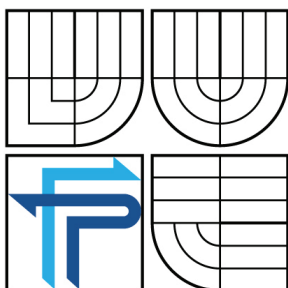


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY

IMPROVEMENT SUGGESTION IN THE FIRM OF MOTIVATION SYSTEM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MIROSLAV HÄUSLER

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

_____ Háusler Miroslav, 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 systému firmy v anglickém jazyce:

Improvement Suggestion in the Firm of Motivation System

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky

Vymezení problému a cíle práce

Teoretické poznatky k dané oblasti

Analýza situace Návrhy řešení

Závěr, přínos a možnosti realizace

Literatura Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

HAGEMANNOVÁ, G. Motivace. 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1997. 270 s. ISBN 80-200-0532-7.

NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

STÝBLO, J. Moderní personalistika. 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2009

Anotace

Diplomové práce se zabývá návrhem motivačního systému ve firmě. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je zaměřena na pracovní motivaci a odměňování zaměstnanců. Praktická část obsahuje analýzu motivačního systému, výsledky empirického šetření a návrh nového systému.

Klíčová slova: motivace, systém odměňování, zaměstnanecké výhody

Annotation

The diploma thesis discourses Improvement Suggestion in the Firm of Motivation System. The thesis consists of two substructures. The theoretical part focuses on work motivation and remuneration of employees. The practical part includes the analysis of motivation system , the results of empirical investigation and the idea of new system.

Key words : motivation, remuneration system, employee´s amenities

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Hausler M.. *Návrh motivačního systému ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 69 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jirí Pokorný, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci, na téma „**Návrh motivačního systému firmy**“, vypracoval samostatně. Vycházel jsem při tom ze svých znalostí, odborných konzultací a doporučené literatury uvedené v seznamu.

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě vyslovuji poděkování za poskytnutí cenných informací a za obětavou pomoc při vypracování zadané diplomové práce svému konzultantovi PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému.

ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLŮ PRÁCE	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	9
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	11
2.2 Lidská práce a motivace	16
2.2.1 Práce	16
2.2.2 Motivace.....	16
2.2.3 Teorie pracovní motivace.....	20
2.2.4 Determinanty motivace	33
2.2.5 Motivační program	35
2.3 Zaměstnanecké výhody	39
2.3.1 Druhy zaměstnaneckých výhod	40
Shrnutí teoretické části	43
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	43
3.1 Charakteristika vybrané organizace	44
3.1.1 Představení společnosti	44
3.1.2 Organizační struktura	45
3.1.3 Mzdová politika.....	45
3.2 Analýza současné úrovně motivace ve firmě Prefa Grygov a.s.	49
3.2.1 Systém zaměstnaneckých výhod	49
3.2.2 Metody výzkumu.....	54
3.2.3 Charakteristiky výzkumu	54
3.2.4 Analýza výsledků	55
Shrnutí praktické části	62
4 Návrh motivačního systému firmy.....	63
Závěr	66
Seznam použité literatury	67
Seznam zkratk	68
Přílohy	69

ÚVOD

V dnešní době, kdy se stále více dostává ke slovu globalizace světových ekonomik, je hlavním cílem všech ekonomických subjektů zajištění jejich konkurenceschopnosti. Trhy se neustále mění a vyvíjí a k tomu, aby subjekt obstál, je třeba v první řadě mít kvalitní lidský potenciál. V dnešní době je totiž snazší a mnohdy i levnější nahradit techniku, než kvalitního a zapracovaného zaměstnance. Proto je pro každou firmu velmi důležité, nastavit takový systém, který jednak zajistí, aby pracovník neodešel a také, aby byl náležitě stimulován ke kvalitní práci. Jedním z prostředků jak tohoto dosáhnout je správná motivace.

Jako hlavní téma své diplomové práce jsem tedy zvolil návrh motivačního systému zaměstnanců. Tuto problematiku budu zpracovávat ve firmě Prefa Grygov a.s. Firma se zabývá výrobou betonových a železobetonových prefabrikátů. Hlavním sortimentem jsou roury rozličných průměrů a tvarů, dále pak garáže, panely, rámové propusti a další výrobky, dle požadavků zákazníka. Jako příklad zakázek uvedu výrobu těžkých stavebních dílců pro jadernou elektrárnu Dukovany, sloupy, průvlaky a filigrány pro supermarkety Billa v Mikulově, Strakonících, Brně, kompletní systém rour pro rekonstrukci kanalizací v Mohelnici, Brně (ulice Kuldova) apod.

Je tedy patrné, že se jedná se o zavedenou firmu, která je součástí velké skupiny Českomoravský beton. Přesto však v dnešní době zostřeného konkurenčního boje nemá nikdo své místo na trhu jisté a je tedy velmi důležité dbát všech faktorů, které pomohou firmě obstát. Jedním z těchto faktorů je mnou zpracovávaná analýza rozvoje lidského potenciálu.

V teoretické části této diplomové práce jsem využil poznatky, které jsem získal na základě studia odborné literatury. Na teoretickou část navazuje stručná charakteristika společnosti. Praktická část má charakter výzkumu, při kterém byla použita metoda rozhovoru a dotazníku. V dotazníku jsou uvedeny otázky s cílem zjistit názor zaměstnanců na stávající systém odměňování s ohledem na jejich očekávání do budoucna. Praktická část zahrnuje i návrhy a doporučení z výzkumu vyplývající.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLŮ PRÁCE

V dnešní době je největším bohatstvím každé firmy kvalifikovaná pracovní síla, nedostatek kvalitních zaměstnanců je jeden z největších problémů většiny firem, proto je potřeba zamezit fluktuaci zaměstnanců a motivovat zaměstnance k co nejkvalitnějším výkonům. Jedním z nástrojů jak toho dosáhnout je motivace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých výhod.

Hlavním **cílem** této diplomové práce je analyzovat stávající motivační systém zaměstnaneckých výhod, zjistit jeho nedostatky a na základě těchto informací navrhnout systém nový.

Součástí tohoto **cíle** je také vyřešit hlavní problémy spojené se zaváděním nového motivačního systému zaměstnaneckých výhod. (informovanost zaměstnanců)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Vymezení pojmů

V úvodu bych chtěl zmínit několik základních pojmů, které se týkají motivace prostřednictvím poskytování zaměstnaneckých výhod.

Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Práce je z právního hlediska výdělečná činnost vykonávaná v rámci pracovněprávního vztahu. Co je předmětem pracovněprávních vztahů o tom pojednává Zákoník práce č. 262/2006 Sb.

Plat je podle zákoníku práce peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci pro zaměstnavatele, kterým je:

- stát
- územní samosprávný celek
- státní fond
- příspěvková organizace (jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů)
- školská právnická osoba (zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona)

Zaměstnanci pracující pro jiného zaměstnavatele nedostávají plat, ale mzdu.

Mzda je odměna za práci v pracovně právním vztahu, vyplácená ve výplatním termínu (zpravidla měsíčně) zpětně. Může se skládat z těchto složek: základní mzda, náhrady mzdy a výkonnostní složky mzdy. Jedná se o peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální

mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci. Na rozdíl od platu je vyplácena v soukromém sektoru.

Pojem **benefit** je slovo složené a pochází ze slova "*bene*", což latinsky znamená "*dobře*" a ze slova "*facere*", které latinsky znamená "*činit*". Toto slovo obecně označuje výhodu nebo systém hodnocení. V mé práci je použito výhradně v prvním významu.

Odměna se v odborném slova smyslu používá pro označení odměňování prací vykonávaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případě zvláštních způsobů odměňování, jako např. znalců, tlumočnicků, zprostředkovatelů, rozhodců, přísedících, správců konkurzní podstaty, členů volebních komisí apod. Tohoto pojmu se také používá v užším smyslu jako označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.

Pracovní spokojenost je považována za emocionální stránku vztahu jedince k organizaci, resp. vztahu k práci. Je úzká souvislost mezi celkovou spokojeností a pracovní spokojeností.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů nebo také personální řízení tvoří tu část podnikového řízení, které se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a také jeho sebeuspokojení z vykonávané práce, personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 1998).

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům nástroje, kterým mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců. V posledních letech jsou pro firmy mnohem dostupnější nové technologie než lidské zdroje. Kvalitní lidi a týmy si na trhu nekoupíme. Ty si firma musí vychovat k obrazu svému. A to může trvat roky. Nahradit zaměstnance je tedy velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.

V nejnovějším pojetí v sobě řízení lidských zdrojů zahrnuje nejen strategické aspekty, ale i orientaci na vnější faktory fungování. Zaměřuje se na dlouhodobou perspektivu a plánování jak získat, odměňovat a také rozvíjet zaměstnance. Také se zaměřuje na současnou produktivitu práce a sledování vývoje trhu práce, sociální rozvoj a životní způsob nejen svých pracovníků, ale i potenciálních uchazečů o práci.

V současném podnikovém řízení, jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti (Bláha, 2000)

Význam lidských zdrojů

Lidé jsou vedle technických prostředků a ostatních materiálových zdrojů, finančních zdrojů a informací dalším nepostradatelným druhem zdrojů každé organizace, potřebným pro to, aby organizace plnila své cíle (Bláha, 2000).

Lidé bývají považováni za aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, schopný mobilizovat ostatní zdroje podnikání a dynamizovat celkové organizační dění (Armstrong, 2001).

Na druhé straně jsou nesnadno ovlivnitelným a říditelným aktivem firmy. Neradi se podřizují, vnášejí do pracovní činnosti svůj individuální styl a rytmus práce; často dávají přednost svým vlastním zájmům před zájmy firmy, mnohdy bývají nespokojeni se stavem věcí, chybují i selhávají (Bláha, 2000).

Firmy, jejichž vedení věnuje lidským zdrojům náležitou pozornost a odpovídající organizační úsilí, se zpravidla vyznačují vyšší iniciativou a loajalitou personálu, jeho větší pružností a přizpůsobivostí, lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi, větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů.

Význam personálního řízení a rozvoje lidského potenciálu narůstá zejména v podmínkách všeobecného rozšiřování náročných a pokročilých technologií, zvyšující se konkurence, globalizační tlaky a mezinárodní integrace, zpřístupňujících se zákonů i rostoucích nároků lidí na kvalitu života (Bláha, 2000).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka:

- 1) Vytvoření a udržování dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků.
- 2) Optimální využívání pracovních sil - optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků.
- 3) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
- 4) Personální a sociální rozvoj pracovníků.

- 5) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.

Pro splnění těchto úkolů je nejlepší ve firmě zřídit personální útvar. Tento útvar zajišťuje odbornou činnost a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům i jednotlivým zaměstnancům. Jedním z úkolů personálního útvaru je posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti.

Struktura personálního útvaru

Existují dva způsoby nazírání na personální útvar. Jednak z hlediska vnitřního členění. To závisí na velikosti podniku a na škále činností, které podnik zajišťuje vlastními prostředky a silami. Ve velkých podnicích, zejména v zahraničí mají značně velké personální útvary. Útvar se dělí na jednotlivá oddělení, která zajišťují konkrétní personální činnost.

Další způsob jak na útvar nahlížet je dle postavení personálního útvaru v podnikové hierarchii. Především v zahraničních firmách můžeme pozorovat změny, které se odrážejí ve vzrůstajícím významu řízení lidských zdrojů. Přibývá podniků, kde personální útvar je na stejné úrovni jako ekonomický, výzkumný a další útvary. Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů se už objevuje v podnikové hierarchii i v některých firmách v České republice.

Personální činnosti

Personální činnosti (služby, funkce) představují výkonnou část práce personálního útvaru. Personální útvar zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku (Koubek, 1998).

Personální činnosti by podle Koubka měly mít tuto strukturu:

- 1) Analýza pracovních míst
- 2) Personální plánování
- 3) Získávání a výběr pracovníků

- 4) Hodnocení pracovníků
- 5) Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- 6) Odměňování
- 7) Podnikové vzdělávání pracovníků
- 8) Pracovní vztahy
- 9) Péče o pracovníky
- 10) Personální informační systém
- 11) Průzkum trhu
- 12) Zdravotní péče o pracovníky
- 13) Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací
- 14) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů je motivace. Teoretická východiska problematiky motivace jsou rozebrána v další kapitole.

2.2 Lidská práce a motivace

2.2.1 Práce

Práce vyplňuje kvantitativně i kvalitativně rozhodující část lidského života. Jedná se o základní lidskou činnost, při níž jedinec cílevědomě, systematicky a záměrně pozměňuje své okolí i sebe sama, svou osobnost, a ta zase zpětně ovlivňuje průběh pracovního procesu. *"Práci charakterizujeme jako soubor činností, které jsou vykonávány určitým člověkem na určitém pracovišti, a to s jistou stálostí, trvalostí a pravidelností."* (Kohoutek-Štěpáník, 2000, str.29) Pracovní činnost vyžaduje výdej energie a úsilí, uplatnění schopností, dovedností a znalostí, respektování určitých závazků a norem.

Člověk prostřednictvím práce nezískává jen nezbytné prostředky ke své existenci, ale uspokojuje řadu svých dalších potřeb, hlavně potřebu sociálního kontaktu a osobního růstu. Proto je ztráta zaměstnání obtížně zvladatelnou zátěžovou situací.

V psychice se odráží nárůstem tenze, podrážděností, neklidem, poruchami spánku, nechutenstvím a únavou. Jedinec ztrácí výkonnost a zájem o práci. Tím se vytváří bludný kruh násobený pocitem bezmocnosti. Dochází ke změnám v osobních, rodinných a společenských vztazích. Na De Meusově žebříčku životních událostí je ztráta zaměstnání sedmým nejstresovějším faktorem.

Práce má i svůj celospolečenský rozměr. Její výsledky představují hmotné a duchovní hodnoty. Ve svém souhrnu tyto hodnoty vytvářejí ekonomickou, kulturní a morální úroveň společnosti a určují životní standard jejích členů. Vytváří se tak svět kultury.

2.2.2 Motivace

Připomeňte si dva základní pojmy v problematice motivace - motiv a stimul. **Motiv** představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu (pohnutku, popud). Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl (Bedrnová, Nový, 1998). V psychice člověka většinou nepůsobí jen jeden motiv, bývá jich celý soubor. To

problematiku motivace komplikuje. Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (Bedrnová, Nový, 1998). **Stimulem** může být v podstatě cokoliv. Je zajímavé, že záleží na konkrétním člověku, na jeho motivační struktuře, zda pro něj daný podnět bude či nebude stimulem.

Samotné motivování lidí pak znamená vytvořit u pracovníků vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jim svěřených činností odpovídajících posláním a cílům společnosti. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizace. Je všeobecně známo, že zaměstnanec s motivací pracuje lépe, než jeho kolega na stejné práci, avšak bez náležité motivace. Každý člověk má mnoho motivů a každá individuální struktura motivace je jinak utvářená a proto také neexistuje žádný motiv, který by sám determinoval reakci všech pracovníků na jejich práci a žádná jednoznačná strategie, která by zaručovala u všech pracovníků dobrou pracovní morálku a produktivitu.

R.H. Bay uvádí, že cílevědomá a dlouhodobá orientace organizace na motivaci může mít podobu motivačního programu, který konkretizuje systém práce s lidmi v organizaci. Zahrnuje soubor skutečností, které stimulují zaměstnance v souladu s povahou pracovního jednání lidí a z poznání skladby motivačních zdrojů pracovníků. Motivační program je nutno zformulovat a zveřejnit. Program odráží specifické charakteristiky každé organizace a situace. Nelze jej tedy vytvořit jako všeobecně platný předpis.

Špičkové podniky věnují stále větší zájem rozvíjení organizační podnikové kultury a posilování sebeidentifikace zaměstnance s firmou. Jde o posilování a rozvíjení těch kolektivních hodnot, které jsou všeobecně přijímány jako normy chování a těch tradic a způsobů myšlení lidí, které všeobecně podporují motivaci, tvořivost a nezaměnitelnou identitu. Podaří-li se všem zaměstnancům tento pocit "my" zprostředkovat, jsou motivovanější než ti ostatní. (Stýblo, 1993)

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu - často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek - tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi, volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvojích příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). *Vyvoláváme-li* ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.

Stimulace má obrovskou výhodu - je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly.

Také motivace je nositelkou obrovské výhody - pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů, člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem *znevažována* velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné. (Plamínek 2006)

Proč jsou lidé demotivováni?

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.

Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle.

Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybijí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Uvedené jednání (snad kromě prvního případu) je z hlediska firmy nežádoucí.

Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

- nešimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nešimavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

Clayton Alderfer se pokusil o psychologické vysvětlení mechanismu frustrace. Po uspokojení potřeb nižší úrovně (konkrétních) obvykle nastupují potřeby na vyšší úrovni (abstraktní). Při neuspokojení potřeb však může dojít i k opačnému pohybu, od abstraktních potřeb ke konkrétním. Tento mechanismus nazval *frustrační regresí*.

Ta může nabývat dvou podob:

1) frustračního cyklu růstu: po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se jedinci nedaří tyto potřeby uspokojit, jejich význam pro člověka mizí a zvyšuje se význam potřeb vztahových.

2) frustračního cyklu vztahového: uspokojení existenčních potřeb je následováno zesílením potřeb vztahových. Při frustraci vztahových potřeb dochází k omezení významu potřeb vztahových a posílení potřeb existenčních.

2.2.3 Teorie pracovní motivace

V průběhu historie se měnil pohled na člověka jako na zaměstnance. Dle F.Bělohlávka (2005) můžeme historický vývoj teorií pracovní motivace dělit na několik etap :

- mechanický přístup (do dvacátých let 20. stol.)
- škola humanistických vztahů "Human relations" (20. a 30. léta)
- moderní názory (60. a 70. léta)
- postmoderní názory

Tato periodizace je velmi přibližná a nelze ji přejímat mechanicky. Mnohé myšlenkové proudy působí v několika obdobích a jejich prvky se vzájemně prolínají. (Bělohlávek, 2005)

Mechanický přístup

Mechanické pojetí řízení a vedení přenáší principy činnosti strojů do teorie organizace. Opomíjelo lidskou individualitu a motivovaní jedinci se pak po čase cítili frustrováni.

Na přelomu 19. a 20. století se poprvé začala studovat organizace práce na vědeckých základech. Tyto počátky jsou spojeny se jménem amerického inženýra F.W.Taylor. Člověka pojímal jako "homo oeconomicus". Byl to pro něj "stroj", který má podat co nejvyšší výkon. Za jediný motivační prostředek považoval mzdu, jejíž výše byla závislá na skutečném výkonu. Vlastní iniciativu zaměstnance nebo vliv skupiny neuznával. Byl zastáncem autokratického způsobu řízení s přísným systémem vnější kontroly. Snažil se

o racionalizaci práce.

Proti této metodě se zvedl odpor, protože normy byly stanovovány podle nejlepších pracovníků a průměrní selhávali. Rovněž docházelo k dequalifikaci dělníka, který byl zacvičen pouze na jednoduchý úkol. Taylorismus nesplnil svůj úkol a vyvolal odpor dělníků. Produktivita práce sice narostla, ale práce samotná se stala jednotvárnou, rutinní a mechanizovanou záležitostí. (Bělohlávek, 2005)

Klasické mechanistické teorie motivace zdůrazňují úlohu hmotných stimulů, chápou člověka jako pasivního vykonavatele práce, standardní jednotku maximalizující své výkony ekonomické, automaticky loajálního k cílům organizace, podstatou jehož motivace je primitivní reakce na vnější stimuly.

Pro další období je charakteristický zájem o sociální faktory. Teorie lidských vztahů (human relations) je spojena se jménem G.E. Mayo, psychologa a profesora průmyslového výzkumu na Harvardu. Mayo považoval jedince především za "homo sociologicus", jehož motivace je nejvíce ovlivněna neformálními vztahy ve skupině. Mayo zjistil, že management v každém úspěšném podniku se nevztahuje k jednotlivým pracovníkům, ale vždy k pracovním skupinám.

Na neformální skupinu se snažil působit širokou škálou pobídkových systémů, ale výkon se podle očekávání nezvýšil, protože skupina vyvíjela na jedince tlak ke konformitě. Zjistil, že vliv skupiny lze snížit, umožní-li otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Tím se v organizaci vytvoří tzv. sociální atmosféra, která vede k vyšší spokojenosti. Po nějaké době se ale neautoritativní vedení stalo standardem, tím ztratilo svůj motivační potenciál, a nevedlo tak k očekávanému zvýšení výkonnosti.

Třetí fáze je ve znamení humanizace práce. Obecně se zvýšila úroveň vzdělání. To způsobilo i nárůst požadavků na formu a obsah práce. Pohled na práci jako prostředek seberealizace ovlivnila zejména humanistická psychologie a rozvoj andragogiky. Organizace se snaží obohacovat pracovní náplň, zvyšuje se míra participace na rozhodování a samostatnost skupin i jednotlivců. Hlavním cílem je dosáhnout toho, aby se práce sama o sobě stala nejdůležitějším motivem. Tato koncepce ale narazila na vnější omezení. Každou práci nelze udělat zajímavou a samostatnou. Došlo také k přecenění intrinsické

motivace, potřeby seberealizace.

Obsahové teorie

Teorie zaměřené na zjištění motivačních příčin (content theories, need theories). Neuspokojená potřeba vytváří stav napětí a nerovnováhy. K znovunastolení homeostázy je nutné najít cíl, který uspokojí potřebu, a způsob chování, který povede k dosažení cíle. Tyto teorie se soustřeďují právě na hledání základních lidských potřeb, jak v obecné rovině, tak ve vztahu k pracovní činnosti.

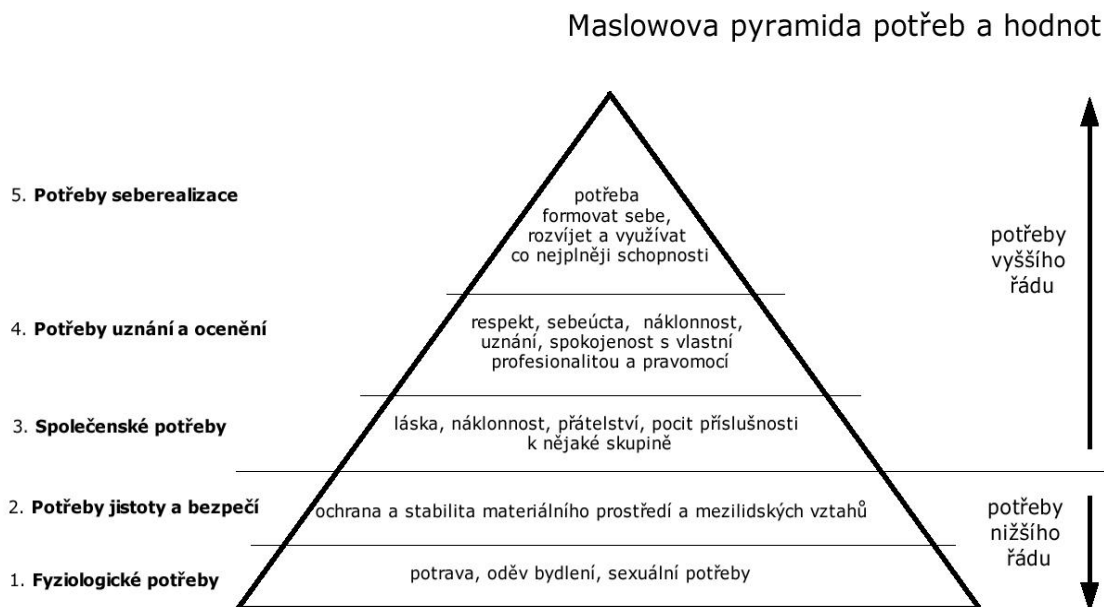
Maslowova teorie

Ve 40. letech vytvořil Maslow obecný hierarchický model lidských potřeb.

1. Fyziologické potřeby - jsou hlavně syceny hmotnými odměnami. Na jejich uspokojení je závislá práceschopnost člověka vůbec.
2. Potřeby jistoty a bezpečí - experimentálně bylo zjištěno, že propouštění zaměstnanců sice zvyšuje efektivitu u pracovníků, kteří zůstali, ale snižuje jejich loajalitu vůči organizaci.
3. Společenské potřeby - potřeba uspokojivých sociálních vztahů v pracovní skupině nejen mezi spolupracovníky, ale i s vedoucím.
4. Potřeby uznání a ocenění - je částečně uspokojována i materiální odměnou, ale hlavně se jedná o potřebu být uznáván ostatními, vzbuzovat respekt, být přijímán jako kompetentní, dostávat souhlasnou odezvu.
5. Potřeby seberealizace - je to ústřední pojem Maslowovy teorie. Sám ho ale přesně nedefinoval. Obecně se pod tímto pojmem rozumí potřeba osobního i profesního růstu a uplatnění vlastního potenciálu.

První tři úrovně patří do tzv. deficitních potřeb. Lze je uspokojit redukcí. Čtvrtá a pátá úroveň se řadí do růstových potřeb. Jsou trvalé a nelze je zcela uspokojit. Maslow vychází z principu prepotence, je-li uspokojena nižší potřeba, stává se aktuální potřeba na vyšší úrovni. Hierarchii potřeb považoval za univerzální. Maslowovi kritici poukazovali zejména právě na subjektivní důležitost jednotlivých hodnot pro každého jedince.

Obr. 2.1



Zdroj: URL:< http://halek.info/mng_grafy/07-graf01.pdf>[2008-02-13]

Huizing (Nakonečný, 1992) empiricky ověřoval tuto teorii a došel k závěru, že pracovníci níže postavení, tj. obvykle méně kvalifikovaní či nekvalifikovaní pracovníci, jsou více motivováni vývojově nižšími motivy, zatímco výše postavení zaměstnanci s lepší kvalifikací jsou častěji motivováni vývojově vyššími motivy.

Maslowova teorie je hodnocena jako dobrý deskriptivní model, ale má jen malou schopnost predikovat chování. Hlavním přínosem je rozšíření okruhu potřeb, které jsou považovány za důležité v pracovní motivaci.

Organizace by měly umožňovat lidem dosažení sebeaktualizace. K tomu slouží například systémy obohacování práce a řízení kariéry. (Bělohávek, 2005)

ERG teorie

Alderfer teorii ERG formuloval v roce 1972. Týká se subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení chápe jako výsledek událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Přání se vztahují výlučně k vnitřnímu rozpoložení osoby, které souvisí s jejich potřebami,

preferencemi a motivy.

Autor dělí lidské potřeby do tří kategorií :

1. potřeby existenční (existence)
2. potřeby vztahové (relatedness)
3. potřeby růstové (growth)

Jedná se v podstatě o velmi podobný model, jaký vytvořil Maslow. Existenční potřeby zahrnují Maslowovu první a druhou úroveň - fyziologické potřeby a potřebu jistoty a bezpečí, vztahové potřeby se shodují s třetí kategorií - sociální potřeby. Alderferova potřeba růstu je obdobou nejvyšší Maslowovy potřeby seberealizace. Teorie potřeb má pevně stanovenou hierarchii, naproti tomu Alderfer nevyklučuje možnost, že u určitého jedince budou nejdůležitější úlohu hrát vztahové potřeby. Dále připouští, že zesílení naléhavosti jedné skupiny potřeb, může být způsobeno nedostatečným uspokojením potřeb jiné kategorie.

McClellandova teorie motivace

D. McClelland rozpracoval Murrayho teorii motivace dosahování. Vycházel hlavně ze studia manažerů a jejich motivačních potřeb. Nejedná se o obecný model, ale o teorii zaměřenou pouze na pracovní motivaci. Formuloval tři klíčové potřeby :

1. Potřeba sounáležitosti (need for affiliation) - tato potřeba odpovídá přání většiny pracovníků, její nasycení je důležité z hlediska budování efektivního pracovního týmu.
2. Potřeba moci (need for power) - je typická pro jedince s dominantními rysy, se snahou řídit a organizovat skupinu, získat vliv a prestiž, důležitý je pro ně status jejich pozice.
3. Potřeba úspěchu/výkonu (need for achievement) - je vlastní osobám s tvůrčím potenciálem, inovačními snahami a dovednostmi, motivací je pro netradiční problém.

U některých lidí vystupuje jedna u potřeb velmi výrazně do popředí, to ale neznamená, že by ostatní potřeby neměl. Míra intenzity jednotlivých potřeb je u každého jedince individuální. Nejčastěji bývá s McClellandovým jménem spojován pojem *potřeba úspěchu/výkonu*. Do samostatné motivační teorie rozpracoval tento konstrukt Atkinson.

Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

Autorem této teorie je F.Herzberg, který předpokládal, že spokojenost je nejdůležitější determinantou pracovní motivace. Vycházel z výsledků "pittsburghské studie" (přes 200 technických a administrativních pracovníků odpovídalo na otázky, co nejvíc ovlivňuje jejich spokojenost či nespokojenost v práci). Na základě této studie určil dva na sobě nezávislé faktory - hygienické faktory, neboli dissatisfactory (frustrátory) a motivační faktory, neboli satisfactory (motivátory).

Tab. 2.1

Motivační faktory SATISFAKTORY	Hygienické (udržující) faktory DISSATISFAKTORY
úspěch uznání postup samostatná práce odpovědnost	pracovní podmínky politika podniku a jeho správa mezilidské vztahy pracovní jistota vedení a dohled bezpečnost práce mzda

Zdroj: URL:<<http://broli.euweb.cz/download/management.pdf>>[2008-02-21]

Spokojenost a nespokojenost nepovažoval za dva póly jednoho kontinua, ale za dvě zcela nezávislé dimenze. Uspokojení hygienických faktorů nevede ke spokojenosti, nýbrž pouze snižuje nespokojenost. Na druhé straně neuspokojení motivátorů nevede k nespokojenosti, ale pouze k snížení míry spokojenosti.

Mezi hygienické faktory řadí podnikovou politiku a vnitropodnikovou komunikaci, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými, plat, jistotu zaměstnání, osobní život, pracovní podmínky a postavení. Za motivátory považuje dosažení cíle, uznání, povýšení, práci samou, osobní růst a odpovědnost.

Této teorii je vytýkáno, že dělení faktorů je umělé. V praxi se ukázalo, že pro zaměstnance v nižším postavení se některé frustrátory stávají motivátory. Dále je kritizován Herzbergův předpoklad, že spokojenost a výkon spolu úzce souvisejí. Výzkumy ukázaly, že tento vztah je velice nejednoznačný. Vzájemná korelace se v jednotlivých studiích pohybovala od +0,86 do -0,31.

Teorie X a Y

Tuto teorii formuloval D. McGregor, který navázal na tradici "human relations". Jedná se o typologii pracovníků, která je dělí na dva typy podle chování a postojů k práci.

Teorie X představuje konvenční model, který předpokládá, že lidé jsou pasivní a do práce je nezbytné je nutit. Aby zaměstnanci pracovali ve shodě s požadavky organizace, musí být odměňováni, autoritativně vedeni a důsledně kontrolováni. Jestliže je ale pracovník zaměřen na naplňování vyšších motivů, aplikace této teorie nepřináší úspěch.

Podle rozvojové teorie Y lidé pracují rádi. Jejich hmotné potřeby jsou v podstatě uspokojeny a ztrácejí schopnost motivovat. Proto se pracovníci zaměřují na naplňování svých vyšších potřeb, jsou aktivní a iniciativní. Úlohou managementu je vytvořit pro zaměstnance takové podmínky, aby mohli dosáhnout svých vlastních cílů a tím i cílů organizace. Jestliže ale nejsou uspokojovány vyšší potřeby, pracovníci začnou požadovat zvýšení platu. Je obecně známo a ověřeno, že méně kvalifikovaní výrobní i obslužní dělníci v podmínkách tvrdé technologické kázně hromadné, velkosériové či sériové výroby budou spíše vedeni podle doporučení teorie X. Naopak intelektuálně vyspělí, tvůrčí pracovníci většinou dávají přednost svému vedení v duchu teorie Y.

Tato teorie se poměrně široce uplatňuje v praxi, protože naznačuje mnoho konkrétních praktických řešení.

O B.MOD: modifikace organizačního chování.

Teorie je postavena na názorech B.F.Skinnera a behavioristů. Behavioristé si všímali především chování – nezabývali se tolik otázkou, co se děje uvnitř člověka. Modifikace chování je založena na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích. To znamená, že organizace může ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování. Systémem vhodně zvolených a termínovaných odměn lze efektivně formovat jednání a výkonnost pracovníků.

Základními pojmy teorie jsou:

- Operační podmiňování – pokud jsou následky určitého chování pozitivní pro pracovníka, bude toto chování posíleno – pracovník bude toto chování opakovat. Podle zákona efektu bude člověk opakovat chování následované odměnou, a bude se vyhýbat chování spojenému s postihem.
- Reakce – každé chování, aktivita, která může být zpevňována – kvantita a kvalita práce, přístup k zákazníkovi, dodržování předpisů.
- Pozitivní zpevnění je zpevňování reakce podmíněnou prezentací něčeho příjemného, finanční odměny nebo uznání při žádoucím chování. Pozitivní zpevnění posiluje chování.
- Negativní zpevnění je zpevňování reakce podmíněným odstraněním něčeho nepříjemného – vedoucí přestane pracovníci neustále kritizovat, když ona zanechá lakování nehtů a čtení mód v pracovní době. Negativní zpevnění také posiluje chování.
- Trestání spočívá v podmíněné prezentaci něčeho nepříjemného nebo v odstranění něčeho pozitivního. Za zanedbání své povinnosti může být pracovník převeden na horší práci nebo mu mohou být odebrány prémie. Trestání oslabuje chování. Lze očekávat, že pracovník se delší dobu podobné nedbalosti nedopustí.
- Opomíjení je ignorování nebo neposilování chování. Pracovník, který má opakovaně pěkné pracovní výsledky, kterých si nadřizený nevšimá, zjišťuje, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, a jeho pracovní morálka se zhorší. Opomíjení oslabuje chování. Dobrá práce podřízených se nesmí stát pro vedoucího samozřejmostí. Vedoucí za ni musí chválit.

Značná pozornost byla věnována vztahu mezi jednáním a odměnou. Byly popsány čtyři typy vztahů mezi reakcí a odměnou:

- a) pevný interval – pracovník je odměňován v pravidelných časových intervalech, např. vždy po skončení měsíce.
- b) pevný poměr – odměna je funkcí pevného počtu odpovědí. Prodejce dostává prémie po každých pěti prodaných automobilech.

c) proměnlivý interval – odměňování v určitých časových intervalech, které však nejsou stálé. Pracovník je premiován po ukončení práce na určitém úkolu.

d) proměnlivý poměr – odměňování je postaveno na výsledcích činnosti, ale poměr mezi počtem správných odpovědí a odměnou není stálý. Řidič dostává za každou fůru, kterou odveze ze zemníku na staveniště, 15 Kč. Pokud však za den odvozí více než 20 fůr, pak za každou jízdu, která následuje po fůře dvacáté, dostane 25 Kč místo 15 Kč. To vyvolá silný tlak na odvezení co největšího množství zeminy v jednom dni. Z OB Mod vycházejí pravidla podmiňování v organizaci:

Nedávej všem stejnou odměnu. Odměňuj ty, kdo vykazují žádoucí chování (např. vysoký výkon) lépe než ostatní.

1) Nereagování na chování také zpevňuje. Manažeři si musejí být vědomi, že nejen akce, ale i žádná akce zpevňuje. Měli by se ptát „Jaké chování posílím, když teď nic neudělám?“

2) Řekni každému, jaké chování je zpevňováno. Objasni podmínky zpevňování pracovníkům. Nenechej je hádat, jaké chování bude odměňováno.

3) Řekni každému, co dělá špatně. Neobjasní-li manažer pracovníkovi, proč nedostal odměnu, může to pracovník připisovat něčemu úplně jinému než chování, které chce manažer odstranit.

4) Netrestej před ostatními. Pracovník, který je kárán před ostatními, ztrácí tvář a je trestán dvojnásobně. To může v budoucnu vyvolat řadu problémů.

5) NechF jsou důsledky adekvátní chování pracovníků. Příliš vysoká odměna vyvolává u pracovníka pocit viny, příliš nízká odměna způsobuje hněv. Praxe ukázala, že poměrové systémy, které jsou založeny na výkonnosti pracovníků, jsou efektivnější než systémy intervalové. Často však jsou zaměřeny jen na zvyšování množství odvedené práce a takto motivovaní zaměstnanci pak podceňují kvalitu práce nebo zanedbávají bezpečnost na pracovišti.

Modifikace chování je založena na skutečnosti, že chování lidí lze pomocí negativního a pozitivního zpevňování manipulovat tak, aby odpovídalo zájmům firmy. Používá se slova „tvarování“ (*shaping*). Firma se snaží formovat si svého člověka. Nemusí vždy jít jen o oční odměňování či postih. Výrazně působí méně nápadné normy a vlivy silné organizační struktury. Je zřejmé, že systém operačního zpevňování skutečně funguje. Teorie zpevňování odpovídá klasické představě o motivaci postavené na materiálních potřebách. Málo se

pracuje s potřebami růstovými a sociálními. Užívání systémů modifikace chování bude mít asi lepší odezvu u činností se snadno měřitelnou výkonností, jako je kusová výroba nebo prodej, než u činností po stránce měření složitějších – opravárenství, management. Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. Vlastníci nebo vrcholové vedení – ať již šlo o vedení firem či správních institucí – se proto vždycky silně zajímalo o to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost. (Bělohávek, 2000)

Procesní teorie

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (process theories). Někdy jsou označovány jako kognitivní teorie, *"protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápají"* (Armstrong, 2002, str. 305)

Teorie expektance

Podle teorie očekávání Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

- 1) jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- 2) výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
- 3) tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

Teprve pak dochází k zahájení činnosti a k jejímu pokračování.

- 1) Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek, nebo u níž lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Podnikatel se nepustí do záměru, o jehož úspěchu pochybuje. Obchodník nezahájí akci, která přinese minimální efekt. Pracovník nevydrží dlouho u takové práce, kterou příliš nezvládá. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu.

Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá expektancí– očekáváním.

2) Výkon musí být odměněn

Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí. Pokud se podnikateli projekt nevyplatí finančně, sotva se do něho pustí. Obchodník, nebude-li odměňován na základě svého výkonu, ale stálým platem, ztratí zájem o to, aby získával další zákazníky. Pracovník může vykonávat práci velmi úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny ho bude stejně demotivovat. Výsledek práce musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalita. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

3) Člověk musí o odměnu stát

Víme, že pro lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, ale jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. Podnikatel se může pustit do nevýdělečného podniku; je pro něho důležitá jiná odměna než peníze, a tou je veřejné uznání za charitativní akci. Obchodník se snaží dosáhnout uzavření smlouvy nikoliv kvůli finanční odměně, ale třeba proto, že zatím u tohoto zákazníka ještě nikdo neuspěl. Pracovník vydává značné úsilí, přestože není náležitě honorováno, ale je to práce, která ho velice baví a on se těší na výsledek. To jsou vedle peněz další tři různé druhy odměny – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího třeba služební auto. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí. Dělník, kterému vedení slíbí za dobrou práci místo mistra, o ně vůbec nemusí stát; říká si, že raději vydrží s nižším platem, než by si přidělával tolik nových starostí.

Matematické vyjádření teorie očekávání

Vroom je přesvědčen, že sílu motivace lze dokonce pro danou situaci přesně vypočítat podle vzorce:

$$Ú = E \times (V_1I_1 + V_2I_2 + \dots V_kI_k)$$

kde U je výsledné úsilí

E je expektance očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí. Vztah mezi úsilím a výkonem. Expektance má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0.0 do 1.0. U mnoha činností je zde velmi úzký vztah – čím více pracujete, tím máte lepší výsledky (např. různé typy úkolové práce). Expektance se pak blíží 1.0. Jindy zase úsilí nemá vůbec na výsledek práce vliv a expektance má blízko k 0.0.

$V_1... V_k$ – jsou valence pro jednotlivé odměny, subjektivní význam těchto odměn pro pracovníka. Valence může nabývat hodnot od -10 přes 0 do +10. Vysoká je tehdy, když pracovník o odměnu velmi stojí, nulová tehdy, když mu na odměně moc nezáleží a záporná tehdy, když si ji vůbec nepřeje.

$I_1... I_k$ – jsou instrumentality jednotlivých odměn, představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou, pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou a stejně jako expektance nabývá hodnot 0.1 – 1.0. Za výkon lze dosahovat několika typů odměny a pro každý z nich se počítá instrumentalita zvlášť.

Teorie expektance umožňuje vysvětlit průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě. Výzkumy potvrdily platnost této teorie, i když spíše pro osoby s racionálním způsobem uvažování a vnitřním místem kontroly (tito lidé věří, že život je především v jejich rukou a vnější vlivy mají menší význam). U lidí se silnou emocionalitou, nevědomou motivací a lidí s vnějším místem kontroly (podle kterých je život především výsledkem souhry okolností) je tato teorie méně přesná.

Teorie očekávání Portera a Lawlera

Tato teorie vychází z Vroomovy teorie expektance, ale zavádí nový pojem - percepce profesionální role. Cílem již není samotný výkon, ale výsledek "druhého stupně", tj. plat. Podle autorů závisí subjektivní pravděpodobnost motivovaného chování na informaci o daném úkolu, zkušenosti s podobnými úkoly a sebejistotě.

Zdůrazňují, že samotná motivace nestačí, významnou roli hrají schopnosti a

objektivní možnosti pracovníka. Dále autoři zmiňují důležitost vztahu mezi výkonem a mzdou. Jestliže zaměstnanec dostane stejnou odměnu za nižší výkon, příště nebude motivován svůj výkon zvyšovat. Tato teorie je velice komplexní, ale pro praxi se zdá příliš složitá.

Teorie spravedlnosti

Teorie podílení se na výsledku, teorie rovnováhy výdajů a zisku anebo teorie rovnováhy. Adams vycházel z teorie výměny hodnot v sociálních interakcích, z koncepce sociálního srovnávání a teorie kognitivní dissonance (rozdílnosti).

Autor rozlišuje dvě formy spravedlnosti :

1. Distributivní spravedlnost - pracovník srovnává své vklady (zkušenosti, úsilí, schopnosti vzdělání, výkonnost atd.) a výnosy (plat, uznání, povýšení, zaměstnanecké výhody atd.) a porovnává je s vklady a výnosy lidí, kteří dělají podobnou práci. Jeho hodnocení je subjektivní, a proto i více či méně zkreslené. Krátkodobou nerovnováhu zaměstnanec toleruje, ale při dlouhodobé dissonanci se snaží rozpor odstranit a volí většinou jednu ze čtyř možných reakcí - odejde ze zaměstnání či absentuje, sníží své vklady, požaduje vyšší výnosy nebo znovu přehodnotí situaci (kognitivní zkreslení).
2. Procedurální spravedlnost - jak zaměstnanec vnímá spravedlnost procedur používaných organizací k hodnocení pracovníků, při povyšování a v disciplinárních záležitostech. (Armstrong, 2002, str. 308)

Empiricky bylo dokázáno, že nerovnováhu způsobuje nejen podhodnocení, ale i nadhodnocení. Přínos této teorie je ve zdůraznění subjektivity hodnocení sebe i ostatních.

Teorie "cukru a biče"

Jedná se o mechanickou aplikaci teorie Skinnera. Skinner tvrdí : "*Plány o zpevnění platí o holubech v laboratoři stejně jako o lidech v průmyslu.*" (dle Nakonečného, 1992, str.104)

Rozlišuje čtyři možné postupy :

1. Pozitivní motivace - požadované chování je kladně ohodnoceno. Jestliže se jedinec

dostane do podobné situace znovu, je velmi pravděpodobné, že své chování bude opakovat.

2. Negativní motivace - u chování lidí, které v minulosti vedlo k postihu, je pravděpodobné, že se nebude opakovat. Zaměstnanec se mu bude snažit vyhnout. Ale je zde riziko, že se stane pasivní nebo zvolí jiné nevhodné chování.

3. Utlumení určité aktivity - výsledky a snahy určitého pracovníka jsou přehlíženy, nejsou kladně ani negativně zpevňovány. Tento postup není příliš vhodné používat.

4. Plně negativní trestání - v případě závažného porušení pracovních předpisů (např. krádeže) je vedoucí nucen použít trest. Porušení musí být jednoznačné a trest přiměřený. Přesto je zde riziko, že v zaměstnanci vznikne pocit křivdy, který může vést k odvetnému chování.

Hlavní je kladné zpevňování určitých žádoucích reakcí a to zejména materiálními odměňováními. Tato teorie příliš zjednodušuje chápání pracovníka a jeho motivů k práci a zcela odmítá vnitřní psychologické faktory.

2.2.4 Determinanty motivace

Pracovní motivace, spokojenost, výkonnost pracovníka jsou ovlivněny množstvím rozmanitých činitelů, souvisejících na jedné straně s osobností zaměstnance a na straně druhé s vnějšími vlivy.

Determinanty pracovní motivace můžeme dělit do dvou základních skupin :

Objektivní determinanty pracovní motivace

Za objektivní determinanty pokládáme vše, co zvnějšku bezprostředně či zprostředkovaně na člověka v práci působí. Uvedení činitelů se často prolínají, působí v kauzálních řetězcích, mají rozdílnou hodnotu pro pracovníka, která se v průběhu času mění.

Přehled objektivních determinant :

A. Širší ekonomické, politické a kulturní prostředí společnosti :

Ekonomická a politická situace.

Vytváří konkrétní prostor pro všechny formy projevů člověka v práci. Důležitá je úroveň ztotožnění pracovníka se společenským děním (s politikou vládnoucí strany či koalice). Může působit negativně či pozitivně. Jde o kategorii determinant velmi dynamických. Prodělává proměny náhlé i pozvolné. Rychlé změny v ekonomické a politické situaci zpravidla vyžadují zvláštní opatření a vytvářejí pocity mimořádné či přechodné situace. Pozvolné změny vtiskují situaci ráz normálnosti, stability. Politická a ekonomická situace motivaci pracovníka bezprostředně neurčuje, ale vytváří vztahový rámec, do něhož je motivace zasazena.

Převládající hodnotový systém společnosti podmiňuje společenský status a pozici jedince ve společnosti. Je další, velmi důležitou determinantou vyplývající z ekonomické a politické situace. Jiné determinanty - poptávka a nabídka na trhu pracovní sil.

B. Společenská komunita :

Místo, v jehož rámci se jedinec pohybuje, kde žije, kde také zpravidla pracuje (vesnice, město):

- úroveň bydlení, vzdálenost od místa pracoviště,
- kvalita správy obce, možnost tuto správu ze strany pracovníka ovlivňovat (podílet se na správě),
- kulturní život (možnost osvětových, vzdělávacích, sportovních, spolkových atd. aktivit),
- distribuce zboží a služeb,
- kvalita rodinného prostředí,
- společenská pozice v komunitě

C. Determinanty působící v rámci organizace :

- způsob a styl řízení (jak vrcholového vedení, tak bezprostředního nadřízeného),
- technologie práce (kvalita pracovních prostředků, techniky, jejich náročnost na schopnosti, kvalifikaci, frekvence inovací atd.),
- organizace a koordinace práce,
- hodnocení práce (odměňování, kontrola průběhu a výsledků práce, společenská prestiž vykonávané práce, vlastní obsah práce apod.),
- sociální vybavení pracoviště, sociální politika organizace,
- vnější pracovní fyzikální a chemické podmínky,

- společenské pracovní prostředí (pracovní skupina, vztahy, normy, atmosféra),
- ekonomická situace organizace (růst - pokles),
- atd.

Objektivní determinanty pracovní motivace působí vždy komplexně. Proto je mj. nezbytné při zkoumání pracovní motivace alespoň do určité míry jejich vliv kontrolovat.

Subjektivní determinanty pracovní motivace

Za subjektivní determinanty pracovní motivace jsou při sociálně psychologické analýze pokládány všechny skutečnosti podmíněné osobou, osobností pracovníka, subjektem.

Přehled subjektivních determinant (obvykle se vychází z Růžičkovy klasifikace z počátku 70.let) :

Výchozí pojem klasifikace : k a p a c i t a

1. odborná připravenost (odborná kapacita)
2. pracovní zdatnost (výkonová kapacita)
3. osobnostní profil (osobnostní kapacita)
4. ekonomický a osobnostní profil (společenská kapacita - vyjadřuje míru souladu pracovníka s požadavky vyplývajícími ze sociální pozice jím vykonávané profese a profesionální sociální role)
5. osobní a pracovní zaměřenost (motivační kapacita - vyjadřuje míru souladu osobních potřeb, perspektiv a aspirací pracovníka s prostorem, který v tomto směru vytváří pracovní zařazení, postihuje subjektivní činitele vyjadřující vztah a přístup pracovníka k vykonávané činnosti ke stanoveným cílům)

Klasifikace determinant je velmi hrubá až zjednodušující. Nutno zdůraznit, že jde o pole determinant velmi dynamické, procházející proměnami. Přesnější vymezení by bylo žádoucí. Nicméně však nelze předpokládat, že by se pracovní motivace zkoumala v maximálně širokém smyslu. Vždy jde zpravidla o výseče, dílčí problémy, dílčí formy chování a jednáním, kde působící profil subjektivních determinant je obvykle poněkud odlišný od formy k formě.

2.2.5 Motivační program

Motivační program organizace je soubor opatření a postupů vytvořených na základě znalostí a využití motivů pracovního jednání, jehož prostřednictvím se management organizace snaží:

- zvýšit produktivitu a kvalitu práce
- posílit pozitivní vztah pracovníků k práci a organizaci

Motivační program organizace musí podporovat a oceňovat takový výkon a chování pracovníků, jaké management očekává. Účelná a účinná aplikace motivačního programu organizace vyžaduje propojení s ostatními personálními činnostmi:

- výběr - požadované pracovní schopnosti, vztah k práci a organizaci
- pracovní podmínky - spokojenost v práci
- hodnocení a odměňování - zpětná vazba a pozitivní motivace
- vzdělávání a rozvoj - pracovní schopnosti a motivační potenciál

Formulace motivačního programu

Při formulaci motivačního programu postupujeme podle 5P:

Philosophy - filosofie odměňování by měla být vždy v souladu s firemním posláním a vizí, měla by vycházet z naplnění dlouhodobé firemní strategie, jsou to východiska pro formulaci politik

Politics - politiky odměňování jsou základní zásady, kterými se odměňování řídí, jsou jasně a konkrétně formulovány a měly by být sdíleny zaměstnanci podniku

Programmes - programy jsou řešení určená pro jednotlivé oblasti odměňování, jako je mzdový systém, systém zaměstnaneckých výhod atd.

Procedures - postupy jsou organizační směrnice, podle kterých se řídí programy

Process - procesy jsou každodenní praxe v odměňování, kterou je nutné průběžně monitorovat, vyhodnocovat a regulovat.

2.2.6 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovník, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.

Význam hodnocení

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

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků.

V praxi můžeme rozlišit čtyři úrovně hodnocení výkonu:

1) **Každodenní styk** vedoucího s pracovníky. Vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je častější, než si běžně uvědomujeme. Slova jako „Ano, v pořádku, můžete to poslat“ nebo „Matice nejsou pořádně dotažené, zkontroluj to ještě jednou“ jsou už hodnocením. Bohužel, naši manažeři se často dopouštějí dvou velkých chyb:

- zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu práce,
- mistr ve stavební firmě se vyjádřil: „Lidé poznají, že jsem spokojen podle toho, že jim nenadávám.“

Takovým přístupem se manažer připravuje o významný motivační nástroj. Opravování nedostatků a posilování žádoucích pracovních návyků je také jedním ze základních prvků koučování.

2. **Hodnocení při dosažení výsledků** práce. Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností – předání stavby nebo zakázky, či naopak nedodržení termínu, při kterém je pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných osob.

3. **Finanční hodnocení**, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku. I zde se můžeme setkat s chybami:

- vedoucí nevysvětlují podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny a tím hodnocení ztrácí motivační účinek,
- vedoucí se vyhýbají rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky.

4. **Systematické hodnocení** zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je spojeno s **hodnotícím rozhovorem** – povinností vedoucího pohovořit s pracovníkem o jeho výsledcích a zaznamenat hodnocení pracovního výkonu na formulář.

5. **Hodnocení v 360°** pracuje nejen s názory nadřízeného, ale zachycuje tak pohled kolegů na stejné úrovni a mínění vybraných podřízených. Hodnocení kolegů a podřízených zůstává anonymní, je zpracováváno pouze odborným útvarem a hodnocenému se dostává

do rukou jen celkový výsledek. Smyslem takového hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného, jiné závěry se nevyvozují. V některých firmách je toto hodnocení organizováno dobrovolně jako *hodnocení pro odvážné vedoucí pracovníky*.

(Bělohávek, 2000)

2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Zaměstnanecké výhody mají fakultativní povahu a rozsah jejich nabídky je závislý na výši finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely. Velký vliv zde má i tradice z hlediska zájmu organizace o zaměstnance.

2.3.1 Druhy zaměstnaneckých výhod

V České republice byly zaměstnanecké výhody v minulosti koncipovány z právního hlediska na povinné ze zákona a dobrovolné. Moderní pohled říká, že zaměstnanecké výhody jsou dobrovolnou dávkou ze strany zaměstnavatele, pokud na ně má a byly vyjednány. Co je dáno zákonem, to je povinné a nelze to považovat za zaměstnanecké výhody. Při koncipování zaměstnaneckých výhod je třeba zohlednit:

- společenské zájmy (promítají se i do daňových úlev),
- firemní zájmy, jimiž organizace signalizuje svůj zájem o zaměstnance, provázanost na jejich výkon,
- zájmy zaměstnanců, kdy jsou respektovány jejich potřeby k lepšímu vytvoření motivačního mechanismu pro řízení lidských zdrojů.

Zaměstnanecké výhody lze členit do 3 skupin:

- sociálně kulturní výhody (kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojíždka do zaměstnání, školky, půjčky aj.),

- pracovní výhody (vzdělání, jež není povinné ze zákona, stravování, deputáty, další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona),
- výhody spojené s pozicí zaměstnance ve firmě tzv. poziční zaměstnanecké výhody, které používají zaměstnanci z klíčových funkcí/profesí, jež mají největší podíl na úspěchu firmy.

Jiný způsob nahlížení na zaměstnanecké výhody rozlišuje dva druhy. První tvoří výhody, které přijala většina společností. Druhou tvoří ty, které jsou buď specifické pro určitý typ společností (např. možnost odkoupení výrobků společností se slevou), nebo se na našem trhu jen pozvolna usazují (např. opce či systém flexibilních zaměstnaneckých výhod). Do první skupiny (běžně rozšířených benefitů) můžeme zařadit např. penzijní připojištění.

Některé zaměstnanecké výhody užívají zaměstnanci povinně, některé podle svého uvážení. Některé příplácí, jiné jsou zcela bezplatné. Problémem je, když na některé zaměstnanecké výhody automaticky příplácí, aniž by o ně měli zájem. Zaměstnanecké výhody jsou často předmětem kolektivních smluv.

Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují (Koubek, 1998).

Cafeteria systém

Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, začaly podniky nabízet **volitelný systém zaměstnaneckých výhod** nebo jejich bloků, tzv. **cafeteria systém**. Zaměstnanec má možnost si vybrat takové zaměstnanecké výhody, které jsou pro něj nejzajímavější.

Pracovník si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod, tzv. menu. Pracovník si jen málokdy může sestavit toto menu z celé škály zaměstnaneckých výhod. Maximálně si může vybírat jen z části nabízených zaměstnaneckých výhod.

System volitelných zaměstnaneckých výhod je zajímavou alternativou pro společnosti, které si mohou dovolit jistou investici (časovou i finanční) při jeho zavádění. Umožňuje totiž lépe uspokojit skutečné potřeby zaměstnanců (např. muži ve srovnání se ženami touží více po dobrých služebních autech, starší lidé zase spíše uvítají penzijní připojištění nebo nadstandardní zdravotní péči).

Zaměstnanecké výhody jako takové sice nelze přímo využít pro motivaci a zvyšování výkonu zaměstnanců, mohou být ale dobrým marketingovým nástrojem při nábore kvalitních zaměstnanců a přes spokojenost v práci nepřímo ovlivňovat jejich výkon a loajalitu.

Druhy cafeteria systému

- 1) systém „**bufetu**“ - výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu
- 2) systém „**jádra**“ - pevně stanovené jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance, jež jsou využitelné všemi zaměstnanci firmy (např. stravování) a zbývající pohyblivé zaměstnanecké výhody jsou v nabídce.
- 3) systém „**bloků**“ - jsou nadefinovány kategorie zaměstnanců (např. muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť apod.) a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod

Shrnutí teoretické části

Teoretickou část jsem uvedl seznamem pro tuto práci důležitých pojmů. Dále jsem shrnul poznatky týkající se motivace a to konkrétně podrobné rozebrání pojmu motivace, teorie pracovní motivace, determinanty motivace a také jsem se zmínil o motivačním programu. V neposlední řadě jsem stručně charakterizoval zaměstnanecké výhody a jeden ze systémů jejich aplikace. Tyto znalosti jsem načerpal studiem odborné literatury a budou mi sloužit v další části práce k hodnocení mechanismu odměňování ve firmě Prefa Grygov a.s.

Tato teorie je východiskem pro další část mé práce, kde charakterizují danou společnost a především také pro výzkum, který má za cíl zjištění postoje zaměstnanců, jejich zkušenosti a spokojenost se systémem odměňování.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Charakteristika vybrané organizace

Zde uvádím základní informace o Prefě Grygov a.s., čím se firma zabývá, jaká je její organizační struktura a mzdová politika.

3.1.1 Představení společnosti

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral firmu Prefa Grygov a.s. Prefa Grygov a.s. vznikla jako akciová společnost v roce 1992 kuponovou privatizací jednoho ze závodů Prefy Olomouc. Postupným vývojem se stala členem nadnárodní skupiny Heidelberg cement Group. Historie firmy však sahá až do roku 1949, kdy byla firma založena.

Základním výrobním sortimentem Prefy Grygov a.s. je kanalizační program. Ten sestává z výroby železobetonových rour různých průměrů a tvarů. V rámci tohoto programu byla také zavedena výroba šachtových základů pro všechny vyráběné roury. Mimo kanalizačního programu se firma zabývá též výrobou rámových propustí, prefabrikovaných prostorových garáží, opěrných stěn, silničních panelů, energokanáľů, střešních kazetových desek, filigránů a dalších dílců dle požadavků zákazníka.

Technickou a výrobní základnu tvoří areál na okraji obce Grygov, kde se nachází jak veškeré výrobní zázemí, tak kanceláře společnosti.

Firma jako jedna z prvních v oboru získala certifikát systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001. Dále pak systém environmentálního managementu ve společnosti odpovídá platným českým a evropským normám a je certifikován dle ČSN EN ISO 14001:2004. A systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve společnosti odpovídá platným českým a evropským normám a je certifikován dle normy OHSAS 18001:1999.

3.1.2 Organizační struktura

Na vrcholu organizační struktury společnosti stojí ředitel společnosti. Pod ním se nachází ekonomický, obchodní a výrobní ředitel. Pod nimi se pak nachází kompletní administrativa (prodej a marketing, personální a mzdové oddělení, obchodní zástupci atd).

Z výše zmíněného je tedy patrné, že společnost se dělí na 3 střediska (ekonomické, obchodní a výrobní) a každé má vlastního ředitele.

Z oddělení, které se ve firmě nacházejí, bych vyzdvihl činnost personálního a mzdového oddělení, jelikož toto oddělení má v součinnosti s managementem (řediteli) na starost mzdovou politiku a s ní spojenou politiku poskytování zaměstnaneckých výhod.

V současné době má Prefa Grygov cca. 150 zaměstnanců, přičemž profesní strukturu tvoří pracovníci výroby.

3.1.3 Mzdová politika

V roce 2008 byla průměrná mzda u firmy 18 000 Kč. Oproti roku 2007 nárůst mzdy činil cca 5%. Jak výše průměrné mzdy, tak její nárůst odpovídají údajům o průměrně mzdě a jejím nárůstu dle ČSÚ pro daný segment průmyslu.

Zákonem stanovené zásahy do mzdové politiky

V zákoníku práce jsou pro ochranu zaměstnanců vymezené pojmy jako je minimální mzda, zaručená mzda a mzdové příplatky.

Minimální mzda

Zaměstnavatel se musí řídit Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. § 111, který definuje pojem minimální mzda a její výši. Je to nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu, kdy jsou takto chráněni jsou všichni zaměstnanci. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu

a neděli. Výši základní sazby minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku. Základní sazba minimální mzdy pro rok 2009 zůstala stejná jako v roce 2008 a činí pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 8000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu

Zaručená mzda

V roce 2007 vstoupil v platnost nový Zákoník práce, který zavádí nový pojem a to tzv. zaručenou mzdu. Pojednává o ní § 112 Zákoníku práce. Zaručenou mzdou je myšlena mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. Stanovením zaručené mzdy se jednoznačně vymezuje míra ochrany zaměstnance před poskytováním nízkých mezd. Podmínky jejího poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, je stanoveno, že nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování stanoví vláda nařízením. Jednotlivé pracovní pozice jsou dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací seřazeny do 8 skupin, jak je uvedeno v tabulce 3.1. Například mistr výroby patří do skupiny 5, stavební dělníci do skupiny 2, zedníci do 3 atd.

Tab. 3.1 Nejnižší úrovně zaručené mzdy

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8 000
2.	53,10	8 900
3.	58,60	9 800
4.	64,70	10 800
5.	71,50	12 000
6.	78,90	13 200
7.	87,10	14 600
8.	96,20	16 100

Zdroj: Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., ze dne 6. prosince 2006 o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Mzdové příplatky

Minimální výše mzdových příplatků vychází ze zákona (§ 114 až § 118 Zákoníku práce) a zaměstnavatel ji tedy nemůže ovlivnit. Plnění povinných příplatků je povinné bez ohledu na hospodářský výsledek společnosti.

V Prefě Grygov a.s. se vyplácejí tyto příplatky:

- *příplatek za práci přesčas* - přísluší zaměstnanci za dobu práce přesčas ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud za tuto práci nečerpal v době tří kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas, nebo v jinak dohodnuté době s příslušným vedoucím náhradní volno.

- *mzda a náhrada mzdy za svátek* - za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku.

- *příplatek za práci v noci* - za hodinu práce v noci přísluší příplatek stanovený platným nařízením vlády, což je 10 % průměrného výdělku. Noční práce je práce konaná v noční době. Noční doba je doba mezi 22:00 a 6:00 hodinou. Zaměstnancem pracujícím v noci se rozumí zaměstnanec, který během noční doby pravidelně odpracuje nejméně tři hodiny ze své pracovní doby. Tento příplatek se příliš nevyskytuje, jelikož firma má dvousměnný provoz. Pouze ve výjimečných případech, kdy vinou např. technické poruchy hrozí nedodržení termínu dodání, se využije noční práce.

- *příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí* - jednotlivé druhy škodlivin zhoršující pracovní prostředí uvádí nové nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Jsou to např. chemické škodliviny, koncentrace prachu, vibrace, ionizující záření, elektromagnetické záření, infračervené záření, působení laserů, infekční nákazy, chemické karcinogeny, zvýšený tlak vzduchu a jejich nejvyšší přípustná koncentrace.

Výše příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí je za každý ztěžující vliv nejméně deset procent základní sazby hodinové minimální mzdy. Tato částka od 1. ledna 2008 činí 48,10 Kč, takže za jednu hodinu práce ve ztíženém pracovním prostředí poskytne zaměstnavatel příplatek nejméně ve výši 4,80 Kč. Pokud by ztěžujících vlivů bylo několik, např. prach a vibrace, a zaměstnanec za těchto podmínek pracoval, příplatek se přiměřeně násobí

- *příplatek za práci v sobotu a v neděli* - za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Tento příspěvek se vyskytuje dle množství objednávek a jejich plnění. V průměru 2x do měsíce.

Kromě výše zmíněných příplatků jsou v Prefě Grygov a.s. vypláceny zaměstnancům i prémie, jejichž výše závisí na plnění plánu, který má oddělení stanovené. Výše prémie je až 15 % z průměrné mzdy a vyplácí se společně se základním platem. Jedná se tedy o pohyblivou a zároveň výkonnostní složku mzdy. Tato prémie je v závislosti na výkonu vyplácena všem zaměstnancům firmy bez rozdílu. Pevná složka mzdy se v Prefě pohybuje od 8000 Kč (tj. minimální mzda) až po cca 60 000 Kč (plat ředitele firmy). Velikost pevné složky mzdy je dána oddělením, v kterém zaměstnanec pracuje, pozicí, kterou v tomto oddělení zaujímá a odpracovanou dobou ve firmě.

Hodnocení efektivnosti a s tím spojenou výši prémie a výší mezd obecně a také nastavování a provádění motivační politiky, má na starost personální a mzdové oddělení. To v součinnosti s řediteli jednotlivých úseků vyhodnocuje plnění plánu a rozhoduje o výši prémie, která bude tomu kterému oddělení přiznána. Jelikož toto hodnocení zabere více času jsou prémie vypláceny s dvouměsíčním zpožděním.

3.2 Analýza současné úrovně motivace ve firmě Prefa Grygov a.s.

Po rozhovoru se zaměstnanci Prefy Grygov a.s. jsem zjistil, že co se problematiky motivace týče, největší nedostatky a problémy jsou spatřovány v otázce zaměstnaneckých výhod. Proto jsem se v analýze úrovně motivace zaměřil na tuto problematiku.

3.2.1 Systém zaměstnaneckých výhod

Pracovně právní vztahy ve firmě se řídí jednak závaznými právními předpisy, které jsou obsažené v zákoníku práce a pak také kolektivní smlouvou. Kolektivní smlouva je schválena odborovou členskou schůzí. Schválena je podpisy zástupců obou stran a její platnost je sjednána do uzavření nové kolektivní smlouvy. Na tomto místě bych připomněl, že Prefa Grygov a.s. je součástí skupiny Českomoravský beton. Pokud tedy hovoříme o odborové členské schůzi, je tím míněna schůze jednotlivých zástupců odborů z jednotlivých společností, které do této skupiny patří. Kolektivní smlouva je uzavírána na dobu jednoho roku a jsou v ní kromě personálních, mzdových a pracovněprávních záležitostí obsažena i ujednání o zaměstnaneckých výhodách.

Nástroje, které firma využívá jsou finančního i nefinančního charakteru. Nástroje nefinančního charakteru jsou hmotné a nehmotné a do těchto patří i zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké výhody poskytované v Prefě Grygov a.s. se dělí do 3 skupin:

1. Výhody sociální povahy
2. Výhody vztahující se k práci
3. Výhody spojené s postavením ve firmě

1. Výhody sociální povahy

Zde je uveden soupis stávajících výhod. Je popsána stručná charakteristika dané výhody a následně její konkrétní užití ve firmě.

Jsou zde jednak výhody, které bývají předmětem vyjednávání mezi odbory a firmou a jsou zachyceny v kolektivní smlouvě a pak jsou zde výhody a odměny, o jejichž udělení rozhoduje firma sama dle svého uvážení.

V Prefě Grygov a.s. již delší dobu funguje Fond kulturních, sportovních a sociálních potřeb do kterého zaměstnavatel vkládá prostředky dle svého uvážení. Výše vkládaných prostředků není závazná, ale obecně lze říci, že pokud firma dosahuje dobrých hospodářských výsledků vkládá se do fondu více peněz a naopak. Z tohoto fondu jsou hrazeny některé výhody a dary.

Penzijní připojištění

Do budoucna se penzijní připojištění má stát jedním z pilířů připravované důchodové reformy. Zaměstnavatel může na váš účet u penzijního fondu platit příspěvek až do výše 5 % vašeho měsíčního vyměřovacího základu na sociální pojištění, aniž byste z něj zaplatili daň z příjmů. Pro zaměstnavatele pak tento příspěvek bude daňově uznatelným nákladem do výše 3 % vašeho ročního vyměřovacího základu na sociální pojištění a je navíc osvobozen od sociálního a zdravotního pojištění.

Firma přispívá od roku 2006 svým zaměstnancům 380 Kč měsíčně na účet jimi zvoleného penzijního fondu. Někteří zaměstnanci této formy benefitů nevyužívají.

Peněžní a nepeněžní dary

Poskytnuté zaměstnavatelem ze zisku po zdanění jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně do výše 2 000 Kč ročně. V případě příspěvkových a rozpočtových organizací jsou přesně vymezeny příležitosti, k nimž lze takovýto dar poskytnout (významná pracovní a životní výročí, odchod do důchodu atd.). Nemusí se přitom jednat jen o dar - nedar typu obraz Jeleni v říji, ale třeba o dárkový šek, který poskytují stravenkové firmy, a

zaměstnanec si za něj u smluvně zajištěných prodejců může nakoupit zboží dle vlastního výběru.

U Prefi Grygov a.s. jsou tyto formy benefitů hrazeny z FKSSP a jejich paleta je poměrně široká. Jedná se o odměny *za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru*. Což je peněžní odměna pro dárce krve ve výši 1500 Kč za udělení bronzové Janského plakety, 2000 Kč za udělení stříbrné a 3000 Kč za udělení zlaté. Dále odměny *při životních výročích* 50 let a pak každých dalších 5 let věku je poskytován peněžní či nepeněžní dar ve výši 3000 Kč až 5000 Kč. Také odměny *při pracovních výročích* 20 let a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru bude poskytnut peněžní dar ve výši 2500 až 3000 Kč. Dar se přiznává na základě písemné žádosti zaměstnance. Z FKSSP je také udělován dar *za prvním odchodu do důchodu* (jak starobní, tak plný invalidní) a to ve výši 5000 Kč až 10000 Kč. Odměny výročí lze poskytnout pouze v roce, na který připadlo příslušné výročí, při splnění podmínek trvání pracovního poměru v organizaci nepřetržitě nejméně 5 let.

Sport, kultura, rekreace, zdraví a volný čas

Patří mezi nepeněžité plnění poskytovaná zaměstnavatelem ve formě možnosti používat sportovní, vzdělávací, rekreační a zdravotnická zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní a sportovní akce. Jsou osvobozena od daně z příjmu ze strany zaměstnance. V případě poskytnutí rekreace včetně zájezdů je z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena nejvýše částka 20 000 Kč za kalendářní rok. Benefity z této kategorie přitom může čerpat zaměstnanec i jeho rodinní příslušníci. Zaměstnavatel si však žádné tyto výdaje nemůže zahrnout do daňově uznatelných nákladů, ale platí je z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění.

Náklady na tyto formy odměny jsou hrazeny z FKSSP. Jsou to například permanentky na bazén, zakoupení předplatného do divadel, vstupenek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce. Tyto věci zakoupené z FKSSP se dále dělí do dvou kategorií. V první kategorii jsou benefity, které dostanou všichni zaměstnanci (např. permanentky na bazén) a v druhé jsou pak takové, které se udělují jako forma odměny za dobrý pracovní výkon (např. předplatné do divadla, na bowling).

2. Výhody mající vztah k práci

Stravenky

Zřejmě nejrozšířenější benefit, který poskytuje většina zaměstnavatelů plošně všem svým zaměstnancům. Zaměstnavatel totiž má podle zákoníku práce umožnit svým zaměstnancům během pracovní doby stravování. Pokud neprovozuje vlastní stravovací zařízení, podporuje většinou stravování svých zaměstnanců prodejem stravenek. V praxi to funguje tak, že od firmy, která se vydáváním stravenek zabývá, zakoupí s malou provizí příslušné množství stravenek, které pak se slevou prodá svým zaměstnancům. Ti jimi mohou zaplatit v restauraci nebo prodejně potravin, která daný druh stravenek přijímá. Stravenky nakonec od restaurace či prodejny vykoupí zpět po odečtení provize firma, která je vydala. Zaměstnavatel přispívá na stravenky 55% hodnoty stravenky (nejvýše však 49 Kč). Navíc tento příspěvek je daňově uznatelným nákladem a zaměstnanec tak získá příjem nepodléhající dani z příjmu ani odvodům na zdravotní a sociální pojištění.

Systém stravenek je jedním z oblíbených benefitů i ve firmě Prefa Grygov a.s. Dříve firma provozovala závodní stravování, od kterého se ale po restrukturalizaci firmy v roce 1992 upustilo. Firma nyní odebírá stravenky Gastro Pass vydávané firmou Sodexho společné stravování a služby s. r. o. Hodnoty stravenek jsou od 30 Kč do 100 Kč odstupňované po 5 Kč, přičemž Prefa využívá stravenky v hodnotě 60 Kč. Zaměstnavatel přispívá 33 Kč a zaměstnanec hradí 27 Kč. Příspěvek na stravování je poskytován zaměstnancům na jedno hlavní jídlo během odpracované směny. V případě změny ceny stravenky v průběhu roku bude příspěvek zaměstnavatele upraven po dohodě s představiteli odborové organizace.

Školení a kurzy

Je to jednou z cest, jak udržet a zvýšit kvalifikaci zaměstnanců. Je výhodné a vyplatí se je absolvovat na účet zaměstnavatele, protože zaměstnanec ušetří na dani z příjmů a sociálním pojištění a zaměstnavatel si zaplacenou cenu zahrne do daňových nákladů. Přitom nezáleží na tom, zda školení a kurzy poskytuje přímo zaměstnavatel, nebo někdo jiný, a to třeba i v zahraničí. Podmínkou je, aby školení či kurz tématicky souvisel s činnostmi, kterou zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává nebo zamýšlí vykonávat. V

mnoha případech tedy jde spojit příjemné s užitečným a nechat si místo prémie proplatit třeba jazykový kurz někde v cizině.

Firma Prefa Grygov a.s. pořádá školení pokud to vyžaduje výroba, či jiné požadavky na firmu kladené. Například školení mistrů při přechodu na počítačem řízenou výrobu, školení pracovníků pro obsluhu automatických zařízení a strojů, jazykové kurzy pro pracovníky administrativy. Tyto kurzy nejsou povinné, ale jejich neabsolvování by pro zaměstnance znamenalo přeložení na místo, kde znalosti které školením obdrží nejsou požadovány. Nejedná se tedy o volitelnou skupinu benefitů.

Přechodné ubytování

Poměrně široký pojem, zahrnující jak lůžko na ubytovně, tak luxusní byt. Zaměstnavatel může přechodné ubytování poskytnout zaměstnanci i jeho rodinným příslušníkům jako nepeněžní plnění v souvislosti s výkonem práce, pokud obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště trvalé.

Prefa Grygov a.s. v dřívějších dobách měla pro zaměstnance přímo v závodě 2 bytové jednotky určené pro vybrané zaměstnance. Tyto byly později změněny na kanceláře. Dále pak firma pro své zaměstnance postavila několik panelových domů v přilehlé obci. Firma posléze nabídla lidem v těchto domech ubytovaných odkup bytů a tak v dnešní době je již většina bytů v soukromém vlastnictví. Ještě je tu ale několik bytů, které patří firmě.

3. Výhody spojené s postavením ve firmě

Motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely

Vozidlo bezplatně zaměstnavatelem poskytnuté. Tato bezplatnost je však relativní, protože kromě toho, že mu zaplatíte pohonné hmoty spotřebované na vašich soukromých cestách, vám zaměstnavatel musí připočíst k vašim příjmům částku ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý započatý kalendářní měsíc jeho poskytnutí, minimálně však 1 000 Kč.

Vybraným zaměstnancům Prefy Grygov a.s. (např. obchodním zástupcům, členům managementu apod.) jsou poskytovány vozy pro služební a pro soukromé účely. Soukromá výpůjčka se řídí pravidly uvedenými v předchozím odstavci.

Uplatňovaný systém motivace a tedy i systém zaměstnaneckých výhod Prefy Grygov a.s. je plošný. Všichni zaměstnanci mají tedy nárok na všechny poskytované benefity a je jen na nich, zda je využívají.

3.2.2 Metody výzkumu

Hlavním cílem analýzy úrovně motivace bylo zjišťování týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a nastaveným systémem motivace prostřednictvím odměňování.

Pro splnění těchto cílů jsem využil dvě metody výzkumu. Rozhovor a dotazníkový průzkum. Rozhovory jsem vedl jak s představiteli managementu, tak s řadovými zaměstnanci. Co se metody dotazování týče, je možné říci, že se jedná o metodu velmi efektivní, jelikož umožňuje získat odpovědi na konkrétní dotazy, které jsou v centru našeho zájmu. Pomocí dotazníku se snažíme získat informace o postojích, motivech, hodnotách a názorech. Aby bylo zjišťování touto technikou co nejefektivnější, je důležité povědomí respondentů o naprosté anonymitě a důvěrnosti jimi vyplňovaných dotazníků.

(viz Příloha 1 - Vzor dotazníku)

3.2.3 Charakteristiky výzkumu

Po dohodě s vedením firmy jsem dotazníkový průzkum provedl ve všech odděleních a bylo rozdáno 90 dotazníků, což vedlo k zjištění situace v celé firmě. Dotazníky byly rozdávány a

následně i vyzvednuty osobně. Z rozdaných 90 dotazníků se vrátilo 79, což je zhruba 87 procentní návratnost.

Dotazník obsahuje 11 otázek. Jedna otázka byla otevřená, u ostatních se zatržením vybrala jedna nebo více možností. Otázky pokrývaly 3 oblasti:

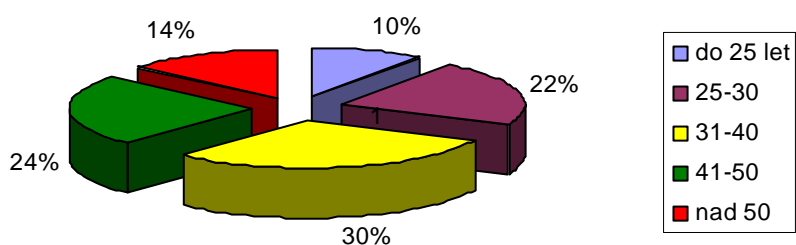
- obecné informace o zaměstnancích
- spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě
- systém motivace a odměňování (povědomí o výhodách , spokojenost s nimi atd.)

3.2.4 Analýza výsledků

Obecné informace o zaměstnancích

První 2 otázky se týkaly věku a délky práce ve firmě. Ukázalo se, že věková struktura společnosti je poměrně stará. Třicet osm procent zaměstnanců je ve věkové kategorii nad 41 let a 24 % spadá do kategorie 31-40 let. Přičemž 85 % respondentů z těchto dvou kategorií pracuje ve firmě déle než 10 let. Z toho lze usuzovat, že fluktuace ve firmě je nízká a firma může stavět na zapracovaných a zkušených zaměstnancích.

Graf 3.1 Věková struktura zaměstnanců ve firmě



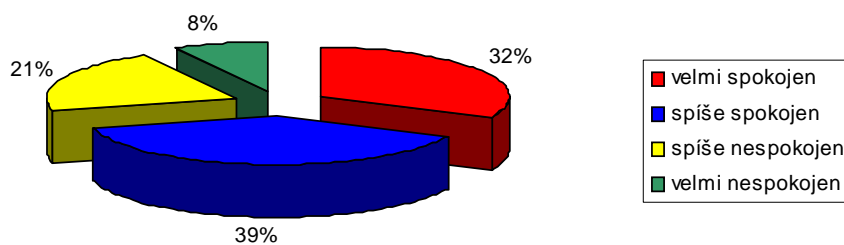
Spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě

S touto oblastí souvisely otázky:

1. Jste spokojen(a) s náplní své práce v Prefě Grygov?

Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci jsou s prací ve firmě spíše spokojeni. S náplní své práce je velmi a spíše spokojeno 71 %, 21 % uvedlo spíše nespokojenost a jen 8 % jsou s prací velmi nespokojeni.

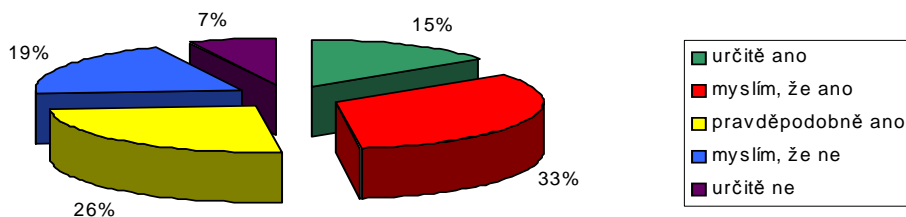
Graf 3.2 Spokojenost s náplní práce



2. Když zvážíte své zkušenosti s Prefou Grygov jako zaměstnavatelem, doporučil(a) byste práci u Prefi svým přátelům, známým?

V podobném duchu jako u první otázky se nesly i odpovědi u druhé otázky. Práci ve firmě by svým známým doporučilo 74 % dotázaných.

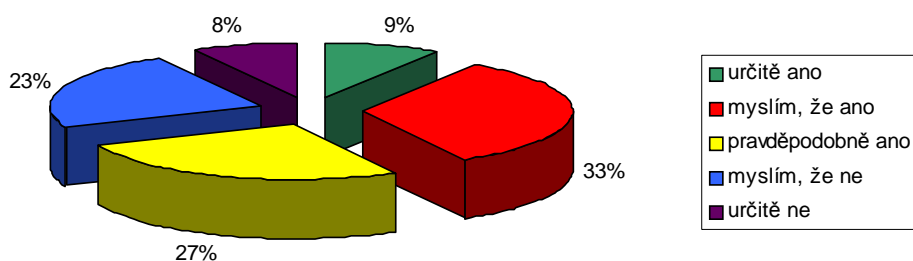
Graf 3.3 Doporučení zaměstnání u Prefy Grygov a.s.



3. Ucházet(a) byste se znovu o práci v Prefě Grygov?

Zde 69 % uvedlo, že by se o práci ve firmě ucházeli znova. Podrobné rozdělení odpovědí je patrné z grafu.

Graf 3.4 Ucházení se znovu o práci ve firmě Prefa Grygov a.s.



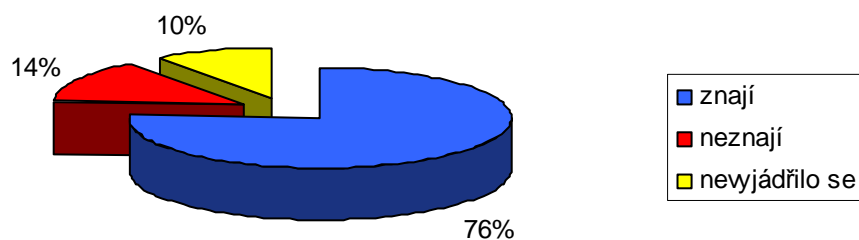
System motivace a odměňování

Část pojednávající o motivaci je stěžejní částí dotazníku. Odpovídá nám totiž na jeden z vytýčených cílů práce, tj. zhodnocení stávajícího systému motivace v Prefě Grygov a.s. Zde hodlám rozebrat jednotlivé otázky a odpovědi na ně. V otázkách na zaměstnanecké výhody jsem respondentům nabízel neustále tu stejnou skupinu výhod, i když třeba takovou výhodu firma nenabízí. To mělo za cíl zjistit, zda se zaměstnanci orientují v poskytovaných výhodách a vědí na co skutečně mají nárok.

Otázka č.1: Zatrhněte, jaké zaměstnanecké výhody vám firma poskytuje.

Tato otázka zkoumala povědomí o výhodách, které firma skutečně poskytuje.

Graf 3.5 Znalost poskytovaných výhod



Jak je vidět poměrně velké procento zaměstnanců si je vědomo svých výhod, které jim firma poskytuje. Oproti tomu 14 % tyto výhod nezná a 10 % se k této otázce nevyjádřilo.

V této otázce jsem mezi firmou skutečně nabízené výhody přidal i 4 výhody, které firma neposkytuje. Z 79 respondentů 9 % zahrlo i tyto ve firmě neexistující výhody. To znamená, že tito zaměstnanci přesně nevědí jaké výhody firma poskytuje.

Otázka č.2: Které zaměstnanecké výhody využíváte?

Odpovědi na tuto otázka nám ukázaly, které výhody jsou mezi zaměstnanci nejužívanější a kterých naopak příliš nevyužívají. Pouze 5 % respondentů nezaškrtno žádnou z uvedených zaměstnaneckých výhod.

Drtivá většina zaměstnanců uvedla, že využívají výhody v podobě stravenek. Procento odpovědí které uvádějí, že stravenky nevyužívají, je na hranici statistické chyby. Pokud však odhlédneme od otázky stravenek, situace již není tak jasná. Padesát jedna procent zaměstnanců využívá i jiné výhody než stravenky. Z těchto 51 % nejvíce lidí využívá příspěvek na penzijní připojištění. Ostatní poskytované výhody jsou využívány okrajově. Je tedy otázka, zda je systém odměňování nastaven dobře a zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o tom, jaké benefity mají k dispozici.

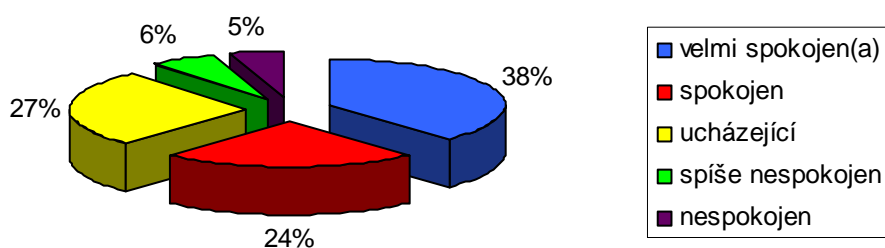
I zde jsem nabídl 4 neexistující výhody. Zde 1 % uvedlo, že využívají neexistujících výhod, což zřejmě můžeme přičíst na vrub nepozornosti, či liknavosti při vyplňování dotazníku.

Otázka č.3: Jak jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami?

Zde jsem chtěl zjistit jak jsou zaměstnanci spokojeni s jednotlivými nabízenými výhodami. K dané otázce se vyjádřilo 57 % dotazovaných a 43 % se nevyjádřilo. Nabízí se tedy otázka, proč se poměrně velké procento nevyjádřilo. Může to být jednak proto, že výhody neznají nebo proto, že neexistují, ale také proto, že s nimi nejsou spokojeni nebo již jsou unaveni vyplňováním dotazníku. Spokojenost s benefity ukazuje graf 3.6. Ke zjištění spokojenosti jsem použil stupnici:

- velmi spokojen,
- spokojen,
- ucházející,
- spíše nespokojen,
- nespokojen.

Graf 3.6 Spokojenost s využívanými výhodami



Z daného grafu vidíme, že 62 % zaměstnanců je s výhodami spokojeno, 27 % je považuje za ucházející a 6 % a 5 % respondentů je s výhodami nespokojeno. Takže je vidět, že pokud už zaměstnanec danou výhodu využívá, je s ní spokojen, což je logické.

I v této kategorii se našlo procento (konkrétně 12 %) zaměstnanců, kteří hodnotili neexistující výhody. Toto procento zhruba odpovídá procentu lidí, kteří neznají zaměstnanecké výhody (viz Graf 3.5).

Otázka č.4: Zavedení kterých výhod byste uvítali? (uved'te maximálně 2)

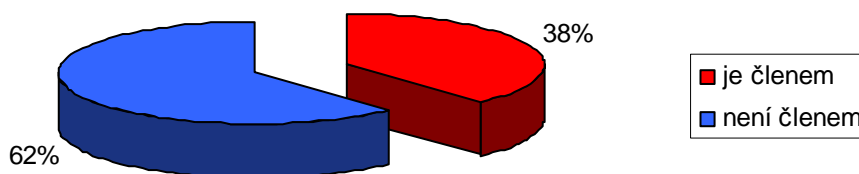
V této otázce chci zjistit, které z výhod by zaměstnanci uvítali. Zde se opět ukázala neznalost benefitů u některých zaměstnanců, když chtěli zavést výhody ve firmě již existující. Zřejmě nejvíce lidí neví o možnosti příspěvku na penzijní připojištění, jelikož 25 % lidí uvedlo, že by nejvíce ocenili zavedení této výhody. Dá se předpokládat, že tito lidé zřejmě nemají založené penzijní připojištění a proto o této výhodě neví. Také z výsledků vyplynulo, že většina lidí, kteří požadují penzijní připojištění i když je zavedeno je starší 51 let. To podporuje domněnku, že zřejmě nemají založeno penzijní připojištění a zřejmě se v této problematice hůře orientují. Dále také již existující příspěvky na sport, kulturu a rekreaci by chtělo zavést 12 % lidí, což ukazuje na špatnou činnost FKSSP.

Ze skutečně neexistujících výhod by zaměstnanci nejvíce uvítali prodloužení dovolené o 1 týden. Na druhém místě nejvíce žádaných výhod se umístila možnost zvýhodněné půjčky.

Otázka č.5: Jste v odborech?

Tato otázka měla za úkol zjistit, kolik zaměstnanců firmy je členy odborové organizace.

Graf 3.7 Členství v odborech



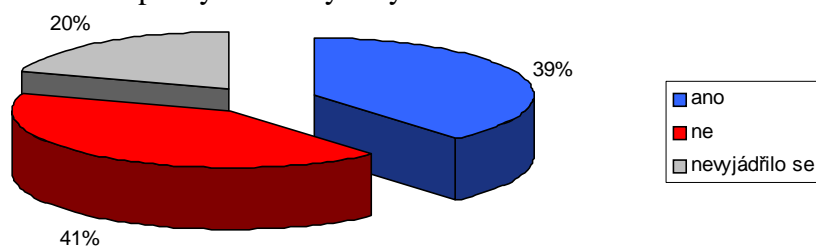
Jak je již z grafu patrné, většina zaměstnanců (62 %), není členem odborové organizace, která ve firmě působí. Je možné, že i to je jeden z důvodů, proč někteří zaměstnanci neznají výhody, které jsou jim ve firmě k dispozici.

Otázka č.6: Myslíte, že odbory mají vliv na výhody poskytované ve firmě?

Zde se respondenti mohli vyjádřit k tomu, jestli si myslí, že by odborová organizace mohla změnit, jaké výhody jsou ve firmě poskytovány.

Zde si 41 % myslí, že odbory nemají vliv na to, jaké výhody jsou jim poskytovány. To koresponduje s předchozí otázkou. Téměř všichni lidé kteří jsou členy odborů se totiž domnívají, že odbory toto ovlivnit mohou a odpověděli proto kladně.

Graf 3.8 Vliv odborů na poskytované výhody



Otázka č.7: Napište, jaké změny v systému odměňování a výhod byste zavedli.

Např. zakupování jakých benefitů z FKSSP byste uvítali?

Poslední otázka měla podobu otázky otevřené. Zde se projevila jedna z nevýhod dotazníkového průzkumu a to, že respondenti obecně neradi sepisují vlastní názor a to ať už z důvodu časového vytížení na pracovišti, nebo z prosté nechuti. Z 79 vybraných vyplněných dotazníků byla tato otázka zodpovězena u 37. Nasměrováním dotazovaných příkladem k FKSSP se většina vyjadřovala, že by uvítala jak možnost různých permanentních vstupů k sportovnímu vyžití (bazén, lyžařské vleky, bowling), tak ke kulturnímu vyžití (divadlo, kino). Část zaměstnanců by také uvítala poskytnutí volných vstupů na rehabilitační zařízení (masáže, sauna).

Shrnutí praktické části

Na závěr analýzy firmy chci říci, že firma Prefa grygov a.s. je perspektivní firmou, která dosahuje poměrně dobrých hospodářských výsledků. Z výsledků také vyplynulo, že až na menší výjimky věk a odpracované roky ve firmě nemají vliv na problematiku motivace.

Oproti výše zmíněnému je ale také potřeba podotknout, že i v Prefě Grygov a.s. se nacházejí problematické oblasti, ve kterých lze mnohé zlepšit. Zaměstnanci jsou hrdi na společnost a její výsledky a práci zde by doporučili i svým přátelům a známým. Také pokud by měli znovu volit zaměstnavatele, většina z nich by si opět vybrala Prefu Grygov. Tato situace by se však mohla rychle změnit a to díky zanedbané problematice motivace zaměstnanců. Konkurence v odvětví roste a problematika rozvoje lidského potenciálu se dostává do popředí.

4 Návrh motivačního systému firmy

Firma si musí zajistit spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Vysoká fluktuace zaměstnanců, by totiž zvyšovala náklady a snižovala konkurenceschopnost firmy. Proto je pro fungování motivačního systému důležité sestavit správnou nabídku výhod a benefitů, které budou příznivě ovlivňovat motivaci zaměstnanců a tím zvyšovat jejich spokojenost a tím i pracovní výkon. Kolektivní smlouva obsahuje poměrně dostatek těchto prostředků. Neméně důležité je také navrhnout vhodný systém čerpání zaměstnaneckých výhod.

V současné době v České republice začíná probíhat celá řada reforem. Jednou z nich je i důchodová reforma. Předpokládá se, že tato zavede povinné důchodové připojištění pro všechny zaměstnance. Firma poskytuje **příspěvek na toto důchodové připojištění**. Navzdory těmto faktům z dotazníku vyplynulo, že ne všichni zaměstnanci příspěvku využívají a někteří o něm dokonce nevědí. Proto jedním z mých návrhů pro správné fungování motivačního systému je, aby v příštím podnikovém zpravodaji, který firma pro své zaměstnance vydává byla problematika důchodové reformy a důchodového připojištění podrobně rozebrána. Mělo by být zdůrazněno, že pro zaměstnance je to přínos, který by bylo trestuhodné opomíjet.

Další skupina výhod, která by měla doznat úpravy je **volno** a to jak co se týče dovolených, tak případů nemoci. Zákoník práce stanovuje počet dovolené pro každého zaměstnance. Organizace však může pro své zaměstnance prodloužit řádnou dovolenou o 1 týden na zotavenou. **Prodloužení dovolené o 1 týden** byla nejvíce žádaná chybějící výhoda. Toto by tedy jistě uvítali všichni zaměstnanci. Doporučil bych i zavedení v poslední době stále populárnějších tzv. **sick days** - zdravotních dnů volna, kdy zaměstnanec může zůstat doma i bez lékařského potvrzení (obvykle 5 dní za rok) a dostává přitom svou mzdu.

Ve firmě obecně se ukázal problém nedostatečné znalosti benefitů. Jak jsem již zmínil, výše informovanosti zaměstnanců by se dala napravit pomocí **podnikového zpravodaje**. Zde je však problém, že tento vychází pouze jednou za čtvrt roku. Dalším doporučením tedy je, aby firma ve spolupráci s odbory začala tento zpravodaj vydávat jednou měsíčně. Tento by se pak kromě informací o dění v podniku, úspěších firmy, zakázkách, které firma získala, zabýval nově také životem zaměstnanců. Konkrétně tedy tím, co firma

zaměstnancům nabízí a jakým způsobem je možno některé výhody získat, popsat fungování případně nově zaváděného motivačního systému **cafeteria**.

Navrhuji zavedení **volitelného systému zaměstnaneckých výhod** nebo jejich bloků, tzv. **cafeteria systém**. Z forem cafeteria systému bych konkrétně navrhl systém **jádra**. V tomto systému jsou zaměstnanecké výhody rozděleny na pevnou složku (jádro) a na pohyblivou složku, kterou si zaměstnanec může zvolit. V jádře by byly nabízeny výše zmíněné stávající i nově zaváděné zaměstnanecké výhody, stejné pro všechny zaměstnance. Ve volitelném bloku si zaměstnanci vyberou ty výhody, které budou chtít využívat.

Do výhod jádra bych zařadil stravenky, sick-days, týden volna na zotavenou, penzijní připojištění a peněžní a nepeněžní dary spojené s životními a pracovními výročími. Do volitelných výhod by pak byli zařazeny různé druhy permanentek a volných vstupů, kdy cafeteria systém umožňuje, aby si každý zaměstnanec zvolil tu výhodu, která nejvíce vyhovuje jeho zájmům a potřebám. Takže do těchto volitelných výhod by měly být zařazeny permanentky na masáže, či jiné formy rehabilitace, také další druhy sportovního a kulturního vyžití by neměly být opomenuty. Můžeme zmínit například permanentky na lyžařské vleky, na bazén, volné vstupy na bowling, do divadla, nebo filharmonie apod. Je tedy zřejmé, že cafeteria systém by se jistě setkal s kladným ohlasem, už jen proto, že každý zaměstnanec by měl možnost využívat příspěvků a permanentních vstupů na tu oblast, jež ho zajímá.

K financování cafeteria systému by byly využity prostředky, které jsou vkládány do Fondu kulturních, sportovních a sociálních potřeb. Systém vkládání prostředků by zůstal stejný. Tedy firma by vkládala určitou částku ze zisku po zdanění, dle svého uvážení. Dále by v rámci tohoto fondu bylo vytvořeno pro každého zaměstnance jeho **osobní konto**, na které by mu byla ročně připisována určitá finanční částka. Tato by byly pro všechny zaměstnance stejná, což znamená, že její výše by byla podíl prostředků vložených do fondu ku počtu zaměstnanců firmy. Částka by dále byla využívána k čerpání jádra a volitelných výhod. U nevyčerpaných prostředků by měla být možnost převedení do dalšího roku.

Změna systému výhod na cafeteria systém, také umožňuje plnou kontrolu a přehled nad náklady, které budou na zaměstnanecké výhody vyhrazené. Tyto náklady je v současné době velmi těžké přesně vyčíslit.

Ačkoliv zavedení cafeteria systému bude jistě náročné, je nezpochybnitelné, že se jedná do budoucna o správný krok, který zajistí spokojenější a lépe motivované zaměstnance. Pokud by však zavedení systému bylo nad síly společnosti, může firma využít služeb některé personálně-konzultační agentury, která by se postarala jak o zavedení, tak o provoz systému.

Na závěr musím firmě vyčíst jednu závažnou skutečnost. Jak jsem zjistil, můj průzkum byl po dlouhé době jediným prostředkem, který se zajímal o to co zaměstnanci požadují a dal zaměstnancům možnost vyjádřit se k fungování firmy. Toto je závažný nedostatek, jelikož každá firma musí naslouchat svým zaměstnancům, protože jedině tak jim může poskytnout odpovídající způsoby motivace. Posledním návrhem tedy je, aby firma v pravidelných intervalech prováděla průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Nejbližší průzkum by měl být proveden do jednoho roku a měl by zhodnotit fungování cafeteria systému. Pakliže tento bude fungovat dle předpokladů a nebude se muset měnit, další průzkumy by měly následovat ve dvouletých intervalech.

Závěr

Tématem mé diplomové práce je návrh motivačního systému firmy. **Cílem** je analyzovat stávající systém motivace prostřednictvím poskytování zaměstnaneckých výhod ve firmě a navrhnout systém nový. Vybral jsem si systém odměňování zaměstnanců ve firmě Prefa Grygov a.s.

Práce je rozčleněna do dvou hlavních částí. První část podrobně rozebírá teoretická východiska motivace a odměňování. Tato teorie byla čerpána z odborné literatury. Jedná se především o informace týkající se řízení lidských zdrojů, zaměstnaneckých výhod a motivace. Teorii motivace rozebírám více dopodrobna. Samotný pojem motivace, jednotlivé teorie pracovní motivace, determinanty motivace.

Na tuto část navazuje stručná charakteristika společnosti. Ta uvádí praktickou část, v které jsem se snažil aplikovat teoretické znalosti z předchozí části. Základem praktické části byla dotazníková analýza. Jelikož jsem získal vyplněný dotazník od více než poloviny všech zaměstnanců, mohl jsem výsledky z něj vzešlé, považovat za dostatečně průkazné pro všechny zaměstnance ve firmě. Dotazníková analýza mi pomohla zjistit, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách ve firmě, kde jsou zaměstnáni. Ti, kteří zaměstnanecké výhody využívají, jsou s nimi spokojeni. Všichni bez rozdílu by ale zavedli širší paletu motivačních prostředků z kategorie odměňování.

Návrh motivačního systému zaměstnaneckých výhod - **cafeteria systém**, jsem pak uvedl v poslední kapitole mé práce. Tím jsem naplnil **cíle** mé práce.

Seznam použité literatury

1. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. Bedrnová, E. Nový, I. *Moc, vliv, autorita*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 126 s. ISBN 80-7261-053-8.
3. Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 101 s. ISBN 80-251-0505-9.
4. Armstrong, M. *Rízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
5. Deiblová, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
6. Kohoutek, R. Štěpáník, J. *Psychologie práce a řízení*. 2. vyd. Brno: CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
7. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 400 s. ISBN 80-5943-51-4.
8. Nakonečný, M. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
9. Plamínek, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1991-7.
10. Stýblo, J. *Personální management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4
11. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1.vyd. Praha: Linde, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0
12. STÝBLO, J. *Moderní personalistika*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
ČSÚ	Český statistický úřad
FKSSP	Fond kulturních, sportovních a sociálních potřeb

Přílohy

Příloha 1 - Vzor dotazníku

A. Obecné informace

1. Jak dlouho pracujete ve firmě Prefa Grygov?

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> méně než 5 let | <input type="checkbox"/> 15 až 20 let |
| <input type="checkbox"/> 5 až 10 let | <input type="checkbox"/> 20 až 25 let |
| <input type="checkbox"/> 10 až 15 let | <input type="checkbox"/> déle než 25 |

2. Kolik je vám let?

- méně než 25 let
- 25-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- více než 51 let

B. Spokojenost s prací ve firmě

1. Jste spokojen(a) s náplní své práce v Prefě Grygov?

- velmi spokojen(a)
- spíše spokojen(a)
- spíše nespokojen(a)
- velmi spokojen(a)

2. Když zvážíte své zkušenosti s Prefou Grygov jako zaměstnavatelem, doporučil(a) byste práci u Prefi svým přátelům, známým?

- určitě ano
- myslím, že ano
- pravděpodobně ano
- myslím, že ne
- určitě ne

3. Ucházel(a) byste se znovu o práci v Prefě Grygov?

- určitě ano
- myslím, že ano
- pravděpodobně ano
- myslím, že ne
- určitě ne

C. Motivace a odměňování

1. Zatrhněte, jaké zaměstnanecké výhody vám firma poskytuje.

- penzijní připojištění
- životní pojištění
- zvýhodněné půjčky
- peněžní a nepeněžní dary (pracovní výročí, životní jubilea, odchod do důchodu apod.
- příspěvky na sport, kulturu, rekreaci
- prodloužená dovolená (o 1 týden ročně)
- školení a kurzy (např.kurzy cizího jazyka)
- stravenky
- přechodné ubytování (ubytování ve vlastnictví Prefy Grygov a.s.)
- motorové vozidlo pro služební účely

2. Které zaměstnanecké výhody využíváte?

- penzijní připojištění
- životní pojištění
- zvýhodněné půjčky
- peněžní a nepeněžní dary (pracovní výročí, životní jubilea, odchod do důchodu apod.
- příspěvky na sport, kulturu, rekreaci
- prodloužená dovolená (o 1 týden ročně)
- školení a kurzy (např.kurzy cizího jazyka)
- stravenky
- přechodné ubytování (ubytování ve vlastnictví Prefy Grygov a.s.)
- motorové vozidlo pro služební účely

3. Jak jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami?

- a) velmi spokojen(a)
- b) spokojen
- c) ucházející
- d) spíše nespokojen
- e) nespokojen

	a)	b)	c)	d)	e)
▪ penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ zvýhodněné půjčky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ peněžní a nepeněžní dary (pracovní výročí, životní jubilea, odchod do důchodu apod	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ příspěvky na sport, kulturu, rekreaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ prodloužená dovolená (o 1 týden ročně)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ školení a kurzy (např.kurzy cizího jazyka)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ stravenky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ přechodné ubytování (ubytování ve vlastnictví Prefy Grygov a.s.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ motorové vozidlo pro služební účely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Zavedení kterých výhod byste uvítali? (uved'te maximálně 2)

- penzijní připojištění
- životní pojištění
- zvýhodněné půjčky
- peněžní a nepeněžní dary (pracovní výročí, životní jubilea, odchod do důchodu apod.)
- příspěvky na sport, kulturu, rekreaci
- prodloužená dovolená (o 1 týden ročně)
- školení a kurzy (např. kurzy cizího jazyka)
- stravenky
- přechodné ubytování (ubytování ve vlastnictví Prefy Grygov a.s.)
- motorové vozidlo pro služební účely

5. Jste v odborech?

- ano
- ne

6. Myslíte, že odbory mají vliv na výhody poskytované ve firmě?

- ano
- ne

7. Napište, jaké změny v systému odměňování a výhod byste zavedli.
Např. zakupování jakých benefitů z FKSSP byste uvítali?