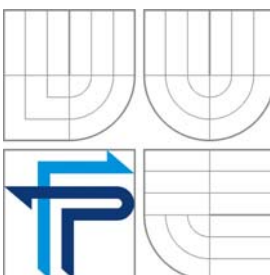


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

NÁVRH VHODNÝCH STIMULAČNÍCH NÁSTROJŮ

PROPOSAL OF FIT STIMULATIVE TOOLS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. PAVEL DVOŘÁK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Ing. Pavel Dvořák
Bytem: Zajíčkova 431, 53003, Pardubice - Bílé Předměstí
Narozen/a (datum a místo): 11.6.1980, Polička

(dále jen "autor")

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 61200 Brno 12
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

(dále jen "nabyvatel")

Článek 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh vhodných stimulačních nástrojů

Vedoucí/školitel VŠKP: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Ústav: Ústav managementu

Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

- tištěné formě - počet exemplářů 1
- elektronické formě - počet exemplářů 1

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE MÉ PRÁCE

DVOŘÁK, P. *Návrh vhodných stimulačních nástrojů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 65 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně, dne 10. ledna 2008

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomová práce Prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc a cenné rady při zpracování diplomové práce. Také děkuji Lucii Tučkové a Daně Navrátilové za pomoc při gramatické úpravě.

ANOTACE

Cílem diplomové je návrh vhodných stimulačních nástrojů. Nejdříve je představena firma Moravia IT, a.s. a její cíle, které si vytyčila pro následující období pěti let. Jako hlavní problém je vybrána vysoká fluktuace zaměstnanců a jako cíl návrh takových stimulů, které fluktuaci sníží. V další části je provedena analýza. Tato analýza se zaměřuje na negativní i pozitivní faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců ve firmě. V teoretické části jsou popsány nejznámější teorie motivace a jsou zmíněny i výsledky jejich implementace.

Samotný návrh řešení je rozdělen na identifikaci potřeb zaměstnanců, určení nových stimulů a výběr vhodných stimulačních nástrojů. V hodnocení je hlavním přínosem návrh uspokojení potřeb zaměstnanců z časového hlediska a změna firemní strategie podle navrhovaných změn v motivačním programu. Závěrem jsou navrženy konkrétní kroky, které by měl management podniknout k snížení fluktuace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Návrh stimulačních nástrojů, stimuly, stimulace, motivace, teorie motivace, cílový management, Maslowova hierarchie potřeb, motivační program, fluktuace zaměstnanců.

ABSTRACT

Purpose of this diploma thesis is proposal of fit stimulative tools. First company Moravia IT, a.s. is introduced along with objectives set for next five years period. Then is high fluctuation in the company chosen as the main problem. The aim is to propose stimuli, which decrease fluctuation. There is an analysis done in the next part, which is focused in negative and positive factors, which influence motivation of employees. The most significant motivation theories are described in theoretical part and their results are also mentioned.

Final proposal of stimuli is divided into several parts – employees' needs identification, definition of new stimuli and selection of suitable stimulative tools. There is made provision for time frame of satisfying employee's needs in "evaluation" chapter. Also changes in corporate strategy according to the new proposals are demonstrated. At the end of the diploma thesis are suggested particular steps for management, which should have been done to decrease high fluctuation and finally achieve the main objectives of the company.

KEY WORDS

Proposal of stimulative tools, stimuli, stimulative, motivation, motivation theory, management by objectives, Maslow hierarchy of needs, motivation process, fluctuation, labour turnover.

Přehled zkratk

BPG	Business Partner Group
CSA	Common Sense Advisory
DTP	DeskTop Publishing
HR	Human Resources
ISMS	Internal Security Management System
QMS	Quality Management System
QASight	Quality Assurance Sight
LocUnit	Localization Unit
MBU	Microsoft Business Unit
TDE	Test Design Engineer
SE	Software Engineer
LSP	Language Service Provider
SBU	Strategic Business Unit
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SMART	Specific Measurable Acceptable Relevant Time-frame
MBO	Management By Objectives
MCT	Moravia Cycling Team
MINE	Moravia Internal News
OSN	Organizace Spojených Národů

Obsah

Přehled zkratk	7
Obsah	8
1 Úvod	10
2 Popisná část	11
2.1 Moravia IT a.s.	11
2.2 Historie firmy	12
2.3 Přehled rozmístění center a poboček	14
2.4 Organizační struktura firmy	15
2.5 Identifikace podnikatelských oblastí	16
2.5.1 Localization Unit (LocUnit)	16
2.5.2 Microsoft Business Unit (MBU)	16
2.5.3 QASight	17
2.6 Identifikace poslání, vize a strategické cíle	18
3 Specifikace problému	20
4 Cíl práce	21
5 Analytická část	22
5.1 Zdroje informací použité v analýze	22
5.2 Aktuální stav	22
5.3 Hlavní důvody ztráty motivace	23
5.4 Pozitivní faktory	24
5.5 Negativní faktory	25
5.6 Dosavadní kroky managementu	26
5.6.1 Neformální akce	26
5.6.2 Moravia University	27
5.6.3 Zdroje informací	27
5.6.4 Vybavení pracovního prostředí	28
5.7 Používané stimuly	28
5.7.1 Hmotné	28
5.7.2 Nehmotné	29
5.8 Závěrečná SWOT analýza	30

5.8.1	Silné stránky	30
5.8.2	Slabé stránky	30
5.8.3	Příležitosti	31
5.8.4	Hrozby	31
6	Teoretické možnosti řešení	32
6.1	Úvod do teorie	32
6.2	Teorie motivace	33
6.2.1	Motivace cukru a biče	33
6.2.2	Teorie X a Y	33
6.2.3	Maslowova hierarchie potřeb (1943)	34
6.2.4	Dvoufaktorová teorie pracovní motivace	36
6.2.5	Teorie tří potřeb	37
6.2.6	Teorie stanovení cílů	37
6.2.7	Teorie zesílení	42
6.2.8	Teorie očekávání	42
6.2.9	Teorie spravedlnosti	43
6.2.10	Individuální motivace	44
7	Návrh řešení	47
7.1	Výběr vhodného řešení	47
7.1.1	Identifikace potřeb zaměstnanců	47
7.1.2	Vhodná teorie motivace	48
7.2	Implementace vybraného řešení	52
8	Hodnocení	56
8.1	Hodnocení motivačního programu	56
8.1.1	Zhodnocení přínosu teoretického základu při návrhu řešení	58
8.2	Vliv změn motivačního programu na strategii firmy	58
9	Závěr	60
	Literatura	61
	Přílohy	62

1 Úvod

Podle aktuálních údajů z průzkumu HR Controlling2007 provedeného společností PricewaterhouseCoopers se společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. Přestože pod vlivem současného nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce investují společnosti hodně času i financí do zlepšování pracovního prostředí, péče o zaměstnance a rozvojových a motivačních programů, nedaří se snížit míru fluktuace. Fluktuace zaměstnanců dosahuje v některých společnostech hodnot kolem 25 %, což je výrazně více než míra, která je považována za doporučenou (5-10 %).

At' jsou moderní trendy jakékoliv, největším bohatstvím firem budou vždy zaměstnanci. Zaměstnanci se podílí na všech aktivitách firmy, které její chod doprovází. Uvědomí-li si vedení, jaké bohatství se v lidských zdrojích skrývá, je na dobré cestě k udržení podniku v požadovaném stavu. Umět motivovat je pro vedení lidí klíčová dovednost. Avšak nacházet efektivní stimulační nástroje přijde společnost mnohem draž než odchod klíčových zaměstnanců. Vysoká fluktuace má negativní vliv nejen na finanční náklady, např. na nábor nových zaměstnanců, ale též na hospodářské výsledky společnosti, a to zejména z pohledu zajištění efektivního fungování firmy.

„Kromě finančních dopadů, jako jsou dodatečné náklady na přijímání, adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců, je důležité zohlednit rovněž demotivaci a větší pracovní zátěž zaměstnanců, kteří musí nahradit chybějící kolegy.“ upozornila Katarína Smrčková, manažerka oddělení Řízení lidských zdrojů, PricewaterhouseCoopers. (11)



2 Popisná část

Rok 2008 byl OSN prohlášen za rok cizích jazyků. Celý svět si uvědomuje význam jazyků i ve spojení s mnoha výzvami, kterým bude v následujících letech čelit. Trh s překlady roste ročně o 10 %. V evropském měřítku má pro trh s překlady velký význam Evropská unie. Společnosti, nabízející překladatelské služby, expandují do celého světa. Přináší jim to výhody velké flexibility. Jednou z těchto společností je i Moravia WorldWide.

2.1 Moravia IT a.s.

Firma Moravia IT, a.s. působí v lokalizačním průmyslu již od svého založení v roce 1990. Je vedoucí společností v tomto oboru. Svým zákazníkům, pohybujícím se v oblastech informačních technologií, e-learningu, biologie a finančního průmyslu umožňuje vstoupit na světový trh se svými produkty. Řešení poskytovaná touto firmou zahrnují kompletní lokalizaci produktů včetně jejich testování, inženýrských prací (odstraňování chyb, ladění programů apod.), technických překladů a přizpůsobení produktů daným lokalitám. Firma úspěšně prošla svým „středním věkem“ a stala se tak stabilní zralou organizací. Společnosti s vedoucím postavením ve svém průmyslovém odvětví se na Moravii jako na svého partnera obrací především pro její preciznost, včasnost dodávek a ekonomickou výhodnost a spolehlivost.

V současnosti je firma schopna zajistit překlad do 47 světových jazyků. Postavení Moravie lze přiblížit jejími úspěchy na světovém poli. V první dvacítce největších lokalizačních společností zaznamenala nejvyšší růst, a to 72,6%, přičemž průměrný růst pro tuto skupinu je 24,5%. Získala ocenění „*Microsoft Gold Certified Partner*“ a na světovém žebříčku zaujímá 10. místo (podle CSA 13.) mezi světovými LSP. Jejím dalším triumfem je umístění mezi pěti sty nejrychleji rostoucími společnostmi v Evropě.

2.2 Historie firmy

Moravia Translations a.s., se sídlem v Brně, na ulici Kounicova 10, byla založena 21.června 1991 jako firma poskytující překlady včetně tlumočnictví a poradenské služby v této oblasti, průvodcovství, nákup a prodej potravinářského, nepotravinářského a průmyslového zboží, dovoz a vývoz, písařské práce, redakční činnost, agenturní činnost v oblasti kultury a výuky jazyků, propagační a zprostředkovatelská činnost, informační činnost, tvorba vzdělávacích a překladatelských programů s využitím výpočetní techniky a videotechniky, dabing a zpracování dat. Později přibýly činnosti jako obchodní živnost (koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje), vyučování cizích jazyků, poskytování software, pronájem nemovitostí (nebytových prostor) včetně poskytování, jiné než základní služby, služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob.

Jako právní forma podnikání byla zvolena akciová společnost se základním kapitálem 540 000,- Kčs rozděleným do 108 akcií jmenovité hodnoty 5 000 Kčs znějících na jméno. Firma byla zřízena notářským zápisem o založení akciové společnosti sepsaným dne 19.června 1991 č.j. 1 NZ 230/91, 1 N 266/91 a zakladatelským plánem ze dne 11.3.1991. Do dvanácti let se kapitál postupně navyšoval emitováním dalších akcií až na hodnotu 3 570 000 Kč. Tato společnost funguje dodnes a je 100% vlastníkem dceřiné firmy – Moravia IT a.s., která byla založena roku 2000.

Na tuto dceřinou firmu byla převedena část podnikání z mateřské společnosti Moravia Translations a.s. Důležitým milníkem je zápis další činnosti do předmětu

podnikání, a tou je **lokalizace software**. Moravia se tedy mimo lokalizací software zabývá:

- překladatelstvím a tlumočnictvím,
- poskytováním software,
- poradenskou činností v oblasti výpočetní techniky,
- projektovým managementem v oblasti softwarových služeb,
- školením v oblasti softwaru a
- grafickými a kresličskými pracemi.

Základní kapitál firmy Moravia IT činil ke dni 31.12. 2006 3 000 000 Kč (100 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 30 000,- Kč).

Statutárním orgánem je představenstvo, které má tři členy. Předsedou představenstva generální ředitelka firmy. Předsedou dozorčí rady, taktéž tříčlenného orgánu, je ředitel IT oddělení. Společnost zastupuje vůči třetím osobám, před soudy a před jinými orgány v celém rozsahu představenstvo, a to buď společně všichni členové představenstva, nebo samostatně předseda představenstva nebo předseda a další člen představenstva nebo dva členové představenstva.

Výpis z obchodního rejstříku:

Obchodní firma:	Moravia IT a.s.
Datum zápisu:	15.06.2000
Sídlo:	Brno, Hilleho 4, PSČ 60200
Identifikační číslo:	26216574
Právní forma:	Akciová společnost
Spisová značka	B 3320 vedená u rejstříkového soudu v Brně
Základní kapitál:	3 000 000,- Kč (splaceno 100%)

Tabulka č. 1: *Základní informace o firmě Moravia IT, a.s.*

2.3 Přehled rozmístění center a poboček

Hlavní centrála firmy Moravia IT, a.s. je umístěna v budově v Brně, ul. Hilleho 4. Po dlouhou byla tato budova jediným produkčním centrem v České republice. Rychlý růst firmy si však vyžádal další prostory a tak vznikala nová produkční centra, situovaná nedaleko centrály na ulicích Příkop a Cejl. V Brně je zaměstnáno přibližně 280 pracovníků. Další důležité centrum se nachází v USA v Kalifornii (Thousand Oaks). V USA byly založeny další kanceláře v Kirklandu a Princetonu, dále pak menší produkční centrum v Seattlu. Zaměstnávají dohromady 10 pracovníků. Moravia IT vlastní stále provozovny v Irsku (Dublin) a Japonsku (Tokyo). Irská kancelář zaměstnává 2 pracovníky, v Japonsku je jich 8.

Tyto centra jsou zpřehledněna v následujícím seznamu:

Název	Lokace	Počet zaměstnanců
Hlavní centrála	ul. Hilleho 8, Brno, ČR	280
Produkční centrum QASight	ul. Příkop, Brno, ČR	
Produkční centrum Cejl	ul. Cejl 10, Brno, ČR	
Centrum v USA	Thousand Oaks, Kalifornie, USA	8
Kanceláře v USA	Kirkland, USA Princeton, USA	
Produkční centrum USA	Seattle, USA	
Provozovny:	Dublin, Irsko	2
	Tokyo, Japonsko	8

Tabulka č. 2: Center, kanceláři a provozoven

Dále byly založeny pobočky:

Název společnosti	Stát (Město)	Počet zaměstnanců
Moravia IT, spol. s.r.o.	Slovensko (Bratislava)	7
Moravia IT, Kft.	Maďarsko (Budapešť)	11
Moravia IT Nanjing Co.Ltd	Čína (Nanjing)	51
Moravia IT	Polsko	16
Moravia IT, a.s.	Argentina (Rosario)	7

Tabulka č. 3: *Rozmístění poboček*

Celkový počet zaměstnanců v roce 2006 činil 408, k září letošního roku se počet zaměstnanců snížil, neboť Moravia nezískala některé projekty a lidé, kteří odešli, nebylo třeba nahrazovat.

2.4 Organizační struktura firmy

Jak firma vypadá uvnitř? Pro fungování firmy je důležité uspořádání organizační struktury. Ta byla aktivně formována po celou dobu existence firmy. Organizační struktura odráží požadavky plynoucí z předmětu podnikání. V příloze č.1 je uvedena procesní mapa organizace. Základem jsou tři produkční strategické jednotky – LocUnit, MBU a QASight, které přímo uspokojují požadavky zákazníků firmy. Nahoře jsou znázorněny řídicí procesy ovlivňující směr těchto strategických jednotek. Dole pak procesy zajišťující pro všechny SBU bezproblémové fungování. Na základě této procesní mapy se buduje v Moravii organizační struktura.

Pro názornost jsem organizační strukturu rozdělil na dvě části – vrcholový management firmy a uspořádání v jedné ze strategických jednotek. Organizační struktura vrcholového managementu je liniově štábní a je znázorněna v příloze č.2a. Od vyšších složek managementu k produkčním pracovníkům se struktura postupně mění. V nižších složkách managementu (organizační struktura SBU) převládá maticová struktura. Práce je projektově orientovaná, protože lokalizace jako služba, kterou firma poskytuje, je vždy spojena s určitým produktem zákazníka. Jednotlivé projekty mají

na starosti projektoví manažeři, kteří si své podřízené „půjčují“ od vedoucích jednotlivých funkčních celků (vedoucí softwarových inženýrů, vedoucí testovacích inženýrů, atd.). Organizační struktura oddělení QASight je znázorněna v příloze č.2b.

2.5 Identifikace podnikatelských oblastí

Společnosti si vybuodovala tři hlavní strategické jednotky, které spolu úzce spolupracují. Tyto tři jednotky jsou řízeny řídicími procesy a podporovány pomocnými procesy jak je znázorněno na procesní mapě v příloze č.1. Ostatní SBU se podílejí na zisku pouze minimálním podílem.

2.5.1 Localization Unit (LocUnit)

Nejstarší jednotka LocUnit se zabývá především překladem manuálů, nápověd, webových prezentací, dokumentací, software atd. V průběhu lokalizace se produkty často vyvíjejí. Lokalizační inženýři provádí analýzy současného stavu produktu proti předešlému a na žádost zákazníka se texty určené k překladu rozesílají překladatelům. Po dokončení překladu se přeložené texty zpětně implementují a tím vzniká lokalizovaný produkt. LocUnit se v současnosti podílí cca 32 procenty na celkovém zisku.

Mezi hlavní zákazníky patří Pinnacle, UPEK, Autodesk, Hewlett Packard, 3com, BaaN, COREL, IBM, EPSON, Logitech, Oracle, Toshiba, Tektronix, Sun, Google, McAfee, Adobe, Tektronic atd.

2.5.2 Microsoft Business Unit (MBU)

Specifická jednotka vyznačující se pouze jedním zákazníkem – Microsoft. Produktem této jednotky není pouze překlad, ale také testování a následná oprava chyb v daném software.

Na celkovém zisku se podílí zhruba 60 procenty. Tento podíl roste mnohem rychleji než u ostatních divizí a očekává se další růst. Zákazník si váží firemního kréda „*přednost má kvalita před včasným odevzdáním*“. Díky tomuto oddělení se Moravia

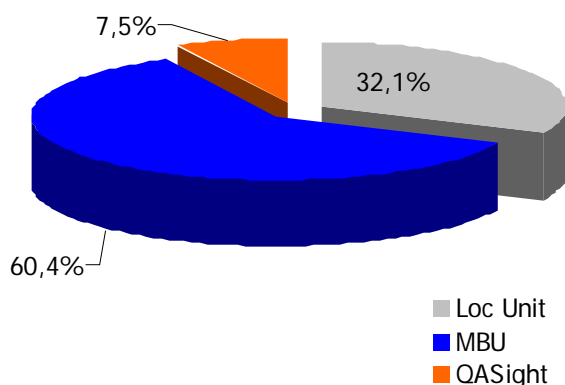
stává jedním z hlavních partnerů Microsoftu (ocenění „*Microsoft Gold Certified Partner*“) a získává stále více projektů. Do několika jazyků také překládala poslední operační systém Windows Vista nebo MS Office.

2.5.3 QASight

Pro služby, které QASight poskytuje, je velmi ceněnou strategickou jednotkou. „Quality Assurance“ v názvu jednotky znamená zajištění kvality. Tato jednotka nezahrnuje pouze překlad, ale také komplexní otestování softwarového produktu, inženýrské práce a vytváření dalších buildů (v případě, že se během lokalizace zákazníkův produkt vyvíjí). Mimo tyto služby poskytuje QASight také dodatečnou zákaznickou podporu (vytváření skriptů, menších programů pro obsluhování daného softwaru apod.).



QASight sídlí v novém produkčním centru na ulici Příkop. Jako offshoringové řešení zřídila firma pro QASight pobočku také v Číně v Nanjingu s téměř 100 zaměstnanci. Divize QASight má mnohem méně klientů než LocUnit, ale o to více zaměstnanců – v roce 2006 130 lidí včetně pobočky v Nanjingu. Mezi klienty patří především Autodesk, který v současné době zaměstnává QASight zhruba na 80%. Dalšími klienty jsou Symantec, Novel atd. Lokalizovanými produkty jsou např. ERP, CRM a jiný korporáční a finanční software, CAD, CAM a další grafický software, ochranný a antivirový software, IT, tiskařský, síťový a ostatní software s podobným zaměřením. Na celkovém zisku se tento rok podílí pouze sedmi a půl procenty.



Graf č.1: Rozložení podílu jednotlivých divizí na celkovém zisku v roce 2006

2.6 Identifikace poslání, vize a strategické cíle

Motto:

Plynule ve všech světových obchodních jazycích

Poslání:

Přispívat k rozvoji; zvyšování pracovní produktivity a životního stylu poskytováním přístupu k technologiím a informacím lidem na celém světě v jejich rodném jazyce. Posláním je poskytnutí pomocí svých jazykových znalostí a technologie ta nejlepší řešení pro naše zákazníky a uspokojení tak jejich potřeby vstoupit na světový trh.

Vize společnosti:

Moravia se stane předním partnerem prestižních mezinárodních společností s globalizačními potřebami a potřebou testování a zvyšování kvality svých produktů.

Strategické principy:

Stabilita má vyšší prioritu než růst.

Expanze neohroží kvalitu.

Kvalita nesmí být ohrožena termínem dodání.

Stávající cíle:

Finanční:

1. Do roku 2011 chce navýšit zisk o 30 milionu dolarů s následujícím rozložením mezi divizemi: Loc Unit: 8M\$, MBU: 11M\$, QASight: 6M\$ a 5M\$ přírůstek z akvizic.
2. Moravia chce dosáhnout každým rokem 12% zisk před zdaněním s podmínkou, že každá divize dosáhne zisku, ne ztráty.

Kvalita:

3. Před koncem roku 2007 chce mít implementovaný systém řízení kvality (QMS) včetně systému pro průzkum spokojenosti zákazníků.
4. Na konci roku 2007 chce mít ve všech odděleních implementovaný systém měření kvality a tím dosáhnout stálého zvyšování kvality služeb.

Rozmístění produkce:

5. Společnost chce do roku 2011 rozložit zatížení produkce následujícím poměrem:
Čína (Nanjing) – 20%, ČR (Brno) – 40%, Brazílie (Rosario) – 40%.

Zabezpečení informací:

6. Společnost chce mít do roku 2008 zavedený ISMS – interní systém zabezpečení a ochrany informací.

Další cíle...

3 Specifikace problému

Moravia si pro další období vytyčila cíle, kterých chce dosáhnout. Mezi nimi je také finanční cíl stanovený jak pro celou firmu, tak i pro jednotlivé divize. Pro Moravii to znamená získat nové projekty a nové zákazníky a především snížit své náklady. Při plnění tohoto cíle narazil management na známé problémy, které společnost doprovází již od počátku jejího rychlého růstu. Jedním z nich je **vysoká fluktuace zaměstnanců**. Zaměstnanec v Moravii pracuje průměrně zaměstnanec pouze 2 roky. To je velmi krátká doba s ohledem na charakter poskytovaných služeb, např. v QASight:

- je třeba nejméně jeden měsíc k tomu, aby se zaměstnanec zaučil na daném projektu,
- hlavní projekty QASight probíhají po dobu 9 měsíců,
- zaměstnanec je schopen pracovat téměř samostatně až na druhém či třetím projektu.

Poměr času aktivně stráveného na projektech a celkového času stráveného ve firmě je mnohem menší než by si vedení představovalo. Management se snaží najít řešení tohoto problému už delší dobu, přesto se mu zatím nepovedlo nalézt správné kroky. Snížení fluktuace považují za dobrý odrazový můstek k dalšímu rozvoji společnosti.

Vysoká fluktuace je výsledkem nastavení **firemního prostředí a organizačních procesů**. Zaměstnanci odchází sami – nejsou propouštěni. Odpověď na otázku „Proč zaměstnanci odchází tak brzo?“ lze najít v jejich spokojenosti a hlavně v tom, **jak jsou motivovaní**. Proto lze tvrdit, že jejich motivace zůstat ve firmě po delší dobu není dostatečně vysoká. Kořenem tohoto problému jsou **stimuly ovlivňující motivaci** zaměstnanců Moravie.

4 Cíl práce

Cílem diplomové práce je poskytnout managementu ucelenou zprávu o současně situaci v Moravii/QASight a navrhnout způsoby řešení problémů definovaných v předchozí kapitole. Ty spočívají v nedostatečné motivaci zaměstnanců zůstat ve firmě déle a podílet se na budoucích projektech. Hlavním cílem této práce je **navrhnout odpovídající stimulační nástroje** pro Moravii.

Struktura diplomové práce:

1. Představení společnosti Moravia IT, a.s.;
2. Definice problému;
3. Cíl práce;
4. Analýza současného stavu vzhledem k řešené problematice;
5. Teoretické možnosti řešení;
6. Výběr vhodného řešení a odůvodnění;
7. Návrhy a postupy při implementaci řešení;
8. Zhodnocení a závěr.

Výsledky práce mohou pomoci managementu stanovit další strategické kroky firmy, která tak bude schopna lépe reagovat na situaci, v níž se společnost nachází, v souladu s vytyčenými cíli. Proto si na samotný závěr práce kladu za cíl zhodnotit návrhy změn v motivačním programu a stručně popsat jejich vliv na strategii firmy.

5 Analytická část

Analýza začíná uvedením zdrojů, ze kterých jsem čerpal. Následuje analýza současného stavu, rozbor hlavních důvodů ztráty motivace zaměstnanců, výčet pozitivních a negativních faktorů a dosavadní kroky managementu, kterými se snaží management o nápravu situace. Na závěr je uvedena přehledná SWOT analýza.

5.1 Zdroje informací použité v analýze

Zdrojem informací jsou názory a pozorování liniových manažerů, hrubá SWOT analýza zpracovaná vedením, názory zaměstnanců a bývalých zaměstnanců, má pozorování, výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců a průzkumu spokojenosti zaměstnanců s benefity, které byly provedeny externí firmou.

5.2 Aktuální stav

Problém vysoké fluktuace se poprvé objevil v jednotce QASight. Jedním z důvodů je skutečnost, že na místo testovacích inženýrů byli (a jsou) nabíráni převážně studenti. Z tohoto důvodu se s vysokou fluktuací počítalo a nebyla jí věnována žádná zvláštní pozornost. S rapidním nárůstem firmy však rostla i fluktuace, a to nejen v divizi QASight, ale také v ostatních divizích. Managementem tedy bylo podniknuto několik kroků se záměrem snížit fluktuaci:

- Na konci roku 2005 byl zaveden **system odměňování pomocí tzv. benefitů**. Ty jsou přidělovány zaměstnancům v podobě určitého počtu kreditů, které mohou zaměstnanci použít pro své soukromé aktivity – sport, kultura, penzijní připojištění atd. Výše benefitů se kalkuluje podle na výši fixní složky platu.
- **Je zaveden způsob hodnocení výkonu zaměstnanců**. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců probíhá čtvrtletně. Jeho součástí je dotazník, který je vyplněn

nejbližším spolupracovníkem a zpracován odpovídajícím manažerem. Avšak jediným výstupem hodnocení je změna variabilní složky platu. Z těchto materiálů se nevyvozují žádné důsledky a opakovaný nedostatečný výkon tak zůstává opomenut. Výjimkou není ani pravý opak. Většinou bývá dlouhodobý nadprůměrný výkon zaměstnance následován buď finančními odměnami nebo jeho odchodem.

- V polovině roku 2007 došlo ke zhoršení situace, kdy začali hromadně odcházet dokonce i „skalní“ zaměstnanci a fluktuace tak dosáhla vrcholu. Tento výkyv přišel paradoxně managementu vhod, protože Moravia nezískala od firmy Microsoft zakázku v takové míře, jakou očekávala, a tak místo nabírání nových pracovních sil došlo k přesunu části pracovníků (některých také z QASight). Jedním z hlavních důvodů odchodů zaměstnanců byla změna ve flexibilitě pracovní doby. Doposud mohli zaměstnanci prakticky kdykoliv opustit pracoviště a vyřídit si potřebné záležitosti mimo firmu. Jedinou podmínkou bylo splnění požadovaného počtu odpracovaných hodin na konci měsíce a samozřejmě bezproblémový chod projektu. Nyní je pracovní doba pevná. Tímto krokem zmizela u zaměstnanců velmi ceněná výhoda.

5.3 Hlavní důvody ztráty motivace

- Přestože se top management snaží o aktivní přístup ke svým zaměstnancům (sdělují jim nové strategické cíle a snaží se je zainteresovat na budoucnosti firmy), stěžují si zaměstnanci na malou pozornost ze strany **managementu, která je věnována jejich návrhům a názorům.**
- I přes fakt, že **téměř polovina zaměstnanců hodnotí Moravii jako „lepší“ nebo „nejlepší“ místo k práci**, poukazuje řada z nich na problém ve schopnosti Moravie získat, udržet a případně povýšit ty správné lidi. Management jako by nevěřil vlastním zaměstnancům. Často nabírá do vyšších pozic nové zaměstnance s manažerskými dovednostmi. Firmou se dokonce šíří názor, že povyšování jsou ti zaměstnanci, kteří na svých pozicích „nesplňují očekávání“.

- V dotazníku také hodně zaměstnanců zmínilo, že **nemá dostatek času na profesní rozvoj**. Ten pro následující 1-2 roky považuje za prioritu více jak polovina zaměstnanců.
- Samotnou fluktuaci podporuje také **velký rozdíl v zatížení ve špičce a mimo špičku**. Tento rozdíl je v průběhu kalendářního roku velmi výrazný, protože ve všech divizích jde o projektově řízenou práci sezónního charakteru.
- Z vlastního pozorování usuzuji, že ve firmě **chybí pracovní vzor – hrdina společnosti**. Přestože v interních novinách jsou zmínky o zaměstnancích, jejich nadprůměrné výsledky nejsou zveřejňovány. Manažeři mají možnost posoudit nejlepšího pracovníka za určité období, ale nevyhlašují jej. Veřejně oceňování nejsou ani ti, kteří dobrý nápad uvedli ve skutečnost a zjednodušili tak práci sobě i ostatním zaměstnancům. A ani na konci sezóny nejsou vyhlašovány výsledky projektových týmů, což by posílilo týmového ducha a zdravou soutěživost.

Výsledkem jsou legendy o záporných pracovních vzorech kolující uvnitř společnosti.

- Z průzkumu také vyplývá **nespokojenost zaměstnanců s nastavením některých firemních politik, pracovních procesů a se strukturou společnosti**. Zmiňovány byly věci jako systém získávání spolupracovníků, systém hodnocení pracovního výkonu a na něj navazující systémy rozvoje a odměňování.
- Personálnímu oddělení je vytýkáno, že se **více věnuje nabírání nových zaměstnanců než péči o stávající**. Tato skutečnost však připadá na vrub organizační struktury a rozdělení pravomocí. O zaměstnance se pak starají projektoví manažeři.

5.4 Pozitivní faktory

- **Zaměstnanci si cení týmového ducha**, který vládne ve firmě. Management je veden k tomu, aby týmového ducha posiloval.

- Výhodou jsou dokonale rozvinuté formy komunikace – ústní (hlavně telefonická) a písemná (e-mail).
- Profese a kultury střetávající se v jednom místě jsou velmi různorodé. Zaměstnanci pocházejí doslova z různých koutů světa a lokalizace jako služba nevyžaduje příliš kvalifikovanou specializaci – lokalizaci se může zabývat prakticky každý. Proto je ve firmě soustředěna řada různých profesí.
- Více než 70% zaměstnanců je přesvědčeno, že **společnost má u zákazníků dobrou pověst**. Firma se aktivně účastní řady mezinárodních konferencí zabývajících se lokalizačním průmyslem, které napomáhají jejímu zviditelnění na světovém poli. Firma tak působí na okolí i na své vlastní zaměstnance prestižně.
- Vzdělanostní rozložení zaměstnanců:
 - 36% zaměstnanců dosáhlo úplného VŠ vzdělání,
 - 20% připadá na základní stupeň a vyšší odbornou školu a
 - 40% patří středoškolsky vzdělaným zaměstnancům.
- **Velkou výhodou je pobočka založená v Číně**, kde není problém získat levnou pracovní sílu. Moravia ji využívá ke kompenzaci nedostatku pracovních sil v době špičky. Nedostatek pracovních sil však nelze řešit tímto způsobem dlouhodobě, protože kvalita testerů v čínské pobočce značně zaostává za kvalitou testerů v ČR.

5.5 Negativní faktory

- Ve firmě je zaveden **QMS, který však stále není plně funkční**. Velké množství projektů je závislé na klíčových členech jednotlivých týmů a proto odchod každého z nich znamená vážné problémy.
- Ve firmě se věk zaměstnanců ve 40% pohybuje mezi 25 až 29 lety. Jde především o studenty a absolventy technických škol v Brně, kteří nastupují do firmy hlavně za účelem získání praxe. Oni sami **nepředpokládají, že zde**

budou pracovat delší dobu. Bohužel stejný postoj zaujímá i vedení společnosti a tak těmto zaměstnancům není věnována žádná zvláštní pozornost – nejsou nijak pozitivně stimulováni. Ostatní zaměstnanci tak berou nově příchozí jen jako „dočasnou výpomoc“. V tomto smyslu jde o zakořeněný předpoklad, který také významně přispívá k vysoké fluktuaci.

- Nepříliš přispívá i fakt, že **týmy jsou složeny pouze z mladých lidí.** Důvodem je umístění produkčního centra v Brně, které jako „univerzitní město“ nemá o studenty a absolventy technických škol nouzi. Moravia dokonce vyhlásila odměnu 5 000 Kč pro každého zaměstnance, který přivede do firmy testovacího inženýra, jenž vydrží ve firmě déle než tři měsíce. Pro ostatní pracovní pozice jsou odměny ještě vyšší. I to svědčí o určitém zoufalství.
- Na motivaci zaměstnanců také negativně působí zakořeněný předpoklad, že **Moravia své zaměstnance v zásadě nepropouští,** a to ani tehdy, není-li pro ně zrovna práce. To je způsobeno následujícími faktory:
 - a) práce je sezónního charakteru,
 - b) zaměstnanci se na sezónu těžce shání,
 - c) firma se neustále rozrůstá,
 - d) firma poskytuje stabilní zázemí (místy působí jako státní podnik).

Zaměstnanci tak nemají strach ze ztráty zaměstnání.

5.6 Dosavadní kroky managementu

5.6.1 Neformální akce

Management podporuje rozvoj neformálních vztahů. Vyčleňuje finanční prostředky pro schůzky zaměstnanců a poskytuje prostor ve svém informačním systému. Snaží se tak zavést do firmy určité tradice vedle formálních akcí jako Vánoční večírek, každoroční Momentum nebo letní Sportovní den. Lidé, kteří tak ve firmě

nepřijdou do styku, mají možnost se seznámit a lépe poznat. Neformální vztahy stmelují kolektiv a zvyšují pravděpodobnost, že zaměstnanec vydrží ve firmě déle.

Do této kategorie patří i sportovní aktivity, při nichž někteří zaměstnanci jako tým reprezentují Moravii. Vznikl tak např. cyklistický tým (MCT – Moravia Cycling Team), který se úspěšně účastní řady soutěží. Sportovní aktivity podobně jako neformální akce pomáhají vytvářet celopodnikového týmového ducha.

Zajímavým stimulačním nástrojem mohou být i další aktivity inicializované ze strany managementu – například nedávno podniknutá „cesta k severnímu pólu“ nebo dobročinná akce na pomoc dětem bez rodin v Číně.

5.6.2 Moravia University

Moravia University byla zřízena za účelem organizace školení a různých technických kurzů pro zaměstnance. Universita byla dokončena, ale po dlouhou dobu nevykazovala žádnou aktivitu. Teprve nedávno byl připraven pro tento projekt nový portál a stanoveny cíle, mezi něž patří zkvalitnění zaškolování odborných pozic na pobočkách. Objevili se i další nabídky školení a každý ze zaměstnanců má možnost se nabízených kurzů zúčastnit. Toto považují za velmi dobrý krok ze strany managementu.

5.6.3 Zdroje informací

V některých bodech byly zmíněny **firemní noviny**. Ty slouží jako dodatečný zdroj informací pro všechny, kteří mají zájem se podílet na vývoji firmy. Informují o změnách v managementu, provedených průzkumech a jejich výsledcích, o sportovních úspěších (a neúspěších) MCT a také o různých soukromých událostech zaměstnanců (narození potomka, svatba ...) apod. Noviny jsou vydávány ve firemním jazyce – v angličtině. Bohužel ani v tomto zdroji informací nejsou zmiňovány úspěchy jednotlivců. Noviny tak nejsou „osobní“ a zaměstnanci jsou pojímány spíše formálně.

Určitým rituálem, který slouží také jako zdroj informací, je **hromadný e-mail**, ve kterém personální oddělení oznamuje příchod nových zaměstnanců. Jsou přiloženy jejich fotky a stručný výpis dosaženého vzdělání a dosavadních zkušeností a pozici,

kterou budou zastupovat. O příchodu nového zaměstnance do pozice v top managementu informuje sama ředitelka společnosti. Naopak test inženýři, kteří tvoří většinu v QASight, zmiňování nejsou.

5.6.4 Vybavení pracovního prostředí

Pracovní prostředí doznalo během růstu velkých změn. S prestiží firmy se na pracovištích a v jiných společných prostorách firmy množí **firemní loga, reklamní upoutávky, loga významných partnerů a řada získaných ocenění**. Management se snaží, aby tyto věci byly vidět. **Symboły firmy** jsou také vidět ve firemních materiálech, prezentacích pro zaměstnance, zákazníky, dodavatele atd., na vizitkách, smlouvách, webových stránkách a firemních portálech včetně IS.

Vedoucí a manažeři mají své kanceláře, zatímco ostatní zaměstnanci jsou umístěni ve větších halách. Z technologického vybavení má každý k dispozici IP telefon, dále výkonná PC, kvalitní monitory a pohodlné přizpůsobivé židle. Moravia se snaží pro své zaměstnance zajistit ty nejlepší pracovní podmínky.

Pracovní prostředí lze charakterizovat jako přátelské i přes současnou velikost firmy. Od počátku byla zavedena určitá nepsaná pravidla. Ve firmě si všichni tykají, oslovují se výhradně křestním jménem a neuvádějí své tituly. To vede ke snazšímu a rychlejšímu řešení konfliktů a také k tomu, že se nováčci rychleji začleňují do kolektivu.

5.7 Používané stimuly

Stimuly používané ve firmě se dají rozdělit do několika skupin:

5.7.1 Hmotné

- Platové ohodnocení – rozděleno na fixní a variabilní složku. Fixní část se odvozuje od pozice zaměstnance a zvyšuje se téměř každým rokem. Její výše je tedy závislá na délce pracovní doby s tím, že pro každou pozici

existuje určitý strop, který může být překročen pouze v ojedinělých případech.

Variabilní složka platu patří k hlavním stimulům v Moravii, respektive management k ní tak přistupuje. Pro testovací inženýry nabývá maximálně 10% hodnoty fixní složky, u ostatních 15 – 20%. Konečná výše variabilní složky je pak závislá na čtvrtletním hodnocení, kdy se výsledné ohodnocení zaměstnance násobí touto pohyblivou složkou. Zaměstnanec pak tuto částku dostává tři měsíce až do nového hodnocení. Za zmínku však stojí, že většina hodnocení zaměstnanců se nepohybuje v rozmezí 0 až 100%, ale 75 – 100%. Hodnocení tedy nevyužívá celou škálu, ale jen jednu čtvrtinu.

- Sociální výhody – zaměstnanci mohou využít firemního lékaře. Od roku 2007 je další zaměstnaneckou výhodou jeden týden dovolené navíc.
- Cílové prémie – benefity. Ty jsou závislé na fixní složce platu a každý zaměstnanec má možnost utratit své kredity za různé aktivity (sportovní nebo relaxační programy) nebo za penzijní připojištění.

5.7.2 Nehmotné

- Vzdělávání, rekvalifikace – projekt Moravia University začal úspěšně fungovat. Probíhají nejrůznější školení, většinou však určená liniovým manažerům a zaměstnancům ve vyšších pozicích.
- Samostatnost – při řešení konfliktů a všech pracovních záležitostí mohou zaměstnanci požádat o pomoc nebo mohou jednat samostatně. To vyplývá z charakteru práce.
- Styk se zákazníky – i nejnižší postavení zaměstnanci se běžně dostávají do styku se zákazníky, často se jedná o zahraniční klientelu. Tento druh stimulace působí i na řadové zaměstnance velmi silně. Zaměstnanci mají možnost se podílet na vývoji projektu a úzce komunikovat se zahraničními zákazníky, což oceňují.
- Flexibilní pracovní doba byla také silným podnětem, avšak dále už nepůsobí.
- Vztahy – liniový management je veden k tomu, aby kritizoval spíše pozitivně než negativně. Vládne týmový duch a dobré vztahy.

- Pozitivní firemní kultura – v poslední době klade management důraz především na tuto oblast. Výsledkem jsou nejrůznější firemní akce, schůzky, noviny, sportovní aktivity atd. Do této kategorie patří i tykání a nepoužívání titulů.

5.8 Závěrečná SWOT analýza

V této analýze jsou zpřehledněny faktory, které mají významný vliv na motivaci zaměstnanců. Jsou rozděleny na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

5.8.1 Silné stránky

- Vytvořený základ pro hodnocení zaměstnanců.
- Zavedený systém odměňování pomocí benefitů.
- Fungující personální oddělení.
- Dobré finanční výsledky.
- Prestižní firma.
- Stabilní zázemí.
- Týmový duch.
- Nadprůměrné vzdělání zaměstnanců.
- Dobré vybavení pracovního prostředí.

5.8.2 Slabé stránky

- Pevná pracovní doba.
- Malá pozornost věnována zaměstnancům.
- Pouze mladý kolektiv.
- Neumožněn další osobní růst – kariéra.
- Managementu chybí schopnost získat, udržet, povýšit ty správné lidi.
- Zaměstnanci nemají čas na svůj profesní rozvoj.
- Chybí pracovní vzor – hrdina společnosti.

5.8.3 Příležitosti

- Různorodost profesí.
- Účast na mezinárodních konferencích.
- Pobočky po celém světě včetně Číny.
- Podpora nejrůznějších aktivit ze strany vedení.
- Nadějný projekt „Moravia University“.
- Zavedené zdroje informace (noviny, hrom. e-mail, IS atd.).

5.8.4 Hrozby

- Zaměstnanci nejsou dostatečně motivovaní zůstat ve společnosti delší dobu.
- Závislost na klíčových zaměstnancích.
- Zakořeněný předpoklad, že se zaměstnanci nezdrží déle.
- Předpoklad, že Moravia své zaměstnance zpravidla nepropouští.
- Narůst projektů ve špičce – sezónní charakter práce.
- Řada zaměstnanců není nespokojena s nesprávným nastavením některých firemních politik, pracovních procesů a strukturou společnosti.

6 Teoretické možnosti řešení

Management firmy pátrá po důvodech ztráty motivace u zaměstnanců. Je-li dílčím cílem snížení fluktuace zaměstnanců, je třeba zvýšit jejich motivaci zůstat ve firmě. K dosažení tohoto cíle je třeba nalézt ty správné stimulační prostředky. V teoretické části jsou uvedeny možné stimulační nástroje – vnější podněty – kterými lze zvýšit motivaci zaměstnanců a snížit tak celkovou fluktuaci ve firmě.

6.1 Úvod do teorie

Je to právě management, který by měl o stimulaci a motivaci ostatních vědět poněkud více. K teoretickému výkladu je třeba si nejdříve uvést několik termínů:

- **motiv** – vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování člověka,
- **stimul** – vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí,
- **cíl** – cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb,
- **hodnota** – to, co odpovídá potřebě člověka, co potřebuje,
- **potřeba** – prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu a
- **přesvědčení** – něco, čemu o sobě a o světě kolem nás člověk věří. (8)

Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní popud působící směrem k vytyčenému cíli.

Stimulace představuje soubor vnějších incentívů (podnětů, pobídek) usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci. (5)

6.2 Teorie motivace

Teorií motivace je celá řada. Zde uvádím ty nejvíce uznávané teorie. Z důvodu řešení vysoké fluktuace lidí a návrhu vhodných stimulačních nástrojů uvádím také dopady implementace jednotlivých teorií na vnitřní motivaci zaměstnanců.

6.2.1 Motivace cukru a biče

Jedna z nejjednodušších teorií motivace. Vnější podnětem jsou zde odměny – „cukr“ nebo tresty – „bič“. Tento systém hodnocení odměňuje cukrem ty zaměstnance, kteří pracují dobře a naopak bičem ty, kteří pracují špatně. Umění využívání této teorie však spočívá v tom, že vedoucí pracovník správně analyzuje situaci a dokáže odměny prohodit. I zaměstnanec podávající špatný výkon se často zlepší dříve tehdy, ukáže-li se mu ne bič, ale jaká odměna ho čeká – kousek „cukru“.

6.2.2 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor (1906 – 1960). Tato teorie je založena na dvou opačných přístupech vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Z těchto přístupů pak vyplývají způsoby jejich ovlivňování – stimulační.

Teorie X – předpokládá, že lidé se staví k práci s odporem, jsou líní, pasivní a vyhýbají se jí a proto musí být kontrolováni a nuceni k podávání pracovních výkonů. Chtějí, aby jejich práce byla usměrňována, čímž se snaží vyhýbat odpovědnosti.

Opakem je teorie Y – jsou také podřízení, které charakterizuje aktivita, vynalézavost, ochota přebírat zodpovědnost a identifikovat se s cíli organizace. Tento optimističtější názor se snaží dobrou cestou stimulovat zaměstnance oceňováním a následným odměňováním jejich výsledků práce. Důležitým oceněním je také vytváření příležitostí pro jejich osobní růst.

Nedá se obecně říci, která teorie je správná, ačkoliv autor byl prý zastáncem spíše teorie Y. Avšak ke sklonku svého života se snažil McGregor vytvořit ještě

teorii Z. Přestože jej nedokončil, jedná se pravděpodobně, stejně jako v efektivním využívání teorie „cukr a bič“, o kombinaci obou zmíněných přístupů. (5)

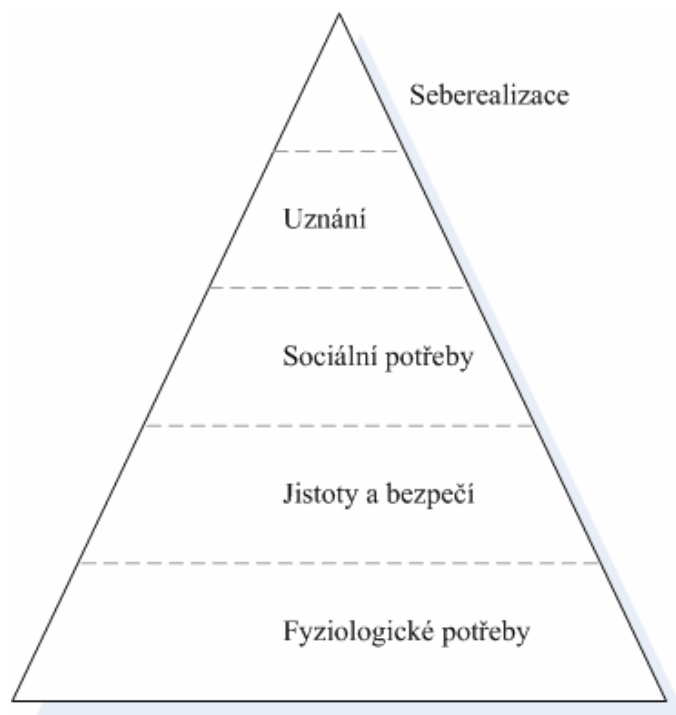
6.2.3 Maslowova hierarchie potřeb (1943)

Maslowova teorie se řadí mezi široce uznávané přístupy chápání motivace. Autorem je Abraham Maslow (1908 – 1970), který celou hierarchii rozdělil do dvou základních předpokladů:

- a) každý z nás pociťuje svým způsobem nedostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
- b) Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení. (3)

Dalším přesvědčením autora je to, že dokud nebudou uspokojeny nižší potřeby, potřeby v hierarchii nad nimi se nebudou dostatečně rozvíjet.

Maslow rozdělil potřeby člověka do pěti základních úrovní – tzv. pyramidu potřeb, která je uvedena na obr. č.1.



Obr. č.1: Maslowova pyramida potřeb

Jednotlivé základní úrovně potřeb mají různou váhu a proto jsou strukturované v pyramidě následovně:

- 1) **Fyziologické potřeby** tvoří základ pyramidy. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Jedná se o primární potřeby lidského těla, jako je např. dýchání, přijímání potravy a tekutin, přiměřené klimatické podmínky, vody, potřeba přestřeší, sexu nebo tepla. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. apod.
- 2) **Potřeby jistoty a bezpečí.** Když jsou fyziologické potřeby uspokojeny, člověk se zaměřuje na uspokojení hierarchicky vyšších potřeb a těmi jsou v tomto případě potřeby jistoty a bezpečí. Znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Patří mezi ně ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu.
- 3) **Sociální potřeby.** Tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství – potřeba sounáležitosti a lásky. Člověk má potřebu začlenit se do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem. Motivaci v této skupině představují ve firmě dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k týmu. Na této úrovni se již nejedná o potřeby fyzické jako na předchozích dvou úrovních. Neuspokojení této potřeby může ovlivnit duševní zdraví jedince.
- 4) **Potřeby uznání.** Pod vrcholem pyramidy se nacházejí potřeby uznání a ocenění. Zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí – respekt. Uznání musí být ale pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže. V práci jsou formou pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala. Chápání motivace se často chybně zužuje pouze na mzdu.
- 5) **Potřeby seberealizace.** Na samotném vrcholu Maslowovy hierarchie hodnot stojí potřeba seberealizace. Je to potřeba člověka plně rozvinout svůj talent a schopnosti. Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby

seberealizace, nazývané někdy sebeaktualizací, dobře organizovaná práce, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motiv realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent. Avšak jak napsal sám autor motivační teorie, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy zcela naplněna. (3)

6.2.4 Dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Tento model motivace byl uveden Frederickem Herzbergem v roce 1959. Společně se svým kolektivem vypracoval na základě zkoumání zdrojů spokojenost či nespokojenost s prací. Výsledkem práce je identifikace dvou skupin faktorů ovlivňující pracovní výkon:

- 1) **Motivátory** (motivační faktory) – jde o faktory vnitřní, které plynou ze vztahu mezi jedincem a jím vykonanou prací/výkonem. Změny ve vztahu pak ovlivňují výkonnost jedince. Do této skupiny jsou zahrnuty faktory jako uznání od ostatních (hlavně vedení), dosahovaný výkon, odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané práce, význam vykonávané práce a postup v pracovních funkcích, tedy osobní růst.
- 2) **Satisfaktory** (hygienické faktory) – vnější faktory dotýkající se celkových okolností práce a pracovního zařazení. Tyto faktory působí na spokojenost či nespokojenost jedince. Do této skupiny patří pracovní jistota, řídicí činnost vedoucího, životní styl, mezilidské vztahy v pracovní skupině, pracovní podmínky a bezpečnost práce, jistota trvalého zaměstnání, personální a sociální politika organizace, atd.

Jedinci mohou být dále motivováni jen tehdy, budou-li uspokojeni vnějšími faktory. Motivátory působí na spokojenost – spokojenost je o to vyšší, o kolik jsou uspokojeny motivační faktory. Naopak nedosažení udržovacích faktorů – satisfaktorů – vyvolávají nespokojenost u zaměstnanců. (5)

Zmíněné teorie se podle (9) řadí mezi teorie starší. Následující teorie motivace už patří současnosti.

6.2.5 Teorie tří potřeb

Tato teorie je výsledkem průzkumu Davida McClellanda a dalších spolupracovníků. Říká, že hlavními motivačními faktory v práci jsou tři potřeby:

- a) potřeba úspěchu – motor dokonalosti a úspěšnosti,
- b) potřeba moci – možnost ovlivňovat chování druhých a
- c) potřeba sounáležitosti – snaha o dobré vztahy.

Nejvíce byla zkoumána potřeba úspěchu a závěr autorů teorie zní, že nejlepší manažeři jsou právě ti, kteří mají tuto potřebu nejsilnější. Považují pocit úspěchu za něco více než jen odměnu za práci. Chtějí dělat vše lépe a efektivněji než dříve. Protože neradi dosahují úspěchů náhodně, nevybírají si ani lehké ani příliš těžké úkoly.

Další dvě potřeby nebyly tak podrobně zkoumány, ale teorie říká, že jsou spolu velmi těsně spjaty. (9)

6.2.6 Teorie stanovení cílů

Cílový management (MBO – Management By Objectives) znamenal v 50. letech změnu hodnocení zaměstnanců. Začala se hodnotit výkonnost a ne osobní vlastnosti, tj. výsledky a ne úmysly. Zavádělo se sebehodnocení a samokontrola poměřovaná cílem. Manažer vystupuje jako trenér povzbuzující aktivní zapojení pracovníků do hodnotícího procesu, který směřuje k vytváření závazků a motivačního prostředí.

Základem této teorie je stanovení cíle. Průzkumy v této oblasti dokázaly, že některé cíle, zejména cíle konkrétní a cíle představující určitou výzvu, jsou mimořádně motivující. Obtížné je tedy formulovat konkrétní cíl tak, aby byl pro zaměstnance sám o sobě specifickým stimulem. Určité cíle výkonnost zvyšují a obtížné cíle, jsou-li akceptovány, vedou k vyšší výkonnosti než cíle snadné.

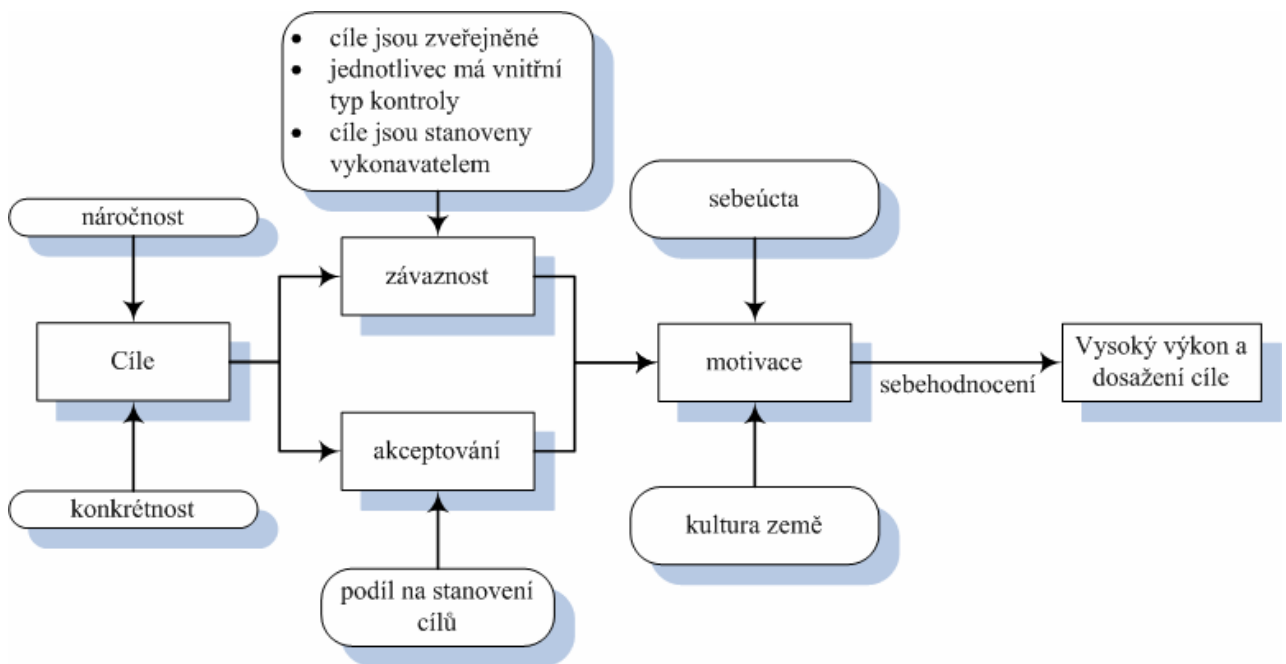
Dalším stavebním kamenem této teorie, který usměrňuje zaměstnance k akceptaci cílů, je spolupodílení se na jejich stanovení. Ne vždy je účast zaměstnanců na stanovení cílů žádoucí. Avšak v případě, že by cíl vyvolával spíše odpor

k pracovnímu výkonu, budou cíle lépe přijaty právě tehdy, budou-li se na nich zaměstnanci spolupodílet.

K vyšší výkonnosti vede také hodnotící zpětná vazba o stavu, ve kterém se zaměstnanci aktuálně nachází při plnění cíle. To jim poskytuje přehled toho, co již splnili a co ještě zbývá.

Mimo zpětné vazby jsou zda ještě další tři podmiňující faktory – závaznost cíle, odpovídající přesvědčení o svých schopnostech a národní kultura. Podle této teorie lidé s vyšší sebeúctou a tím i vyšší sebedůvěrou zvýší svůj výkon v případě náročného cíle. To samé provedou, narazí-li na negativní kritiku. Opačně se k tomu staví jedinci s nízkou sebeúctou a sebedůvěrou.

Obrázek č. 2 popisuje vztahy mezi cíli, motivací a výkonností. Celkový závěr zní, že náročné a konkrétní cíle představují silnou motivační sílu. Za určitých podmínek vedou k vyššímu výkonu, avšak zatím není uveden jediný důkaz o tom, že vede ke spokojenosti s prací. (9)



Obr. č.2: Teorie stanovení cílů: vztah mezi cíli, motivací a výkonností

Určování cílů

Určování cílů by mělo probíhat ve všech oblastech činností, jejichž výkonnost ovlivňuje celkový úspěch. Každé rozhodnutí musí být konfrontováno s celkovým cílem a cíli dílčími. Pokud dílčí cíle dobře stanovíme, tvoří pak určitou část osobního cílového managementu. Při zkoumání účinků jak jednotlivá rozhodnutí přispívají k plnění cílů je vhodné je posuzovat v určité hierarchii – úrovni řízení. Znamená to stanovení cílů na vrcholové úrovni dané organizace, vyjasnění specifických úloh potřebných pro dosažení cílů a určování a modifikování cílů pro podřízené. Existují dva pohledy na určování cílů:

- **Strom cílů** – prvotním cílem je pouze jeden a od něj se pak odvíjejí další cíle pro všechny části firmy. Odvozené cíle se nesmí přičít s prvotním cílem – musí směřovat stejným směrem.
- **Sít' cílů** – jednotlivé cíle spolu souvisí. Většinou na sebe časově navazují. Nelze tedy splnit jeden z nich, aniž by předem nebyl splněn cíl předcházející.

Definice cíle bývá zpravidla totožná s popisem konečných parametrů úkolů. Úkol může zahrnovat jak popis realizace úkolu, tak i konečné parametry a konečný termín. Cíle a úkoly mohou vyjadřovat totéž. Celkové cíle vyžadují podporu dílčích cílů a z tohoto hlediska tvoří cíle hierarchii v podobě sítě. Manažer někdy musí volit mezi krátkodobým a dlouhodobým zaměřením své činnosti a osobní zájem musí podřídit cílům organizace. Proces tvorby cílů je principiálně dvojitý:

- Přístupem shora dolů se tvoří cíle odvozené ze zájmů politických uskupení a uskupení bank či investorů;
- Přístupem zdola nahoru se tvoří cíle iniciované poznatky z výzkumu, z technologie a z marketingu.

Důležité jsou oba přístupy. Při výhradním použití prvního z nich se dosáhne nemalé jistoty udržení jednoty v podniku. Druhý způsob dává možnost zaměstnancům přímo se podílet na stanovování cílů. (5)

Důležité v této teorii je správně stanovený cíl. Obě strany (např. nadřízený a podřízený v případě stromu cílů nebo pracovník na jedné součásti projektu a pracovník na další části projektu bezprostředně následující v případě sítě cílů) znají přesnou definici cílů a mohou si tedy zodpovědět otázky typu „Co? Kdo? Kdy? Kde? Kolik?“ apod. Jednou z pomůcek je systém zásad SMART. (5)

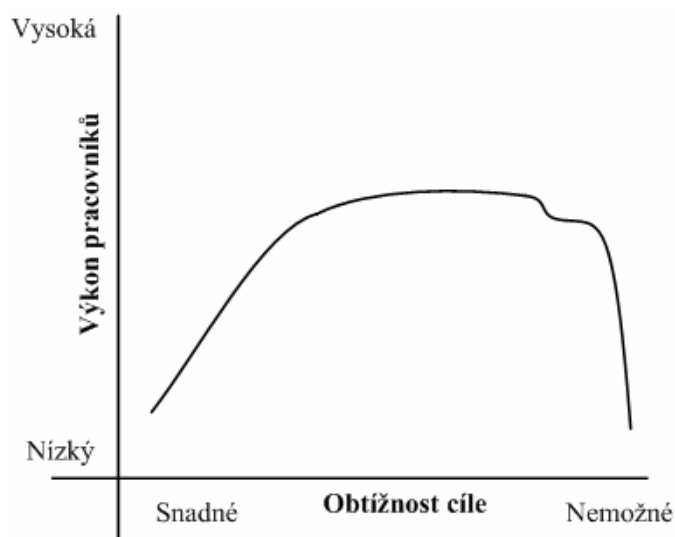
SMART

Slovo je složeno z anglických výrazů pro dobrou charakteristiku cíle.

S) „**Specific**“ – cíl by měl být **specifikovaný, konkrétní**. Myšleno je např. definování oblasti působení, určení konkrétního člověka nebo skupiny, stanovení množství výrobků, vymezení pravomocí atd. Formulování potřebných kroků ke splnění cíle přispěje také k tomu, aby se cíl stal zřetelně specifikovaným. Příkladem může být získání zakázek v celkové výši nad 100 000 Kč. Takto lze specifikovat cíl pro obchodníka. Jak dlouhou dobu má obchodník pro splnění cíle už spadá pod jiné písmeno.

M) „**Measurable**“ – při stanovení cíle by se také měla dohodnout metoda **měření** úspěchu. Tzn. podle jakých jednotek či systému se bude výsledek hodnotit. Obtížnější posuzování je u cílů kvalitativních jako je spokojenost zákazníků, zaměstnanců nebo třeba zlepšení vztahů s veřejností.

A) „**Attainable, but challenging (Acceptable)**“ – výklad písmena A se v různých literaturách liší. Cíl je třeba stanovit takovou měrou, aby byl dostatečně motivující. Měl by tedy být **dosazitelný**, ale **inspirující**. Cíle příliš „vysoké“, složité, těžké, nejsou dobrým motivem. Právě naopak, spíše demotivují. Lidé se takových cílů bojí a nejsou si jisti svými postupy, rozhodnutími a vůbec často i konečným výsledkem. Ani příliš lehké cíle nejsou motivující, protože je lidé mají tendenci podceňovat. Na obrázku č.3 je vidět závislost výkonu pracovníků na obtížnosti cíle.



Obr. č.3: Graf závislosti výkonu pracovníku na obtížnosti cíle

R) „**Relevant and recorded**“ – je vyžadováno, aby cíl každého jednotlivce směřoval k naplnění prvotního cíle. Nemá cenu stanovovat cíle takové, které nemají žádný význam v procesu plnění cílů celé společnosti, podniku či skupiny. Cíl musí být tedy **relevantní**. Splnění cílů tak přispívá k plnění „vyšších“ cílů. Je-li cíl zaznamenán, je více „na očích“ a nutkání pracovníků pro jeho naplnění tak získává na síle. Písemné zaznamenání cílů („**recorded**“) vede k přehlednosti a často se tak lze vyhnout záměrným či nezáměrným nedorozuměním.

T) „**Time Frame, Trackable**“ – jednou ze základních zásad je určení **časového limitu** pro splnění daného úkolu. Mnohem lépe se posuzuje splnění cíle, když je stanoven tak, aby mohl být sledován. Stanovením časového rámce se nadřizení i zaměstnanci vyvarují problémům s neplněním termínů a následnému mohutnému přílivu práce, stížností apod. Důležité je také to, že lze sledovat „zpětnou vazbu“ plnění cíle za pomoci reportování jednotlivých aktivit.

Priorita cílů

Při stanovení cílů je nutné si dát pozor na jejich **počet**. Ten se dá vhodně zvolit tehdy, zváží-li se obtížnost a časový limit potenciálních cílů, ve kterém se očekává jejich naplnění. V případě, že je určeno více cílů než jen jeden nebo dva, zaměstnanci

jim přiřadí své priority podle svého vlastního uvážení. Tomu je nutné zabránit stanovením priorit jednotlivým cílům.

6.2.7 Teorie zesílení

Tato teorie tvrdí, že chování je funkcí svých následků – tedy chování je ovlivněno vnějšími faktory. To, co ovládá chování jsou zesilující síly, neboli důsledky, které se objeví vzápětí po určitém chování. To jsou právě ty síly, které mohou zaměstnance vést k tomu, že se v podobných situacích zachovají stejně.

Ostatní faktory jako jsou cíle, očekávání a potřeby se zde přehlížejí. Pozornost je věnována tomu, co se jedinci stane, když něco udělá.

6.2.8 Teorie očekávání

Autorem teorie očekávání (často se uvádí také „teorie expektance“) je Victor Vroom. K tomu, aby zaměstnanec vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky:

1. jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
2. výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou a
3. odměna musí mít pro zaměstnance význam.

Podle Victora Vrooma lze dokonce sílu motivace pro danou situaci přesně vypočítat. Před uvedením vzorce je třeba si definovat základní pojmy:

Výkon – je to výsledek, kterým je úsilí následováno. Výkon je označován jako výstup prvního řádu.

Expektance – očekávání pracovníka o výsledku jeho úsilí. Zde má expektance charakter pravděpodobnosti od 0 do 1. Vyjadřuje vztah mezi úsilím a výkonem. Pravděpodobnostní hodnota je tím vyšší, čím větší podává pracovník výkon společně s lepšími výsledky.

Odměna – je výstupem druhého řádu, kterou je motivován výkon. Podoba může být jakákoliv – finanční odměna, pochvala, uznání spolupracovníků, povýšení apod.

Instrumentalita – představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou. Instrumentalita bude vysoká tehdy, bude-li pracovník vědět, že výkon je přímo spjat s odměnou. Naopak nižší instrumentalita bývá tam, kde jsou pracovníci odměňováni především podle délky zaměstnání.

Valence – vyjadřuje subjektivní význam odměny pro pracovníka. Pracovník může přisuzovat velký význam finanční odměně a tím je spokojen i s výsledkem své práce, minimálně však bude stát o pochvalu šéfa. Pro výpočet může valence nabývat hodnot od -10 do +10. Vysoká je tehdy, když pracovník o odměnu velmi stojí a nulová v tom případě, že mu na odměně nezáleží. Záporná tehdy, když si ji vůbec nepřeje (třeba o povýšení, které by mu přineslo více starostí a více práce).

Úsilí je tedy závislé na expektanci, instrumentalitách a valencích jednotlivých odměn. Lze je vypočítat vzorcem:

$$\dot{U} = E \cdot \sum_{i=1}^k (V_i I_i) = E \cdot (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots + V_k I_k),$$

kde \dot{U} je úsilí, E je expektance, V_i je valence pro i -tou odměnu a I_i je instrumentalita pro i -to odměnu. (10)

6.2.9 Teorie spravedlnosti

Spravedlnost při odměňování zaměstnanců motivuje k pracovnímu úsilí. Naopak nespravedlnost má demotivační účinek. Lidé tedy jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti. Zde jsou uvedené hlavní důvody:

1. V situaci, kterou prožívají jako nespravedlivou, zakoušejí nepříjemný pocit napětí. Vyřešení nespravedlivosti odstraní toto napětí.
2. Někteří lidé se snaží být spravedliví, protože věří, že to bude oceněno ostatními.
3. Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebeocenění osoby.
4. Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý.

Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáváním vlastních vstupů práce a výstupů z činnosti se vstupy a výstupy ostatních. Spravedlnost pak lze vyjádřit vzorcem:

$$\frac{O_V}{I_V} = \frac{O_D}{I_D},$$

kde O_V je výstup vlastní, I_V je vstup vlastní, O_D je výstup druhé osoby/skupiny a I_D je vstup druhé osoby/skupiny. Mezi vstupy a výstupy může patřit:

vstupy – čas, vzdělání, výcvik, zkušenost, dovednosti, tvořivost, praxe, kladný vztah k organizaci, věk, osobní kvality, vynaložené úsilí, image osoby atd.

výstupy – výdělek, příplatky, důležité pověření, bezpečnost práce, povýšení, kariéra, statusové symboly, dobré pracovní prostředí, možnosti osobního rozvoje, dobrý vedoucí, uznání, účast na rozhodování atd.

Je však obtížné určit, co je a co není při odměňování spravedlivé. Lidé používají k hodnocení různých kritérií. Starší pracovník klade značný důraz na délku praxe, zatímco mladší může považovat za důležitější výkonnost nebo vzdělání. Podle Františka Bělohlávky vyplývá preference určitého kritéria hodnocení z firemní filosofie. (10)

6.2.10 Individuální motivace

Od dob vzniku Maslowovy teorie vzniklo nepřeborné množství dalších děl, zabývajících se motivací jedince v pracovním procesu. Většina autorů uznává, že ve škále motivačních faktorů, od základních fyziologických potřeb až po snahu o seberealizaci, si lidé vytvářejí individuální motivační hierarchie. Znalost působení konkrétních motivačních faktorů na jednotlivce je základem úspěšnosti práce manažera. Z pohledu individuálních hierarchií motivů zaměstnance lze nejčastěji nalézt následující:

- **Peníze** – jsou významným motivem pro většinu lidí. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro manažera snadným objektem řízení. Má-li pro ně vedoucí finance k dispozici, dostane z nich maximum.
- **Osobní postavení** by se alespoň v jisté míře mělo objevit v motivačním žebříčku každého pracovníka. Hodně lidí se snaží uspět kvůli postavení. Na statut zaměření pracovníci mají však sklon k intrikám.
- **Pracovní výsledky a výkon** jsou důležitým motivačním faktorem u soutěživých lidí. Lidé, kteří se snaží v práci vyniknout, jsou motorem každé firmy.

- **Přátelství** je pro některé lidí víc než pracovní výsledky a peníze. Takto zaměřeni jedinci preferují atmosféru na pracovišti. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- **Jistota** představuje motivaci pro pracovníky, kteří netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení ve firemní hierarchii. Raději se spokojí s málem, hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- **Odbornost** je rozhodujícím motivem pro pracovníky, kteří preferují svůj **profesionální rozvoj**. Odborník se především snaží vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by dělal něco jiného.
- **Samostatnost** funguje jako motiv u lidí, kteří nad sebou těžko někoho snášejí. Chtějí o všem rozhodovat sami, nemají rádi, když jim do práce někdo mluví a nakonec si všechno udělají po svém.
- **Kreativita** působí jako motiv u zaměstnanců, kteří mají potřebu vytvářet něco nového. Tvořiví lidé dávají přednost práci, při níž mohou vymýšlet nové věci a řešení.

Jak udržet nejlepší pracovníky?

Především špičkoví zaměstnanci mají nevídané možnosti volby zaměstnání. Otázkou je nejen získání nových zaměstnanců, ale také udržení specialistů. Motivace vedoucí k loajalitě s podnikem nabývá v těchto případech na důležitosti. V personálním řízení firem existuje jistý počet metod, jak pracovníky motivovat k věrnosti ve vztahu vůči zaměstnavateli. Personální poradci obvykle vyjmenovávají některé z nich:

- Slušná a spravedlivá mzda by měla být založena na existujících relacích na trhu práce. Radí nedělat obvyklou chybu podhodnocením pracovníka, který je často největším zdrojem příjmů.
- Kreativní pracovníky by měla výše mzdy podněcovat k tvořivým výkonům. Může být obtížné určit napoprvé rovnováhu mezi finanční pobídkou a skutečným tvůrčím výkonem.
- Než ztratit klíčového pracovníka, je mnohem lepší zaplatit mu raději mírně nad úrovní obvyklou na trhu práce. Stačí zvážit náklady, které by vznikly, kdyby odešel ke konkurenci.

- Firma by se měla podílet na odborném růstu zaměstnance. Mnozí zaměstnanci chtějí být motivováni pomocí odborných kurzů nebo individuálních plánů rozvoje.
- Nemělo by se zapomínat na obyčejné uznání spolupracovníků. Někdy stačí prosté ‚děkuji‘. Oceňují se kombinace veřejných a důvěrných metod motivací zaměstnanců.
- Zaměstnanec nepatří firmě, je především samostatnou osobností. Motivační programy by měly obsahovat také slavnostní příležitosti k veřejným oceněním, předávaným i za přítomnosti zaměstnancovy rodiny nebo jeho blízkých.
- Někteří pracovníci si splní během několika let všechno, čeho lze ve firmě dosáhnout, touží po změně a nových výzvách a jakákoli motivace ztrácí účinnost. V tom případě by měl být management schopen dopředu odhadnout okamžik, kdy tento mnohdy klíčový zaměstnanec opouští společnost, a připravovat včas náhradu.

Jestliže se motivace zaobírá problémem, jak co nejúčinněji motivovat zaměstnance, neměl by management ponechat stranou ani příčiny demotivace. Mezi nejčastější důvody demotivace a frustrace patří nespravedlivé odměňování, chaos a špatná organizace práce a nevědomost manažera k chybám a nedostatkům nebo naopak k dobrým pracovním výsledkům. Zaměstnance také poměrně spolehlivě demotivuje nezasloužená kritika nebo nezasloužená pochvala spoluzaměstnance. Škody v motivaci lidí napáchají rovněž hrubé jednání nebo zesměšňování, nezájem o návrhy pracovníků a neochota manažerů zabývat se pracovními problémy zaměstnanců.

Motivace je ve své podstatě jev patřící do oboru hlubinné psychologie a není lehké vytvořit motivační program, který by zapůsobil na každého. Říká se, že management je nejen vědecká disciplína, ale také umění. (12)

7 Návrh řešení

Při volbě řešení je třeba skloubit teoretické poznatky s provedenou analýzou. Výsledné řešení by mělo využívat takových stimulů, které nejvíce působí na vnitřní motivaci zaměstnanců Moravie. Návrh jsem tedy rozdělil do třech částí. V první části jsou identifikovány a hierarchicky uspořádány potřeby zaměstnanců v Moravii. Druhá část se zabývá výběrem vhodných stimulů a jejich odůvodnění. V poslední části jsem navrhl konkrétní kroky pro jejich implementaci do nového motivačního programu.

7.1 Výběr vhodného řešení

Z teoretického podkladu, který jsem prostudoval, shledávám, že všechny teorie motivace dobře poslouží jako odrazový můstek pro stanovení vhodných stimulačních nástrojů. Nejvíce mi však pomohla Maslowova hierarchie potřeb. Je jakýmsi základem pro všechny zmíněné teorie motivace. V Maslowově pyramidě jsem rozpoznal potřeby zaměstnanců a jejich hierarchické uspořádání. Pokud jsem na počátku této práce položil otázku „Proč zaměstnanci odcházejí?“, tak Maslowova hierarchie potřeb mi na ni nejen poskytla odpověď, ale také nastínila určité řešení.

7.1.1 Identifikace potřeb zaměstnanců

Na základě provedené analýzy lze odvodit, v jakém uspořádání se jednotlivé potřeby zaměstnanců v Moravii nacházejí. Podle jejich zařazení do jednotlivých stupňů pyramidy je vidět, jak si jich zaměstnanci cení:

- Fyziologické potřeby
 - Možnost stálého zaměstnání.
 - Solventnost ke svým zaměstnancům.
- Jistoty a bezpečí
 - Společnost poskytující stabilní zázemí.

- Příjemné pracovní prostředí.
- Sociální potřeby
 - Zařazení do týmu na projektech – projektově orientovaná práce.
 - Možnost využívání benefitů.
- Potřeba uznání
 - Flexibilní časová doba.
 - Čtvrtletní hodnocení pracovního výkonu.
 - Porovnání s pracovním vzorem.
 - Uznání od ostatních.
- Potřeby seberealizace
 - Profesní rozvoj.
 - Povýšení – kariéra.

S porovnáním se současným stavem lze při takto hierarchicky poskládaných potřebách je vidět, do jakého stupně je schopna Moravie své zaměstnance stimulovat. Od fyziologických potřeb směrem nahoru roste nespokojenost zaměstnanců – ta se podle **dvoufaktorové teorie** začíná motivace zvyšovat už u sociologických potřeb. Výhodou je, že jsou zaměstnanci Moravii většinou mladí lidé. Proto lze aplikovat vybrané řešení na většinu z nich. Pokud by mezi zaměstnanci byla zastoupena i starší generace, byly by potřeby zaměstnanců daleko rozmanitější.

Pro volbu ze zkoumaných teorií jsem začal identifikací potřeb, u kterých si zaměstnanci Moravie myslí, že nemohou být plně uspokojeny. Ovšem Maslowova teorie poskytuje pouze základní rozdělení možných stimulů podle potřeb.

7.1.2 Vhodná teorie motivace

Optimální volbou je teorie, která umožní používat vhodné stimuly pro jednotlivé zaměstnancům společnosti. Následující body ukazují, že se teorie motivace pomocí stanovení cílů (MBO) zdá být vhodnou volbou:

1. V Moravii už je zavedený systém hodnocení pracovního výkonu a také systém odměňování. Pomocí MBO je lze oba systémy efektivně propojit.

2. Moravia si položila hlavní cíle na další období – předpokládá se, že vznikne jakýsi strom cílů dílčích – silnějším přístupem určování cílů je přístup shora dolů.
3. Identifikované potřeby zaměstnanců Moravie, se nacházejí ve vyšších stupních Maslowovy pyramidy. Narozdíl od těch spodních potřeb se zde nabízí možnost dosažení jejich uspokojení pomocí splnění stanoveného cíle.

Za použití teorie pomocí cílů bude organizace jednotnější. Podle Jiřího Plamínka a jeho zlatého pravidla motivace je lepší přizpůsobovat úkoly lidem. (7) Proto bude pro management rozumnější zvolit cestu stanovení cílů. Ty se dají dynamicky přizpůsobit zaměstnancům. Aby byly cíle vyhovující a plnily svůj účel, je třeba při jejich stanovování dodržovat rady popsané v teoretické části včetně pomůcky SMART a rad pro určování priorit cílů.

Zavedením optimálně nastaveného cílového managementu si slibují následující:

- V souvislosti s teorií očekávání si slibují zesílení vazby mezi úsilím a výkonem (expektance) a mezi výsledkem a odměnou (instrumentalita), a to propojením hodnocení pracovního výkonu a systému odměňování. Ty jsou zatím provázány jen minimálně a velmi neefektivně. Tento stimul odměňování spočívá v tom, že se bude výše benefitů rozdělovat po tři měsíce podle hodnocení zaměstnance. Tak budou mít zaměstnanci pocit, že musí opravdu zapracovat a odměnu si mohou „vyzvednout“. Za snahu, za výsledky si díky dobře propracovanému systému benefitů zvolí výslednou odměnu dle vlastního uvážení – posílení valence.
- Možnost spolupodílení na stanovených osobních cílech bude na zaměstnance působit dojmem, že management věnuje více pozornosti jejich návrhům a názorům. Tento nedostatek má velký vliv na fluktuaci ve firmě. Je třeba, aby zaměstnanci měli pocit, že jsou součástí společnosti (celého týmu), že jsou uznáváni a že se podílejí na dalším vývoji – viz potřeba uznání v Maslowově pyramidě potřeb. Řešením je stanovení cílů – osobních cílů pro zaměstnance – podle pomůcky SMART. Je třeba, aby se na stanovení cílů podíleli hlavně

zaměstnanci. Management by měl jejich snahu pouze usměrňovat, aby cíle zapadly do celé hierarchie podnikových cílů a navzájem se nepřičily.

Jedním z důvodů, proč by se měli také zaměstnanci podílet na stanovení cílů je otázka kvality poskytovaných služeb – viz. další bod QMS.

- Management získá přehled o plnění osobních cílů zaměstnanců a také možnost lépe identifikovat jedince nadějně na další postup. Tento požadavek by měla implementace teorie motivace stanovením cílů splnit. Je to základ pro další rozvoj dobrých zaměstnanců, které je třeba si udržet. Tím správným stimulem je zde pochvala, uznání s případnou odměnou, ale hlavně možnost kariérního růstu, pokud o to zaměstnanec stojí. Tento stimul se podílí na spokojení potřebu v nejvyšším stupni pyramidy, což také dokazuje důraz, který je kladen na osobní rozvoj ze strany zaměstnanců.
- Pokud se zaměstnancům nedostává profesního rozvoje, pak právě cílový management (stanovením vhodných cílů) poskytne dostatečný prostor. Aby skutečně dosáhli profesního rozvoje a současně si jej uvědomili, měl by management podpořit stanovení cílů dalšími činnostmi jako je zhodnocení plnění cíle – tedy kontrola a zpětná vazba k zaměstnanci. Zaměstnanci si budou stěžovat i tehdy, pokud profesně „porostou“. Svůj růst si musí zaměstnanec uvědomit. To je úloha managementu, který ho na to musí upozornit. Vhodnou metodou je hodnocení plnění osobních profesních cílů.
- Stanovením cílů lze alespoň částečně snížit už tak velké přetížení během špičky – sezónní charakter práce. Velké zatížení v určitých měsících často přináší rizikové momenty, ve kterých se musí pracovníci rychle rozhodovat. Definováním cílů se dá předejít většině krizových situací. Je to podobné jako při precizně zpracovaném plánu – rozhodování je pak transparentní a jednodušší.
- Zveřejněním především dobrých výsledků při plnění osobních cílů např. ve firemních novinách, hromadným mailem nebo na intranetu vzniknou hrdinové – ve firmě postrádané pracovní vzory. Řada zaměstnanců, která touží po uznání a zaslouží si jej, by byla kolegy oficiálně uznávána.
- QMS – cílový management a osobní cílový management lze dobře propojit s managementem kvality. Snaha zaměstnanců o zlepšování kvality služeb bude vyšší, budou-li ji cíle také podporovat. Stimulem je odměna za plnění cílů, která

odpovídá vynaloženému úsilí. V Moravii by mělo dojít k vyvážení přístupu tvorby cílů: shora dolů a zdola nahoru. Zaměstnanci často velmi úzce komunikují se zákazníky a jsou tak lépe obeznámeni s jejich požadavky. Cíle se stanovené spolupodílením zaměstnanců tak budou částečně odrážet i požadavky zákazníků.

- Snaha o plnění cílů a další úspěchy zvýší „jakousi“ loajalitu k projektům, k Moravii a také posílí týmový duch. Se zvýšenou loajalitou k firmě by se měla snížit i fluktuace. Nemalou část tvoří studenti, kteří neočekávají dlouhou spolupráci. Stanoví-li se jim cíle pro další období, budou se snažit o jejich plnění. Propracovaným osobním cílovým managementem je bude snazší ve firmě udržet.
- Dojem silné stabilní společnosti zvyšuje i pevná pracovní doba. Samotná pravidla pro plnění pracovní docházky však řadím mezi slabší stimuly v nižších stupních hierarchie potřeb. Silnějším stimulem se stane flexibilní pracovní doba na vyšších úrovních. Proto po přechodu na pevnou pracovní dobu bude flexibilní pracovní doba jedním z vhodných stimulů pro výše postavené zaměstnance nebo zaměstnance pracující pro společnost delší dobu.
- Někteří zaměstnanci podávají nízký výkon. Podle teorie cukru a biče je možné stimulovat špatné zaměstnance k lepším výkonům tím, že se jim ukáže trochu „cukru“, ne bič. Avšak podává-li i takto motivovaný zaměstnanec stále nízký výkon, měl by management sáhnout po odměně „bičem“. Důslednou aplikací této teorie lze dosáhnout odstranění zakořeněného předpokladu, že Moravia své zaměstnance v zásadě nepropouští.

Všechny tyto uvedené body mají své důvody. Nástrojem jako je cílový management chci úplně nebo alespoň částečně odstranit nedostatky zjištěné při analýze. Předpokládám také, že motivace a chuť zaměstnanců do práce se celkově zvýší. Jedinou hrozbou je nastavení cílového managementu, které spočívá jak ve stanovení cílů, tak i kontrole a zpětné vazbě pro zaměstnance i management.

7.2 Implementace vybraného řešení

Uvědomí-li si management jaké je třeba provést změny v motivačním programu k tomu, aby získal zaměstnance na delší období než 2 roky, je teprve v polovině své cesty za úspěchem. Druhá polovina závisí na implementaci řešení.

Implementace řešení je stručně navržena jako realizace následujících kroků:

- **Implementaci cílového managementu** lze opřít o stávající systém hodnocení. Hodnotící schůzky po třech měsících, na kterých se zaměstnanec dozví, jak je hodnocen z hlediska pracovního výkonu, spokojenosti spolupracovníků, nadřízených a při zakončení projektu i spokojenosti zákazníků. Je-li třeba, je probírána jeho komunikace v angličtině a ostatní důležité aktivity. Pro zavedení cílového managementu požadují, aby hodnotící schůzky měly následující strukturu:
 1. krátký pohled zpět na uplynulé období. Tato část by měla pokrýt nejvýznamnější události, proč nebyly splněny cíle, jaké se vyskytly problémy a jaké bylo jejich řešení, celkové posouzení projektu (popřípadě jeho části) apod.
 2. V druhé části by měl být hodnocený zaměstnanec vyzván k tomu, aby vyjádřil svůj názor, co by chtěl zlepšit nebo navrhnout, popřípadě jak by řešil odhalené problémy/krizové situace.
 3. Na základě předchozí části navrhuji, aby se nadřízení pokusili společně s hodnoceným zaměstnancem stanovit cíle pro další období. Postačí dva až tři cíle. Z uvedených důvodů je nutné, aby se na cílech podíleli sami hodnocení. Výsledkem bude nalezení zaměstnancova silného motivačního podnětu a nechat jej působit tímto osobním cílovým managementem.
 4. Na závěr hodnotící schůzky by mělo proběhnout povzbuzení do dalšího období.
- V teoretické části jsou zmíněny dopady cílového managementu na motivaci zaměstnanců v závislosti na stanovených cílech. Jsou-li příliš obtížné, příliš lehké,

akceptovatelné atd. K vhodnému stanovení cílů je navržena pomůcka SMART a právě podle ní doporučují postupovat určování cílů. K dalším požadavkům při určování cílů patří:

- V Moravii si řada zaměstnanců stěžovala, že jejich názory zůstávají ve většině případů nevyslyšeny. Proto by se měl jeden z cílů zabývat současným stavem – např. odstraněním nějakého problému na projektu nebo v jiném firemním procesu, zlepšení stávající situace nebo inovace, která by i ostatním přinesla úsporu času a námahy. Řešení dané problematiky se může i nemusí nést v duchu návrhu zaměstnance. To už záleží na konkrétní situaci.
 - Další z cílů by se měl zabývat profesním růstem zaměstnance. Tento cíl by měl zaměstnanci ukázat, že Moravii záleží na jejich profesním růstu. Aby měl cíl přínos i pro společnost, budou zahrnuty aktivity týkající se prací na projektech – zlepšení angličtiny, práci s MS Office, programování nebo dalších projektových činnostech.
 - Základním požadavkem je, aby stanovené cíle nebyly v rozporu s dílčími cíli na vyšší úrovni stromu cílů a aby optimálně využívali navrhované stimuly.
-
- Plnění cílů by se mělo podílet na výsledném hodnocení.
 - Manažeři na různých stupních by měli mít hlubší poznatky o teoretickém i praktickém využití MBO. Považuji za vhodné je v této oblasti vyškolit. Tuto úlohu bych svěřil personálnímu oddělení v rámci projektu Moravia University. Na tomto školení by si měli manažeři vyzkoušet vedení hodnotících schůzek a stanovování cílů pro podřízené podle zásady SMART.
 - Nyní jsou zaměstnanci hodnoceni v rozmezí pouze 75 – 100%. Manažeři nevyužívají celé rozmezí, jen tuto čtvrtinu. Z takového hodnocení lze jen těžko rozeznat dobré zaměstnance od ostatních, průměrných. I pro další účely je vhodné, aby hodnocení využívalo celou stupnici od 0 až do 100%. Vazba mezi vynaloženým úsilím a výkonem bude mnohem výraznější.

- Další návrh souvisí s posílením vazeb zmíněných v teorii expektance. Významnou změnou ve firemních procesech bude navrhované propojení hodnocení výkonu zaměstnance a systému odměňování pomocí benefitů. Dosáhne-li hodnocení výkonu zaměstnance plného rozsahu od 0 po 100 procent, lze lépe ovládat přidělování benefitů. Výše benefitů by se neměla odvíjet od výše fixní složky platu, ale od hodnocení pracovníka – bude tedy přidělována stejným způsobem jako variabilní složka platu. Takto lze stimulovat k vyšším výkonům i ty zaměstnance, u kterých není práce na prvním místě. Díky možnosti využití benefitů se budou snažit získat vyšší hodnocení.
Samotná implementace řešení spočívá také v kontrole a zpětné vazbě. Proto, aby se oba systémy provázaly, bude potřeba upravit informačního systému. Po této úpravě by měl IS umět následující funkce:

1. zaznamenat stanovené cíle pro každého zaměstnance a pro každé období jeho působnosti ve společnosti (cíl bude splňovat R z pomůcky SMART – „recorded“);
2. zaznamenat procentuální splnění jednotlivých cílů (manažer toto funkci ocení v případě, že na sebe budou cíle navazovat) a výsledné hodnocení výkonu zaměstnance;
3. vykreslit graf, který bude vyjadřovat dosavadní vývoj hodnocení, ke kterým došlo. Lze tak demonstrovat vývoj zaměstnance ve firmě a určit jeho budoucnost;
4. tyto informace sdílet pouze oprávněným osobám – přímým nadřízeným a top managementu.

- Po úpravě IS bude možné podrobněji sledovat, jak si zaměstnanci vedou. Jak spolupracují, jaký mají zájem na dalším vývoji, jak plní své cíle, jak jsou s nimi spokojeni spolupracovníci atd. Z těchto a dalších charakteristik navrhuji v rámci růstu Moravie povyšovat nejlepší zaměstnance. Avšak pouze ty, kteří o povýšení mají skutečně zájem. Moravia přece chce dát zaměstnancům najevo, že má zájem na jejich osobním růstu. Nemožnost budovat kariéru je jedním z důvodů, proč zaměstnanci odcházejí.

Výhodou povyšování vlastních zaměstnanců je mimo udržení znalostí a zkušeností také věková různorodost týmů.

- V dalším kroku navrhuji vytvořit v Moravii pracovního vzor. To nebude těžké s využitím systému hodnocení. Nejlepší pracovníci mohou být zveřejněni ve firemních novinách nebo na intranetovém portálu. Zveřejnit se mohou i další světlé stránky úspěšných zaměstnanců včetně stanovených cílů a jejich přínosů. Mezi těmito vyhlášenými hrdiny musí být řadoví zaměstnanci a linioví manažeři. K tomuto návrhu mě přivedla teorie spravedlnosti. Zaměstnanci se budou srovnávat s pracovními vzory a budou poměřovat svou odměnu s odměnou těch nejlepších.
- Průzkumem spokojenosti zaměstnanců získal management cennou zpětnou vazbu. Aby management získával zpětné vazby častěji, zavedl bych výstupní pohovor zaměstnance s pracovníkem z personálního oddělení. Výstupem by měly být informace:

1. jak se odcházejícími zaměstnanci v Moravii líbilo;
2. jak byl spokojen s prací, s kolegy, s nadřízenými, zákazníky atd.;
3. co se mu naopak nelíbilo a proč vlastně odchází;
4. co by si přál změnit, kdyby zůstal;
5. apod.

- 1) Navrhuji ocenění pro zaměstnance, kteří pracují pro společnost déle než 5 let. Postačí osobní pochvala, malá prémie a například malý diplom s uznáním.
- 2) Doporučuji požadovat pevnou pracovní dobu pro zaměstnance, kteří nepracují v Moravii déle než předem stanovenou dobu (například jeden rok). Stálým zaměstnancům umožnit měnit si pracovní docházku podle podmínek, které platily před zavedenými změnami. Flexibilní pracovní doba tak bude určitou výsadou/odměnou pro stálé/dobré zaměstnance.
- 3) Bude-li jedním z výsledků navrhovaných změn seznam několika výjimečně dobrých zaměstnanců, dalším z výsledkem bude i seznam těch velmi špatně hodnocených. Ve spojení s předpokladem, že Moravia v zásadě své zaměstnance nepropouští, se nabízí řešení takové zaměstnance propustit.

8 Hodnocení

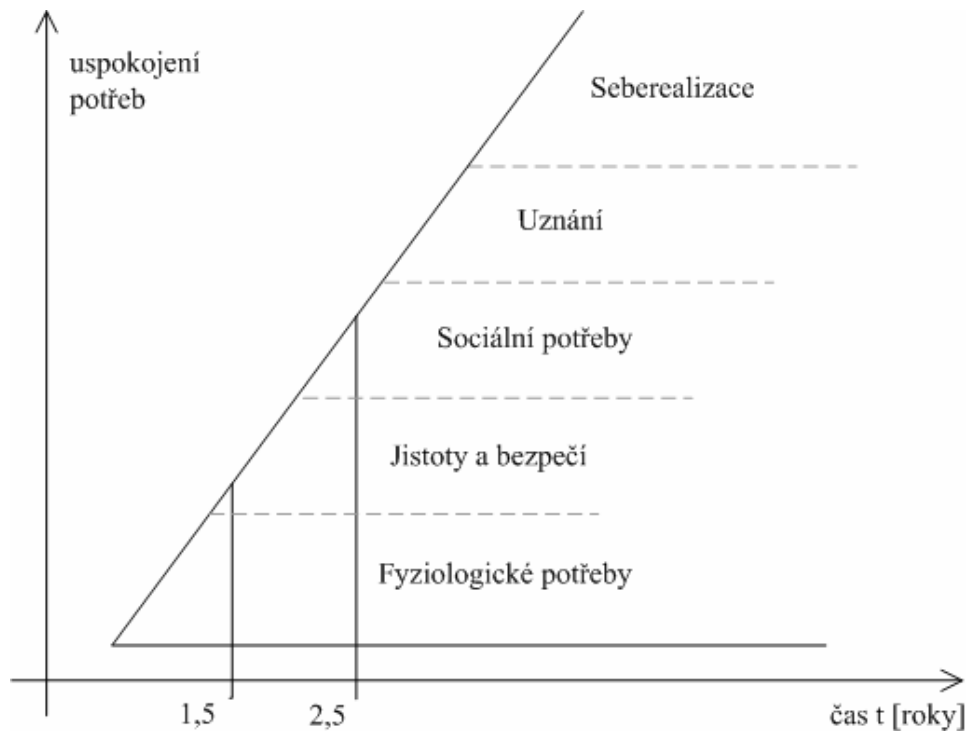
Hodnocení navržených stimulačních nástrojů jsem rozdělil na dvě části. První část se zabývá samotným motivačním programem. V dosavadních návrzích, které se mohou stát prakticky novými dílčími cíli společnosti není zohledněno časové měřítko. První část – hodnocení motivačního programu – se zabývá stanovením cílů pro zaměstnance v závislosti na uspokojení jednotlivých potřeb tak, aby si jej byla společnost schopna udržet po delší dobu. Druhá část popisuje uspořádání nových dílčích cílů v celkové strategii firmy.

8.1 Hodnocení motivačního programu

K úplnému snížení fluktuace ve firmě nedojde nikdy. Není to ani žádoucí, protože každá společnost potřebuje příliv nových znalostí a „pohledů zvenčí“. V celkovém hodnocení práce je třeba rozpoznat konečné změny v motivačním programu firmy Moravia IT. Ovšem ve finálním zhodnocení je třeba přihlížet k výsledku, který by se měl měřit změnou fluktuace zaměstnanců ve firmě. Nové nebo zesílené stimuly, které se objevují v rámci navrhovaných změn, jsou následující:

- osobní a profesní růst;
- uznání od ostatních zaměstnanců;
- zesílená vazba mezi výkonem a odměnou – benefity;
- dobrý pracovní vzor;
- stanovené cíle;
- udržení pracovního poměru;
- samostatnost;
- možnost flexibilní pracovní doby;
- atd.

Princip celé inovace motivačního programu spočívá v tom, že za pomoci cílového managementu lze řídit uspokojování potřeb jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci opouští Moravii v průměru po dvou letech. Neočekávají, že v dalších letech spolupráce uspokojí své vyšší potřeby. Novými stimuly dává společnost svým zaměstnancům najevo, že to je možné. Že se mohou posunout dál – jak časově v dlouhodobé spolupráci, tak především v osobním životě – uspokojení vyšších potřeb.



Obr. č.4: *Uspokojení potřeb z časového hlediska*

Tento princip lze znázornit pomocí časové osy přiložené k Maslowově pyramidě potřeb – viz. obrázek č.4. Pro Moravii se zdá být optimální stimulovat své zaměstnance navrženými stimuly přibližně do dvou let. Po této době se totiž začíná projevat nespokojenost zaměstnanců s prací. Začnou-li působit „vyšší“ stimuly, které jsem navrhl, nebudou mít zaměstnanci tendenci měnit zaměstnání.

8.1.1 Zhodnocení přínosu teoretického základu při návrhu řešení

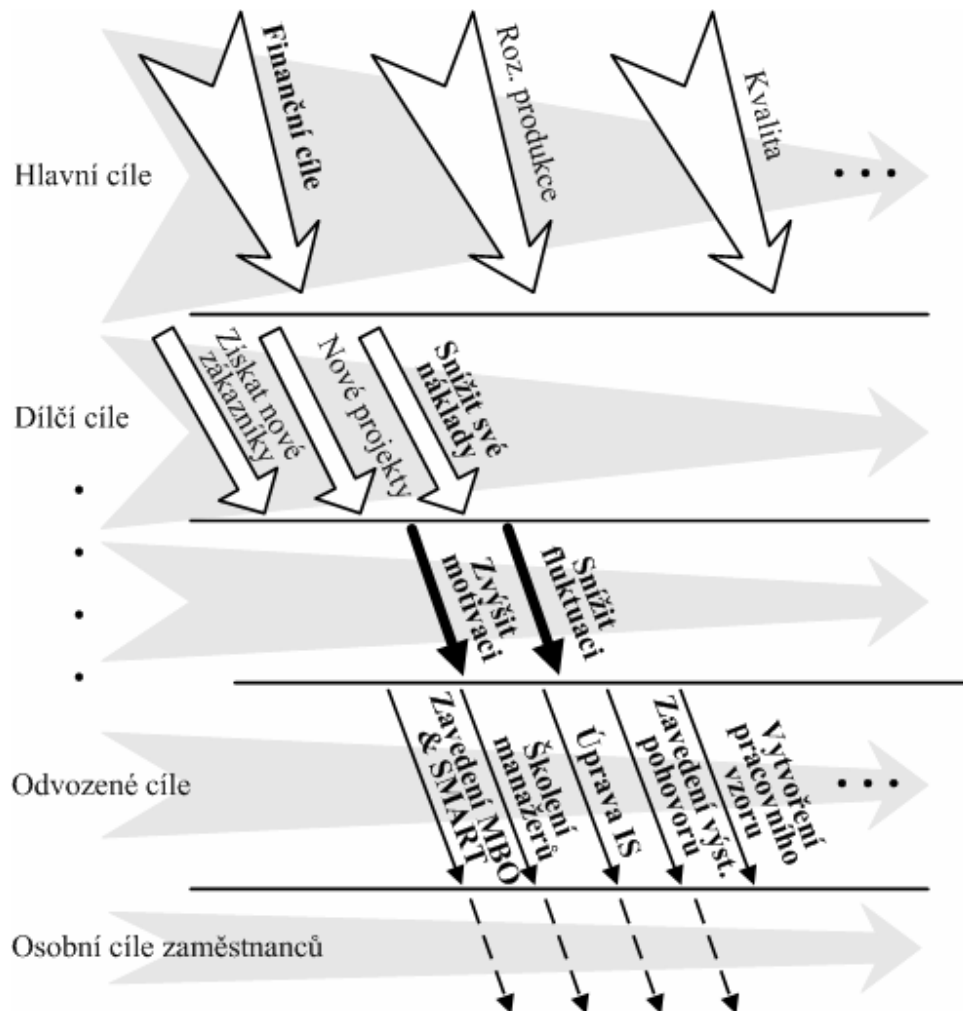
Maslowova teorie však není jediná, která mi pomohla navrhnout řešení. V různých stupních hierarchie potřeb jsem pomocí **dvoufaktorové teorie motivace** identifikoval nedostatky v dosavadním motivačním procesu – **nespokojenost**. **Teorie expektance** klade důraz silnou vazbu mezi úsilím a výkonem (**expektance**) a mezi výsledkem a odměnou (**instrumentalita**). Avšak tato vazba není v současném motivačním procesu dostatečně silná. **Teorie spravedlnosti** odhalila, proč je chybějící pracovní vzor tak důležitý. Důsledná aplikace teorie „**cukru a biče**“ neváhá propustit zaměstnance v důsledku dlouhodobého podávání nízkého výkonu. Jednou z nejdůležitějších teorií, kterou jsem se rozhodl implementovat pro řešení vysoké fluktuace zaměstnanců, je **teorie stanovení cílů**. Stanovením cílů, osobních cílů zaměstnanců, lze efektivně řídit včasné působení vhodných stimulů. Vhodné stimuly pro zaměstnance by měly být odvozeny z hodnotících schůzek a jiných zpětných vazeb od zaměstnanců. Se zásadou **SMART** při stanovování cílů umožní tato teorie sledovat, jak stimuly na zaměstnance působí. Zpřehlední celý motivační program a umožní jeho kontrolu a další nastavení.

8.2 Vliv změn motivačního programu na strategii firmy

Součástí strategie vedoucí k dosažení hlavních cílů společnosti je stanovení dílčích cílů. Tím by měla vzniknout kompletní hierarchie cílů, která určuje strategii firmy. Tím, že jsem navrhl řešení vybraného problému, jsem prakticky nastínil cíle odvozené pro určitou úroveň této hierarchie a v rámci implementace teorie motivace pomocí stanovení cílů také pravidla pro stanovení cílů na nejnižší úrovni – řadových zaměstnanců. Část hierarchie – z celého stromu cílů pouze větve finančních cílů – jsem znázornil na obrázku č.5.

Na nejvyšší úrovni jsou hlavní cíle. Od nich si management určil cíle dílčí – získat více zákazníků, více projektů a snížit náklady. Cílem této diplomové práce je řešit vysokou fluktuaci (pro snížení nákladů firmy) pomocí vhodných stimulačních nástrojů.

Proto jsou na další úrovni uvedené cíle, které přímo souvisí s navrhovanými změnami v motivačním procesu. Tato úroveň odvozených cílů a cílů osobního cílového managementu je přidanou hodnotou této diplomové práce.



Obr. č.5: Hierarchie cílů návrhu stimulačních nástrojů

9 Závěr

Po představení společnosti Moravia IT, a.s. jsem vypsal hlavní cíle, které si společnost předsevzala splnit v následujícím období pěti let. Mezi nimi jsou také cíle finanční, pro které si management vytyčil dílčí cíle – získat nové projekty, nové zákazníky a především snížit své náklady. Jednou z položek podílejících se na vysokých nákladech je vysoká fluktuace zaměstnanců ve firmě a proto v této diplomové práci řeším snížení fluktuace. Cílem této práce je navrhnout managementu firmy vhodné stimulační nástroje pro zaměstnance, kterými zvýší jejich motivaci zůstat ve firmě déle.

Abych se vyhnul intuitivnímu řešení, provedl jsem analýzu problému. Definoval jsem hlavní důvody ztráty motivace zaměstnanců, dále negativní a pozitivní faktory a kroky, které doposud management v této věci učinil. Jsou uvedeny také zdroje, ze kterých jsem informace pro analýzu čerpal. Důležitou součástí práce je teoretický podklad k řešení dané problematiky.

Jednotlivé teorie motivace jsem stručně popsal a v návrhu řešení jsem tyto teorie propojil s provedenou analýzou. Na tomto základě jsem specifikoval nejdůležitější stimuly v pořadí, které mi nastínila Maslowova teorie potřeb. V jednotlivých stupních hierarchie potřeb jsem se pak snažil uplatnit ostatní motivační teorie.

Výsledkem práce je řešení jednotlivých nedostatků v dosavadním motivačním procesu a návrh konkrétních kroků, jenž by měl management učinit. Velmi důležité je neopomenout analyzovat výsledky navrhovaného motivačního programu a neváhat jej přizpůsobit novým podmínkám.

Literatura

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press 2002. 586 stran. ISBN 80-7261-064-3
- [2] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze 1996. 210 stran. ISBN 80-7079-283-3
- [3] DONELLY, J., H., jr., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M.: *Management*. Přel. V. Dolanský, J. Koubek. 1. vyd. Praha; Grada Publishing, 1997. 824 stran. ISBN 80-7169-422-3
- [4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- [5] NĚMEČEK, P.; ZICH, R. *Podnikový management* 3. díl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 70 stran. ISBN 80-214-3004-4
- [6] NIERMEYER Rainer a SYEFFERT Manual, *Jak motivovat sebe a své pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 112 stran. ISBN 80-247-12223
- [7] PLAMÍNEK Jiří, *Tajemství motivace*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 128 stran. ISBN 927-80-247-1991-7
- [8] *Motivace a vedení lidí*.
URL: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=180> [citováno 2006].
- [9] ROBBINS P., Stephen a COULTER, Mary. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600 stran. ISBN 80-247-0495-1
- [10] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 stran. ISBN 80-251-0396-X
- [11] *Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců*.
URL: <<http://www.pwc.com/cz/cze/about/press-rm/2007/>>
[citováno 7. listopadu 2007].
- [12] KONEČNÝ, Gustav. *Jak motivovat a udržet zaměstnance. Reklamní produkce*, Duben, 2004, s. 25-26.

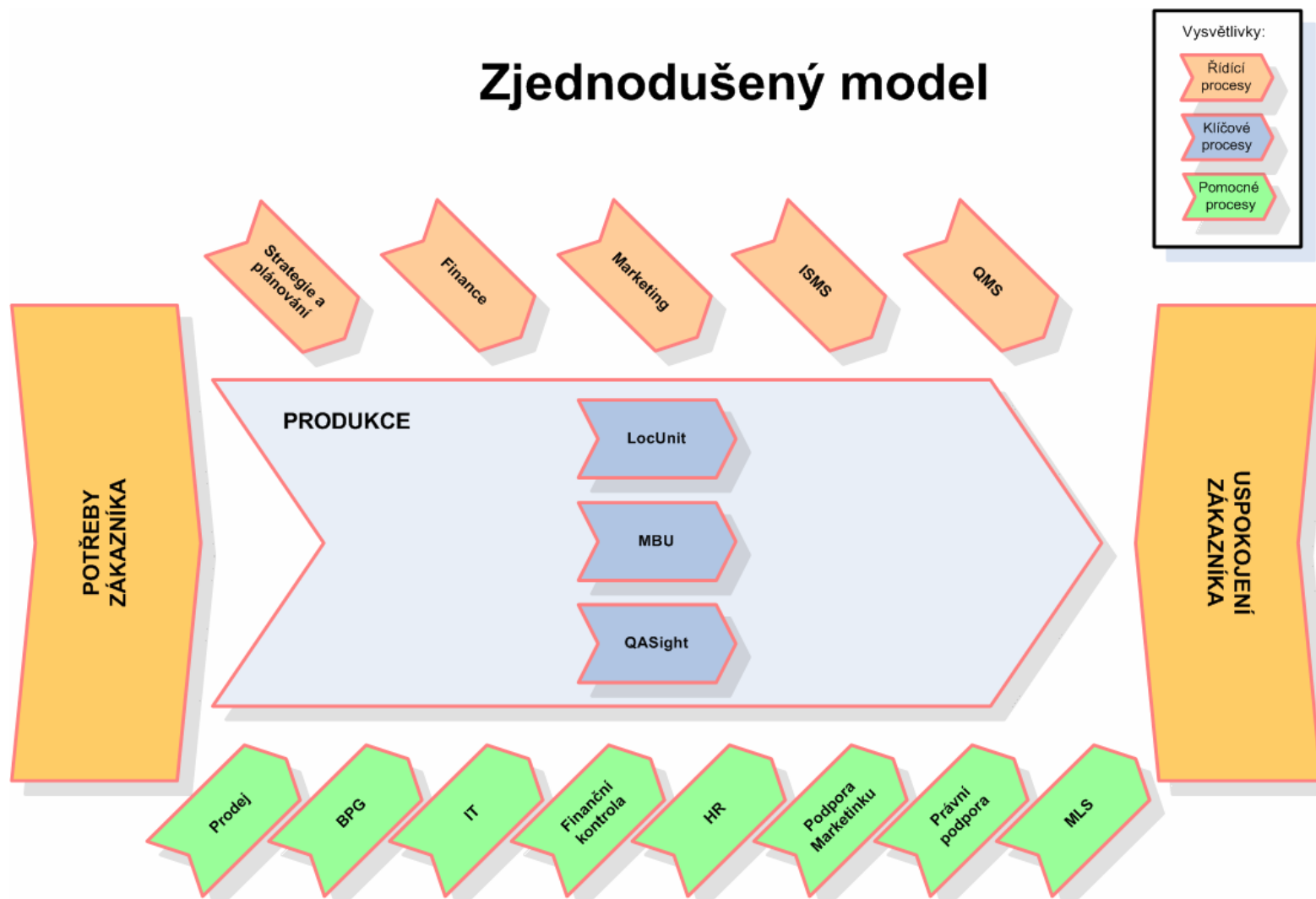
Přílohy

Příloha č.1: *Přehled uspořádání jednotlivých oddělení a procesů mezi nimi*

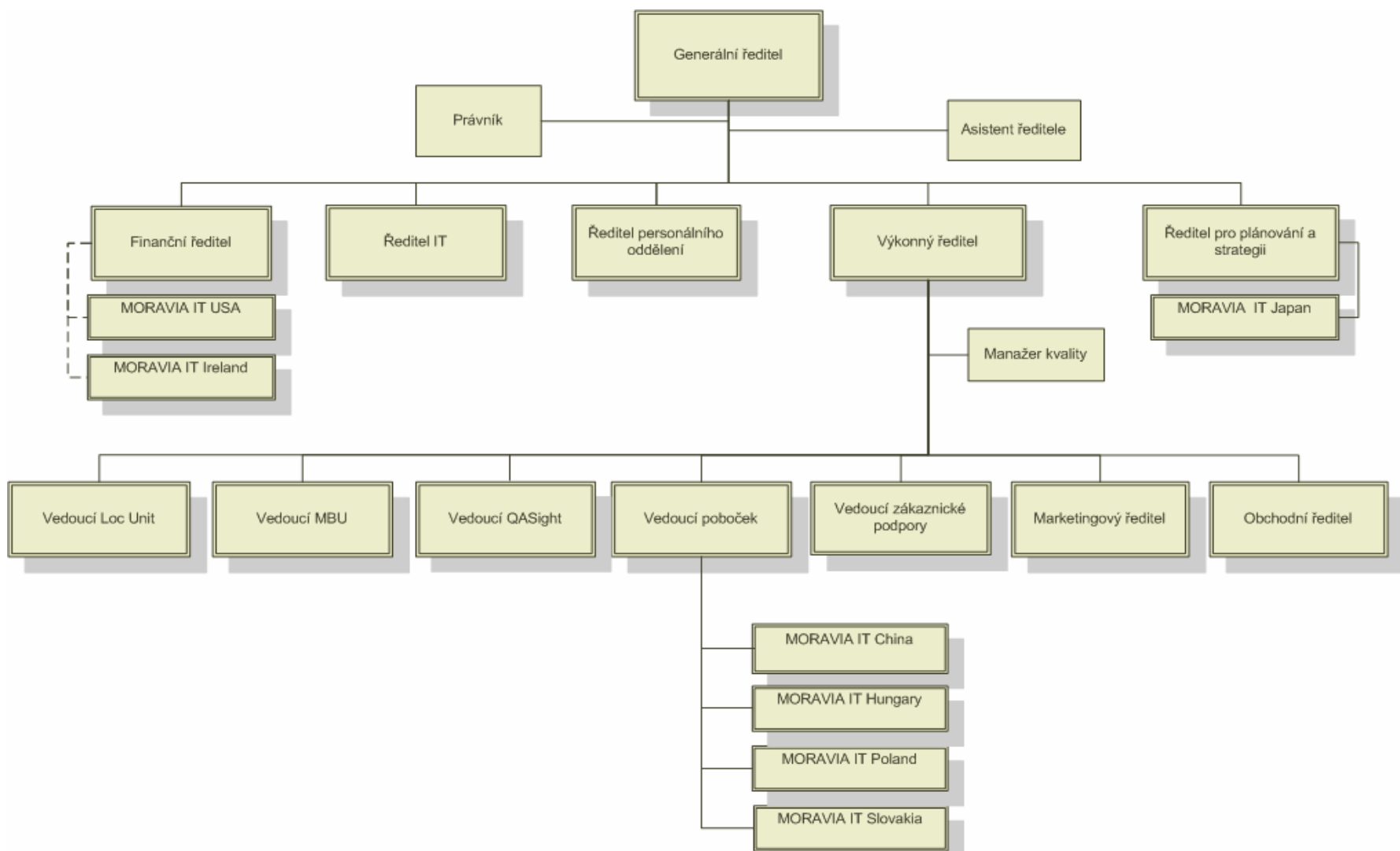
Příloha č.2a: *Organizační struktura v Moravia IT, a.s.*

Příloha č.2b: *Organizační struktura QASight*

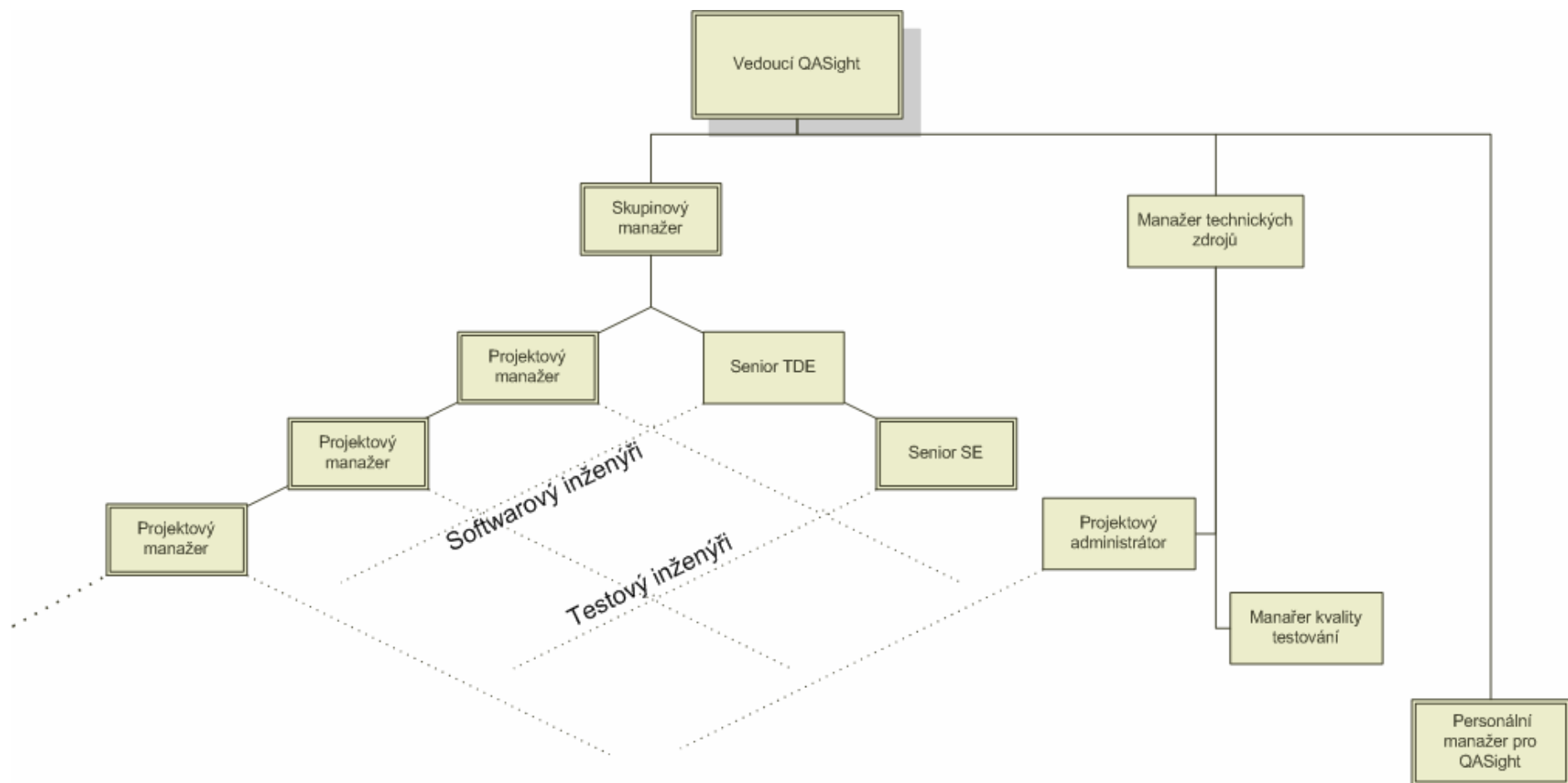
Zjednodušený model



Příloha č.1: Přehled uspořádání jednotlivých oddělení a procesů mezi nimi



Příloha č.2a: Organizační struktura v Moravia IT, a.s.



Příloha č.2b: Organizační struktura QASight