysvětlují teorii o motivaci, motivačním programu a jeho tvorbě.

3.1.1 Motiv

Motiv je z latinského slovo *motivus*, tedy „hýbající“. [4] Motivy jsou konkrétní vnitřní pohnutky, které vedou k určitému jednání a konkrétnímu chování a vyplývají z našeho okolního prostředí, ve kterém se právě nacházíme. Například zima je vnitřní pohnutka (pocit), který v nás probudí potřebu obléci se nebo zavřít okno. Motivy jsou vždy velice subjektivní a u každého jiné. Proto někteří autoři teorií o motivaci uvádějí, že lidi nemůžeme „namotivovat“, protože nevíme, jak se daný člověk zachová, záleží to vždy zcela na něm. Co tedy můžeme dělat, když nemůžeme motivovat? Můžeme se snažit zasadit do prostředí určité pobídky (stimuly), které mohou nasměrovat motivy lidí. [19] Motivy pak mohou být zaměřené, cíleně směrné nebo neplánované (paracíleněsměrné).

Druhy motivů:

- prvotní či odvozené
- plně nebo částečně vědomé nebo nevědomé
- vrozené versus získané
- materiální či duchovní
- psychogenní, sociogenní nebo biogenní

3.1.2 Motivace

Motivace pochází z latinského slova *movere* a v přesném překladu to znamená „to, co uvádí v pohyb“. [10] Pokud jsme hovořili o motivu, jako o vnitřních pohnutkách, potom motivace je souhrn všech těchto motivů. [19] Motivace je určením dynamiky lidské psychiky. Neustále ji aktivuje a zaciluje a garantuje kvalitu života. Uspokojuje potřeby na jednotlivých úrovních a formuluje osobnostní rysy, sklony, názory, zájmy a postoje člověka. [4]

Motivace k pracovní činnosti

- Její úlohou je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy.
- Je důležité poznat, zda je pro člověka práce pouhým prostředkem k získávání peněz nebo něco navíc. [11]

Druhy motivací:

- *extrinšická motivace* - chování a prožívání, které je stimulováno a motivováno zvenčí
- *externí motivace* - vnější stimulace (podněcování) prostřednictvím incentiv (pobídek), např. pochvalou, hrozbou, trestem, projevem uznání, odměnou, ve škole známkou
- *demotivace* - snížení, úpadek, ztráta zájmu, motivů
- *interní motivace* - motivace vycházející z vnitřních pohnutek chování a prožívání, např. z potřeb, pudů, zájmů, hodnotového systému, cílů daného jedince
- *intrinšická motivace* - chování a prožívání, které je motivující samo o sobě, např. hra a zábava; vnitřní motivace, např. potřebou, zájmem
- *přemotivace* - nepřiměřeně vysoká motivovanost
- *remotivace* – znovuobnovení motivace (např. k práci)¹

Obecné teorie motivace:

- *behaviorální* – zdrojem motivace je úsilí dosáhnout příjemných důsledků chování a vyhnout se nepříjemným důsledkům, hlavním motivátorem je vnější odměna
- *humanistický* – realizace svých vývojových činností, důležitým faktorem je prostředí a otevřený osobní vztah
- *kognitivní* – důraz je kladen na poznávání procesů chování člověka

Funkce motivace:

- dynamizující
- aktivizující
- usměrňující

¹ KUČERA, Radek. ABC.CZ [online]. 2006 [cit. 2010-02-13]. Slovník cizích slov. Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat/motivace/substr/stranka/2>>.

Hlavní znaky motivace:

- cílevědomost
- zaměřenost na chování (postoje, zájmy, hodnoty)
- aktivace chování (potřeby, pudy, ...)

Východiska motivace:

- z vnitřních pohnutek – POTŘEBY
- z vnějšího popudu – INCENTIVY [9]

3.1.3 Stimulace

Stimulace je cizí slovo pro označení nějaké okolnosti (procesu, děje, činnosti), která podněcuje člověka k nějakému chování nebo činnosti, zpravidla pozitivní povahy. Můžeme jej určit jako synonymum pro slovo pobídka.² Pokud tedy srovnáme motivaci a stimulaci, tak z toho jednoznačně vyplývá, že motivace je souhrnem vnitřních pobídek, které nás vedou k určitému jevu a stimulace je konkrétní okolnost, která nás podněcuje k určitému chování. Pracovní stimulace je pak součástí procesu vedení lidí (jedna z manažerských rolí).

3.1.4 Potřeba

Potřeba je dispozice, která je předpokladem pro motivaci. Pokud existuje potřeba, znamená to nedostatek čehokoliv. V praxi se pojmy potřeba a motivace snadno zaměňují. Potřeby, které jsou ve vztahu k motivaci, setřídil A. Maslow.

3.1.5 Adaptace

Pokud chceme, aby lidé dosahovali svých cílů a měli bychom možnost dobře motivovat, musí se člověk dobře adaptovat. Adaptaci pak dělíme na objektivní a subjektivní. Objektivní adaptace vyjadřuje kvalitu zvládnutí úkolů ve vazbě na role, kterou hraje v daném okolí a také jak se jedinec adaptuje ke společenskému prostředí. Subjektivní adaptace pak vyjadřuje celkovou životní situaci dané osoby, jaká je míra spokojenosti sama se sebou. Pokud má osoba deformovanou nebo nedostatečnou adaptaci, pak

² KUČERA, Radek. ABC.CZ [online]. 2006 [cit. 2010-02-13]. Slovník cizích slov. Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat/motivace/substr/stranka/2>>.

můžeme adaptaci nazvat maladaptací nebo desadaptací. Tedy pokud se těžko člověk adaptuje, ať už z důvodů úmrtí, nemoci v rodině, traumatu, náhlého selhání nebo jiných důvodů, tak jedinec obtížně zvládá životní situace a nebude s ním lehká práce při motivaci. [4]

3.1.6 Motivační program

Motivační program si můžeme představit jako ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů. Má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců. Formulujeme jím zájmy zaměstnanců o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a jejich aktivní využití v pracovním procesu. Aby mohl být proces motivace úspěšný, je nutno všechny vnější podněty tohoto druhu spojit se strukturou vnitřních potřeb a motivů zaměstnance.³

3.2 Vztah člověka k práci

Člověk už od dětských let pozoruje své rodiče, jak chodí do práce a vydělávají peníze. Vytváří si na práci vlastní názor podle konkrétních životních situací. Od mladistvého věku začala většina z nás chodit na brigády. Víme, že práce přináší lidem peníze, kariéru, uznání. V každé pohádce jsme se dozvěděli, že práce šlechtí. Ale na druhou stranu víme, jaké jsou zákony, a vidíme, jak se zvyšují daně, snižují příspěvky na cokoliv a je na nás a na životních zkušenostech, jak se k práci postavíme. Pokud jsme se „dobře nenarodili“, pak minimálně víme, že práce nám přinese peníze, za které si kupujeme potřeby. Někteří jedinci jsou pak prací přímo pohlčeni a chtějí, umějí a rádi pracují. Vše samozřejmě záleží na rolích života, které sehráváme a na našich potřebách, které máme.

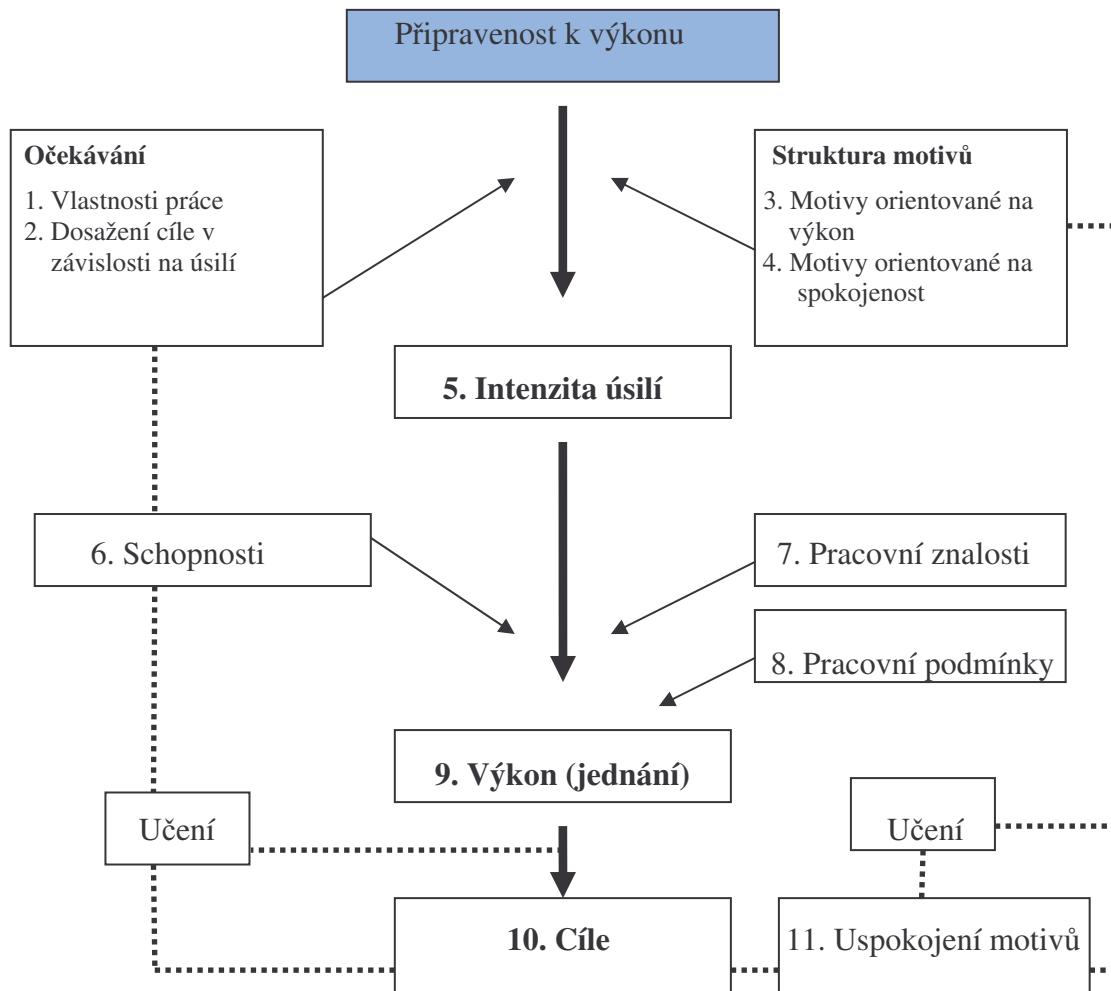
3.2.1 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost

Výkonnost člověka je ovlivněna motivací

$v = f(z * m)$, kde v = výkon, z = způsobilost, m = motivace [17]

³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Pokud se chceme zaměřit na to, co motivuje člověka k pracovním výkonům, nesmíme nahlížet pouze na hmotnou stimulaci, ale na celý systém činitelů, který vede ke zvýšení pracovní výkonnosti a k pocitu uspokojení z práce. Kvalita práce je ovlivněna vzájemným působením vnitřních podnětů (vnitřními motivátory pracovních potřeb) a vnějšími pobídkami (stimuly) k činnosti. [4]



Obr. 1 Determinanty pracovního výkonu Poznámky: 1-5 Chtít, 6-8 Umět⁴

Z uvedeného vyplývá, že připravenost k výkonu může ovlivnit pouze intenzita úsilí zaměstnance. K tomu, abychom motivovali zaměstnance ke kýženému pracovnímu výkonu, musíme stimulovat pracovní podmínky. Dát možnost zaměstnanci se rozvíjet

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

(učit) a připravit všechny podmínky tak, aby byl spokojeným a motivovaným zaměstnancem.

3.2.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace obecně:

- *vnější pobídky* – podněty, které vyvolají určitou potřebu nebo potřebu jednat proti pobídce. Pobídka může buď zvnějšku posilovat, nebo oslabovat vnitřní motiv.
- *vnitřní potřeby* – biologické nebo utvářené vlivem prostředí a zájmy, které se projevují soustředěním pozornosti a prováděním činností a následným pocitem uspokojení z činnosti.
- *návyky a zvyky* – způsob chování a reagování na konkrétní situace. Tyto jsou získané během života.
- *cíle* – kam míříme, čeho chceme dosáhnout během života
- *postoje* – které zaujímáme
- *hodnotové orientace* – postoje k hodnotám

Zdroje motivace k práci:

- dobrý a jistý výdělek (odměna a jistota)
- stabilní a spolehlivé zaměstnání (jistota)
- dobrá pozice (statut)
- osobní rozvoj a učení (růst)
- hmotné odměny (benefity)
- nadstandardní benefity, např. pojištění (odměny)
- možnost pracovního postupu (postup)
- uznání ze strany druhých (uznání)
- přínos pro společnost (uznání)
- práce v uznávané společnosti (prestiž)
- zodpovědnost a autorita (moc)
- touha uspět (výkon)
- soutěžení s druhými (soutěživost)
- překonání osobních cílů (výkon)

- práce v úzce propojeném týmu (členství ve skupině)
- práce ve strukturovaném prostředí (struktura)
- podporování osobních hodnot (etika)
- kontrola nad vlastní prací (autonomie)
- etika práce, práce samotná (popud)
- tvořivá a podnětná práce (zájem)
- objemná pracovní náplň a brzké termíny (tlak)
- svěřeni nových úkolů (důvěra)
- účast na výsledku (zainteresovanost)
- vhodné prostředí (příjemné prostředí, komfort)
- přístup k informacím (pomoc při práci)
- způsoby jednání (atmosféra) [20]

Věřím, že tento výčet není úplně kompletní, ale jedná se o hlavní motivátory, které jedince dokážou motivovat k práci. U každého jedince budou subjektivní a budou se lišit a úkolem správného manažera je tyto motivátory u každého nalézt.

3.3 Nástroje používané pro studium motivace

Mezi základní metodologické nástroje studia motivace patří zejména přímé pozorování, použití experimentů a uplatnění faktorové analýzy.

Přímé pozorování – pozorování subjektů a jejich odpovědí na motivační faktory a jejich následné studium. Otázky jsou zaměřeny nejen volně, ale také provokativně a konfrontačně. Následně se z odpovědí a studie učiní dokumentace. Interpretace získaných odpovědí je ale obtížná a relevantní.

Použití experimentů - používání psychometrických nástrojů. Experimentem se snažíme dostat člověka do konfrontačních, frustračních, konfliktních a soutěžních situací. Sledujeme, jak se změní podmínky a chování jedince pro dosažení cíle.

Uplatnění faktorové analýzy – nahromadí se různorodý biografický materiál, doplní se o experimentální data a vyvodí se základní motivační faktory. [4]

Přístupů k hledání a vymezení motivace je mnoho. Dosud však neexistuje sjednocená terminologie ani přesné postupy. Je to dáno tím, že člověk je nevyzpytatelný tvor a jeho jednání je dáno tolika faktory, že je není možné všechny pochytit. Hlavní motivy k práci ale známe, otázka je, jak je stimulovat, kdy a jakou zvolit dynamiku stimulace.

3.4 Motivační teorie a přístupy

V této podkapitole jsou shrnuty přístupy ekonomů k motivaci a jejich modely. Přístupy se sice různí, ale jejich základnou je vždy motivace člověka ve spojení s lidskými potřebami.

3.4.1 Teorie motivace - Sigmund Freud

Freud tvrdil, že psychické síly, které ovlivňují lidské jednání, jsou ve své podstatě neuvědomělé. Psal o motivaci jako o neuvědomělém procesu, který není totálně pod kontrolou a je ovlivněn mnoha potlačovanými pudy. Motivaci rozebíral hodně psychoanalyticky, kdy se snažil vysvětlit, že roli nehraje jen naše vědomí, ale i nevědomí (nevíme, že chceme). Mezi faktory ovlivňující motivaci podle něj patří nesplněná přání, sexuální touhy, frustrace z minulosti a jiné. [12][22]

3.4.2 Klasifikační projekt – K. B. Madsen

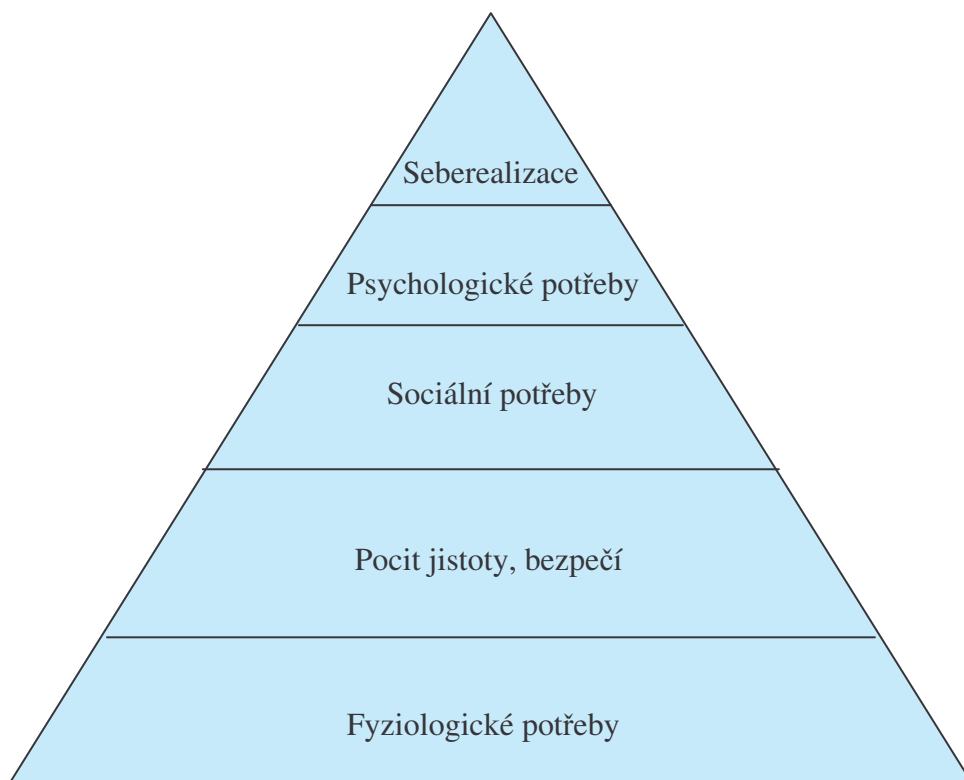
Motivací komplexněji se zabýval K. B. Madsen (1979), který v 70. až 80. letech 20. století zkonstruoval klasifikační projekt, kde rozlišoval primární a sekundární motivy.

Primární potřeby jsou ty vrozené, které potřebujeme až do své smrti, mohou být deformované pouze choroboplodnými příčinami (nechuť k jídlu apod.). Ty řadí Madsen sestupně: hlad – žízeň - sexuální touha - zachování tělesné teploty – pečování (v kontextu mateřství) - vybíhání se bolesti – exkreci - kyslíkové zabezpečení - odpočinek a spánek – aktivitu - bezpečí (vs. strach) – agresi.

Sekundární potřeby jsou pak dány duševním procesem (psychikou) a usměřňují se učením: sociální kontakt – dosažení úspěšného výkonu – moci – vlastnictví (tento motiv však není příznačný pro všechny civilizační kultury). [4]

3.4.3 Teorie potřeb - Abraham Maslow

V řadě ekonomických knih je Maslowova pyramida potřeb (ze 40. let) nejznámější motivační teorií. Existují však spekulace použití a uplatnění této metody v praxi. Ale zjistilo se, že přináší spoustu cenných podnětů pro určení jednání jednotlivce v závislosti na motivaci. Maslow se ve své teorii snaží seřadit potřeby jednotlivce jako zdroje jednání a motivů. Uspořádal je hierarchicky od nejnižších (těch nejdůležitějších) po nejvyšší (ty, jejichž význam klesá). Aby se tedy mohla vyskytnout nějaká potřeba ve vyšší vrstvě, musí být nejdříve uspokojena potřeba v nižší vrstvě. Nesmíme celou problematiku však brát staticky. Potřeby u člověka se mění a jejich váhy také, takže model si musíme představit dynamicky. [3]



Obr. 2 Maslowova pyramida lidských potřeb⁵

Fyziologické potřeby – jedná se o potřeby existenčního charakteru, které musí být uspokojeny jako první, většinou s jejich zajištěním nebývá problém (např. hlad, žízeň, spánek, bydlení, oblečení, v práci pak to jsou ochranné pomůcky, ochrana zdraví,

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti). Jejich stabilita je nejvyšší, ze všech uvedených potřeb.

Pocit jistoty a bezpečí – chápané jako bezpečí ekonomické (převážně). V práci to bývá dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům pocit ekonomického bezpečí pro něj a jeho rodinu a zabrání pocitu náhlé změny a jejich sociálních důsledků.

Sociální potřeby - jsou chápané jako vztah a kontakty s okolím (skupina, organizace, společnost). Jsou to potřeby relativně dynamické. Požadavky na tuto oblast se v poslední době hodně zvyšují, hlavně u jedinců kulturně a odborně vyspělých. Deficity v této oblasti jsou pak velice významné na pracovní výkonnost. Jedná se o vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě poutem, mohou to být nějaké firemní soutěže, kulturní akce.

Psychologické potřeby – jsou významným zdrojem potřeb pro určitou skupinu jedinců, kteří mají vysoké ambice, chtějí se prosadit. Chtějí uznání, také pochvalu, status, prestiž, sebeúctu. Patří sem i potřeba ocenění, tedy peníze.

Potřeby seberealizace – jsou na vrcholu pyramidy. Tyto budou uspokojovány v poslední řadě a bude jim dána podstatně menší váha, než na nižších stupních pyramidy. Jedná se o potřeby jedince rozvíjet své osobní vlohy, rozvíjet pocit vlastních hodnot, možnost utvářet si vlastní život podle sebe, možnost ovlivnit okolí. V práci to pak může znamenat i dobře organizovanou práci, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti. [3][4]

Tento model nebude dávat smysl, dokud si neuvědomíme, že vyšší potřeba nevznikne, dokud nebudou uspokojeny (alespoň) částečně ty nižší potřeby. Pokud však plně uspokojíme potřebu, ztrácí pro nás pak smysl (sílu motivace), naléhavost a přesouváme své motivace do jiných sfér. Struktura potřeb se bude u většiny lidí lišit a to je potřeba si uvědomit. Jedinec je pak omezen svými schopnostmi a svými možnostmi, aby dosáhl toho, co potřebuje.

3.4.4 Základní motivační typy zaměstnanců – H. Heckhausen

H. Heckhausen vycházel z Maslowovy teorie potřeb. Ve své práci (1974) určil dva základní typy zaměstnanců, kteří jsou odlišně motivováni (převládají u nich jiné motivační faktory)

1. typ - víra v úspěch – jedinec si určuje realistické, přiměřené, ale dlouhodobější cíle, je schopen cíle měnit pružně a staví se k budoucnosti aktivně. U těchto typů se však může stát, že přílišná zainteresovanost povede k nervozitě, stresu a tedy k nízkému výkonu. Řešením je neklást přílišné požadavky na tuto osobu a na jeho výkon.

2. typ – obava z neúspěchu – jedinec si kladné extrémně nízké cíle nebo naopak extrémně vysoké cíle, ve vytyčeném cíle většinou setrvávají (neradi mění), k budoucnosti přistupují s obavami a opatrně. Řešením může být častější pochvaly od vedoucího pracovníka, aby se snižovali obavy z neúspěchu. [24]

3.4.5 Teorie dvou faktorů - Fridrich Herzberg

Herzbergova teorie dvou faktorů, také nazývána teorie hygieny je spolu s Maslowovou teorií potřeb nejznámější teorií motivace k práci. Herzberg ve své práci (1968) dělí motivace k práci na 2 skupiny, které když sladíme na základě zjištění pracovníkových potřeb, tak by to mělo vést k účinné motivaci. Dvě skupiny:

Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory) – tvoří je výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup a možnosti rozvoje. Pokud jsou tyto vnitřní pracovní potřeby (jejich motivátory) dobře a pozitivně vyladěny, pak jde o nejúčinnější složky motivace k práci. Jsou zodpovědné za výkon pracovníka.

Faktory hygieny (dissatisfactory) – jedná se o pracovní podmínky, které ovlivňují spokojenost pracovníka. Také se jedná o pracovní jistotu. Zahrnuje se zde platové podmínky, politika a řízení organizace, personální řízení, vnitřní vztahy na pracovišti, fyzikální pracovní podmínky a další. Pokud dojde k absenci nebo negativnímu stavu těchto faktorů, vede to k nespokojenosti zaměstnanců. Veškerý stav těchto faktorů má v rukou firma, respektive na tyto faktory ve vysoké míře působí klima organizace. [23]

Herzberg ve své práci také nově vymezuje stavy, které charakterizují zaměstnancův postoj k práci, pracovnímu okolí a podmínkám práce spolu ve spojení s jeho faktory hygieny viz tabulka č. 1.

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence faktorů nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací, vyšší pracovní výkon

Tab. 1 Stavy charakterizující postoj zaměstnance k práci⁶

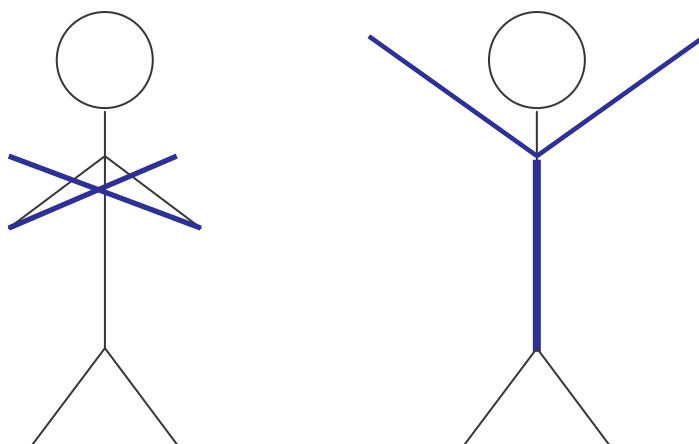
3.4.6 Teorie X a teorie Y - D. McGregor

Obě dvě McGregorovi teorie byly reakcí jako kritika koncepce vědeckého a byrokratického stylu organizace řízení. Teorií X a Y chtěl řešit problém motivace a hledal kompromis v závislosti na konkrétních podmínkách.

Teorie X

U této teorie se předpokládá (přirozený) vrozený odpor k práci, snahu vyhýbat se odpovědnosti, mít pocit, že Vás někdo vede. Zaměstnanci musí tedy být k výkonům nuceni, musí být kontrolováni. Pod tímto stylem řízení si můžete představit, že máte psa na krátké vodítko. Lidé jsou motivováni a podněcováni k práci nějakou odměnou nebo trestem. Nechtějí absolutně přebírat zodpovědnost za práci. Vyžaduje se zde autoritativní, direktivní řízení, bez toho, aby zaměstnanec mohl nějak o okolnostech rozhodovat. Typ X je člověk líný, proto je nezbytné ho k práci nutit i pod případnými tresty. Dobrý výkon je třeba finančně dobře odměnit. Musí mít nad sebou neustálé vedení, tedy je nesamostatný.

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.



X: „Já nic dělat nebudu“

Y: „Hurá, práce, dejte ji sem“

Obr. 3 McGregorova teorie X a Y – mnemotechnická pomůcka⁷

Teorie Y

Tato teorie předpokládá, že člověk má potřebu se uplatnit, chce pracovat, je sám iniciativní a nemusí zde docházet ke kontrole. Tedy pod tímto stylem řízení si můžeme představit psa, kterého pustíme i za roh parku bez vodítka, víme, že se chce proběhnout a že je loajální. Takovýto zaměstnanec se snaží o využití příležitosti. Je rád, když dostane vyšší odpovědnost. Odměnou je uspokojení potřeb vlastního já. Organizační struktura tak může být volnější, mohou fungovat neformální vztahy, je zde sebekontrola. Lidé vyžadují demokratický až liberální styl vedení s plnou možností rozhodovat. Zbytečné kontroly a testy nezvyšují motivační úroveň. Pracovník typu Y potřebuje mít pocit důležitosti a užitečnosti, mít možnost pracovat tvořivě více než finanční odměnu. Výdej jeho fyzické i duchovní energie pro práci je přirozený jako odpočinek.

Typ X byl charakteristický pro 30. léta 20tého století, kdy vládl koncept vědeckého řízení F.W. Taylora. Motivace byla založena na hmotných motivačních faktorech. Období vysoké nezaměstnanosti. Lidé jsou existenčně závislé na výdělku. Takže pokud nechtějí pracovat, tak venku stojí další desítky lidí, kteří tuto práci budou vykonávat rádi.

⁷ <http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/fsadamm2/ruzne/mcgregor/mcgregor-teorie-x-y.gif>

Současný trend řízení směřoval jednoznačně k typu Y pod označením soft management. Jenže v loňském roce (2009) je vysoká nezaměstnanost, takže se podle mého názoru navracíme mírně zpět k řízení typu X, kdy za branami stojí dalších 10 lidí, kteří tu práci budou vykonávat za tyto peníze rádi. Ve formátu (chceš, nechceš). [16][25]

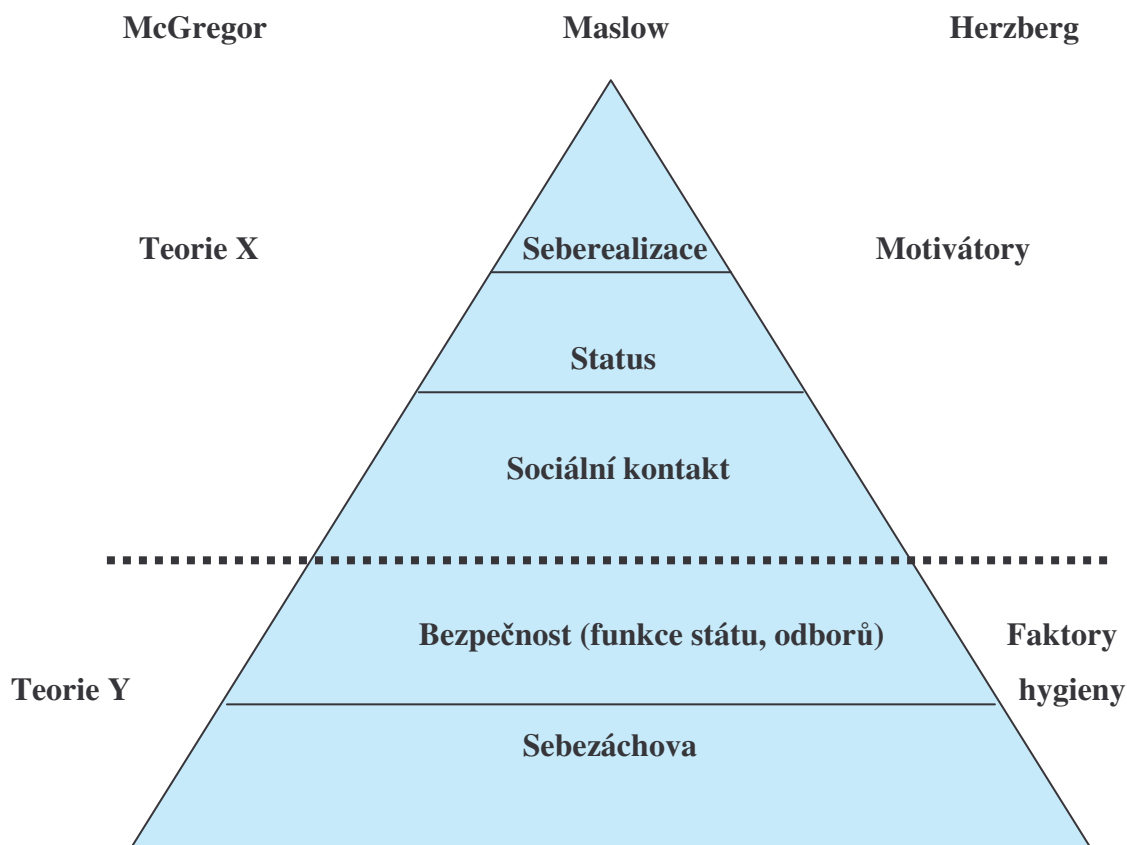
Teorie X	Teorie Y
Centrální řídicí princip vyžaduje příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním.	Centrální princip představuje integraci. Vytvořením takových podmínek v organizaci pracovníci zaměřují své úsilí, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení).
Požadavky procesu organizace neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu.	Organizace se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků.
Nevyužívané schopnosti pracovníků z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití.	Jsou žádoucí inovace, hledají se nové možnosti spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců.

Tab. 2 McGregorova teorie X a Y⁸

3.4.7 Spojení teorie McGregora, Herzberga a Maslowa

Pokud se podíváme na tyto tři teorie blíže, zjistíme, že všechny mluví o tom samém. Pouze na motivační teorii nahlíží z jiného úhlu pohledu. Propojení si můžeme ukázat na Maslowově pyramidě na obrázku č. 4.

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.



Obr. 4 Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií⁹

3.4.8 Teorie cukru a biče – B. F. Skinner

Tato teorie vychází z toho, že odměny přirovnává k cukru a postihy (tresty) k biči. Vychází z poznatků psychologa Skinnera. Vědecké výzkumy prý potvrdili, že odměny a tresty jsou stále nejsilnějšími motivátory. Tato metoda dobře funguje v oblastech, kde je vysoká nezaměstnanost nebo nejistá práce. Pokud člověk nemá pocit bezpečí, tyto motivátory určitě zaberou. Problém ale bude ve firmách, kde již základní potřeby z pyramidy jsou uspokojeny (bezpečí, fyziologické potřeby). Tam už jen finanční odměna značným motivátorem nebude. Zde už bude potřeba i seberealizace. Mezi nejčastější podoby „cukru“ patří rozhodně peníze, i když někteří uvádí, že se nejedná o formu odměny, peníze vždy budou hrát velkou roli na motivaci. Nebo se často jedná o peněžité bonusy. Mezi nejznámější podoby „biče“ pak patří obava ze ztráty zaměstnání, degradování, ze ztráty prémie, nižších příjmů apod.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Trest (bič) by se však měl používat s velkou rozvahou, protože někdy určité tresty mohou vést k neochotě spolupracovat, respektive k obrannému systému zaměstnanců, mohly by začít dělat i naschvály a ostatně takto vznikají odbory (z nespokojenosti). Trest musí být uvážený vzhledem k okolnostem a lidé, kterých se trest týká, by měli být srozuměni a být si jisti, že chyba byla na jejich straně.



Zdroj:¹⁰

Skinner je také představitelem kontroverzní teorie, která se někdy nazývá „pozitivní zesílení nebo modifikace chování“. Vychází z toho, že zaměstnance lze dokonale motivovat dokonalým pracovním prostředím a chválením jeho výkonnosti. Naopak se zde předpokládají negativní důsledky postihů špatné práce. Klade důraz na odstraňování překážek pomocí pečlivého plánování, organizování, zpětnou vazbu a dobrou komunikaci. [13]

3.4.9 Teorie potřeb - McClelland

McClelland vymyslel 3 základní typy motivačních potřeb, které podle něj hrají roli na motivaci pracovníků. Tyto tři faktory osobnostně rozdělují typy lidí. Jsou to: potřeba moci, oblíbenosti a potřeba úspěchu.

Potřeba moci je založená na předpokladu, že někteří lidé chtějí mít velkou moc. Chtějí mít možnost všechno kontrolovat a s lidmi manipulovat. Tito lidé bývají většinou velcí manažeři. Dle mého názoru zde vhodným faktorem pro motivaci je postoupení na vyšší pozice nebo delegace vyšší odpovědnosti.

¹⁰ <http://revoluce.peoplecomm.cz/clanek/zamestnanci-kradou->

Potřeba oblíbenosti vyjadřuje, jak lidé chtějí být oblíbení. Tuto vlastnost nalezneme u skoro sta procent lidí. Ti, kteří mají potřebu být oblíbení zvýšenou, se budou vyhýbat odmítnutím skupin, budou se bát odmítnutí a bude je motivovat, když budou v kolektivu oblíbení. Snaží se docílit dobrých vztahů na pracovišti. Vhodnou motivací je zde kladná zpětná vazba nebo opatrná negativní vazba, aby věděli, jak si s prací stojí. Mají dobrý pocit z důvěrnosti.

Potřeba úspěchu vyjadřuje touhu lidí být úspěšní. Ti, kteří mají zvýšenou potřebu být úspěšní mají rádi vyšší cíle (ne nesplnitelné). Přijmou i vyšší riziko a odpovědnost. Rádi analyzují, dostávají nové úkoly. Mají rádi rychlou zpětnou vazbu na svoji práci. Bývají neklidní, nebojí se, že selžou a rádi hodně pracují.

3.4.10 Teorie očekávání – V. H. Vroom

Tato teorie vede k závěrům, že lidé jsou motivováni dělat něco pro dosažení cíle v případě, že věří v nějakou hodnotu, kterou jim to přinese. Ideální stav je tehdy, je-li člověk přesvědčen (nebo se může přesvědčit), že to co dělá, vede ke kýženému cíli. Obecně tedy lze říci, že síla osobní motivace vychází z toho, jak moc je pro nás cíl důležitý a jak moc věříme, že cíle dosáhneme.

Síla = hodnota x očekávání

Kde, síla = intenzita osobní motivace

Hodnota = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek

Očekávání = pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku

3.5 Uplatnění motivačních principů v praxi

Tato kapitola je věnována přenesení teorie do manažerské praxe. Zabývá se také vedením lidí jako jednou z hlavních funkcí manažera.

3.5.1 Pozitivní a negativní signály

Zaměstnanec jako jedinec je ovlivňován mnoha faktory. Je ovlivněn zkušenosti z minulých zaměstnání, má nějaké předsudky a zažité teorie a také nějaká očekávání. Mezi role manažera patří schopnost vést lidi. Schopný manažer umí lidi nasměrovat k pozitivním změnám a jednáním. Pokud to nesvede, může mít jeho případná snaha o

motivaci i negativní dopady. Manažer se musí pokusit vytvořit vhodné klima, vytvářet postoje zaměstnanců a jiné. Kromě utváření postoje zaměstnance k organizaci můžeme odlišit několik základních pracovních postojů k pracovnímu procesu:

- k vykonávaným pracovním činnostem a k charakteru práce
- k fyzickému pracovnímu prostředí
- k mezilidským vztahům
- k vedení organizace a výši mzdy

Pokud tyto postoje korektně určíme, poslouží nám tyto podklady ke konstrukci použitých stimulů. Mohou například vznikat špatné mezilidské vztahy nebo negativní postoje k jiné skupině zaměstnanců a tomu se musí včas zamezit. Proto je dobré si sepsat pozitivní a negativní signály v prostředí firmy a zjistit, které převládají, které naopak jsou nechtěné a ve velké míře.

Příklady pozitivních signálů: pozitivní tón jednání, pozitivní mínění o firmě, ochota pomoci kolegovi, nepřehazování odpovědnosti na jiného pracovníka, dobrovolná práce přesčas, týmový duch. [4]

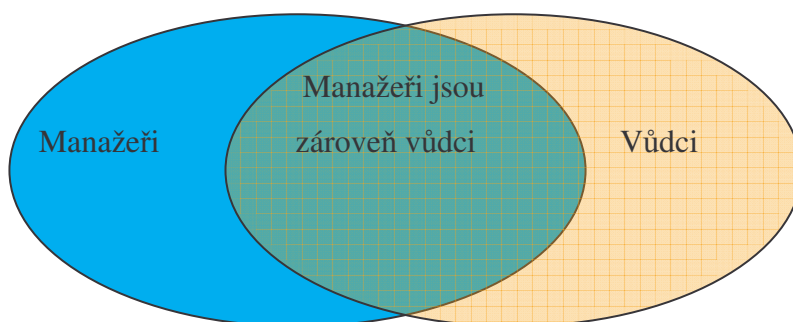
Příklady negativních signálů: stoupající počet stížností, neloajalita zaměstnance, chybné a nedbalé provádění práce, nedůvěra vůči vedoucím zaměstnancům, lhostejnost vůči cizím přáním, apod. [4]

3.5.2 Vedení lidí

V této podkapitole se věnuji vedením pracovníků, metodám používaných pro volbu stylu vedení a kontrole zaměstnanců.

a) vedení pracovníků neznamena jejich řízení, ale je jeho součástí. Vedení je schopnost, která je úzce spjata s motivací, mezilidskými vztahy a ke komunikaci. Vést lidi znamená schopnost přesvědčovat, přimět k cílům, tak aby věci dělali ochotně a s nadšením. Je to vrozená vlastnost (kterou lze prohlubovat), která skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli. Správný vůdce by měl umět delegovat pravomoci. Dobré vedení má pak velký efekt pro celou organizaci. Manažer a vedoucí nemusí být jedna a tatáž osoba. Nejideálnější spojení je však takové, kde manažer má schopnosti

vedoucího pracovníka. Manažer je odpovědný za organizaci a dosažení cílů. Vůdce (lídr) má schopnosti popsané výše. Většinou jsou jeho osobní charakteristické rysy takové, že je sám obdařen motivací, je obdařen sebedůvěrou, cílevědomostí a dominancí, mají respekt a obdiv ostatních, jsou neustále nadšení a motivováni. Jsou charismatičtí a liší se od ostatních zaměstnanců. Manažeri naopak na rozdíl od vůdců mají další role jako plánování, rozhodování a organizování.



Obr. 5 Optimální kombinace vedoucího a manažera¹¹

b) metody používané pro volbu stylu vedení

Styl vedení v praxi představuje postupy manažera v jeho rozhodování, v metodě dosahování vytyčených cílů. Myslí se tím hlavně forma vztahu k zaměstnancům, která vyplývá z toho, jak manažer zaměstnance zná, jakou má autoritu, jaké má schopnosti působit na vnější a vnitřní okolí. Také jak využívá své moci k vedení ostatních. Manažer má možnost se rozhodovat buď na základě svého uvážení, nebo na základě konzultace se zaměstnanci. Pokaždé, i když rozhoduje jen na základě sebe je ovlivňován okolím, buď vědomě či nevědomě.

Druhy vedení (dle R. Likerta):

Direktivně autoritativní – manažer je autokrat, vyznačuje se tím, že nedůvěřuje podřízením, motivuje vystrašováním a pohrůzkami (postihy), výjimečně pomocí odměn. Konečné rozhodování ponechá majiteli nebo vyššímu pracovníkovi. Jediná komunikace uznávaná pro něj je se shora dolů (vertikální komunikace).

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Liberální autoritativní – manažer důvěřuje podřízeným. Spolehne se na ně. Nejlepšími motivátory pro něj jsou odměny, tresty i obavy z nesplnění úkolů. Umožňuje i komunikaci ze zdola nahoru. Umožňuje i delegaci pravomocí, ale patřičně kontroluje.

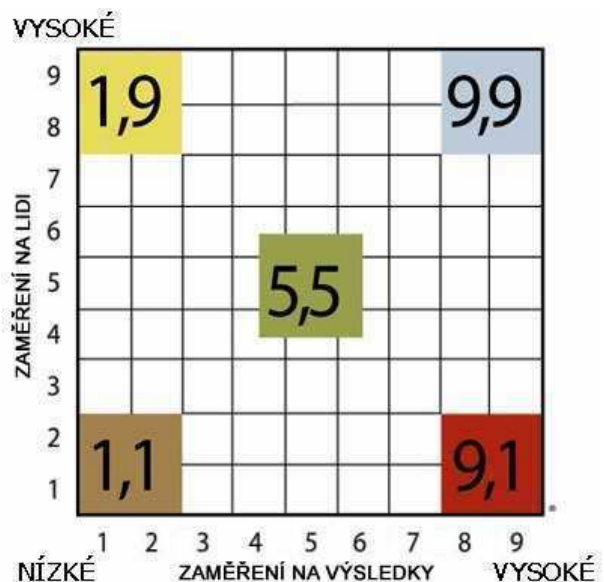
Konzultativní styl vedení – manažer ne zcela, však podstatnou mírou důvěřuje podřízeným. Snaží se podněcovat a využívat jejich myšlenky a názory. Jako motivátory používají odměny, popřípadě tresty a někdy i spoluúčast. Manažer umožňuje komunikaci jak se shora dolů, tak zdola nahoru. Závažná rozhodnutí činí centrála, však specifická rozhodnutí již stojí na úrovních nejvyšších.

Participativně-skupinový styl vedení – plná důvěra pro podřízené. Funguje zde obou směrná komunikace. Manažer využívá myšlenek a nápadů podřízených. Podle jejich participace na úkolu je odmění. Podřízené bere jako rovnocenné partnery. Rozhodování působí na všech úrovních organizace.

Podle Likerta je poslední uváděný styl nejlepší a manažeři při tomto stylu vedení dosahují nejlepších výsledků motivace lidí k práci. [4]

Teorie manažerské mřížky podle Blake a Moutonové (GRID):

Dle této teorie se manažer orientuje buď na cíl (osa X) nebo na potřeby lidí (osa Y). Pro představu: souřadnice [1,9] manažer se zaměřuje na přátelskou atmosféru v organizaci, také na přátelské snesitelné pracovní tempo. Pozornost je příliš věnována lidem na úkor pracovních výsledků. Naopak souřadnice [9,1] nám ukazuje autoritativní poslušnost, výkonnost bez pozornosti na problémy lidí. Vedoucí se opírá o moc a autoritu. Diktát práce.



Obr. 6 Manažerská mřížka¹²

¹² Zrcadlo.blogspot.com [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Teorie GRID – manažerská mřížka. Dostupné z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>>.

Ideálním východiskem je snažit se vystředit na pozici, která vyhovuje současnému stavu organizace a stylu jeho vedení. Tato teorie má pro každou pozici vysvětlení daného stylu. Podle této teorie každý vedoucí používá jednoho hlavního stylu, ale má také záložní plán (případně více). Za obecně ideální styl bývá považován ten týmový. Nejméně vhodný pak laissez-faire (nechat plynout). Styl by se měl vybírat na stavu situace daného objektu. Všechny styly mají svá pro a proti. [25][26]

Další zaměření/modely stylu vedení:

- Fiedlerův kontingenční model

- styl orientovaný na úkol – přednostní zaměření na úspěšné dokončení úkolu
- styl orientovaný na vztahy – přednostní zaměření na vytváření a udržování dobrých vztahů ve skupině

- Teorie Michigan (podobný jako GRID)

- orientace na pracovníka
- orientace na práci [15]

c) kontrola zaměstnanců

Kontrola zaměstnanců je jeden z manažerských úkolů, který je kritickým procesem jevů, které už nastaly (nastanou). Snaží se přispět k dynamizaci a lepší organizaci úkolů. Podstatou kontroly je kriticky hodnotit realitu odchýlenou od cílů organizace. Bez kontroly bychom nemohli ani zkontrolovat, zda došlo k naplnění vytyčených cílů. Pracovník kontroly musí znát veškeré postupy daného kontrolovaného procesu. Kontrola má lepší vliv jak na rozvoj, tak na lepší výsledky. Z kontrol náhodných se snažíme učinit kontroly preventivní. Potřeba přímé kontroly se zmenšuje v případě zvýšení kvality managementu. Kontroly lze členit dle různých hledisek. [4]

Druhy kontroly:

- strategická, operativní, podněcovací, příkazovací
- přímá, nepřímá
- předběžná, průběžná, následná
- nepřetržitá, občasná pravidelná, občasná nepravidelná
- komplexní, dílčí

- globální, individuální namátková, individuální výběrová
- slovní, hmotná, hodnotová
- vnější, vnitřní [4]

3.5.3 Tvorba motivačního programu

Pokud požadujeme, aby byl motivační program účinný v požadovaném rozsahu, měl by vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace. Jako první krok potřebujeme zjistit stav a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti (šetření můžeme provést např. pomocí dotazníkového šetření, osobních rozhovorů nebo analýzou signálů úrovně motivace k práci). Následně charakterizujeme motivační klima organizace, tedy zjistíme pomocí pouhého pozorování mezilidské vztahy na pracovišti, chování zaměstnance ke kolegům i k vrchnímu vedení, celkovou spokojenost či nespokojenost. Posléze si stanovíme cíle motivačního programu, kterých bychom rádi dosáhli. Jako poslední krok určíme nástroje, které povedou k zabezpečení těchto motivačních cílů. [4]

4 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola je věnována analýze problému, vysvětlení současné situace a v neposlední řadě prostředí, kterého se problém bezprostředně týká.

4.1 O společnosti ZFP akademie, a.s.

Společnost ZFP akademie, a. s. působí na našem tuzemském trhu od roku 1995 (pozn.: akciovou společností od roku 2002). Firma se zabývá již osmým rokem obecně finančním poradenstvím. Snaží se o rozšiřování a zvyšování finanční gramotnosti. Cílem je nabízet na území ČR sociální, spořicí, pojistné, tedy finanční programy formou rodinného finančního poradenství. Zakladateli jsou manželé Poliakovi. Hlavním mottem je: „Pojď a nauč se sám rozumět svým financím“.

4.1.1 Hlavní ukazatele

- vznik společnosti: 27.11.2002
 - zahájení činnosti: 1. ledna 2003
 - sídlo společnosti: 17. listopadu 12, 690 02 Břeclav
 - základní kapitál: 88.000.000 Kč
 - hosp. výsledek 2008 před zdaněním (čistý zisk po zdanění): 138,175 mil. Kč (106,884 mil. Kč)
 - aktiva celkem k 31.12.2007: 1.868,787 mil. Kč
 - počet zaměstnanců: 107 (k datu 30. 04. 2008)
 - počet aktivních spolupracovníků ZFPA: 56 094 osob (smluvně vázaní obchodní zástupci k 1. 1. 2009)
 - počet sjednaných finančních programů v ČR a SR: 2.305.966 ks (historicky 1995 - 2008)
 - počet hlavních regionálních kanceláří v ČR: 11
 - je členem AFIZ (asociace finančních poradců a investičních zprostředkovatelů)
- [21]



Obr. 7 Logo ZFP akademie¹³

¹³ <http://www.zfpa.cz/images/bg/top.gif>

4.1.2 Filozofie společnosti

Společnost ZFP akademie, a. s. nabízí prostřednictvím kvalitně a pravidelně proškolených rodinných finančních poradců finanční programy. Svým klientům nabízí buď své služby v podobě servisu a správy jejich rodinných smluv nebo v podobě proškolení s možností uzavřít si finanční programy sám s provizí a s možností spolupracovat dále s firmou. Firma se také odlišuje tím, že všechna setkání mohou začít pouze na doporučení přátel, rodin, známých. Tato firma nepoužívá reklam pro rozšíření podvědomí lidí. ZFP se snaží zabezpečit rodinu na stáří a na případné krizové situace v rodině.[21]

4.1.3 Nabídka společnosti

Základní kombinace finančních programů:

- stavební spoření se státní podporou
- penzijní připojištění se státním příspěvkem
- životní pojištění (včetně kapitálového životního a investičního životního pojištění)
- programy daňových úlev (důchodové pojištění)

Doplňková nabídka finančních programů:

- pojištění majetku
- úvěry ze stavebního spoření
- hypoteční úvěry
- služby pojišťovacího makléře
- investice do fondů kolektivního investování[21]

4.1.4 Profil pobočky

Společnost má hlavní vedení v Břeclavi, kde se nachází samotné srdce ZFP. Zde naleznete manažery, akcionáře, zakladatele, ekonomické oddělení a jiné viz organizační struktura příloha č. 2. O celé této společnosti je samozřejmě možné psát mnoho stran. Pojdme se ale věnovat té důležité části. Pobočce firmy, pro kterou je tato práce určena.

ZFP akademii si můžeme představit jako formu Multi-level marketingu, kdy si tvoříte síť finančních poradců a dostáváte odměny nejen za svoji práci, ale i tzv. meziprovizí z práce svých kolegů, které jste přizvali ke spolupráci. V této práci je důležité být dobrým manažerem nejen lidem, ale i sám sobě. Tím, že si finanční poradci rozšiřují své síť, vzniká několik samostatných jednotek rozmístěných po celé jižní Moravě (i dále v ČR, popřípadě SR). Takováto samostatná jednotka má svého ředitele, oblastního manažera, spoustu obchodních zástupců a vlastní zaměstnance. Tvoří se tak neuvěřitelné struktury.

Část firmy, pro kterou je tato práce zpracována, sídlí na ulici Cejl v Brně. Nelze spočítat přesně kolik finančních poradců zde činí tuto práci na živnost a aktivně. Fluktuace bývá dosti častá hlavně u těch, kteří tuto činnost nevykonávají déle jak rok. Zaměřila jsem se tedy na stálou část obchodních zástupců a zaměstnanců, kteří se v této pobočce nacházejí v posledním roce stále.

4.1.5 Profil osob

Většina osob, která na této pobočce firmy pracuje, jsou osobami samostatně výdělečně činnými. Pracují na živnostenské oprávnění, proto je nenazývám zaměstnanci firmy. Jedná se o obchodní zástupce, kteří pod záštitou firmy ZFP akademie sjednávají finanční programy pro rodiny po celé České republice a provádějí servis služeb pro jejich klienty. Na pobočce sídlí dvě struktury, které vedou dva hlavní oblastní manažeři. (Každý svoji strukturu). Pod sebou, pokud to tak lze nazvat, mají své lidi, kterým tvoří zázemí a prostředí pro rozvoj svých vlastních sítí. Síť jsou velmi rozsáhlé, ale jen někteří jsou obchodními zástupci aktivními a věnují se této činnosti na hlavní úvazek. Někteří z těchto obchodních zástupců mohou být specialisty, např. na majetek nebo úvěry. Jsou to osoby, na které se často kolegové obrací, protože tyto produkty sami uzavírat nemohou. Pro potřebu diplomové práce je budu všechny nazývat dále **obchodními zástupci** nebo jen zkráceně OZ.

S touto prací je však spojené hodně administrativní práce, kterou by OZ nezvládali sami, respektive by je zbytečně zdržovala od hlavní náplně práce, vzniklo tak pracovní místo **asistentky**/tky. Asistentky hlavně činí administrativní práci, starají se o správně odevzdané smlouvy, fasují smlouvy a starají se o pokladnu.

4.2 Analýza 7S

Vzhledem k tomu, že potřebuji analyzovat firmu zevnitř, rozhodla jsem se pro analýzu vnitřního prostředí firmy (týmu) od firmy McKinsey. Tuto analýzu jsem aplikovala přímo na tým, který se nachází na dané pobočce.

4.2.1 Strategie

Obchodní zástupci se snaží získat klientelu ve formě rodinného doporučení. Nepoužívají žádných reklam. Jenom jejich práce je jejich vizitkou. Na základě doporučení od přátel, známých nebo rodiny poradci kontaktují osoby, kterým nabízejí své služby. Těmto klientům nabízí buď bezplatný servis bez velkého zatěžování klienta, nebo nabídnou klientovi možnost dozvědět se o financích víc a možnost spolupráce. Jejich prací



Zdroj:¹⁴

není pouze shánět klienty, ale také hledat si a vést svůj vlastní tým lidí. Budují si takto své sítě, do kterých je nutno investovat jak čas, tak peníze, ale budování této struktury se vyplatí. Pokaždé, když si OZ přivede nového člena do své struktury, stává se jeho sponzorem a měl by ve všem svého člena týmu podporovat, dokud se nepostaví na vlastní nohy. Pokud si správně zvolí člena svého týmu a povede ho správným směrem, investice do takového člena se značně vyplatí. Tato strategie je vědomě definována. Cílovým trhem jsou tedy všechny rodiny v ČR. Hlavním business cílem je provádět perfektní služby pro největší počet klientů spolu s vedením úspěšného týmu.

4.2.2 Struktura (organizace)

Významným v organizační struktuře je slovo struktura. Ta je tvořena týmem obchodních zástupců a asistentek. Každá asistentka se stará o svoji danou strukturu finančních poradců. Skladba týmu je formována do podoby Multi-levelu. Kdy každý obchodní zástupce tvoří svoji síť zástupců. Tým určitého okruhu



Zdroj:¹⁵

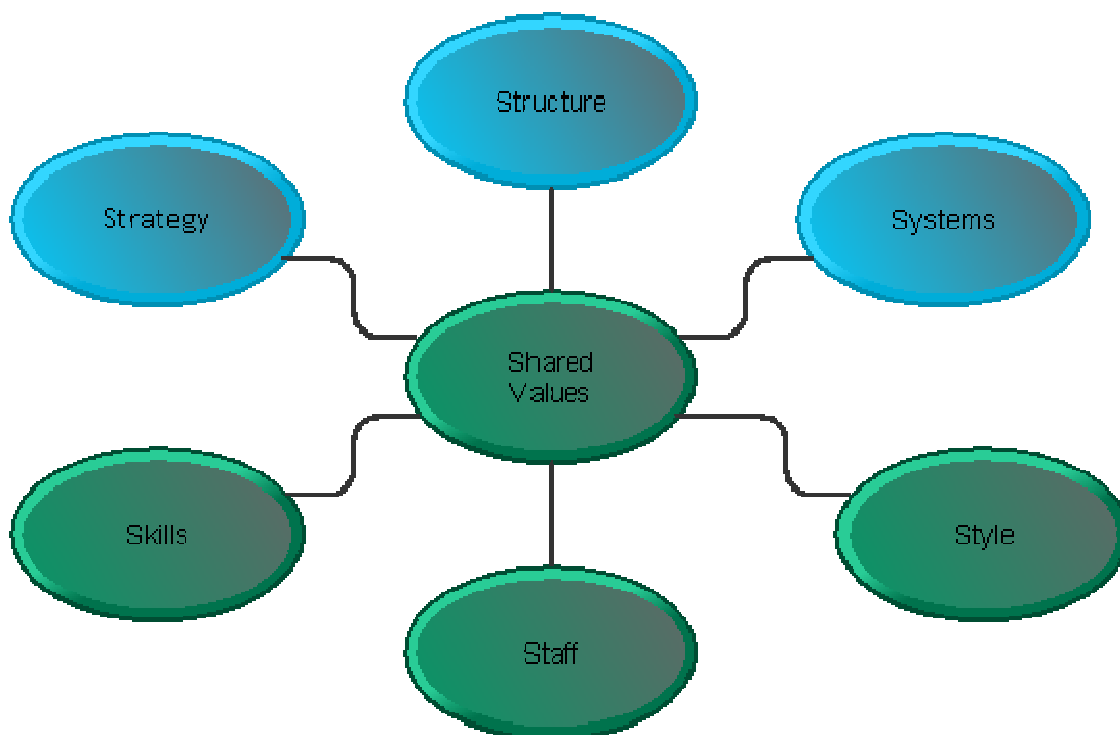
¹⁴ <http://www.fontysinteractive.nl/agendavorming/files/images/strategie.jpg>

¹⁵ http://www.factory-aurum.cz/images/obr_zpravy/struktura.jpg

zástupců doplňuje asistentka, která je nejslabším, ale zároveň nejdůležitějším prvkem základny. Pokud je určitá síť zástupců již dostatečně velká a tvoří nějaké konkrétní hodnoty, tedy splňuje určité podmínky, stává se z ní strukturální regionální kancelář. Tyto kanceláře se pak zodpovídají hlavní regionální kanceláři. Tým lidí, pro které je tvořen tento motivační program, jsou dvě regionální kanceláře. Na organizaci hodnotím kladně, že jsou jasně rozděleny kompetence osob a zároveň je na všech článcích týmu rozmělněna pravidelně odpovědnost.

4.2.3 Systémy (procesy)

Informace jsou předávány na základě hlavních regionálních kanceláří. Pokud se bude rozesílat nějaká důležitá informace, ať od obchodního partnera (většinou pojišťovny) nebo od hlavního vedení apod., průběh předání těchto informací bude velice zdoluhavý. Přes asistentky jednotlivých kanceláří směřují individuální zprávy po struktuře směrem dolů. To je docela dlouhý čas, než se dostane sdělení do směřovaných e-mailových schránek. *Pravidla* fungování kanceláří a celkového obchodování jsou jasně vymezena ve smlouvách sepsovaných mezi jednotlivci a ZFP akademií. Každá kancelář a její řízení je podporována hlavními regionálními kanceláři. Například v podobě peněžité podpory na asistentku nebo na chod kanceláří. Pro každou strukturální kancelář bývají i motivační soutěže od partnerů ve formě vyšších provizí za určité období/množství smluv. *Rychlost reakce* struktur řešit určitý problém je různorodá. Většinou menší procesy zvládá pružně. Na ty složitější však většinou krátká doba nestačí. Kontrolní systémy fungují dobře v případě asistentek. Pokud potřebujete zjistit, zda nějaká činnost byla provedena nebo ne, je zde propracovaný systém ukládání informací, takže se ve většině případů doberete skutečnosti, která v době i zpětně nastala. U obchodních zástupců, pokud dojde k nějakým porušením pravidel, lze těžko kontrolu provádět. Problémy se řeší až na základě stížností od klientů.



Obr. 8 Analýza 7S¹⁶

4.2.4 Sdílené hodnoty

Každý z obchodních zástupců má své vize a cíle. Většina z nich se vidí někde na vyšší pozici s vlastním týmem lidí, který je motivován a dobře pracuje. Cíle jednotlivců se však liší. Všichni z nich ale mohou mít podíl na dobrém jménu společnosti a být součástí rodinné velké sítě. Asistenti jsou sice nedílnou součástí velké sítě, ale jejich práce není tolik spjata s posláním firmy jako spíše s jednotlivci. Jejich práce není tak zainteresována do poslání firmy. Firemní kultura se v této společnosti ubírá dobrým směrem. Obchodní zástupci se neustále mezi sebou setkávají na vzdělávacích, ale také i na zábavných a společenských akcích. Je zde snaha i o pravidelné porady. Ty jsou důležité pro sdělování informací a utužování kolektivu. Minimálně jedna hodnota, která by měla být sdílená všemi je snaha zkvalitnit finanční poradenství a nést firmě dobré jméno. Jádro ZFP se skýtá určitě vzdělávání. Školit lidi, naučit je hospodařit s penězi, naučit je, jak využít výhod, které nabízí stát a bankovní instituce.

¹⁶ <http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDza7S.aspx>

4.2.5 Schopnosti (kompetence, dovednosti)

Hlavní strategií firmy je využít výhod od státu a nechat peníze zhodnotit několikrát pomocí tzv. kombinace programů. Využívá tak smluv penzijního připojištění, stavebního spoření, kapitálových životních programů a programů daňových úlev. Jedná se o jedinečný systém, respektive strategii firmy. Možnosti této kombinace se prezentují u každého klienta. Jedinečnost můžeme také hledat v šíři nabídky služeb. Zástupci firmy ZFP akademie nenabízejí pouze servis, tudíž běžné zjištění potřeb rodiny a finančních rad, ale také možnosti vzdělat se v této oblasti a dokonce vydělat nějaké peníze zpět na svých vlastních uzavřených smlouvách. Jediná nevýhoda všech finančních poradců je, že druhů pojistných a finančních produktů je tolik, že je nedokáže nikdo pojmout všechny. Nikdy proto nemohou nabídnout ten nejvýhodnější produkt přesně šitý na míru. Výhodou této firmy ale je, že mají spoustu obchodních partnerů a mohou si tedy mezi produkty vybírat, protože jsou na tyto produkty školeni. Jejich zaměřením je snaha zabezpečit rodiny pro těžké životní situace a ukázat možnosti, jak čerpat výhody ze státních příspěvků. Většina konkurence je zaměřena na investice. V tomto se firma odlišuje. Problémem ale vždy zůstane to, že existuje-li smlouva výhodnější pro klienta, ale instituce nabízející tento produkt nebude obchodním partnerem této společnosti, nejspíše tento produkt poradce nenabídne, maximálně tak může doporučit.

4.2.6 Styl (řízení a kultura)

Řízení firmy si můžeme představit u těchto dvou struktur jako pomyslnou ruku, která obchodní zástupce vede. Jsou dána jasná pravidla obchodu. Finanční odborníci jsou navíc členy několika skupin, kde se zavazují k určitému etickému kodexu, k určitým zákonům a pravidlům. V případě závažných porušení mohou přijít o licenci a být souzeni. Problém ve stylu řízení vidím hlavně v komunikaci. Informace se šíří pomocí porad a pomocí e-mailů a telefonátů. Ne vždy se veškeré informace dostanou ke správným lidem, a pokud ano, zabírá to zbytečně moc času. Pokud budu důsledná a podívám se na komunikaci z blízka, je docela dost věcí, které by se dali sdělit ústně, ale bohužel tento systém vážne. Tzv. nikdo neví nic a hlavně nikdo neví proč. Rozdělení odpovědnosti někdy nebývá přesně určeno a vyvstávají z toho komplikace. Dalším

z problémů nastává v případě přetěžování asistentů v rámci šetření nákladů. Dochází pak k častým chybám pod nátlakem a stresem a vede to také k nespokojenosti z obou stran. Shovívavost k chybám je individuální. Stejně tak, jak tomu je u tlaku ze strany nadřízených. Na druhé straně kolegiální ve firmě je nadměrná. Pokud přijdete za kolegou o pomoc nebo radu, vždy se najde někdo, kdo pomůže. Největší rozvoj můžete zaznamenat u jednotlivých OZ. Projdou mnoha školeními a také zlepšují svoje dovednosti v prezentování, komunikaci a vedení lidí.

4.2.7 Spolupracovníci (zaměstnanci)

Schopnosti zaměstnanců firmy, v tomto případě osob samostatně výdělečně činných, které pracují pro firmu ZFP akademie na živnost, jsou u každého jedince různorodé. Po obchodních zástupcích se požaduje jediná věc a to chtít spolupracovat. Samozřejmě si pak musí každý projít školeními a zkouškami, ale nepreferují se na tuto pozici žádné vlastnosti. Ostatně praxe ukáže silné jednotlivce, kteří v práci vytrvají. Nejvýznamnějším faktorem, který by měl každý z nich mít, je motivace. Nejvíce motivovat musí umět člověk prvně sebe a pak své kolegy, kteří mají spolupracovat. Toto je právě faktor, který je v těchto dvou strukturách nedostačující. Asistentky nejsou řádně motivovány ke své práci, může hrozit fluktuace. Pokud sponzor správně nemotivuje svého nového člena týmu, může se stát obdobně. Začátky jsou totiž u této profese velice těžké, než si člověk utvoří systém, aby mu vše fungovalo. Slabé povahy to rychle zjistí a práci opouštějí, přitom sponzor do něj investoval již hodně námahy a investic. Celý první rok může být kolísavý pro začínající zástupce a bez podpory to naprostá většina z nich nezvládne. Naštěstí je forma Multi-levelu již vpravena do celého základu firmy, takže pokud chce sponzor dostávat, musí i investovat. Ochota vzdělávat se je patrná, je to součástí celé politiky firmy. Pracovní morálka je další z otázek individuality. Důležitá je hlavně motivace sebe sama a pak také svých kolegů. Jedna struktura má pravidelně porady, druhá ne a s tím je potřeba něco učinit.

4.3 Dotazník

Pro analýzu vnitřního okolí firmy jsem zvolila dotazník, aby bylo možné motivační program nastavit co nejvíce na míru pobočky.

4.3.1 Tvorba dotazníku

Dotazník byl podán anonymní formou, aby mohl být co nejlépe zaznamenán objektivní stav. Dokument byl poté prohlouben o osobní rozhovory, aby mohli potvrdit nebo vyvrátit moje závěry.

Hlavičkou tohoto dokumentu byly osobní informace, kde měl dotazovaný zvolit pohlaví, věk a jestli je v ZFP akademii obchodním zástupcem nebo asistentem.

Hlavní část dotazníku jsem rozdělila do sedmi tematických okruhů, které měli za úkol zjistit jednotlivá fakta. Jednotlivé otázky byly buď uzavřeného typu, na které se odpovídalo ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne nebo měli na výběr z odpovědí a odpovědi se zaznamenávali křížkem. Jiné zase byly otevřeného typu, aby měl dotazovaný prostor se vyjádřit i konkrétně. Některé dotazy byly zopakovány ve více formách, aby se odpověď upřesnila.

Tematické okruhy pro dotazník:

- 1) **Prostředí a vztahy** – tato část měla za úkol zjistit, zda se líbí prostředí, ve kterém pracují, mají prostor pro svoji práci, zda se mohou obrátit na své kolegy a mohou vyjádřit svůj názor.
- 2) **Management a systém řízení** – zde jsem zjišťovala, jestli jsou v pořádku oblasti porad a zda vyhovuje systém řízení firmy a jak moc jsou dotazovaní týmovými hráči.
- 3) **Systém odměňování, benefitů** – oblast zkoumala spokojenost s financemi, odměňováním, podporou od sponzora a uznáním
- 4) **Pracovní podmínky** – obsahuje 11 uzavřených otázek na dostatek času a klidu pro práci, na funkčnost systémů a spokojenost s rozvržením odpovědnosti.
- 5) **Podpora a firemní perspektiva** – zkoumání, zda mají dostatečnou podporu od vedení nebo sponzorů, zda se cítí dobře, když pracují jménem této firmy a dává jim tato práce smysl.

- 6) **Fluktuace** – krátká část, která zjišťovala, zda hodlají současní obchodní zástupci a asistentky odcházet nebo zda vidí budoucnost v této společnosti
- 7) **Motivační faktor** - konkrétní zjištění, které motivační faktory motivují dotazovanou osobu, a které nikoliv.

4.3.2 *Statistické údaje*

Celkový počet dotazovaných: 18 osob

Celkový počet asistentek: 4, z toho 2 z jiné struktury pro srovnání

Počet obchodních zástupců: 14, z toho 5 žen a 9 mužů

Průměrný věk: 31 let

Celkový počet dotazovaných lidí se může jevit jako příliš nízký. Můžeme jej označit jako malý datový soubor. Motivační program je potřebné však nastavit přímo na možnosti a podmínky současné situace daného oddělení. Čím přesněji budou odhadnuty faktory pro zlepšení motivace zaměstnanců firmy, tím větší efekt (přínos) bude motivační program mít.

4.3.3 *Výsledky dotazníku*

K vyhodnocení dotazníků jsem si udělala tři skupiny sledovaných objektů. Asistentky, obchodní zástupkyně (ženy) a obchodní zástupce (muže). Odpovědi jsem sledovala i dle daného věku, zda nedochází k velkým rozdílům v odpovědích.

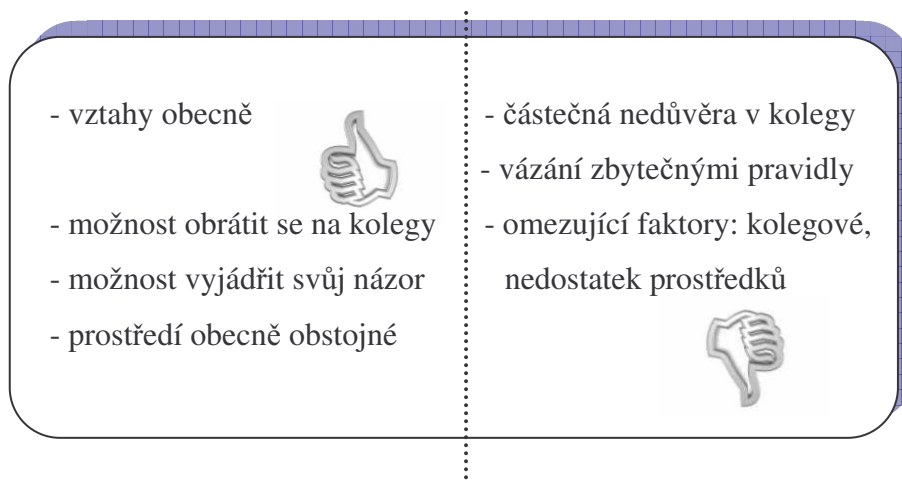
Asistentky – zastávají hlavně administrativní práci. Pracovní prostředí je hlavně kancelář. Nejpoužívanějšími nástroji k práci jsou počítače, kopírky a telefon. Hlavní prací je kontrolovat smlouvy, vést sklad materiálů, komunikovat s asistentkami, fasovat smlouvy, zakládat je, tvořit různé databáze a administrativa.

Obchodní zástupci (ženy a muži) – rozdělila jsem si OZ na dvě skupiny dle pohlaví. Jejich činnost je hlavně o komunikaci a vedení lidí. Pohybují se pokaždé někde jinde. Prostor je rozmanitý, ale hlavní zázemí mají v kancelářích, které si pronajímají. Nejčastějšími nástroji pro práci jsou počítač, automobil a telefon.

Výsledky dotazníku asistentky

Na pozici asistentky odpovídaly na dotazníku 4 ženy. Z toho dvě pracují na dané pobočce a 2 ve vedlejších kancelářích. I když tyto dvě asistentky nepracují v kancelářích, pro kterou je zpracována tato diplomová práce, jejich odpovědi byly brány v potaz kvůli průzkumu, vyšly zajímavé výsledky, takže to bylo velmi dobré pro srovnání. Nejvíce se věk u asistentek pohybuje kolem 26 let, průměrný věk je však kolem 32.

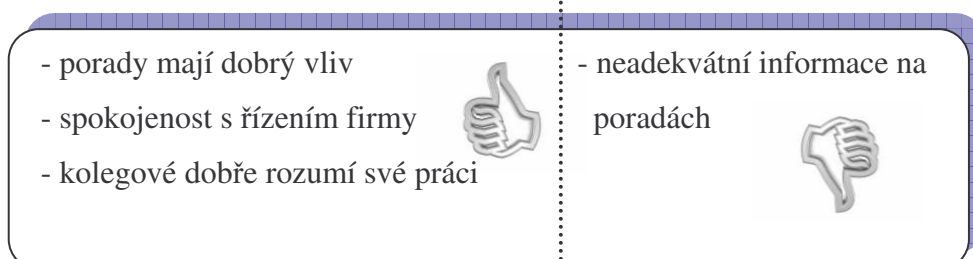
Prostředí a vztahy



Obr. 9 Prostředí a vztahy - asistentky

Ve volné otázce asistentky uvedly, že by potřebovaly více místa, kancelář bez zbytečného rušení, lepší telefonní signál, rychlejší internet, více soukromí při práci a lepší (fungující) telefon. Pokud srovnáme výpovědi dvou asistentek z jiného prostředí s odpověďmi asistentek této pobočky, zjistíme, že asistentky ze zkoumaného prostředí jsou výrazně méně spokojené.

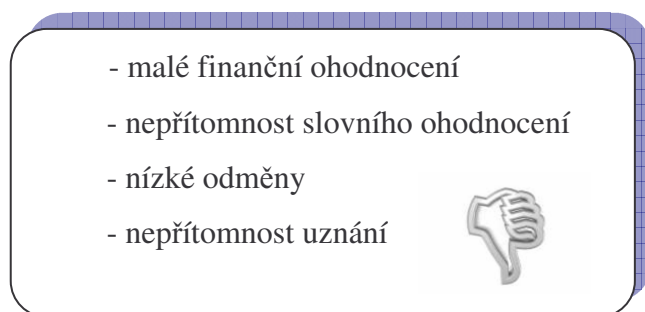
Management a systém řízení



Obr. 10 Management a systém řízení - asistentky

Asistentky vidí problém v poradách. Nejsou dostatečně často, a pokud ano, tak nejsou rozebírány jen nejdůležitější a hlavně ty potřebné informace. Mají pocit, že jsou dobře řízeny, ale neprobírá se jen to důležité. Asistentky této pobočky byly méně spokojeny s vedením porad, než asistentky z druhé pobočky, ale na rozdíl od nich raději pracují v týmu.

Systém odměňování a benefitů

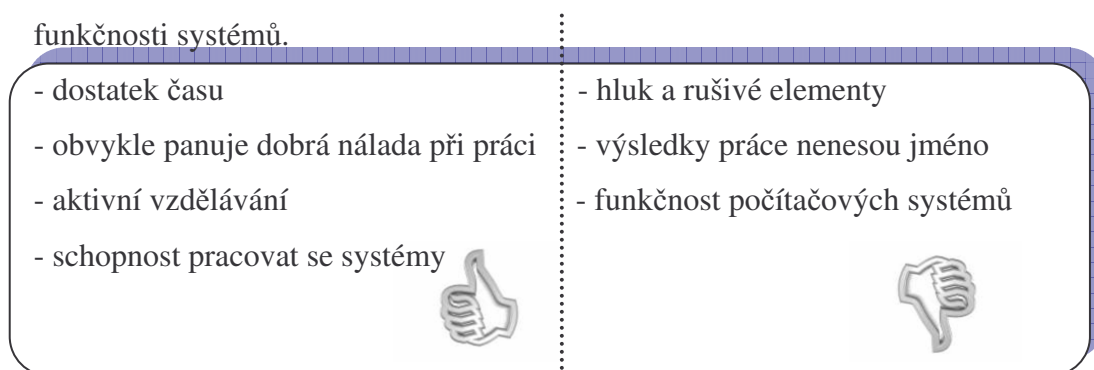


Obr. 11 Systém odměňování a benefitů - asistentky

Asistentky byly méně spokojené s finančním ohodnocením a uvítali by více této podpory od vedoucího. Ocenily by i více slovního ohodnocení. K pracovním výkonům se nemotivují samy. Necítí uznání za svoji práci. Druhé byly o velmi moc spokojenější.

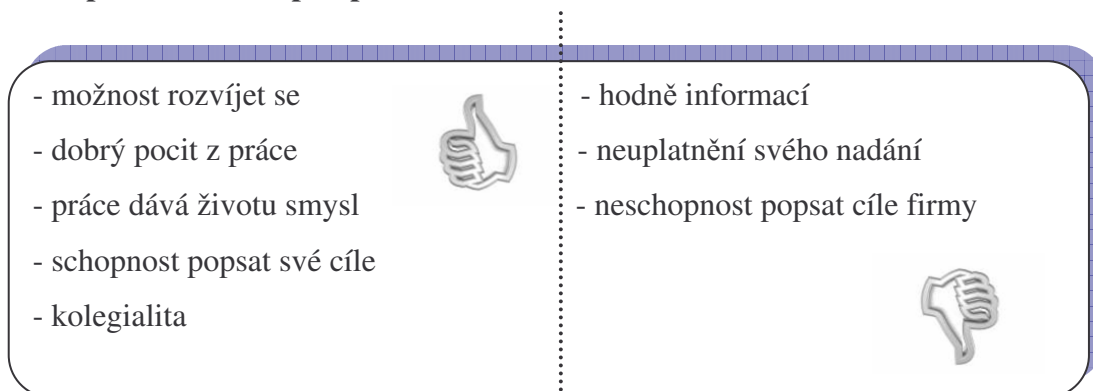
Pracovní podmínky

Ani jedna z odpovídajících by nechtěla větší nebo menší odpovědnost. Systémy evidentně nefungují ani v jedné z poboček, proto můžeme hledat problém v mnohem větší hloubce než interní. S časem pro svoji práci jsou děvčata více či méně spokojená. Zajímavé zjištění bylo to, že děvčata sledované pobočky uvedla, že se aktivně dál vzdělávají na rozdíl od druhých. Problém vidí hlavně v rušivých elementech a funkčnosti systémů.



Obr. 12 Pracovní podmínky - asistentky

Podpora a firemní perspektiva



Obr. 13 Podpora a firemní perspektiva - asistentky

Asistentky cítí, že se mohou vzdělávat a rozvíjet své schopnosti. Kolegové přejí, aby se jim dařilo. Dokážou popsat své cíle. Nespokojenost je na straně přešle informací. Dále mají pocit, že neuplatní veškeré své nadání a nedokážou popsat cíle firmy, což poukazuje na to, že nejsou úzce spjaty s firmou. Tzv. pro ni „nedýchají“.

Fluktuace

Do jedné uvedly, že plánují zatím svoji budoucnost v ZFP akademii, kdyby se jim naskytla lepší pozice, nevylučují, že by se jí nechytly.

Motivační faktor

V tomto úseku bylo uvedeno 13 motivačních faktorů. Bylo zde zjišťováno, které faktory by nejvíce osobu motivovaly. Podle statistiky jsem je seřadila, jak vyhovovaly motivačně asistentkám. Seznam je seřazen chronologicky od nejlepšího po nejméně motivující.

- 1) zvýšení platu bonusově, lepší prostředí (kanceláře)
- 2) zvýšení platu fixně
- 3) nový úkol
- 4) příspěvek na vzdělání
- 5) hmotné dary
- 6) příspěvek na kulturu, slovní ohodnocení a uznání
- 7) soutěž vyhlášená pouze pro mne
- 8) vidina vedení vlastního týmu, pomáhat ostatním

- 9) vyšší odpovědnost
- 10) soutěž s kolegy

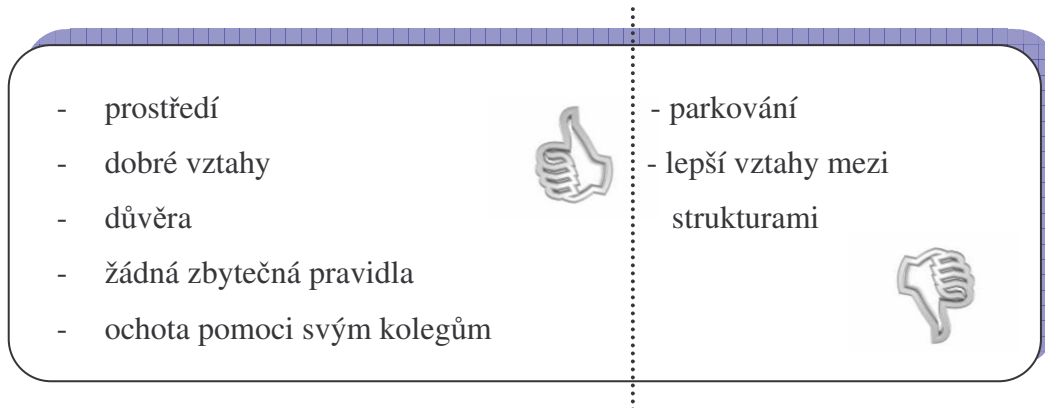
Ve volné části ještě bylo dodáno, že by bylo dobré uskutečnit slíbenou finanční motivaci, protože je to už nemotivující. Pokud shrneme, jak si na tom profil asistentek stojí, je nespokojen s konkrétními věcmi, které by se daly zlepšit. O poznání byly nespokojenější, než asistentky z druhého týmu. Vyšší věk se výrazně lišil v případech důvěry ke kolegům, ta byla značně nižší, mnohem více se starším osobám líbilo v práci, byla větší ochota pomoci kolegům, raději dostávají nové výzvy, menší schopnost pracovat se systémy.

Výsledky dotazníku OZ ženy

Na pozici obchodní zástupkyně odpovídalo na dotazník 5 žen. Nejvíce se věk u žen obchodních zástupkyň pohybuje kolem 27 let, průměrný věk je však kolem 32. Hlavní náplní dne obchodních zástupců obecně je telefonicky oslovit klienta na doporučení, sjednat si s ním schůzku, nabídnout možnost spolupráce nebo služeb z oblasti finančního poradenství. Smlouvy poté musí sepsávat, odevzdávat, kontrolovat. Nedílnou součástí je i vedení své sítě, tedy neustálá motivace lidí, tvoření porad. A jako další část práce je neustálé vzdělávání v nových produktech, v nových zkušenostech, ve vedení vlastního týmu. Důležitý je plynulý chod kanceláře a náklady spojené s nimi.

Prostředí a vztahy

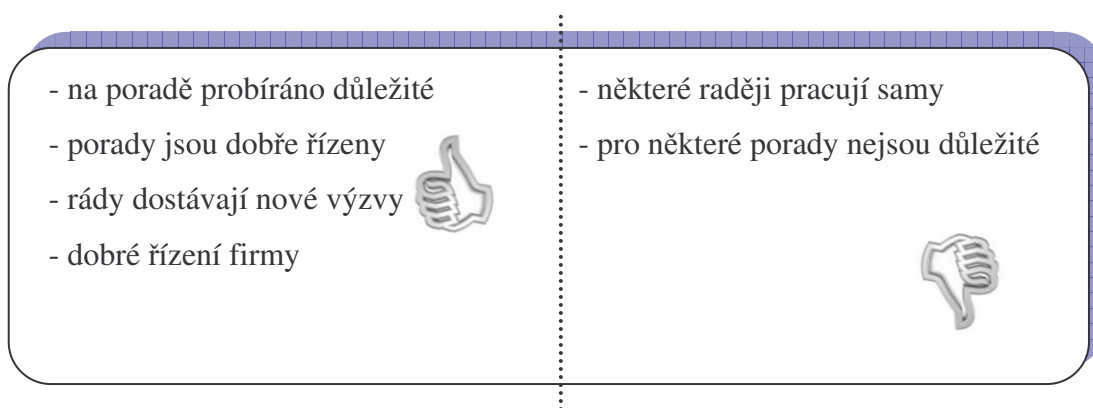
Tato část u žen byla velice optimistická. Líbí se jim prostředí, ve kterém pracují, mají dobré vztahy se spolupracovníky, svým kolegům důvěřují, necítí se být svázaný zbytečnými pravidly a mají prostor pro svoji práci. Nemají důvod nepomoci kolegům. Mohou vyjádřit bez problémů svůj názor. V otázce, ve které měly sdělit, co je omezující, kde měly na výběr z kolegů, prostředí, nedostatek prostředků, nic z uvedeného, napsala děvčata nic z uvedeného do jedné, což je velice pozitivní. Ve volné otázce však jedna z dotazovaných napsala *lepší vztahy mezi strukturami* (pozn. v kancelářích jsou dvě) a druhá by zlepšila *parkování*.



Obr. 14 Prostředí a vztahy – OZ ženy

Management a systém řízení

I tato část vyšla v dotazníku velice pozitivně. Vypadá to, že ženy jsou dobře motivované. V zaznamenaných odpovědích bylo jen poznat, že čím respondentky byly starší, tím inklinovaly k samostatné práci a neměly rády porady. Mladší účastnice dotazníku byly více týmovými hráčkami a porady je navíc inspirovaly a motivovaly. Zajímavé bylo, že chtěly všechny mladé zástupkyně dělat věci výrazně odlišně od ostatních.



Obr. 15 Management a systém řízení – OZ ženy

Systém odměňování a benefitů

Finanční prostředky rozhodně většinu z obchodních zástupkyň netrápí. Cítí se díky nim dobře zaopatřené. Je ale jisté, že jsou hlavním důvodem jejich zaměstnání. Motivace je pro ně samozřejmá ve formě sebemotivace. Ale pociťují málo uznání za svoji práci, nikdo je nepochválí a neocení, necítí uznání za své úspěchy. Slovní uznání ale není přímo to, co by vyžadovaly.

- dobré finance
- automatická sebemotivace
- dobré zajištění



- málo podpory od sponzora
- málo pochvaly za práci
- malé odměny
- nízké uznání



Obr. 16 Systém odměňování a benefitů – OZ ženy

Pracovní podmínky

Pro práci mají děvčata evidentně dostatek prostoru i času. Na tom se shodly všechny. Nečekají jen na konec pracovní doby, kterou vlastně stejně mají flexibilní. Při své práci mají obvykle dobrou náladu. Je pro ně důležité mít možnost se rozhodnout, jaké úkoly na sebe převezmou. Chtěly by, aby výsledky jejich práce nesly jejich jméno, což si nejsem jistá, že dostávají tolika uznání. Aktivně se samy vzdělávají a umějí s počítačovými systémy dobře zacházet, problém je však v tom, že ne vždy umožňují tyto systémy hladký průběh jejich práce. Ani jedna z dotazovaných by nechtěla nést větší odpovědnost. Pravdou je, že jejich práce je natolik zodpovědnou, že vyšší odpovědnost by si opravdu přál málokdo, na opačnou otázku by nejméně dvě z nich měly raději menší odpovědnost než doposud.

- klid na práci
- dostatek času na práci
- panuje obvykle dobrá nálada
- aktivní vzdělávací systém
- schopnost pracovat se systémy



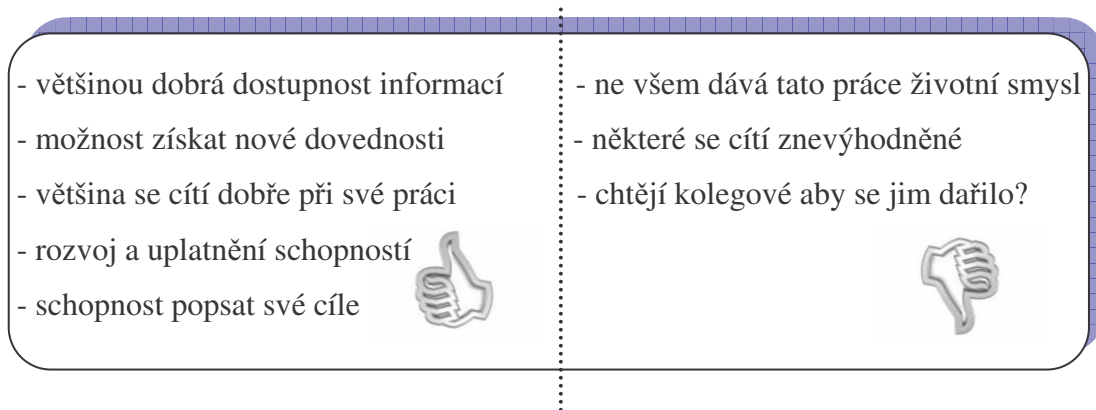
- počítačové systémy
- některé by snesly menší odpovědnost



Obr. 17 Pracovní podmínky – OZ ženy

Podpora a firemní perspektiva

Tato část dokázala, že motivace a chuť do práce určitě nechybí. Většina žen spokojena. Pouze jedna až dvě zaváhaly při otázce, zda jim kolegové přejí jejich úspěchy a nebyly přesvědčeny, že nejsou znevýhodňovány. Pouze jedna respondentka uvedla, že jí tato práce nedává životní smysl. Zajímavá skutečnost byla ta, že to byla právě jedna z mladších obchodních zástupkyň.



Obr. 18 Podpora a firemní perspektiva – OZ ženy

Fluktuace

Svoji budoucnost v ZFP akademii nevyklučují 3 dotazované. Dvě z nich je přesvědčeny, že u této práce zůstanou. Jen jedna z nich by nevyužila lepší pozice, kdyby se jí naskytla, byla věkově nejstarší z dotazovaných žen.

Motivační faktor

Podívejme se na faktory, které nejčastěji motivují k práci obchodní zástupkyně něžného pohlaví. Data jsou statisticky seřazena

- 1) zvýšení platu (provizí) fixně
- 2) zvýšení platu (provizí) bonusově za určité aktivity, pomáhat ostatním
- 3) soutěž vyhlášená pouze pro mne
- 4) slovní ohodnocení a uznání, nový úkol/klient
- 5) příspěvek na mé vzdělání, hmotné dary, soutěž s kolegy, vidina vedení vlastního týmu
- 6) lepší prostředí (nové kanceláře)
- 7) příspěvek na kulturu
- 8) vyšší odpovědnost

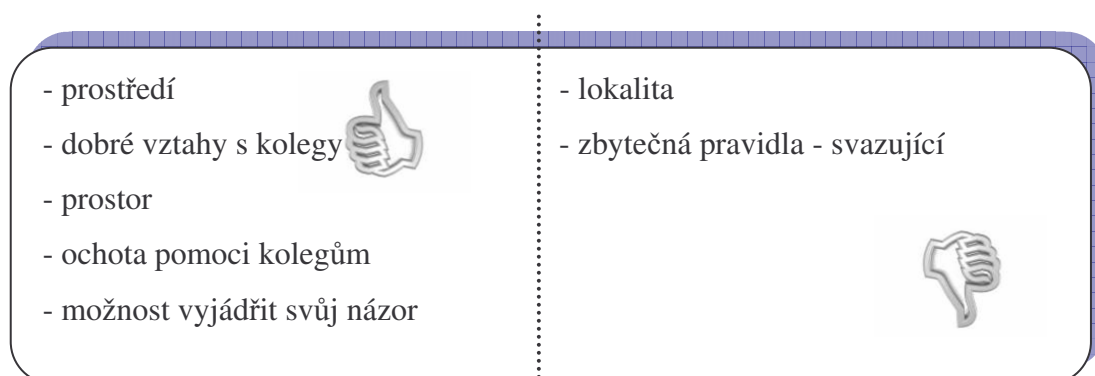
Pokud se podíváme na skladbu, je vidět, že OZ ženy motivuje úplně něco jiného, než asistentky. Skladba motivačních faktorů je zcela jiná. Palec nahoru nám ukazuje, pokud jsou faktory ještě motivující a odkud jsou faktory, které nemotivují. Jde vidět, že ženy jsou týmovými hráčkami, které chtějí pomáhat a budovat svůj tým a jsou soutěživými typy. Klenba motivačního programu musí mít jiný směr.

Výsledky dotazníku OZ muži

Dotazníku se účastnilo 9 mužů z obou struktur. Z čehož byli tři muži ze struktury jedné a 6 mužů ze struktury druhé. Všichni jsou ze stejných kanceláří. Jedná se tedy o jednu ze 3 cílových profilů, kterým chci připravit motivační program. Jejich náplň práce je stejná jako u žen obchodních zástupkyň. Podíváme se, jestli nevidí situaci značně jinak, než ženy. Nejčastější věk mužů je přibližně stejný jako ten průměrný, který činil téměř 28 let.

Prostředí a vztahy

Naprostá většina je spokojena s místem, kde pracují, mají tam dobré zázemí, pracovní prostředky a prostor pro svoji práci. Kolegům důvěřují, mají s nimi dobré vztahy a jsou ochotni jim pomoci. Pět z dotazovaných však uvedlo, že se cítí být svázáni zbytečnými pravidly. Dva nemají většinou někoho, na koho se mohou obrátit s dotazy. Pouze jeden uvedl, že ho omezují kolegové, byl to obchodní zástupce staršího věku a jeden z dotazovaných by změnil lokalitu kanceláří, ten byl zase výrazně mladší, než všichni ostatní.



Obr. 19 Prostředí a vztahy – OZ muži

Management a systém řízení

Porady jsou evidentně dobře řízené, probírá se na nich to nejdůležitější a evidentně porady prospívají, tedy mají dobrý vliv na jednotlivce. Pozoruhodné je, že muži na rozdíl od žen nechtějí dělat věci výrazně odlišně od ostatních. Odpovídali přesně opačně. Jediné co si tak nějak odporovalo, bylo to, že pro všechny je důležitá týmová práce, ale všichni pracují rádi sami. Myslím, že je to důsledek toho, že si až moc dobře uvědomují, že bez týmu by nedosahovali na takové pozice, na kterých jsou, ale přitom rádi dělají sami. Tvoří si tým lidí, ale jako poradci jsou rádi jednotlivci. Styl řízení firmy vyhovuje jak děvčatům, tak mužům.

- porady – důležité informace
- porady – dobré řízení
- kolegové rozumí své práci
- systém řízení firmy
- týmová práce



Obr. 20 Management a systém řízení – OZ muži

Systém odměňování a benefitů

Muži jsou spokojeni s financemi, které si vydělávají, dokonce i s odměňováním za svoji práci, nepotřebují více podpory od svých sponzorů nebo řídících, cítí se soběstační. Polovina z nich by však uvítala slovní ohodnocení. Finanční ohodnocení je rozhodně hlavním důvodem jejich zaměstnání. K pracovním výkonům se motivují tak jako děvčata sami. Za dobře vykonanou práci je polovina z nich většinou pochválena. Cítí se být dobře zajištěnými, díky této práci a dobře odměňování, dokonce cítí i uznání za své úspěchy na rozdíl od žen.

- vydělané finance
- dostatek podpory od sponzora
- sebemotivace
- dostatek odměn
- uznání za práci



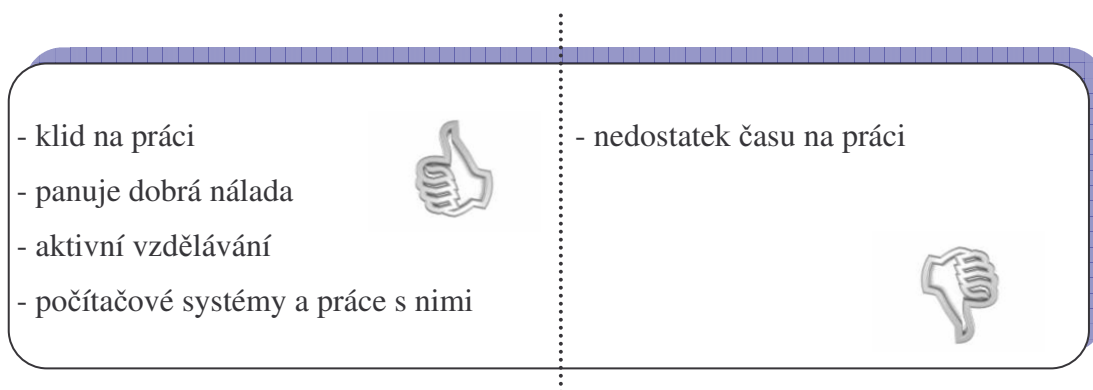
- nedostatek slovního ohodnocení



Obr. 21 Systém odměňování a benefitů – OZ muži

Pracovní podmínky

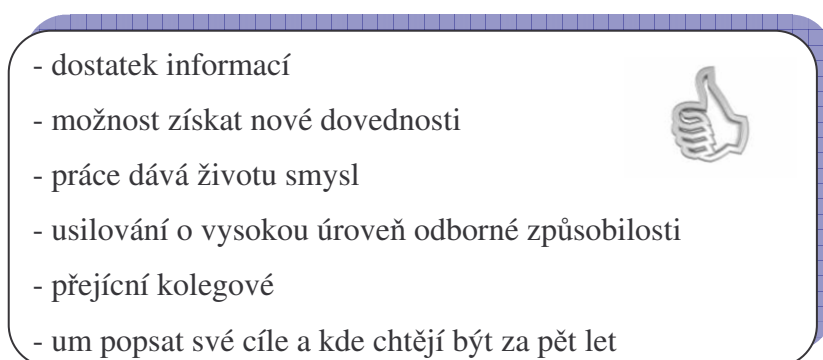
Obchodní zástupci evidentně mají klid na práci, ale nedostává se jim dostatku času. Při své práci mají obvykle všichni dobrou náladu. Je pro ně určitě důležité mít možnost si vybrat úkoly, které na sebe vezmou. Chtěli by do jednoho, aby výsledky jejich práce nesly jejich jméno. Aktivně se sami vzdělávají a na rozdíl od žen nemají problémy s počítačovými systémy. Dle nich funguje všechno dobře a umějí s nimi pracovat. Jen někteří jedinci by nesli rádi menší odpovědnost, ostatní jsou s alokací odpovědnosti spokojeni.



Obr. 22 Pracovní podmínky – OZ muži

Podpora a firemní perspektiva

Tato část obsahovala velice pozitivní odpovědi. Až na některé jednotlivce se seskupovaly odpovědi okolo stejného bodu. Informace jsou sdílené všem v rámci týmu, zástupci mají možnost získat nové dovednosti, jejich práce dává jejich životu smysl, umějí shrnout základní hodnoty ZFP akademie, jejich kolegové chtějí, aby se jim osobně dařilo, necítí se být znevýhodňováni, umějí popsat své cíle a vědí, kde chtějí být za pět let. Poslední dva zmiňované stavy jsou velmi důležité pro manažerské pozice, na kterých se nacházejí.





Obr. 23 Podpora a firemní perspektiva – OZ muži

Fluktuace

Pět z dotazovaných odpovědělo, že svoji budoucnost vidí samozřejmě v ZFP akademii, ostatní čtyři to nevyklučují, že jejich pracovní budoucnost bude u ZFP. Jen jeden z dotazovaných by nevyužil vyšší pozice, je s tou současnou spokojený a nebyl zdaleka nejstarší. Pouze jeden však napsal jako odpověď ano, vzal bych vyšší pozici, kdyby se mi naskytla. Ani jeden z obchodních zástupců v blízké budoucnosti nehodlá odcházet, v tom se shodnou i se ženami.

Motivační faktor

Podíváme se, zda motivační faktory pro muže jsou jiné, nebo zda jejich skladba nebude podobná s tou předešlou.

- 1) zvýšení platu /provizí/ bonusově
- 2) zvýšení platu /provizí/ fixně
- 3) vidina vedení vlastního týmu
- 4) pomáhat ostatním, nový úkol nebo klient
- 5) soutěž vyhlášena pro mne
- 6) hmotné dary
- 7) soutěž s kolegy
- 8) slovní ohodnocení a uznání 
- 9) vyšší odpovědnost 
- 10) lepší prostředí /nové kanceláře/
- 11) příspěvek na mé vzdělání
- 12) příspěvek na kulturu

Obchodní zástupci muži jsou většinou hodně sami motivováni. Jde vidět, že je tato práce baví a málo co jim chybí. Přebývají jim zbytečná pravidla, chybí jim dostatek času na práci a slovní ohodnocení. Pouze jeden z dotazovaných dodal v místě, kde se mohou rozepsat, co by ještě dodali, že by změnil provizní systém, systém výplat, smlouvu se ZFP akademií, a že celý seznam věcí by se mu nevlezl na arch A4.

Součástí dotazníku byla ještě jedna doplňující otázka a to kdyby se jim objevila na účtu navíc částka 10.000 Kč. Všichni téměř shodně odpověděli, že by je dali na spoření. Pouze dva respondenti z celkových osmnácti odpověděli něco jiného. Jeden by si koupil něco na ryby a druhý uvidí, až přijdou. Oba respondenti byli muži.

4.3.4 *Shrnutí dotazníku*

Dle dotazníků můžeme pozorovat, že bylo důležité si rozdělit osoby minimálně na tři profily. Čím individuálněji bude nastaven motivační program, tím lépe. Každý z profilů uváděl nedostatky, které spatřuje ve své práci a jaké konkrétní motivační faktory jsou potřebné pro lepší výkony. Aby byly výsledky této práce co nejpřesnější, bylo nutné dotazník doplnit o osobní pohovory s lidmi, kteří dotazníky vyplňovali. Pokud bychom chtěli výsledky dotazníku zobecnit na celou společnost, museli bychom minimálně rozšířit dotazníkové šetření. Takto malý datový soubor by pro celou firmu nestačil. Lze se z něj však odrazit a více pozorovat faktory, se kterými nebyli spokojeni dotazované osoby. U asistentek tento motivační program lze jen velmi těžko zobecnit. U obchodních zástupců, kteří mají od firmy nastavené stejné vstupní podmínky a stejné šance na úspěch jako ostatní, by některé motivační prvky, kromě těch, které se týkají bezprostředně okolí, mohli jít zobecnit.

4.4 **Současný motivační systém a osobní pohovory**

4.4.1 *Současný motivační systém pro OZ*

Obchodní zástupci jsou placeni za smlouvy provizně. Za každou sjednanou smlouvu náleží OZ provize. Její výše je dána smlouvou. Provizi bych osobně ale nepočítala jako příliš motivační faktor. Je pevně daná a její výše nesnadno ovlivnitelná.

Mezi současné motivační faktory patří:

- **hmotné dary** při postupu na vyšší pozici, např. drahé pero s osobním razítkem, kufřík, brož, diamantový prsten (rozřazení na pozice vychází z Multi-level marketingu)
- **bonusový příjem** za sjednání smluv od konkrétního partnera (vyhlašují pojišťovny)
- **víkendová dovolená** pro nejlepší (nejvíce sjednaných smluv určitého typu)
- **soutěže** vyhlašované kanceláři (např. nejlepší tři OZ obdrží finanční odměnu)

Můžeme říct, že obchodní zástupci mají motivačních soutěží dostatek. Problém tedy bude muset být jinde než v soutěžích nebo finančním ohodnocení.

4.4.2 *Současný motivační systém pro asistentky*

Asistentky dostávají mzdu formou fixní a variabilní složky, přičemž fixní složka mívá podobu řekněme velmi nízké částky, která nezaručuje blahobyt. Jistota finančního obnosu a pocit zabezpečení je minimální. Motivačním faktorem jsou u některých asistentek *stravenky*. Některé ani stravenky nedostávají. Nepříliš motivující systém.

4.4.3 *Osobní pohovory*

Doplnění dotazníku o osobní pohovory byla důležitá součást analýzy. Bez těchto pohovorů by nebyly zaznamenány konkrétní potřeby a stížnosti. U asistentek byly zjištěny tyto nedostatky:



- nedostatečné finanční ohodnocení
- neustále slibované zvýšení platu bez dokončení aktu
- alarmující nízká rychlost internetu (prodloužení pěti násobně práci, důležité pro typování smluv do systému)
- nefunkční pracovní telefon
- nízký signál společnosti Bohemia Telekom (často využívaná síť)
- potřeba pracovní síly (nové asistentky)
- chybějící scanner
- dořešení stravenek pro všechny asistentky

U obchodních zástupců se naskytly tyto problémy:

- špatné vztahy mezi dvěma strukturami
- jeden z vedoucích nemá porady, chtěl by je opětovně zavést
- nedostatečné zásobování v kuchyňce
- ustaviční nepořádek v kuchyňce
- práce uklízečky nedostačující
- tisk nových kolegů na tiskárnách nevyřešen – operativní řešení
- veliký provoz v kanceláři asistentek

4.5 Závěr analytické části

Hlavním problémem této pobočky je špatná motivace zaměstnanců a obchodních zástupců. Chybí zde některé základní nástroje a pomůcky potřebné pro vykonávání práce. Pomocí analýzy byly zjištěny faktory, které brání zlepšení výkonu práce. Aby mohlo dojít k výraznému zlepšení pracovních výkonů a tím i vylepšení ekonomické přidané hodnoty, je potřebné se zaměřit na překážky, které zlepšení brání. Motivační program by neměl obsahovat pouze hmotné stimuly, ale měl by se zaměřit i na okolní vlivy.

V další kapitole navrhnu motivační program pro tuto pobočku firmy, který by měl řešit zmiňovanou problematiku vztahů a motivovanosti těchto lidí. Pobočka sama po tomto návrhu uváží, zda využije tento motivační program nebo jen její poměrnou část.

5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

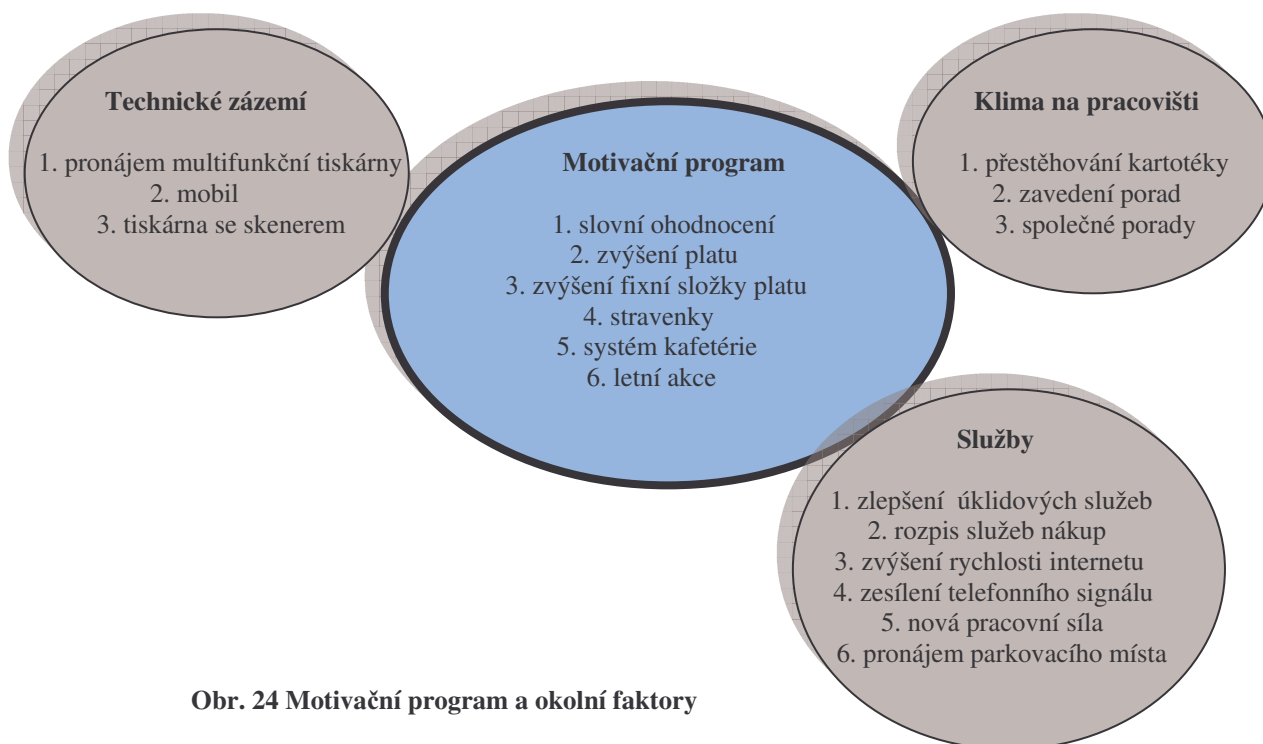
V této kapitole se nachází motivační program připravený pro pobočku firmy tak, aby co nejlépe dle analýzy pomohla ke zlepšení dané situace. Součástí je i vyjádření nákladů, které vyplynou z realizace tohoto programu.

5.1 Cíle motivačního programu

Hlavním cílem tvorby tohoto motivačního programu je dosažení spokojenosti zaměstnanců pomocí motivačních nástrojů. Spokojený zaměstnanec odvádí lepší výkony, rozdává pozitivní energii a rozvíjí své schopnosti. Cíl je zaměřit se na nedostatečně motivující faktory a zlepšit je pomocí faktorů, o kterých jsme zjistili, že budou působit tím správným směrem. Skrytým neboli odvozeným cílem je dosahování vyšších zisků i za předpokladu počátečních nebo zvýšených nákladů.

5.2 Motivační program a jeho struktura

Zde už můžete vidět konkrétní nástroje motivačního programu a změny, které by měli být ve firmě provedeny. Jsou to zjištěné prostředky, které značně ovlivňují motivaci k práci.



Obr. 24 Motivační program a okolní faktory

5.3 Rozbor motivačního programu

Výše zmíněnou strukturu mnou navrženého motivačního programu si v následující kapitole rozebereme podrobněji, včetně použitých metod k nalezení vhodného zlepšení a způsob, jakým byl problém nebo chybějící složka zjištěny. V kapitole 5.5 budou popsány náklady na konkrétní složky motivačního programu. Jsou pro přehlednost záměrně odděleny. U každého problému je uveden návrh řešení.

ad 1) Na chybějící **slovní ohodnocení** si stěžovali v rámci dotazníku jak asistentky, tak obchodní zástupci. Aby si slovní pochvalu osvojili všichni zástupci, navrhuji **začlenit slovní ohodnocení jako zmínění na školeních**, že je důležité své lidi umět pochválit. Bohužel tento um nebývá přirozený pro většinu lidí. Na školení manažerských schopností doporučuji zařadit jako složku výcviku. Abychom podpořili své pracovní kolegy, můžeme vždy slovní ohodnocení zařadit do porad, hodnotit přínos lidí za minulý týden, pochválit je, co se jim povedlo, poděkovat a ocenit práci, kterou odvedli. Do shrnutí **e-mailů** za poslední týden, které se posílají nebo v zápisu z porad, které dostávají všichni strukturální obchodní zástupci, je vhodné začlenit poděkování za účast na poradě nebo za perfektní práci. Můžeme vepsat, i kdo zvítězil v soutěžích, aby to motivovalo ostatní zástupce.

ad 2) Jedna z asistentek do poznámky, kde se mohla vyjádřit, co by změnila, napsala, aby **zvýšili plat**, který slibují zvýšit už rok, že je to značně nemotivující. Někdy se tato struktura snaží ušetřit a minimalizovat tak moc náklady, až to má negativní dopady. Může však hrozit odchod této asistentky, která je zde už po několik let. Vykonává funkci hlavní asistentky a její práci není schopen vykonávat kdokoli. Doporučuji **zvýšit plat** této **asistentce**, protože náklady spojené s jejím odchodem mohou být značně vyšší. Přitom vykonává práci normálně za 2 pracovníky a plat není opravdu motivující. Jak vysoká by měla být tato mzda a jaké přinese náklady, popisují blíže v nákladech.

ad 3) Při průzkumu mezd asistentek na poradě asistentek všech struktur jsem zjistila, že většina z nich má fixní složku tak nízkou, jako je nejnižší možný výdělek. Zbytek mzdy není garantovaný a je podáván formou odměn. V případě potřeby si vzít úvěr vystupuje pak takový člověk jako nebonitní klient. V případě, že obchodní zástupce se

rozmyslí příští týden dát jen **fixní složku**, zaměstnanec nebude mít možnost se bránit. Pokud by **zvýšili** tuto fixní částku, dostane zaměstnanec větší pocit jistoty. Sice se tak minimálně zvýší náklady firmy, ale myslím si, že je to šetření na nesprávném místě.

ad 4) Většina asistentek dostává jako součást svého výdělku stravenky. Asistentky spolu chodí na oběd. Proto by se měly **stravenky** zavést pro všechny asistentky, aby zde nedocházelo k závisti a pocitu nespravedlnosti. Srovnávání je běžným pohledem zaměstnance na většinu procesů ve firmě. Kolik peněz na stravenky pro jednu asistentku vydají a co to bude zaměstnavatele stát, vyčíslím v nákladech, kapitola 5.5.

ad 5) V rámci výplat si dovoluji navrhnout ještě jednu motivační složku a to je zavedení **systému kafetérie**. Při tomto systému se určí konkrétní částka, jako měsíční příspěvek např. na kulturu, sporty, pojištění, zájezdy nebo vitamíny. Zaměstnanec má sám právo si určit svůj šálek kávy. Tento systém se v poslední době začal rozmáhat ve více firmách a má docela dobrý úspěch. Je to další důvod, proč být v práci spokojený. Zarážející je, že firma, která se zabývá i takovými programy jako jsou penzijní připojištění i přesto příspěvek na tento program není zaveden v rámci mezd. Systém kafetérie nabízí zaměstnancům určitý finanční limit. Veškeré nabízené výhody (seznam možných využití) jsou obodovány podle nákladové náročnosti pro zaměstnavatele. Zaměstnanec si pak své výhody vybírá sám. Limit může být i odvozen od délky působení zaměstnance na pracovišti nebo od jeho pozice či kvalifikace. Tento balíček může být pak vhodný i pro obchodní zástupce jako součást motivačního programu. Jedná se o navýšení platu bez nutnosti platit sociální a zdravotní pojištění. Systém může být však administrativně a nákladově náročný. Zavedení systému externí firmou by bylo pro pobočku nákladný. Nejvíce náročné mohou být smlouvy se všemi dodavateli nabízených benefitů. Proto bych systém přizpůsobila pobočce tak, aby nebyl tak nákladný. Zpracování postačí do tabulek v jednoduchém editoru místo interního systému. Předání ke zpracování externí účetní. Smlouvy pouze s konkrétními dodavateli. Na výběr z počátku bude vše, smlouvy ale pouze s vybranými dodavateli.

ad 6) Aby kanceláře dosáhly jednoty a pocitu sounáležitosti, doporučovala bych **společnou letní akci** na jeden víkend každoročně, kde se budou pořádat hry.

První společná akce		
Termín konání	2. – 4.6.2010 (v PO a ÚT je státní svátek volno na zotavenou)	
Místo konání	Plumlovská přehrada, camp Žralok	
Program		
- 2.6.2010	18:00 – 20:00	příjezd, ubytování
	20:00 - ?	opékání „pojišťováckých buřtíků“ u piva a vína, volná zábava
- 3.6.2010	8:00 - 9:00	snídaně
 <p>Zdroj: ¹⁷</p>	10:00 - 12:00	poznání okolí, zámek
	12:00 - 13:30	oběd v místní restauraci (rezervace - asistentky)
	13:30 - 15:00	koupání, za špatného počasí karetní hra ZFP akademie
	15:00 - 18:00	přejezd na vzdušné lanovce, návrat do campu
	18:00 - 18:30	rozdělení do týmů, formou losování
	18:30 - 20:30	airsoft, bojová hra
	21:00 - 22:00	stezka odvahy
	22:00 - ?	volná zábava
- 4.6.2010	9:00 – 10:00	snídaně
	10:00 - 11:00	minigolf
	12:00	pozdvolný odjezd

Tab. 3 Návrh společné akce

5.4 Rozbor okolních faktorů

V této části jsou popsány okolní faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Nejedná se o součást motivačního programu, ale jsou to vlivy, které mohou mít negativní dopad na firmu a motivaci zaměstnanců. Proto je nezbytné je řešit a nemůžeme je opomenout. Dle Herzberga máme dvě skupiny motivátorů. Tyto faktory pak zahrnujeme do Herzbergových faktorů hygieny.

¹⁷ <http://www.zamek-plumlov.cz/>

5.4.1 Technické zázemí

Pro kanceláře a jejich plynulý chod je vždy velká potřeba nástrojů. Z dotazníků a rozhovorů vyplynulo, že některé nástroje důležité pro práci chybí.

ad 1) Chybějící možnost vytisknout si e-mail, elektronickou smlouvu, podklady a jiné potřebné věci pro obchodní zástupce bez kanceláří značně zatěžuje obchodní zástupce, kteří mají ve své kanceláři tiskárnu. Nejen, že přicházejí o čas, ale i o náklady s tiskem spojené. Proto navrhuji v rámci úspor pořídit **multifunkční tiskárnu** s velkým zásobníkem papírů, kde bude možnost i kopírovat a stroj zakódovat pomocí přístupových hesel, aby byly náklady jasně rozpoznány, komu patří. O takovém zařízení se zatím pouze jedná a nikdo se nemá k činu a domluvení podmínek. Pomocí průzkumu hledání firem na internetu a recenzí od ostatních kanceláří byly vybrány tyto firmy pro realizaci: Pamiro team s.r.o., Petr Golas, Can-j-servis, s.r.o.

Firma	Pamiro team	Petr Golas	Can-j-servis
Lokalita působení	Rosice u Brna	Rosice u Brna	Brno – střed
Působíště Brno	ANO	ANO	ANO
Služby			
- pronájem zařízení	ANO	ANO	ANO
- servis (zdarma)	ANO	NE	ANO
- zaškolení v ceně	ANO	NE	NE
- dodávka papírů	ANO	NE	ANO
- dodávka tonerů	ANO	ANO	ANO
Ceník			
- počáteční investice	3.000 Kč	NE	1 Kč
- měsíční poplatek	0 Kč	?	800 Kč
- barevný tisk (na ks)	2,40 Kč	2,45 Kč	2,60 Kč
- černobílý tisk (na ks)	0,60 Kč	0,62 Kč	0,80 Kč při překročení limitu 250 kopií zdarma
- dodávka papírů	ZDARMA	NE	ZDARMA
- dodávka tonerů	ZDARMA	ZDARMA	ZDARMA
- recenze	ANO (kladné)	NE	NE

Tab. 4 Porovnání pronajímatelů kopírovací techniky¹⁸

¹⁸ <http://www.pronajemkopirky.cz/>, <http://www.can-j-servis.cz/>, <http://pamiro.cz/sluzby.html>

Z tabulky č. 4 vyplývá, že jako vhodného pronajímatele multifunkční tiskárny volím Pamiro team s.r.o. a to nejen z důvodů cenových, ale i proto, že firma dostala kladné hodnocení na tuto společnost od vedlejších kanceláří. Umístění přístroje bych volila mimo kancelář asistentek. Předpokládám, že opět do zasedací místnosti, aby zbytečně nenarušovala plynulý pracovní chod kohokoliv. Odbourá to tři problémy, a sice problém s nákladným tiskem, problém s nemožností cizích lidí tisku, problém s ruchem v kanceláři asistentek. I když se jedná o služby, zařadila jsem tento problém do pořízení, protože je potřeba pořídit zařízení, bude dodáno ale v rámci služeb (nájem).

ad 2) Jedné z asistentek chybí funkční **mobilní telefon**. Je nutné *pořídit nový* nebo použitý. Není zapotřebí kupovat nezbytně nejnovější typ, pro služební hovory je potřeba, aby se z telefonu dalo telefonovat a psát zprávy a mít možnost si uložit důležité kontakty do adresáře. Dle recenzí na internetu byl jedním z nejlepších telefonů, které mají nejlepší poměr cena/výkon telefon typu: Vodafone 540, který stojí necelých 1.600 Kč. To může být však jen doporučením a v dnešní moment už to nemusí být pravda, protože tento trh se mění velice rychle. Nemá smysl porovnávat ceny dnešních telefonů, protože trh je typy přímo přesycen. Jedna z dalších možností je přenechat stávající telefon nějakého obchodního zástupce a pořídit si nový. Pro obchodní zástupce je mobil téměř spotřebním zbožím. Důležité ale je, aby asistentka měla funkční telefon a nepotýkala se s tímto problémem denně.

ad 3) Dle rozhovorů bylo zjištěno, že jedna ze dvou asistentek nemá skener a tiskne na vedlejší tiskárně u kolegy v kanceláři. Proto se musí pokaždé, když potřebuje něco skenovat, prosit někoho, kdo skenerem disponuje. Je to závažný nedostatek, který se musí odstranit. Pokud kdokoliv nemá potřebné nástroje ke své práci, vytváří si na práci averzi a to není žádaný jev. Proto jsem provedla průzkum tiskáren, které by vyhovovali požadavkům, tedy aby disponovala **skenerem** a tisk nebyl příliš nákladný. Z průzkumu jsem do užšího výběru vybrala tyto tiskárny: CANON i-Sensys MF4370DN a Samsung SCX4824FN. Tento výběr není náhodný. Jedná se o top používané produkty s nízkým nákladem tisku, které obsahují i skener a horní podavač pro komfort kopírování. Rozdíl je mezi nimi hlavně v ceně pořízení a parametrech.



Canon¹⁹



Samsung²⁰

Parametr \ Firma	Canon	Samsung
Typ zařízení	Multifunkční	Multifunkční
Typ tiskárny	Laserová	Laserová
Skener	ANO	ANO
Kopírka	ANO	ANO
Fax	ANO	ANO
Rychlost tisku	22 str. /min ČB	24 str. /min ČB
Rozlišení tisku	600 x 600 DPI	1200 x 1200 DPI
Paměť tiskárny	32 MB	128 MB
Životnost	2000 stran (při 5% pokrytí)	2000 stran (při 5% pokrytí)
Cena s DPH	7.999 Kč	6.010 Kč

Tab. 5 Porovnání tiskáren se skenerem

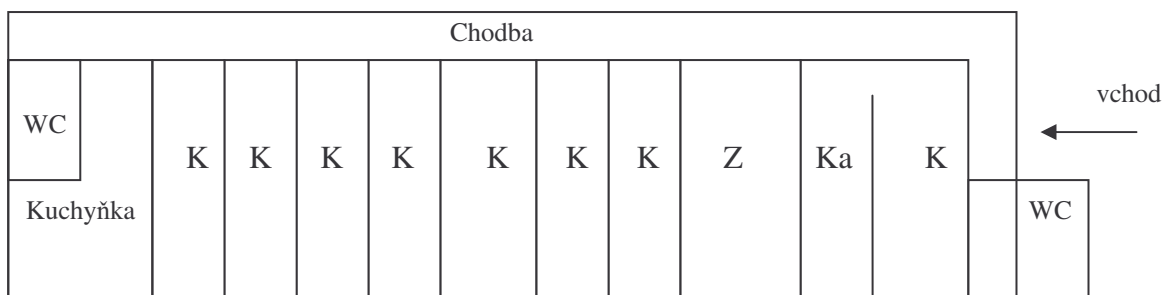
Při porovnání těchto dvou tiskáren bych osobně volila levnější typ – Samsung. Otázka je, jestli chtějí zvolit značku nebo cenu. Pro komfort je důležitý horní podávač pro kopírování a skenování, který by byl hojně využíván a oceněn.

5.4.2 *Klima na pracovišti*

Prostředí bylo jedním z nejčastěji uváděných záporných faktorů. Jak můžete vidět na hrubém náčrtu rozmístění kanceláří na obrázku č. 25 první kancelář, do které můžete vejít, je kancelář asistentek, která je průchozí do další kanceláře vpravo.

¹⁹ www.alza.cz

²⁰ www.cybex.cz



Obr. 25 Náčrt kanceláří

Legenda: K...kancelář, Z...zasedací místnost, Ka.....kancelář asistentky

Jedná se o nejvíce frekventované místo. Stížnosti týkající se prostředí pocházeli nejčastěji z těchto oblastí:

- 1) kancelář asistentek je nejfrekventovanějším místem pro obchodní zástupce, problém s hlukem a rušivými elementy
- 2) chybějící porady
- 3) špatné vztahy mezi dvěma strukturami

ad 1) Asistentky si stěžují na rušivé elementy nejčastěji formou vyrušování dotazy, když obchodní zástupci něco hledají. Asistentky vykonávají důležitou práci, při které by se neměly splést, ale pokud každých pět minut musí odvracet zrak od monitoru, vrací se neustále ke své práci znovu a znovu. Obchodní zástupci nejsou naučeni samostatnosti, přitom se nedotazují na nic, co by nezvládli. Mimo to si rozkládají své pracovní smlouvy na pracovní prostor asistentek. Proto doporučuji **přestěhovat kartotéku** se smlouvami do zasedací místnosti. Asistentky ji tak často nevyužívají, jako ji užívají obchodní zástupci. Toto řešení by pomohlo snížit frekvenci návštěvnosti zmiňované kanceláře minimálně o $\frac{3}{4}$ a odstranilo by se tím dotazování, kde osoba danou smlouvu nalezne.

ad 2) Jeden ze dvou řídicích v těchto kancelářích pro své lidi přestal dělat **porady**. Porady přestal svolávat z důvodů nedbalosti a nevědomosti, jak učinit porady účinným nástrojem. Dle jeho mínění, by je rád opět **zavedl**. Což je z mého pohledu dobře, protože během týdne se nastrádá tolik informací, že je potřebné, aby se na 5-15 minut sešli jednou týdně všichni jeho pracující zástupci. Jednak porady pomáhají utužovat tým, všichni zde sdělí své problémy a dozvědí se spoustu informací, které by si museli od

asistentky postupem času zjišťovat. Navíc řídící tak pozná problémy a úskalí svého týmu a může lépe v různých situacích zareagovat. Jak je naplánovat, kdy je naplánovat, na jak dlouho a hlavně co si sdělovat bylo mým úkolem pro zpracování. Tabulka č. 6 je výsledkem pozorování porad jiných struktur, sledováním nejvíce frekventované doby v kancelářích a jsou stanovené také na základě nízké potřeby asistentek sdělovat informace každému zvlášť (omezující faktor). U všech porad doporučuji krátký a výstižný formát informací. Jedním ze špatných faktorů bylo právě stěžování si na neadekvátní a zbytečné informace.

	Rozhodnutí	Odůvodnění
Doba	11:30	každý má před obědem, budou probuzení
Frekvence	každé pondělí	každý je v pondělí v kanceláři
Délka	15 minut	5 minut řídící, 5 minut asistentka, 5 minut OZ ostatní
Sdělení	výsledky za minulý týden, změny za minulý týden, jak se daří práce	sdělení by mělo být jasné a stručné, informace od asistentky k jakým došlo změnám (shrnutí), řídící vyhodnotí výsledky jednotlivých spolupracovníků, díky tomu může vyhlásit i soutěž pro nejlepší, obchodní zástupci řeknou, co je trápí, jaké mají potíže a řídící tak může včasné zareagovat s patřičnou pomocí
Práce	Společné obchody	Po schůzce je možné domluvit termíny pro společné obchody (spolupráce řídícího jako majetkového a úvěrového specialisty a obchodních zástupců)

Tab. 6 Nastavení porad

ad 3) V rámci stěžování si na vztahy mezi dvěma strukturami je potřebné vymyslet něco, co je spojí opět dohromady. Každá ze struktur dělá jen pro sebe a druhou strukturu využívají pouze pro obchody a rozdělování nákladů. Aby se tedy *vztahy zlepšily*, doporučuji zavedení **společných porad** na 20 minut jednou měsíčně, kde budou sděleny informace typu, co nefunguje, co naopak funguje a co je potřebného zařídit pro chody kanceláří. Touto formou je možné vyhlásit i soutěž pro všechny nově začínající a seznámení je s chodem kanceláří. Tyto všechny informace jsou normálně sdělovány za chodu při vyrušování od práce.

5.4.3 Služby

Jako každá firma i tato využívá spousty služeb. Podívejme se společně, které se s pomocí dotazníku a pohovorů zachytily do mého hledáčku:

- 1) špatné úklidové služby
- 2) nákup potravin a potřeb na reprezentaci a užití ve vlastní režii
- 3) pomalý internet
- 4) špatný signál společnosti Bohemia Telekom
- 5) nová pracovní síla
- 6) málo parkovacích míst

ad 1) Při osobních pohovorech byly zjištěny **nedostatečné služby úklidu**. Předchozí uklízečka byla iniciativní a pokaždé, když viděla nepořádek, uklidila ho. Tato uklízí pouze to, co se jí řekne a ještě v nedostačující míře. Začalo si na ni dost obchodních zástupců stěžovat, že za tyto služby nehodlají platit. Doporučuji proto, aby se na příštím setkání s uklízečkou ustanovilo, co všechno by měla uklízet, v jaké míře a jak často. Tato změna stačí formou prostého sdělení. Pokud by nedošlo ke **zlepšení**, doporučuji výměnu.

ad 2) Pro osobní potřebu a pro klienty se nakupují spotřební položky, jako např. toaletní papír, nápoje, čisticí přípravky. Nákup je nepravidelný, na **nákup** jezdí ten, kdo se toho zrovna ujme. Peníze se vybírají chaoticky a při neustálém vyrušování obchodních jednání. Doporučuji **vytvořit služby**, tedy rozpis lidí, kteří pojedou jednou za dva týdny na nákup, a také doporučuji pověřit osobu, která bude vybírat jednou za měsíc peníze na poradách.

ad 3) Pomalý internet a tím pádem nefunkční počítačové systémy jsou jedním ze stěžovatelů plynulého chodu práce. Peníze za internet se rozpočítávají na deset obchodních zástupců. S internetem pracují asistentky velmi často. Typují online smlouvy, a pokud je internet tak rychlý jako doposud, zdržuje se doba práce a je to prodělečné. Doporučuji proto **zvýšit rychlost internetu** (využívají služeb firmy O2) ze současných 8 Mb/s na 16 Mb/s. Pomalá rychlost internetu je na „denním menu“ stížností. Nelze plynule odesílat e-maily, nelze se připojit na e-mail, nelze typovat smlouvy.

ad 4) Představa toho, že pokaždé, když volá klient, musíte běžet kvůli tomu k oknu, děsí nejen mě, ale i obchodní zástupce. Většina z nich využívá služeb společnosti Bohemia Telekom, v jejímž rámci si volají všichni zdarma. Úspora peněz u tohoto operátora je tak vysoká, že nehodlají změnit poskytovatele. Proto je potřebné zavolat do této firmy a doporučení nechat **posílit signál** v této lokalitě (kanceláře).

ad 5) Jak již jednou bylo zmíněno, hlavní asistentka jedné struktury pracuje za dvě osoby a dostává za to nízký plat, než se kterým by byla sama spokojená. Nastávají však situace se zvyšující se frekvencí, kdy už má tolik práce, že nestíhá běžné asistentské práce. Proto si musí tuto práci vykonávat obchodní zástupci sami. Nestíhají tak svoji práci. Přichází tak o velké zisky. Opět šetří na těch nesprávných místech. Proto doporučuji se poohlédnout po **nové pracovní síle**. Jednak dostává kancelář od firmy příspěvky na asistentky a lepší je mít asistentku na výpomoc, než jednoho pracovníka strhaného, což se určitě brzy projeví na jeho práci. Druhá možnost je částečně využít druhou asistentku, která pracuje pro jinou strukturu. Není tak vytížená, práci zvládá a mohla by si tak přilepšit ke svému platu. Ale časem stejně bude potřeba nová pracovní síla, protože síť obchodních zástupců se tak rozmáhá, že to bude zapotřebí.

ad 6) Obchodní zástupkyně uvádějí jako nedostatek málo místa k parkování. Parkovací místa se nacházejí v obou ulicích lemující areál kanceláří, které jsou vždy plná a následně se nacházejí uvnitř areálu. Zde jsou však parkovací místa soukromé osoby, která je pronajímá. Možností se naskytá několik: buď si **pronajmout místo** ve dvoře od soukromníka, které bude tvrdě zapláceno nebo si pronajmout místo od Magistrátu města Brna nebo pokaždé zkusit štěstí, jestli se nenalezne místo. Do 100 metrů je však velké parkoviště u obchodního domu, které má vždy volné místo.

5.5 Náklady – finanční a časové vyjádření

V této kapitole se věnuji nákladům, které jsou spojené se zavedením motivačního programu a nápravou okolních vlivů. Některé jsem vyčíslila v peněžních jednotkách a u některých jsem zhodnotila i časovou ztrátu při zařizování konkrétního faktoru. Výpočet jsem učinila odborným odhadem. Pokaždé jsem se snažila nahlížet na optimistickou a pesimistickou variantu. Ke zhodnocení jsem použila střed těchto dvou rozdílných

variant. Nejprve jsem utvořila celkový přehled nákladů a v příloze č. 1 je rozepsáno, jak bylo hodnot dosaženo.

5.5.1 Struktura nákladů

a) Motivační program

Finanční náklady	Roční výše nákladů
Realizace přidání slovního ohodnocení	683 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele na zvýšení platu o 2.000 Kč / měsíčně	46.632 Kč
Zavedení stravenek pro jednu asistentku	6.804 Kč
Letní akce	38.293 Kč
Celkem roční finanční náklady	92.412 Kč
Časové náklady	Roční výše nákladů
Slovní ohodnocení	240 minut
Letní akce	160 minut
Celkem roční časové náklady	400 minut

Tab. 7 Náklady na motivační program

Realizací motivačního programu by se pobočce zvýšily náklady o 92.412 Kč ročně. Samotná realizace by minimálně trvala zrealizovat 400 minut ročně. Náklady na celý program se mohou jevit jako vysoké. O tyto náklady se ale podělí obchodní zástupci. Ve skutečnosti se pak projeví jako hodnota asi 650 Kč měsíčně na OZ.

b) Technické zázemí

Finanční náklady	Roční výše nákladů
Pronájem multifunkční tiskárny	5.000 Kč
Koupě mobilu	1.500 Kč
Koupě tiskárny se skenerem	6.010 Kč
Celkem roční finanční náklady	12.510 Kč
Časové náklady	Roční výše nákladů
Pronájem multifunkční tiskárny	60 minut
Koupě mobilu	60 minut
Objednávka tiskárny se skenerem	10 minut
Celkem roční časové náklady	130 minut

Tab. 8 Náklady na vytvoření technického zázemí

Vytvořením pořádného technického zázemí vzniknou dodatečné náklady ve výši 12.500 Kč, které se opět rozpočítají mezi všechny obchodní zástupce dané pobočky. Vybavit pobočku touto technikou zabere 130 minut času. V příštích letech by se částka mohla o něco málo snížit, protože jsem se zde snažila doplnit vše, co chybí doposud.

c) Klima na pracovišti

Finanční náklady	Roční výše nákladů
Přestěhování kartotéky	980 Kč
Zavedení porad	17.760 Kč
Zavedení společných porad	17.460 Kč
Celkem roční finanční náklady	36.200 Kč
Časové náklady	Roční výše nákladů
Přestěhování kartotéky	70 minut
Zavedení porad	960 minut
Zavedení společných porad	300 minut
Celkem roční časové náklady	1.330 minut

Tab. 9 Náklady na vytvoření klima na pracovišti

Aby došlo k zlepšení klimatu na pracovišti, nebude muset firma mít dodatečné výdaje. Náklady jsem však vyjádřila v ušlém zisku, který by si místo vylepšování klima na pracovišti vydělali obchodní zástupci a asistentky, kdyby místo zařizování pracovali.

d) Služby

Finanční náklady	Roční výše nákladů
Zlepšení úklidové služby	420 Kč
Zvýšení rychlosti internetu	3.708 Kč
Nová pracovní síla	226.728 Kč
Pronájem parkovacího místa	24.000 Kč
Celkem roční finanční náklady	254.856 Kč
Časové náklady	Roční výše nákladů
Změna úklidové služby	15 minut
Zvýšení rychlosti internetu	40 minut
Rozpis služeb nákup	30 minut
Zesílení telefonního signálu	30 minut
Celkem roční časové náklady	115 minut

Tab. 10 Náklady na zlepšení služeb

Náklady za zlepšení služeb se mohou zdát jako vysoké. Opět se však dělí mezi všechny obchodní zástupce. Novou pracovní silou by se uspořilo velmi hodně času a některou práci, kterou si bohužel musí obchodní zástupci dělat sami, by mohli dávat nové asistentce. Jejich zisky by se rapidně zvýšili. Čas strávený realizací je minimální. Proto všechny tyto faktory doporučuji vylepšit v rámci fungování celkového mnou navrženého systému.

e) Celkové náklady na celý systém

Celkem roční finanční náklady	395.978 Kč
Celkem roční časové náklady	1975 minut

Tab. 11 Náklady na celkový systém

5.5.2 Zhodnocení nákladů

Z tabulky č. 11 můžeme zjistit, že měsíčně bychom na zrealizování tohoto celého systému spolu s motivačním programem měli vynaložit 3 hodiny měsíčně a zvýšit každému obchodnímu zástupci náklady průměrně o 2.700 Kč / měsíčně. Vzhledem k jejich průměrné výši měsíčního výdělku je tento celkový systém málo nákladný, který přinese zvýšený zisk a spokojené zaměstnance.

5.6 Celkový přínos pro firmu

Po zavedení motivačního programu připraveného pro řešení problémů, které se na pracovišti vyskytují, by měly vymizet některé neblahé dopady, které jsou zapříčiněny špatnými nebo nulovými motivačními faktory. Pomocí zafixování podstatné části mzdy získá zaměstnanec pocit bezpečí a jistoty, který se v Maslowově pyramidě objevuje na druhém políčku od spodu. To znamená, že hned za fyziologickými potřebami, se nachází pocit bezpečí a jistoty. V kombinaci se zvýšením platu a zavedením stravného spolu se systémem kafetérie, máme našlápnuto jednou nohou vpřed ke spokojeným zaměstnancům. Nejednou položkou obsaženou v programu si může podnikatel snížit daňový základ a tím i maximalizovat zisk. Pomocí těchto metod a stimulů nasměrujeme svůj pracovní a tedy lidský kapitál tím správným směrem. Firma tak připraví lepší podmínky pro své zaměstnance a motivuje obchodní zástupce pracovat na sobě a vydělávat i více peněz. Jedno s druhým do sebe zapadá a tím dosahuje firma lepších

výdělků, lepší práce a dosahuje spokojenosti. Do programu byly začleněny i položky, které nejen motivují, ale i snižují náklady (např. multifunkční tiskárna).

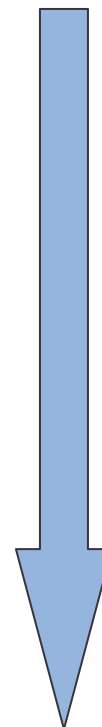
5.7 Realizace a harmonogram

5.7.1 Realizace a harmonogram motivačního programu

Pro správnou realizaci motivačního programu je zapotřebí opakovat průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Program lze neustále rozvíjet do dalších detailů. Důležité je nepodcenit jednorázové zavedení motivačního programu a nepřijímat jej jako pasivní nástroj. Musí se s ním neustále pracovat. Pro každý motivační faktor je rozepsána níže jeho realizace včetně časového zařazení a možných kritických míst pro realizaci.

Harmonogram

Měsíc	Plán
Květen	<ul style="list-style-type: none"> - zamluvení kempu Žralok asistentkami na letní akci - zamluvení restaurací na letní akci - zamluvení prohlídek na letní akci
Červen	<ul style="list-style-type: none"> - sepsání dodatku smlouvy o zvýšení fixní části mzdy - předání podkladů účetní pro výpočet mzdy - průzkum výběru bonusů (kafetérie)
Červenec	<ul style="list-style-type: none"> - předání podkladů účetní (zvýšení mzdy) - zavedení slovního ohodnocení do porad - počátek počítání dnů na stravenky - sepsání smluv s dodavatelem bonusů pro zaměstnance - předání podkladů účetní (kafetérie)
Srpen	<ul style="list-style-type: none"> - první zvýšená výplata mzdy za měsíc červen - počátek odevzdávání podkladů pro stravenky – účetní - první vydávání poukazů na vybrané bonusy (kafetérie)



Tab. 12 Harmonogram motivačního programu

Realizace

Slovní ohodnocení

Od července se každé pondělí budou tvořit zápisy z porad, které zpracuje asistentka spolu s vedením. Součástí tohoto zápisu, který se rozesílá všem obchodním zástupcům, bude i slovní ohodnocení (pochvala) výkonu za poslední týden a poděkování. To bude

samozřejmě vyřčeno i ústně na poradách osobně vedoucím. Kritickým místem se může stát opomenutí užívání tohoto nástroje.

Zvýšení platu

Asistentka dostane přidáno od měsíce červenec o 1.000 Kč až 2.000 Kč měsíčně čistého více dle rozhodnutí zaměstnavatele. Podklady pro mzdy odevzdá hlavní ředitel externí účetní. Zvýšení se projeví v srpnovém vypláčení výplat za měsíc červenec.

Zvýšení fixní složky platu

Sepsání dodatku ke smlouvě o zvýšení poměru fixní složky k variabilní složce platu ke konci měsíce červen. Předání podkladů mzdové externí účetní.

Stravenky

Asistentka si sama bude vést dny, kdy byla účastna v zaměstnání v pracovní dny. Nákup stravenek proběhne jako doposud formou vyzvednutí v centru města. Stravenky se zavedou od měsíce červenec. V srpnu si asistentka vyzvedne první stravenky.

Systém kafetérie

V červnu je potřeba udělat průzkum, jaké výhody by rádi zaměstnanci a obchodní zástupci čerpali. V červenci se sepíšou s danými podniky smlouvy a předají podklady účetní. V srpnu se předají první poukazy na vybrané bonusy. Kritickým místem tohoto bodu může být to, že realizační náklady převýší efekt užitku pro obě strany. Je proto nezbytné, aby byly provedeny dobře průzkumy, nastaveny vhodné podmínky a hlavně vymyšlen systematický postup.

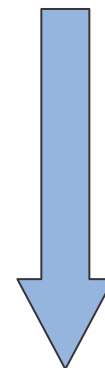
Letní akce

V měsíci květen je zapotřebí zamluvit kemp, restaurace a prohlídky. Zmluvení provedou asistentky. Potřeba do této doby potvrdit stoprocentní účast. Každou další akci je pak nutné minimálně měsíc dopředu plánovat, aby bylo místo na ubytování. Úzkým místem může být v tomto případě neochota spolupracovníků jezdit na tyto akce nebo náhlé odřeknutí akce větší skupinou obchodních zástupců.

5.7.2 Realizace a harmonogram tvorby technického zázemí

Harmonogram

Měsíc	Plán
Červen	<ul style="list-style-type: none">- domluvení se na podmínkách s firmou Pamiro (multifunkční zařízení)- výběr mobilního telefonu
Červenec	<ul style="list-style-type: none">- instalace multifunkčního zařízení, nastavení hesel, školení- koupě mobilního telefonu
Srpen	<ul style="list-style-type: none">- objednávka tiskárny se skenerem



Tab. 13 Harmonogram tvorby technického zázemí

Realizace

Pronájem multifunkční tiskárny

V měsíci červen telefonát firmě Pamiro (popřípadě jiné zvolené firmě) – zajistí správce sítě. Objednávka a výběr multifunkčního zařízení. V červenci instalace, nastavení hesel, školení, jak zacházet s kopírkou. Umístění tiskárny v zasedací místnosti, aby provoz nepůsobil hluk a ruch v kanceláři asistentek. Kritickým místem může být to, že se školení nezúčastní více obchodních zástupců. Proto je vhodné domluvit datum školení dopředu. Jako hrozba se zde jeví možnost vyzrazení hesel a případné zneužití (čistý průběh zajistí správce sítě). Možným ztěžujícím faktorem by bylo špatné dodávání služeb (doplňování papírů, tonerů) od pronajímatele, v tomto případě by se musela zvážit výměna.

Koupě mobilu

Rozhodnutí o případné koupi nebo půjčení telefonu pro asistentku. Výběr mobilního telefonu v měsíci červen. Případná koupě u autorizovaného prodejce v měsíci červenec.

Pořízení tiskárny se skenerem

Kvůli vysokým počátečním nákladům by bylo vhodné počkat s koupí tiskárny se skenerem na období srpen. Do této doby je možné využít multifunkční tiskárnu. Objednávka přes internet. Doručení poslíčkem.

5.7.3 Realizace a harmonogram tvorby klimatu na pracovišti

Harmonogram

Měsíc	Plán
Květen	- hromadné oznámení e-mailem o počátku první porady
Červen	- stěhování kartotéky - určení termínů společných porad



Tab. 14 Harmonogram tvorby klimatu na pracovišti

Realizace

Přestěhování kartotéky

V červnu by mohlo dojít k přestěhování kartotéky. Je potřeba si na stěhování vyhradit čas asi 40 až 70 minut a 2-3 osoby. Asistentka vyskládá smlouvy a šanony z kartotéky. Dva obchodní zástupci uvolní mezitím prostor na kartotéku v zasedací místnosti. Potom přestěhují kartotéku a asistentka umístí opět šanony a smlouvy na své místo do kartotéky.

Zavedení porad

Zavedení porad proběhne podle plánu. S poradami se začne první pondělí v měsíci červen, viz kapitola 5.4.2. Důležité je ale ke konci měsíce květen učinit hromadné oznámení e-mailem o první poradě. Možným kritickým bodem by zde mohla být nepřítomnost obchodních zástupců. Proto bych učinila něčím účast výhodnou (např. možnost soutěží, dozvědět se nové informace potřebné k práci, předání certifikátů pouze zde).

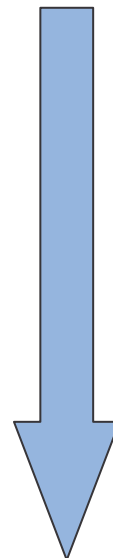
Společné porady

Společné porady se zavedou jednou měsíčně. Této porady by se mělo zúčastnit vždy nejméně hlavní zástupci velkých struktur a dvě asistentky. Délka porad bude vždy na 25 až 40 minut. V červnu se domluví veškerá plánovaná data porad vždy minimálně na tři měsíce dopředu. Termín další porady se vždy upřesní na poslední předešlé poradě. Frekvence by měla být pravidelná (např. druhé pondělí v měsíci).

5.7.4 Realizace a harmonogram zlepšení služeb

Harmonogram

Měsíc	Plán
Květen	<ul style="list-style-type: none">- obnovení (ujasnění) informací ohledně úklidu- domluvení schůzky se společností Bohemia Telekom (signál)
Červen	<ul style="list-style-type: none">- tvorba rozpisu služeb (nákup potřeb)- kontaktování operátora (internet)- zesílení telefonního signálu- vypsání výběrového řízení- sepsání smlouvy a platba parkovacího místa
Červenec	<ul style="list-style-type: none">- zrychlení internetu- pohovory (nová pracovní síla)- začátek nájmu parkovacích míst
Srpen	<ul style="list-style-type: none">- nástup nové pracovní síly



Tab. 15 Harmonogram zlepšení služeb

Realizace

Zlepšení úklidových služeb

Aby mohlo dojít ke zlepšení úklidových služeb, je potřebné znovu připomenout, co se bude uklízet a s jakou frekvencí. Rozhovor se současnou uklízečkou by mohl proběhnout v měsíci květen (čím dříve, tím lépe). V případě nutné výměny uklízečky se bude muset hledat přes inzerát se stejným postupem, jako je napsáno níže u výběru nové pracovní síly. Přičemž rozhodování o výběru bude časově méně náročný.

Rozpis služeb nákup

Aby mohlo docházet k efektivnímu nakupování základního materiálu určeného ke spotřebě, je nutné se domluvit na rozpisu služeb. Rozpis bude vytvořen na první společné poradě v červnu. Bude vyvěšen na nástěnce. Frekvence se určí dle průzkumu a potřeby. K problému by mohlo dojít v případě, že v období služby bude někdo mít absenci. Tuto situaci je možné vyřešit výměnou s následujícími OZ na seznamu.

Zvýšení rychlosti internetu

V červnu kontaktování operátora odpovědným správcem sítě. Zajištění smlouvy na podpis. V měsíci červenec realizace zvýšení signálu (provede operátor).

Zesílení telefonního signálu

Společnost Bohemia Telekom zesílí signál ve vlastní režii (dle analýzy). V měsíci květen je potřebné kontaktovat společnost a zažádat o zesílení signálu. V tomtéž měsíci proběhne schůzka – měření sítě. Realizace zesílení měsíc červen. Kritickým místem by mohlo být, kdyby se došlo při měření na okolnosti, které by nedovolily zesílit signál. Případné řešení navrhne realizující firma.

Nová pracovní síla

Vypsání výběrového řízení v měsíci červen pomocí portálů na internetu, uskutečnění pohovorů a výběru v červenci, nástup srpen. Kritickým místem může být špatné odhadnutí kvalit budoucího zaměstnance. Hrozí pozdní zjištění špatného výběru nebo samovolné opuštění zaměstnancem a následné opakování pohovorů. Při výběru nového lidského kapitálu je to vždy oboustranné riziko.

Pronájem parkovacího místa

Prvotně je důležitý výběr zda realizovat pronájem parkovacího místa nebo raději parkovat na momentálně dostupných komunikacích. V případě zvolení pronájmu je nutné vybrat dodavatele pronájmu – soukromník nebo město. Domluva s dodavatelem služby by pak probíhala spolu s platbou v červnu, realizace od měsíce červenec. Pokud nedojde k zamčení parkovacího místa, hrozí neustálé parkování cizími vozy.

5.8 Závěr vlastního řešení

Závěrem vlastního návrhu pro řešení této pobočky firmy bych chtěla říci, že všechny výše odhadů jsou pouze vyzozorovaným nebo vysledovaným odhadem a nelze na tuto výši nákladů spoléhat 100%. Podmínky se mohou, než dojde k realizaci, změnit.

Dosáhla jsem kompletního postupu tvorby motivačního programu.

- nejprve musíme zanalyzovat dosavadní motivační faktory
- poté zjistit klima (vztahy, prostředí, ...)
- určit cíle motivačního programu
- definovat nástroje



6 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout komplexní motivační program, který povede ke zvýšení pracovní výkonnosti, posílí sounáležitost pracovníků s firmou, vyvolá vyšší spokojenost zaměstnanců a obchodních zástupců s prací, zefektivní pracovní a sociální motivaci zaměstnanců a povede k adaptaci a zlepšení interpersonálních vztahů.

Nejprve bylo nutné provést analýzu současné situace pobočky firmy, nastudovat sekundární informace z teoretických poznatků ohledně motivace zaměstnanců a seskupit je do uceleného a uspořádaného celku a v neposlední řadě zjistit současné potřeby a problémy pracovních sil, aby mohl být motivační program navrhnout.

Hlavním výstupem této práce je tedy komplexní motivační program pro zlepšení motivovanosti zaměstnanců firmy. Pomocí dotazníku jsem zjistila, jakým směrem by se měl program ubírat. Pohovory se zaměstnanci byly nezbytným doplňkem dotazníkové metody. Při realizaci tohoto návrhu firma získá vyšší spokojenost zaměstnanců, zvýší se přínos pro tuto pobočku firmy, ulehčí svým zaměstnancům i sobě práci, ušetří na některých nákladech i za předpokladu, že bude muset prvotně nějaké z důvodů realizace vynaložit.

Při zkoumání této problematiky si mnoho z obchodních zástupců začalo uvědomovat problém současné situace, která by se mohla vychýlit špatným směrem. V této době dochází již k některým změnám, které jsem v této práci navrhla.

7 Seznam použité literatury

Monografické zdroje

- [1] ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing , 2004. 174 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARNOLD, John. Psychologie práce : pro manažery a personalisty . 1. vyd. Brno: Computer Press, c2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Brno : Computer Press, 2000. 94s. ISBN 80-7226-308-0.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [6] FREEMANTLE, David. BIZ : 50 maličností, které mají velký vliv na motivace a vedení týmu. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 126 s. ISBN 80-7261-147-X.
- [7] GLEGG, Brian. Teamwork : 70 her a cvičení. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 104 s. ISBN 80-7226-670-5.
- [8] MISKELL, Jane R., MISKELL, Vincent. Pracovní motivace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.

Elektronické zdroje

- [9] ČÁBALOVÁ, Dagmar. Sylaby k přednáškám k předmětům - KPG/PEDGB a KPG/OBDK. In . Plzeň : [s.n.], [200?] [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <http://www.kpg.zcu.cz/zkousky_literatura/OBDK/sylaby%20prednasek_OBDK.doc>.
- [10] *Expozice* [online]. 2006 [cit. 2010-02-13]. Dostupné z WWW: <<http://monalisa.bloguje.cz/279930-naucte-se-snit.php>>.
- [11] HANULOVÁ, Gábina. *Motivace pracovní činnosti* [online]. [s.l.], [200?]. 19 s. Seminární práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Dostupné z WWW: <http://pef.czu.cz/~panek/Zaklady%20rizeni/Prace/St845-MOTIVACE_PRACOVNI_CINNOSTI.ppt>.
- [12] *Help24.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-02-18]. Teorie osobnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.help24.cz/download/soubory/teorie-osobnosti.pdf>>.
- [13] HOŠKOVÁ, Zdeňka. *Vytvoření firemní univerzity* [online]. Brno : Mendelova univerzita, 2007. 71 s. Diplomová práce. Mendelova univerzita, provozně ekonomická fakulta. Dostupné z WWW: <http://www.icv.mendelu.cz/lide/clovek.pl?zalozka=13;id=1768;studium=17122;download_prace=1>.
- [14] KUČERA, Radek. *ABC.CZ* [online]. 2006 [cit. 2010-02-13]. Slovník cizích slov. Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat/motivace/substr/stranka/2>>.
- [15] Manažerské řízení. In *Euromanažer*. Liberec : Partnerství pro liberecký kraj, [200?] [cit. 2010-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.partnerství-ik.cz/docs/MR1.pps>>.

- [16] MARTINEC, Jan. *Segovesus.blog.cz : Blog of Segovesus* [online]. 2008 [cit. 2010-02-18]. Archív - květen 2008. Dostupné z WWW: <<http://segovesus.sblog.cz/2008/05/14/>>.
- [17] *Referaty10.com* [online]. [200?] [cit. 2010-02-13]. Pojem "motivace". Dostupné z WWW: <<http://www.referaty10.com/referat/Psychologie/2/tema-2-39-Psychologie.php>>.
- [18] Stimulace In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 5.1.2008, 5.1.2008 [cit. 2010-02-14]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stimulace>>.
- [19] ŠVEC, Jakub. *Týmová práce* [online]. 2. dop.vyd. [s.l.] : [s.n.], 2006 [cit. 2010-02-13]. Dostupné z WWW: <http://www.odyssea.cz/soubory/k_diplomky_studie_skripta/tymova_prace.pdf>.
- [20] *Wiki.rvp.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-02-13]. Osobnost 6. - motivace - pojem, zdroje. Dostupné z WWW: <http://wiki.rvp.cz/Kabinet/Ucebni_texty/Psychologie_pro_st%C5%99edn%C3%AD_%C5%A1koly/Osobnost_6._-_motivace>.
- [21] *ZFP akademie* [online]. c2010 [cit. 2010-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.zfpa.cz/>>.
- [22] *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Freud - teorie motivace. Dostupné z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/freud-teorie-motivace.html>>.
- [23] *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Hezrberg - teorie motivace. Dostupné z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/herzberg-teorie-motivace.html>>.

- [24] *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Základní motivační typy dle Heckhausena. Dostupné z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/zkladn-motivan-typy-dle-heckhausena.html>>.
- [25] *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. McGregor – teorie X a Y. Dostupné z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/mcgregor-teorie-x-y.html>>.
- [26] *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Teorie GRID – manažerská mřížka. Dostupné z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>>.

8 Seznamy

8.1 Seznam obrázků

Obr. 1 Determinanty pracovního výkonu Poznámky: 1-5 Chtít, 6-8 Umět.....	17
Obr. 2 Maslowova pyramida lidských potřeb.....	21
Obr. 3 McGregorova teorie X a Y – mnemotechnická pomůcka	25
Obr. 4 Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií	27
Obr. 5 Optimální kombinace vedoucího a manažera.....	31
Obr. 6 Manažerská mřížka.....	32
Obr. 7 Logo ZFP akademie.....	35
Obr. 8 Analýza 7S.....	40
Obr. 9 Prostředí a vztahy - asistentky	45
Obr. 10 Management a systém řízení - asistentky	45
Obr. 11 Systém odměňování a benefitů - asistentky	46
Obr. 12 Pracovní podmínky - asistentky	46
Obr. 13 Podpora a firemní perspektiva - asistentky.....	47
Obr. 14 Prostředí a vztahy – OZ ženy	49
Obr. 15 Management a systém řízení – OZ ženy	49
Obr. 16 Systém odměňování a benefitů – OZ ženy	50
Obr. 17 Pracovní podmínky – OZ ženy	50
Obr. 18 Podpora a firemní perspektiva – OZ ženy	51
Obr. 19 Prostředí a vztahy – OZ muži	52
Obr. 20 Management a systém řízení – OZ muži	53
Obr. 21 Systém odměňování a benefitů – OZ muži	53
Obr. 22 Pracovní podmínky – OZ muži	54
Obr. 23 Podpora a firemní perspektiva – OZ muži.....	54
Obr. 24 Motivační program a okolní faktory.....	59
Obr. 25 Náčrt kanceláří.....	66

8.2 Seznam příloh

Příloha 1 – výpočet struktury nákladů	86
Příloha 2 - organizační struktura.....	91
Příloha 3 – dotazník	92

8.3 Seznam tabulek

Tab. 1 Stavy charakterizující postoj zaměstnance k práci	24
Tab. 2 McGregorova teorie X a Y	26
Tab. 3 Návrh společné akce	62
Tab. 4 Porovnání pronajímatelů kopírovací techniky	63
Tab. 5 Porovnání tiskáren se skenerem	65
Tab. 6 Nastavení porad	67
Tab. 7 Náklady na motivační program	70
Tab. 8 Náklady na vytvoření technického zázemí	70
Tab. 9 Náklady na vytvoření klima na pracovišti	71
Tab. 10 Náklady na zlepšení služeb	71
Tab. 11 Náklady na celkový systém	72
Tab. 12 Harmonogram motivačního programu	73
Tab. 13 Harmonogram tvorby technického zázemí	75
Tab. 14 Harmonogram tvorby klimatu na pracovišti	76
Tab. 15 Harmonogram zlepšení služeb	77

9 Přílohy

Příloha 1 – výpočet struktury nákladů

Mzda OZ průměrně 317 Kč /h
Náklady na mzdu asistentky průměrně161 Kč/h

A) MOTIVAČNÍ PROGRAM

Slovní ohodnocení

Spotřebovaný čas 20 min /měsíc, 240 minut ročně
Náklady na tisk 3,20 Kč /měsíc, 38,4 Kč ročně
Mzda asistentky za zpracování do e-mailu 53,66 Kč/měsíc, 643,92 Kč ročně

Finanční roční náklady přibližně 683 Kč /ročně

Časové roční náklady 240 min /ročně

Zvýšení mzdy

Výpočet nákladů na zvýšení mzdy asistentce o 1.000 Kč čisté mzdy.

Hrubá mzda nyní..... 20.200 Kč
Náklady zaměstnavatele včetně soc. a zdrav. pojištění a daně nyní..... 27.068 Kč
Čistá mzda nyní 15.983 Kč

Hrubá mzda po zvýšení 21.600 Kč
Náklady zaměstnavatele včetně soc. a zdrav. pojištění a daně po zvýšení ...28.994 Kč
Čistá mzda po zvýšení16.994 Kč

Aby se zvedla mzda asistentce o 1.000 Kč, zvednou se zaměstnavateli celkové náklady o **1.926Kč/měsíčně. Celkové finanční náklady ročně se zvýší o 23.122 Kč.**

Výpočet nákladů na zvýšení mzdy asistentce o 2.000 Kč čisté mzdy.

Hrubá mzda po zvýšení 23.100 Kč
Náklady zaměstnavatele včetně soc. a zdrav. pojištění a daně po zvýšení ...30.954 Kč
Čistá mzda po zvýšení17.978 Kč

Aby se zvedla mzda asistentce o 2.000 Kč, zvednou se zaměstnavateli náklady o **3.886 Kč/měsíčně. Celkové finanční náklady ročně se zvýší o 46.632 Kč.**

Zvýšení fixní části mzdy

Nejedná se o proces vstupující do nákladů. Jde pouze o to, aby zaměstnavatel garantoval vyšší měsíční plat, aby bylo dosaženo pocitu bezpečí a jistoty, tak jak tomu je v Maslowově pyramidě. Ke zvýšení dojde jednorázovým dodatkem smlouvy.

Stravenky

Cena stravenky	60 Kč
Daňově uznatelný náklad	33 Kč
Daňově neuznatelný náklad	27 Kč
Měsíční zvýšení nákladů	567 Kč (pozn. 21 pracovních dní v měsíci)
<u>Měsíční zvýšení výdajů</u>	<u>1.260 Kč</u>
Celkové roční finanční náklady.....	6.804 Kč

Systém Kafetérie

Zpracování systému	150 Kč/ měsíc
Výdaje na jednu osobu	200 Kč/ měsíc
Celkový roční odhad nákladů na systém kafetérie pro obchodní zástupce a asistentky ve výši 45.000 Kč. (Pozn. do systému započítáno 18 osob)	

Letní akce

Předpokládaný počet osob	12
Pronájem chatků	1.800 Kč/noc 12 osob..... 3.600 Kč/2 noci ²¹
Stravné	27.500 Kč
Dopravné (tam i zpět)	2.192,75 Kč (135km,13,5litrů x 5aut x 32,50 PHM)
Poplatky.....	5.000 Kč/pobyt
Objednání, naplánování a zabezpečení akce	160 minut

zaokrouhlená cena celkem: **38.293 Kč**

čas celkem: **160 minut**

²¹ <http://www.camp-zralok.cz/cenik.php>

B) TECHNICKÉ ZÁZEMÍ

Pronájem multifunkční tiskárny

Jednorázový vstupní poplatek za služby	3.000 Kč ²²
Ušlý zisk během školení a instalace odhad	2.000 Kč
Časové náklady	30 minut školení
.....	20 minut instalace
.....	10 minut objednávka

Celkově počáteční náklady činí **5.000 Kč a 60 minut.**

Mobil starý

Bez nákladů.

Mobil nákup

Nákup **60 minut.** Cena cca do **1.500 Kč.**

Tiskárna se skenerem Canon

cena s DPH **7.999 Kč²³**

doprava: zdarma

vystavení a převzetí objednávky: do **10 minut**

odpisy: dle účetnictví

Tiskárna se skenerem Samsung

Cena s DPH **6.010 Kč²⁴**

doprava: zdarma

vystavení a převzetí objednávky: do **10 minut**

odpisy: dle účetnictví (na chvíli zdroj příjmů, který ale budeme potřebovat pro další obnovu nebo nový přístroj)

²² <http://www.pamiro.cz/>

²³ www.alza.cz

²⁴ www.cybex.cz

C) KLIMA NA PRACOVIŠTI

Stěhování kartotéky

Časové náklady odhad..... **70 minut**

Finanční náklady za ušlý zisk odhad **980 Kč**

(výpočet při odhadu 1 asistentka, 2 obchodní zástupci)

Zavedení porad

Délka trvání porady 20 minut/týdně, **960 minut/ročně**

Počet osob, které se zúčastní porady 3 OZ, 1 asistentka

Celkově přijdeme o mzdu 370 Kč/týdně, **17.760 Kč /ročně**

Společné porady

Délka trvání porady 25 minut/měsíčně, **300 minut/ročně**

Počet osob, které se budou účastnit porad 10 OZ, 2 asistentky

Ušlá mzda odhadem 1.455 Kč /měsíčně, **17.460 Kč /ročně**

D) SLUŽBY

Změna úklidové služby

Vysvětlení podrobného plánu uklízení **15 minut**

Zlepšení služeb... 30 minut práce uklízečky navíc..... 35 Kč /měsíc, **420 Kč /ročně**

Případná výměna úklidové služby

Hledání zabere asi 3x30 minut a zaškolení 20 minut. Celkem tak zabere toto opatření **110 minut.**

Rozpis služeb - nákup

Rozpis tvorba..... 20 minut

Rozpis domluva10 minut

Čas celkem: **30 minut**

Zvýšení rychlosti internetu

Současné náklady za internet 750 Kč s DPH/ měsíc

Po zvýšení měsíční náklady na internet 1.059 Kč s DPH/měsíc

Rozdíl 309 Kč /měsíc

Ročně se zvýší náklady o **3.708 Kč**

Časové náklady na zařízení zrychlení **40 minut**

Zesílení signálu

Náklady za zesílení150.000 Kč (hradí dodavatel)

Dodání = 0 Kč

Časové náklady na zajištění **30 minut**. (20 minut při měření, 10 minut telefonické jednání)

Nová pracovní síla

Čistá mzda nové asistentky 11.783 Kč / měsíc
(70 Kč /hod)

Celk. nákl. zaměstnavatele včetně soc. a zdrav. pojištění a daně 18.894 Kč/měsíc²⁵

Zaškolení probíhá za chodu. Nelze vyčíslit kolik minut zabere, záleží na šikovnosti.

Náklady celkem **226.728 Kč /ročně**

Využití jiné asistentky

Pokud zatím hodlají posečkat s novou pracovní silou, je nezbytně nutné poprosit asistentku druhé struktury o výpomoc. Příspěvek se bude hradit jejímu zaměstnavateli ve výši 2.000 Kč/měsíčně. Tím předáváme i náklady spojené se mzdami na tohoto živnostníka. Celkem **24.000 Kč /ročně**.

Pronájem parkovacího místa soukromník, město

Pronájem za parkovací2.000 Kč/m

Měsíčněuspoříme 105 minut

Náklady celkem24.000 Kč/ročně

Bez pronájmu parkovacího místa (oportunitní N)

V případě toho, že nevyužijeme parkovacího místa, musíme počítat s 5minutovým zdržením každý pracovní den. Což je průměrně **105 minut** zdržení s parkováním a u OZ tento čas může být proměněn v podobě asi **555 Kč**.

²⁵ <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/financni-kalkulacky/mzdovy-kalkulator/>

DOTAZNÍK - MOTIVACE

Osobní část:

Zaškrtněte prosím jednu z možných variant

- | | | | | |
|-------------|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Pohlaví: | žena | <input type="checkbox"/> | Muž | <input type="checkbox"/> |
| 2. Věk: | 15-20 | <input type="checkbox"/> | 36-40 | <input type="checkbox"/> |
| | 21-25 | <input type="checkbox"/> | 41-50 | <input type="checkbox"/> |
| | 26-30 | <input type="checkbox"/> | 51-60 | <input type="checkbox"/> |
| | 31-35 | <input type="checkbox"/> | 60 a více | <input type="checkbox"/> |
| | 3. V ZFP jsem: | OZ | <input type="checkbox"/> | asistent/ka |



11. Na prostředí bych změnil/a:

Management a systém řízení:

Zaškrtněte prosím jednu z možných variant

	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
1. Na poradách se probírá jen to nejdůležitější.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Porady jsou dobře řízeny.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Porady na mne mají dobrý vliv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Chci dělat věci výrazně odlišně od ostatních.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Rád/a dostávám nové výzvy/úkoly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mám pocit, že moji kolegové dobře rozumí své práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Líbí se mi systém řízení naší firmy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Důležitá je pro mne týmová práce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Rád/a pracuji sám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Systém odměňování, benefitů:

Zaškrtněte prosím jednu z možných variant

	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
1. Jsem spokojený/á s financemi, které vydělávám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Uvítal/a bych více podpory od sponzora/řídícího/šéfa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ocenil/a bych slovní (formální) uznání /ohodnocení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Finanční ohodnocení je hlavním důvodem vašeho zaměstnání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. K pracovním výkonům se motivuji sám/sama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Za dobře vykonanou práci jsem obvykle pochválen/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mám pocit, že jsem díky své práci dobře zajištěný/á.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cítím uznání za své úspěchy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Za svou práci se cítím být dostatečně odměňován/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pracovní podmínky:

Zaškrtněte prosím jednu z možných variant

	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
1. Pro svoji práci mám klid (hluk a rušivé elementy jsou minimální).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Pro svoji práci mám dostatek času.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Když musím pracovat, čekám jen na konec /pracovní doby/ dne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Při své práci mám obvykle dobrou náladu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je pro mne důležité mít možnost vybrat si úkoly, které na sebe vezmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Chci, aby výsledky mé práce nesly mé jméno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aktivně se sám/sama dále vzdělávám.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Naše počítačové systémy fungují dobře, jen zřídka kdy brání v práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Umíme se systémy dobře pracovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Rád/a bych nesl/a větší odpovědnost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Rád/a bych nesl/a menší odpovědnost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Podpora a firemní perspektiva:

Zaškrtněte prosím jednu z možných variant

	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
1. Všechny informace jsou sdíleny volně všem v rámci týmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mám příležitost získat nové dovednosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Když pracuji, cítím se dobře.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Práce dává mému životu smysl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ve své práci uplatním své nadání a schopnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Usiluji o dosažení vysoké úrovně odborné způsobilosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Chodím do kanceláře včas a neodcházím předčasně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Umím shrnout do věty základní hodnoty ZFP akademie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Moji kolegové chtějí, aby se mi dařilo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jsem přesvědčen/a, že zde nikdo není zvýhodňován, necítím se být znevýhodněn/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Umím popsat své cíle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Vím, kde chci být za pět let.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fluktuace:

Zaškrtněte prosím jednu z možných variant

1. Kdyby se mi naskytla lepší pozice, využil/a bych jí.

ANO	NE	NEVYLUČUJI TO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Svoji budoucnost si plánuji v ZFP.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Kdyby se mi na kontě objevilo o 10.000 Kč více, udělal/a bych s penězi: _____

Motivační faktor:

Zaškrtněte prosím jednu z možných variant

Co mne osobně motivuje k další činnosti a k mé práci:

zvýšení platu /provizí/ fixně

ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

zvýšení platu /provizí/ bonusově za určité aktivity

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Příspěvek na mé vzdělání

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Příspěvek na kulturu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

hmotné dary

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE
slovní ohodnocení a uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
soutěž s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
soutěž vyhlášená pouze pro mne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lepší prostředí (nové kanceláře)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vidina vedení vlastního týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pomáhat ostatním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vyšší odpovědnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nový úkol/klient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

jiné: _____

Co byste rozhodně chtěli změnit a případný návrh na změnu:

Chtěl/a bych dodat: