



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF THE IMPROVEMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM IN COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PAVLA HORÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. PETR NOVÁK

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Horáková Pavla

Daňové poradenství (6202R006)

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

Návrh na zlepšení motivačního systému ve společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal of the Improvement of the Motivation System in the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č.121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem".
Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská
Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury

- ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.

Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

Děkanka

V Brně, dne 16.05.2012

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou motivačního systému u vybrané společnosti STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. Zaměřuje se především na odměňování pracovníků a poskytované zaměstnanecké benefity. Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny problémy a nedostatky v motivování zaměstnanců. Dále zde najdete návrhy řešení těchto nedostatků, které by měly vést ke zlepšení informovanosti a výkonnosti ve společnosti.

Abstract

This bachelor's thesis deals with the motivation of the chosen company STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. It focus on rewards of employees and on employees' benefits. By using of questionnaire of research were found out problems and shortages in motivation of employees. Then you can find out suggestions of sollutions, which should encourage to improving of informations and of productivity in the company.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, motivační systém, hodnocení, odměňování

Keywords

Motivation, stimulation, motivation system, evalution, rewards

Bibliografická citace

HORÁKOVÁ, P. *Návrh na zlepšení motivačního systému ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 63 s, 3 s příloh. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci „*Návrh na zlepšení motivačního systému ve společnosti*“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Petra Nováka. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 21.05.2012

Pavla Horáková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Petru Novákovi za jeho cenné rady, připomínky a za celkové odborné vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Zdeňku Vévodovi a Ing. Milanu Vaněčkovi za poskytnutí informací, firemních materiálů a v neposlední řadě všem zaměstnancům společnosti STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r. o. za vyplnění dotazníků.

Obsah

Úvod.....	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	11
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Základní pojmy	14
1.2.1 Motivace	14
1.2.2 Motiv.....	14
1.2.3 Stimulace	15
1.2.4 Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	15
1.3 Struktura motivačního pole	16
1.4 Typy motivace.....	16
1.4.1 Vnitřní motivace	17
1.4.2 Vnější motivace	17
1.5 Zdroje motivace	17
1.5.1 Potřeby jako základní zdroj motivace.....	18
1.5.2 Návyky jako důležitý facilitační zdroj motivace	18
1.5.3 Zájmy jako zdroj motivace	18
1.5.4 Hodnoty jako zdroj motivace.....	19
1.5.5 Ideály jako zdroj motivace.....	19
1.6 Teorie motivace.....	19
1.6.1 Teorie motivace podle Armstronga	19
1.6.2 Teorie „cukru a biče“	20
1.6.3 Teorie X a Y	21
1.6.4 Maslowova hierarchie potřeb.....	22
1.6.5 Dvoufaktorová teorie motivace	23
1.7 Motivace pracovního jednání	24

1.8	Motivace a výkon.....	25
1.9	Řízení pracovního výkonu	25
1.10	Motivační program organizace.....	26
1.11	Hodnocení pracovníků.....	27
1.11.1	Oblasti hodnocení pracovníků.....	27
1.11.2	Cíle hodnocení pracovníků	28
1.12	Kritika a pochvala.....	29
1.12.1	Kritika jako nástroj motivace	29
1.12.2	Pochvala a motivace.....	29
1.13	Odměňování	30
1.13.1	Cíle řízení odměňování	30
1.13.2	System odměňování	30
1.13.3	Celková odměna.....	31
1.13.4	Základní mzda/plat.....	32
1.13.5	Zásluhová odměna	32
1.13.6	Zaměstnanecké výhody.....	32
1.13.7	Vzdělání a rozvoj	33
1.13.8	Zkušenosti z práce neboli pracovní prostředí.....	34
1.14	Strategie KAIZEN	34
2	Analýza problému a současné situace.....	36
2.1	Základní informace o organizaci.....	36
2.1.1	Organizační struktura.....	37
2.1.2	Historie organizace	38
2.1.3	Výrobní sortiment.....	38
2.1.4	Trh a konkurence	39
2.2	Motivační program společnosti.....	39

2.2.1	Mzda	40
2.2.2	Sociální služby a výhody	42
2.2.3	Náklady na sociální výhody a služby	44
2.3	Dotazníkové šetření.....	45
3	Vlastní návrhy řešení	51
3.1	Penzijní a životní připojištění.....	51
3.2	Hrazení dopravy do zaměstnání	52
3.3	Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	53
3.4	Příspěvky na zdravotní péči	54
3.5	Příspěvek na předškolní a školní pomůcky	55
3.6	Informovanost	55
3.7	Komunikace se zaměstnanci	56
3.8	Shrnutí návrhů na zlepšení	57
3.9	Ekonomické zhodnocení	57
	Závěr.....	59
	Seznam použitých zdrojů	61
	Seznam obrázků	63
	Seznam tabulek	63
	Seznam grafů.....	63
	Seznam vzorců	63
	Přílohy	63

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila „*Návrh na zlepšení motivačního systému ve společnosti*“. Práce se bude zabývat hlavně odměňováním pracovníků a zaměstnaneckými benefity, které jsou jim poskytovány. Toto téma jsem si vybrala, protože zaměstnanec je nejdůležitější složkou podniku. Od spokojenosti pracovníků se odvíjí celá prosperita dané společnosti. Zaměstnanec by měl znát, co mu může firma nabídnout a jak těchto výhod může využívat.

V bakalářské práci jsou nejdříve vysvětleny základní pojmy, jako je motivace, stimulace a rozdíl mezi nimi. Naznačeny jsou zde hlavní zdroje motivace, teorie motivace či jaký má motivace vliv na výkon pracovníka. Poté je práce zaměřena na motivaci ve formě hodnocení a následného odměňování pracovníků.

Představena vám bude společnost STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. a zanalyzován jejich současný motivační systém. Poté bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci této společnosti, abychom zjistili, na jaké nedostatky se máme zaměřit. V závěru budou uvedeny návrhy na zlepšení tohoto motivačního systému.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem mé bakalářské práce je na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu návrh na zlepšení stávajícího motivačního systému ve společnosti.

Mezi dílčí cíle patří seznámení se s analyzovaným podnikem a hlavně s jejím motivačním systémem. Dalším dílčím cílem je provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Toto dotazníkové šetření umožní získání názorů zaměstnanců na stávající motivační systém.

V mé práci budou použity metody pro získání informací ve formě dotazníkového šetření, rozhovorů s vedoucími pracovníky, analýzou současného motivačního systému a pomocí dedukce a pozorování.

1 Teoretická východiska práce

V této části mé bakalářské práce budou vysvětleny základní pojmy, jako je motivace, stimulace a rozdíl mezi nimi. Budou zde naznačeny hlavní zdroje motivace, teorie motivace či jaký má motivace vliv na výkon pracovníka. Poté je práce zaměřena na motivaci ve formě hodnocení a následného odměňování pracovníků.

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů“ (Armstrong, 2002, s. 27).

Hlavními rysy řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2002):

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení strategie lidských zdrojů a podnikové strategie.
- Zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí přináší komplexní a logicky promyšlený přístup.
- Je orientované na oddanost a angažovanost pracovníků.
- Pracovníci jsou chápáni jako lidský kapitál, kterému organizace bude poskytovat příležitosti ke vzdělání a rozvoji a organizace bude chápána jako učící prvek.
- Lidské zdroje jsou v souladu s pojetím na zdrojích založené strategie chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Spíše se věří, že pracovníci mají stejné zájmy jako zaměstnavatelé, než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

Cíle řízení lidských zdrojů

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle hlavně prostřednictvím lidí. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v oblastech vztahů, zabezpečování a rozvoje pracovníků a oceňování pracovníků (Armstrong, 2002).

Vztahy

V organizaci musí být udržovány produktivní a harmonické vztahy mezi managementem a pracovníky, což vede k rozvoji týmové práce. Je důležité zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které poukazují na to, že pracovníci jsou pro organizaci velmi hodnotní a cenní a také si váží jejich vzájemné důvěry. Je potřeba řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální i skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Podnikají se kroky, aby každý pracovník měl stejné příležitosti a také k tomu, aby v organizaci zvítězil etický přístup k řízení pracovníků. Tento přístup je založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti (Armstrong, 2002).

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Je nutné zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená, že se musí předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků, zvyšovat a rozvíjet jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost. K tomu dojde hlavně tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji (Armstrong, 2002).

„Může to také zahrnovat vytváření systémů vysoce výkonné práce, které zvyšují flexibilitu a obsahují v sobě pečlivé a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků, na výkonu založené pobídkové systémy odměňování a aktivity zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející potřeby podniku“ (Armstrong, 2002, s. 28).

Ocenění pracovníků

Je nutné zajistit oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí. Dochází ke zvyšování motivace a oddanosti pracovníků zaváděním politiky a postupů (Armstrong, 2002).

1.2 Základní pojmy

Zde budou vysvětleny základní pojmy, jako je motivace, stimulace, motiv apod., s kterými se v mé bakalářské práci můžete setkat.

1.2.1 Motivace

„Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu“ (Adair, 2004, s. 14).

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“ (Bedrnová, Nový et al., 2007, s. 362).

Správně motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a snaží se těchto cílů dosáhnout. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, aby dosáhli svých vytyčených cílů, což je nejlepší forma motivace. Většina z nás však musí být motivována v menší či větší míře z vnějšku. Organizace může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace díky uspokojující práci, příležitostem ke vzdělání, kariérnímu růstu nebo pochvalám a odměnám. Zde ale hlavní roly hrají manažeři, kteří využívají své dovednosti, aby pracovníky motivovali k tomu, aby ze sebe vydávali to nejlepší (Armstrong, 2002).

1.2.2 Motiv

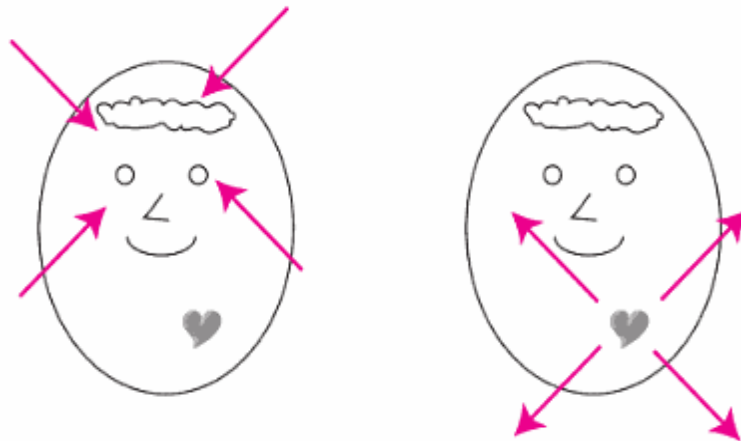
„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka. Obecným cílem každého motivu je dosažení finálního psychického stavu – nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu“ (Bedrnová, Nový et al., 2007, s. 363).

1.2.3 Stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“ (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007, s. 364).

1.2.4 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Pojmy motivace a stimulace se velmi často zaměňují a ne vždy se striktně rozlišují. Ale určité rozlišení je nezbytné a z manažerského hlediska významné. Stimulace je vnější popud, který působí na vnitřní motivaci např. prostřednictvím jednání jiného člověka. Motivace je vnitřní popud, který vede k uspokojování lidských potřeb. Rozdíl mezi motivací a stimulací nám znázorňuje následující obrázek č. 1 (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).



Obr. č. 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací (Zdroj: Plamínek, 2010, s. 14)

Na obrázku vlevo můžeme vidět stimulaci, která má velkou výhodu v tom, že je docela snadná. Dokud budeme pracovníky motivovat odměnami a kompenzovat jejich nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami bude práce stále probíhat. Problém nastane v okamžiku, kdy stimuly přestaneme poskytovat. V tu chvíli můžeme čekat, že se práce zřejmě zastaví. Nevýhodou tedy je, že práce probíhá jen po tu dobu, kdy dochází k působení stimulů (Plamínek, 2010).

Obrázek vpravo představuje motivaci. Zde je velká výhoda v tom, že pokud zvolíme správné motivy, může práce pokračovat i bez dalších vnějších podnětů. Člověk určitou činnost vykonává, protože ho to baví a ve své práci nachází určitý cíl. Nevýhodou je, že

konkrétního člověka musíme blíže poznat, abychom ho mohli vhodně motivovat (Plamínek, 2010).

1.3 Struktura motivačního pole

„Pro účely praktického managementu a řešení standardních komunikačních situací je vhodné považovat aktuální motivační pole konkrétního člověka za souhrn tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně se ovlivňují. Jde o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění“ (Plamínek, 2010, s. 24).

Motivační založení je osobní vlastnost, kterou máme od narození. Většinou jsou to vlastnosti zděděné a v průběhu života se nemění. Tvoří jádro motivačního pole a rámec pro zbývající složky. Toto motivační založení se projevuje hlavně v zátěžových či stresových situacích, které vyžadují vzorce chování, kterým jsme se dosud nestačili naučit (Plamínek, 2010).

Motivační poloha obsahuje vlastnosti, které jsme se během života naučili. Jsou to reakce na určité podmínky, ve kterých žijeme a pracujeme. Souvisí především s našimi potřebami, do jaké míry jsou naplněny a kolik pozornosti tyto potřeby vyžadují (Plamínek, 2010).

Motivační naladění je velmi proměnlivé. Jde o reakce na působící podněty, které na člověka působí průběžně. Člověk může mít dobrou náladu z toho, že sjednal úspěšný obchod, a za pár minut být rozčilený z toho, že ho vyruší telefonát od velmi nepříjemného zákazníka. Z toho vyplývá, že motivační naladění je na člověku velmi viditelné (Plamínek, 2010).

1.4 Typy motivace

K motivaci pracovníků lze dojít dvěma způsoby. V prvním případě lidé očekávají splnění svých cílů, motivují sami sebe a hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. V druhém případě jsou lidé, kteří musí být motivováni

managementem organizace různými metodami, jako je odměňování, pochvala, povýšení, atd. (Armstrong, 2002).

1.4.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci představují faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby šli určitým směrem. Tyto faktory tvoří:

- odpovědnost- musíme mít pocit, že práce je důležitá a mít kontrolu nad svými možnostmi,
- autonomie- samostatně konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá práce a příležitost ke kariéernímu postupu.

Tyto vnitřní motivy mají hlubší a dlouhodobější účinky, protože jsou součástí jedince (Armstrong, 2002).

1.4.2 Vnější motivace

Do vnější motivace patří všechno to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Patří sem odměny, jako např. zvýšení platu, prémie, pochvala či povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, snížení platu nebo kritika. Tyto vnější motivy mají výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě (Armstrong, 2002).

1.5 Zdroje motivace

Abychom porozuměli problematice motivace lidského jednání musíme znát, jak vlastně motivace vzniká či z čeho pramení. Mezi zdroje motivace řadíme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Těchto skutečností, které se podílejí na utváření lidské činnosti, je celá řada (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

Bedrnová, Nový *et al.* (2007) uvádí, že k základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

1.5.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

„V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného)“ (Bedrnová, Nový et al., 2007, s. 366).

Potřeba se projevuje jako nepříjemný stav napětí, který vyvolává snahu k odstranění tohoto napětí. Vede tedy k činnosti, která směřuje k odstranění nedostatků. Důležité je, aby subjekt našel cíl, tedy určitou skutečnost, která uspokojí dané potřeby (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Potřeby můžeme rozdělit na primární a sekundární. K primárním potřebám patří potřeby biologické, fyziologické, které jsou spojeny s funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Můžeme sem zařadit potřebu jíst, dýchat či spát. Dále máme sekundární potřeby, což jsou potřeby sociální, společenské, psychogenní, jejichž existence je spjata s člověkem, který je ovlivňován svým prostředím. Sem patří potřeba lásky, seberealizace či dominance (Bedrnová, Nový et al., 2007).

1.5.2 Návyky jako důležitý facilitační zdroj motivace

Každý člověk během svého života provádí určité činnosti, které dělá pravidelně. Časem se tyto činnosti zafixují, provádí se automaticky a stává se z nich stereotyp neboli návyk (Bedrnová, Nový et al., 2007).

„Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka“ (Bedrnová, Nový et al., 2007, s. 367).

1.5.3 Zájmy jako zdroj motivace

„Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejími produkty. Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů. Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu“ (Bedrnová, Nový et al., 2007, s. 368).

1.5.4 Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se během svého života setkává s novými a neznámými skutečnostmi. Tyto skutečnosti poznává, hodnotí a přisuzuje jim tedy určitou hodnotu, význam či důležitost. Některé skutečnosti mají pro jedince větší hodnotu a přisuzuje jim tedy větší význam, jiné naopak mají hodnotu nižší. Za hodnotu považuje každý člověk něco jiného a může to být cokoli. Existují ale také obecně platné hodnoty, k nimž můžeme zařadit např. zdraví, rodina, děti, práce, láska, přátelství, peníze, upřímnost, věrnost, pravda, svoboda, úspěch apod. (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

1.5.5 Ideály jako zdroj motivace

Ideová či názorová představa něčeho žádoucího, pozitivně hodnotícího můžeme považovat za ideál. Pro určitého jedince tento ideál představuje určitý významný cíl, kterého usiluje svým snažením. Může se týkat nejrůznějších jevů či skutečností, jako je např. dosažení určité pracovní pozice, může se týkat osobního života, mohou mít podobu životních cílů či představy určitého ideálního společenského uspořádání (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

1.6 Teorie motivace

Můžeme najít mnoho motivačních teorií, a proto se zaměříme na ty nejzákladnější a nejúčinnější teorie.

1.6.1 Teorie motivace podle Armstronga

Nejúčinnějšími teoriemi podle Armstronga (2002) jsou:

- teorie instrumentalisty,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Je zde zakotveno přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Tato teorie tvrdí, že lidé pracují jen kvůli penězům. Člověk bude motivován k práci

tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. To znamená, že odměny jsou přímo závislé na skutečném výkonu (Armstrong, 2002).

Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Podstatou těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vede k napětí a nerovnováze. Musíme rozpoznat cíl, aby došlo k opětovnému nastolení rovnováhy. Chování člověka je tedy motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong, 2002).

Každá potřeba má pro člověka jinou váhu. Některé potřeby vyvolávají v člověku větší úsilí dosáhnout určitého cíle než jiné. Závisí jak na vlastnostech, které má člověk zděděné, tak i na výchově či na současné situaci. Jednu potřebu lze uspokojit mnoha cíly a zároveň může jeden cíl uspokojit mnoho potřeb. To znamená, že mezi potřebami a cíly není definovaný jednoduchý vztah a vše je velmi komplikované (Armstrong, 2002).

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces kladou velký důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Tyto teorie se zabývají především tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je chápou. Proto jsou tyto teorie také známy jako kognitivní či poznávací (Armstrong, 2002).

Teorie zaměřené na proces poskytují realistická vodítka pro metody motivování lidí, a proto mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Armstrong, 2002).

1.6.2 Teorie „cukru a biče“

Je to nejstarší a nejrozšířenější teorie vůbec. Místo pracovníka si můžeme představit osla, který se nechce hnout z místa. Jedním způsobem, jak jej přimět k pohybu požadovaným směrem je, že ho budeme trestat bičem či bodcem. Jiný způsob je mu

nabídnout nějaký pamlsek např. cukr. Nám je úplně jedno, jakou metodu použijeme, abychom dosáhli našeho cíle (Armstrong, 2002).

Samozřejmě bude pamlsek jako stimul účinnější, pokud bude mít zvíře hlad. Pokud je osel najedený, tak pamlsek nebude fungovat. Potom nastupuje bič či bodec, poté se pravděpodobně rozhodne pohnout, aby neriskoval další bolest. Po delší zkušenosti stačí oslu jen bič či bodec ukázat a díky nemilé zkušenosti z minulosti se sám pohne správným směrem (Armstrong, 2002).

Máme sklony používat vůči lidem kolem sebe stejné metody a postupy, jaké jsme využili vůči příslovečnému oslu. Lidé jsou samozřejmě od zvířat jiní. Umíme daleko lépe odhadnout, co se odehrává v mysli druhého člověka, nezajímáme se pouze o jídlo a bojíme se podstatně více věcí než biče (Armstrong, 2002).

Teorie „cukru a biče“ tedy využívá dvou motivů a to odměny nebo nějakého lákadla na jedné straně a strach z následků na straně druhé. Oba tyto stimuly patří ke stimulům vnějším (Armstrong, 2002).

1.6.3 Teorie X a Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor, jeden z představitelů humanistické psychologie. Je to teorie založená na dvou protichůdných představách o člověku. Teorie X - vyjadřuje názor, že člověk má nechuť k práci, a proto je nutné ho k práci nutit. Naopak dobrý výkon je potřeba finančně odměnit. Člověka považuje za bytost nesamostatnou, která vyžaduje neustálý dohled, vedení a kontrolu.

Teorie Y - naopak předpokládá, že člověk má smysl pro odpovědnost a povinnost, což je pro něho zcela přirozené. Pocit důležitosti, užitečnosti jeho práce či možnost pracovat tvořivě je pro něho důležitější než finanční odměny. Pracovníci jsou připraveni převzít na sebe zodpovědnost a pracovat poctivě. Musí se měnit přístupy k pracovníkům, protože stále vyšší procento populace odpovídá typu Y (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

1.6.4 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Harold Maslow zformuloval nejslavnější klasifikaci potřeb. Podle něho existuje pět základních kategorií potřeb, které jsou pro každého člověka společné a uspořádal je do pyramidy (Armstrong, 2002).

Maslowova pyramida začíná fyziologickými potřebami. Mezi tyto potřeby patří dýchání, jídlo, pití či vyměšování. Tyto potřeby najdeme nejnižše na maslowovské části, protože se při neuspokojení dokážou projevit vůči potřebám, které jsou položeny v pyramidě výše. To znamená, že pokud máme hlad, všechny schopnosti jsou zaměřeny na uspokojení hladu (Plamínek, 2010).

Když jsou uspokojeny fyziologické potřeby a člověk má ještě nějakou energii, na řadu přichází potřeba bezpečí a jistoty (Plamínek, 2010).

Jakmile uspokojíme i tyto potřeby, můžeme postoupit do vyššího patra, kde najdeme potřebu náležitosti a lásky. Obecně tyto potřeby zahrneme do potřeb sociálních či společenských. Tato potřeba se projevuje jako hledání příslušnosti k nějak definovaným skupinám osob. Může se jednat o rodinu, firmu, tým, obec či jinou skupinu lidí (Plamínek, 2010).

Ještě výše v hierarchii potřeb můžeme nalézt potřebu úcty a uznání. Úcta může být uspokojena ze dvou hledisek a to buď sebeúctou či úctou jiných lidí. To znamená, že bychom měli mít „zdravé“ sebevědomí a zároveň být respektován mezi ostatními (Plamínek, 2010).

Na nejvyšším místě pyramidy stojí seberealizace či sebeaktualizace. Maslow a další psychologové tvrdí, že síla k rozvoji osobnosti je umístěna uvnitř člověka. Sami sebe vnitřně motivujeme se rozvíjet. Tedy rozvíjíme své schopnosti a dovednosti, abychom se stali tím, co chceme být (Plamínek, 2010).

Z této teorie tedy vyplývá, že pokud jsou uspokojeny nižší potřeby, naše pozornost se přesouvá k potřebám vyšším. Nejvyšší potřeba seberealizace ale není uspokojena

nikdy, protože má člověk neustále nějaká přání a sny. Tím, že se lidé pohybují výše na pyramidě potřeb, dochází k psychologickému rozvoji. Nižší potřeby nezanikají, jen dočasně usnou, ale lidé se k těmto potřebám neustále vrací. Přehled všech těchto potřeb vidíme na následujícím obrázku č. 2 (Armstrong, 2002).



Obr. č. 2: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: ITSolution, 2011)

1.6.5 Dvoufaktorová teorie motivace

Tuto teorii nadeřinoval psycholog Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci. Je jednou z nejčastěji používanou motivační teorií. Někdy je označována jako motivačně hygienická teorie, která je založena na dvou protikladných potřebách. Je to potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu lidská a kulturní potřeba psychického růstu (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

Na pracovní spokojenost působí dva odlišné druhy faktorů. První skupinu tvoří faktory vnější, hygienické, které řadíme mezi dissatisfactory. Pokud jsou tyto faktory příznivé, pracovníci nepocítují nespokojenost s prací. Jsou-li však tyto faktory záporné či nepříznivé působí špatně na motivaci pracovníků a vede to k jejich nespokojenosti (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

Do druhé skupiny patří faktory vnitřní, motivátory, které nazýváme satisfactory. Když jsou v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovníci jsou nespokojeni a je zde špatná

motivace k práci. V opačném případě dochází k pracovní spokojenosti pracovníků a příznivé motivaci. Pracovník pocítuje při pochvale či povýšení uspokojení z práce a zvyšuje se i jeho pracovní motivace (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

1.7 Motivace pracovního jednání

V dnešní době je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je tedy činnost směřující k určitému cíli. Je záměrně a systematicky vykonávaná, tedy je to činnost motivovaná (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

„Motivací k práci (pracovní motivaci) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty“ (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007, s. 383).

Bedrnová, Nový *et al.* (2007) rozeznávají dva typy pracovní motivace:

- motivace intrinsická, která souvisí s prací samotnou,
- motivace extrinsická, která leží mimo vlastní práci.

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům můžeme zařadit potřebu činnosti vůbec, potřebu kontaktu s druhými lidmi, touhu po moci, potřebu výkonu či potřebu života a seberealizace (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

K nejdůležitějším extrinsickým motivům patří potřeba peněz, jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti či partnerského vztahu (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

Motivace pracovního jednání je tedy jeden ze subjektivních či osobnostních faktorů, který ovlivňuje pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu organizace.

Proto management organizace věnuje pracovní motivaci zvýšenou pozornost (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

1.8 Motivace a výkon

Za výkon můžeme považovat určitou cílevědomou činnost, která se uskutečňuje v určitém čase a za určitých podmínek. Člověk svůj výkon uskutečňuje na základě svých znalostí, dovedností, schopností, zkušeností a ochoty (Mayerová, 1997).

Výkon můžeme vyjádřit vztahem (Mayerová, 1997):

$$V = P \cdot M \quad (1)$$

V vyjadřuje výkon, P představuje předpoklady, jako jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti a M znamená motivace či ochota (Mayerová, 1997).

Může se zdát, že vztah mezi motivací a výkonem je zcela jednoduchý, ale opak je pravdou. Myslíme si, že pokud je motivace silnější, tím je výkon lepší, to ale v plné míře neplatí. Z vlastních zkušeností musíme říci, že pokud chceme něčeho příliš, nebývá často těchto výsledků dosaženo (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

Pokud motivace chybí, či je velmi nízká, věci se zpravidla nedaří a výsledek činností nebývá uspokojivý. V případě nadměrné motivace, kdy jsme si vědomi důležitosti úkolu či situace, výsledek činnosti také nebývá často dobrý. Příčinou tohoto jevu je to, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního napětí, které narušuje chod lidské psychiky a oslabuje tak budoucí výkon (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

1.9 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je strategický a integrovaný přístup založený na principu řízení lidí. Toto řízení je založeno na základě ústní dohody či písemné smlouvy mezi organizací a pracovníkem. V dohodě jsou stanoveny podmínky, které se týkají pracovního úkolu, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení

a odměňování. Dochází zde k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů se schopnostmi a dovednostmi pracovníků (Koubek, 2004).

Je to každodenní akce, které probíhají v podniku. Pracovníci se chovají tak, aby zabezpečili zlepšování pracovního výkonu u sebe i u ostatních lidí. Jde také o sdílené chápání toho, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Jednoduše je to přístup k řízení lidí. Řízení pracovního výkonu zvyšuje dosažení úspěchů v práci (Koubek, 2004).

1.10 Motivační program organizace

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců“ (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007, s. 411).

V konkrétní podobě motivační program obsahuje pravidla, opatření a postupy k naplnění organizačních potřeb a cílů. Primárním posláním je dosažení pracovní motivace a z ní plynoucí dobrý přístup pracovníka k práci (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

Úplně cokoliv může působit na motivaci lidského i pracovního jednání. Organizace musí mít stejné cíle jako pracovník. Musí se zajímat o to, co je pro pracovníka důležité a významné. Všechny významné aspekty by měla mít organizace pod svojí kontrolou. Manažeři by měli postupovat tak, aby dosáhli optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků organizace nebo alespoň u jejich většiny (Bedrnová, Nový *et al.*, 2007).

Bedrnová, Nový *et al.* (2007) uvádí určité obecné předpoklady výkonnosti pracovníků.

K těm nejvýznamnějším patří:

- Práce, kterou vykonávají pracovníci je smysluplná, má určitý význam a není v rozporu s jejich osobními hodnotami.
- Práce pro pracovníky musí být zajímavá a musí poskytovat možnost pro osobní rozvoj.

- Pracovníci mají možnost jak odborného tak funkčního postupu.
- Za svou práci jsou pracovníci ohodnoceni dle množství a kvality odvedené práce, ale i jejího významu pro organizaci.
- Pracovníkům jsou sdělovány všechny nové informace jak o jejich pracovní činnosti, tak informace o organizaci.
- Všichni pracovníci v organizaci se tolerují a respektují a organizace se tedy snaží udržet příznivé sociální klima.

1.11 Hodnocení pracovníků

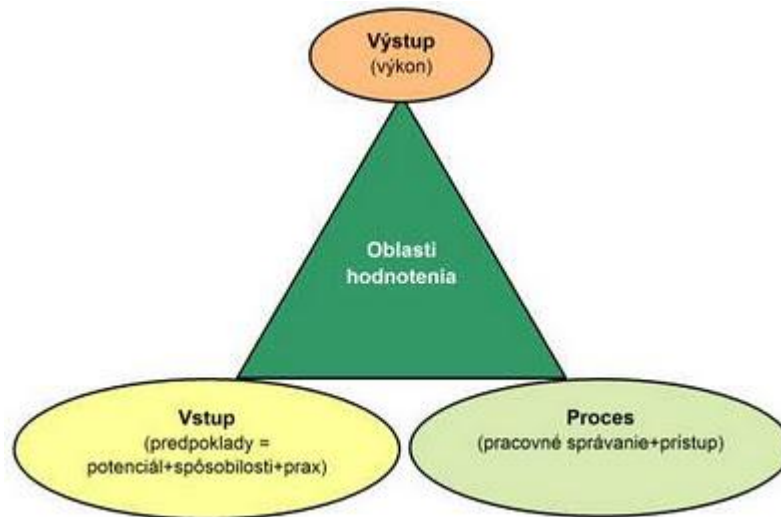
Pojem hodnocení pracovníků se v dnešní době již moc nepoužívá a řada autorů dává přednost modernějšímu pojetí a nahrazují tento pojem názvem řízení výkonnosti (Hroník, 2006).

Řízení výkonnosti obsahuje širší škálu věcí než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti můžeme zahrnout např. motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Zároveň však hodnocení pracovníků přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme např. při přijímání nových pracovníků. Oba tyto pojmy jsou právoplatné, i když vyjadřují trochu odlišnou skutečnost (Hroník, 2006).

„Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté“ (Hroník, 2006, s. 13).

1.11.1 Oblasti hodnocení pracovníků

Existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Patří mezi ně výstup, vstup a proces. Pokud jsou využity všechny tyto tři oblasti, tak by hodnocení mělo být efektivní. Větší důraz může být kladen na oblast jedna či dva, ale záleží na povaze funkce. Tyto oblasti jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 3 (Hroník, 2006).



Obr. č. 3: Tri oblasti hodnotenia (Zdroj: BPS Business Process Services, 2007)

Výstup

Do výstupu můžeme zařadit výkony a výsledky, které jsou měřitelné. Velmi často se využívá metoda Balance Score Card. Výstupy dělíme na přímé a nepřímé hodnocení. Přímé hodnocení lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost, např. obrat, chybovost apod. U nepřímého hodnocení můžeme výsledky porovnávat i na základě stupnice, na které odhadují hodnotu výstupu (Hroník, 2006).

Vstup

Do vstupů patří vše, co pracovník do své práce vkládá. Jedná se tedy hlavně o kompetence a zkušenosti (Hroník, 2006).

Proces

Proces vypovídá o tom, jak se pracovník chová při práci. Jde o jakýsi mezičlánek mezi vstupy a výstupy, který se týká různých zadání a úkolů (Hroník, 2006).

1.11.2 Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může být založeno na několika cílech najednou. Organizace se však nemůže zaměřit na všechny tyto cíle a ani stejnou měrou, protože by došlo k rozdělení nasazení a ztratilo by to zaměření na cíl. Je důležité se zaměřit na jeden cíl a za ním si jít. Každý pracovník má jiné cíle stejně jako skupiny pracovníků (Hroník, 2006).

Hroník (2006) uvádí nejdůležitější cíle hodnocení:

- Sledovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Nalézat potenciál pracovníka.
- Umožnit pracovníkovi zpětnou vazbu, týkající se jeho práce.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Projednávat s pracovníky jejich ambice a osobní pracovní rozvoj.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti.

1.12 Kritika a pochvala

Kritika i pochvala je na pracovišti velmi důležitá a také úzce souvisí s motivováním pracovníků.

1.12.1 Kritika jako nástroj motivace

Kritika patří mezi nejtěžší komunikační dovednosti. Špatně podaná kritika má na naše sebevědomí velmi špatné účinky, ale bez kritiky se člověk nemůže obejít (Rychtaříková, 2008).

Cílem kritiky je hlavně poskytnout zpětnou vazbu. Je důležité vědět, co děláme špatně, abychom naše chyby mohli napravit a sami se zlepšit. Tím, že naše chyby odstraníme, získáme více času, lepší vztahy v práci a celkově lepší pracovní výkon. Vždy bychom měli kritizovat pracovní výkon člověka a ne jeho osobnost. Jakoukoliv kritiku bychom měli zakončit pozitivně a výsledkem by měl být konkrétní závěr či řešení (Rychtaříková, 2008).

1.12.2 Pochvala a motivace

Mezi efektivní nástroje motivace patří určitě i pochvala. Ta se využívá velmi málo a tím organizace přichází o pracovní výkon konkrétního člověka. Chválit bychom měli nejen vynikající a výjimečné výkony, ale i jakoukoliv dobře odvedenou práci. Pochvala by měla být konkrétní. Měli bychom se vyhnout superlativům, jako jsou báječný, úžasný,

super, protože to snižuje důvěru našeho sdělení. Důležité je chválit včas a často, vždy když je k tomu důvod (Rychtaříková, 2008).

1.13 Odměňování

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace“ (Armstrong, 2009, s. 20).

Do řízení odměňování patří peněžní odměny i zaměstnanecké výhody, nepeněžní a nehmotné odměňování, jako je uznání, pochvala či příležitost ke vzdělání (Armstrong, 2009).

1.13.1 Cíle řízení odměňování

Armstrong (2009) uvádí, že mezi cíle řízení odměňování patří:

- odměňování pracovníků podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat metody odměňování s cíli podniku i s cíli pracovníků,
- odměňovat za správné a důležité výkony, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výkonů,
- v organizaci si udržovat vysoce kvalifikované pracovníky,
- pracovníky motivovat k lepším výkonům a získávat si jejich oddanost.

1.13.2 Systém odměňování

Systém odměňování podle Armstronga (2009) tvoří:

- Strategie odměňování - stanovuje různé činnosti, procesy či postupy, které vedou k dosažení podnikových cílů. Např. strategie směřující k udržení konkurenceschopnosti mzdových sazeb.

- Politika odměňování - zde jsou stanovena rozhodnutí potřebná pro chod podniku. Např. úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- Praxe odměňování - tvoří ji struktury stupňů a sazeb, metody, jako je hodnocení pracovníků, a programy, jako je zásluhové odměňování.
- Procesy odměňování - zde najdeme všechny procesy, které slouží k provádění odměňování. Např. jak manažeři řídí revize a úpravy mezd či jak se shromažďují výsledky šetření.
- Postupy odměňování - tyto postupy se používají k udržení systému a zabezpečení, aby vše fungovalo účinně a pružně. Vynaložené peníze musí přinášet odpovídající hodnotu.

1.13.3 Celková odměna

Do celkové odměny řadíme všechny druhy odměn. Všechny odměny, jako jsou základní mzda či plat, zásluhové odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělání a rozvoj či zkušenosti z práce, jsou vzájemně propojeny a považujeme je za jednotný celek (Armstrong, 2009).

Tyto všechny složky řadí Armstrong (2009) do dvou hlavních kategorií:

- Transakční odměny - hmotné, hmatatelné odměny, které plynou ze vztahu zaměstnavatel a pracovník a týkají se finančních odměn a výhod,
- Relační (vztahové) odměny - nehmotné odměny, jako je možnost vzdělání a rozvoje či zážitky z práce.

Obě tyto kategorie a jejich složky můžeme vidět v následující tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Složky celkové odměny (Zdroj: Vlastní vypracování)

Transakční metody	Základní mzda/plat	Celková v peněžních vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

1.13.4 Základní mzda/plat

Plat či mzda je velmi důležitý faktor stejně jako příležitost ke kariéernímu růstu či zajímavost práce. Je klíčem pro přilákání člověka k určité organizaci. Pracovník by měl být spokojený s výší jeho platu, což v něm vyvolá pocity spravedlnosti a poctivosti. Plat je také odrazem toho, co společnost pokládá za důležité (Armstrong, 2006).

Peníze slouží také jako motivátor a uspokojují mnoho potřeb. Je-li příjem pravidelný, uspokojují základní potřeby, jako je jistota, bezpečí či potřeby přežití. Uspokojují i jiné pohnutky, jako je touha po majetku či chamtivost. Při volbě zaměstnavatele má peněžní odměna velký význam. Mnoho lidí k ní přihlíží, zda zůstanou v organizaci či nikoliv (Armstrong, 2009).

1.13.5 Zásluhová odměna

Zásluhová odměna je systém poskytování peněžních odměn, který se vztahuje na schopnosti, výkony či dovednosti konkrétních pracovníků. Ale i odměna podle délky zaměstnání v určitém smyslu patří mezi zásluhové odměny. Tyto odměny se vyskytují v podobě zvýšení zahrnutých do základních sazeb či ve formě peněžních bonusů, ale i v kombinaci těchto dvou podob. Najdeme zde odpovědi na dvě hlavní otázky řízení odměňování: co oceňujeme a za co jsme ochotni platit (Armstrong, 2009).

Hlavním argumentem pro zavedení zásluhového odměňování je, že pracovníci, kteří přinášejí pro organizaci více, by měli být i lépe ohodnoceni. Úspěšnost je správné oceňovat pomocí finančních a hmatatelných odměn. Existuje také mnoho argumentů, které stojí proti zavádění těchto odměn. Částka určená pro ohodnocení je tak malá, že nemůže působit jako pobídka a peníze sami o sobě neslouží k dlouhodobější motivaci (Armstrong, 2009).

1.13.6 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc v různých formách peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou“ (Armstrong, 2002, s. 637).

Cílem zaměstnaneckých výhod je poskytnout funkční soubor celkových odměn, které by umožnily získat si a posléze udržet vysoce kvalitní pracovníky. Tyto odměny také uspokojují osobní potřeby jednotlivých pracovníků. Dále posilují oddanost pracovníků vůči organizaci a některým lidem poskytují daňově zvýhodněný způsob odměny (Armstrong, 2002).

Zaměstnanecké výhody dělíme podle Armstronga (2002) do několika kategorií:

- Penzijní systémy - obecně je můžeme považovat za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- Osobní jistoty - patří sem výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka i jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového či životního pojištění.
- Finanční výpomoc - např. půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- Osobní potřeby - např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, finanční poradenství, osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty - jedná se o velmi oceňovanou výhodu.
- Jiné výhody - tyto výhody zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony a kreditní karty.
- Nehmotné výhody - jsou to různé charakteristiky, které dělají z organizace atraktivní místo, kde stojí za to být zaměstnán.

„Nelze vždy předpokládat, že zaměstnanecké výhody, které je podnik připraven svým pracovníkům poskytnout, jsou pro všechny pracovníky stejně přitažlivé. Tzv. „kafetérie systém“, neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje pracovníkům si vybrat z řady nabídek (menu) v rámci stanovených firemních limitů“ (Armstrong, 2002, s. 638).

1.13.7 Vzdělání a rozvoj

Do kategorie vzdělání a rozvoj můžeme zařadit mnoho nepeněžních neboli vnitřních odměn, jako jsou učení se na pracovišti, vzdělání a výcvik, řízení pracovního výkonu a rozvoj kariéry (Armstrong, 2009).

1.13.8 Zkušenosti z práce neboli pracovní prostředí

Též patří do nepeněžních neboli vnitřních odměn poskytované organizací. Řadíme sem základní hodnoty organizace, styl a kvalita vedení, právo pracovníků se vyjádřit, uznání, úspěch, vytváření pracovních míst a rolí, kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem a řízení talentů (Armstrong, 2009).

1.14 Strategie KAIZEN

Strategie KAIZEN je nejdůležitějším pojmem japonského managementu, je klíčem k japonskému hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. KAIZEN znamená zdokonalení a zlepšování. Tato strategie je zaměřena na všechny pracovníky včetně dělníků a manažerů. Vedení japonských podniků se snaží začlenit své zaměstnance do hnutí KAIZEN prostřednictvím systému zlepšování návrhů. Zaměstnanci sami přicházejí se zlepšovacími návrhy a počet podaných návrhů je důležitým kritériem při hodnocení mistrů. Od nařízených se očekává všestranná pomoc, aby zaměstnanci měli možnost přicházet s co největším počtem návrhů. Tyto návrhy se manažeři snaží zpracovat do celkové strategie KAIZEN (Imai, 2004).

Imai (2010) definuje tři základní pilíře strategie KAIZEN:

- Do prvního pilíře patří osobní kaizen, kterým zlepšujeme sebe sama. Najdeme zde činnosti učit se, učit lidi ve svém okolí, schopnost plánovat a řídit aktivity v čase, schopnost měnit informace ve znalosti a schopnost udržovat rovnováhu v životě.
- Druhým pilířem kaizenu je důvěra a společná spolupráce. Základem pro zlepšování a pro rychlou identifikaci skutečných problémů a jejich příčin je velmi důležitá důvěra a otevřená komunikace. Zlepšování je týmová spolupráce, pro kterou je třeba vytvářet kulturu řešení problémů a konfliktů pomocí týmového ducha, ponaučení se z minulých akcí a pomocí sdílení nejlepších praktik.
- Do třetího pilíře systému kaizen řadíme systém řešení problémů v podniku. Tento systém obsahuje zachycení problému a jeho okamžitou analýzu, opatření

a návrhy na zlepšení, systém workshopů, které řeší komplexní problémy a zlepšují procesy s ohledem na zvyšování výkonnosti podniku.

KAIZEN se týká výroby, administrativy, obchodu, logistiky, vývoje výroby a dalších podnikových procesů. Metoda je zaměřena na individuální zlepšování přes různé formy workshopů až po zlepšování projektové (Imai, 2010).

2 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola se bude zabývat analýzou motivačního systému u podniku STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o., která byla vybrána ke zpracování bakalářské práce. Budou zde popsány základní informace o společnosti, jejich výrobky, odběratelé a současný motivační systém. Poté bude provedeno dotazníkové šetření mezi pracovníky této organizace. Na základě tohoto dotazníku budou stanoveny možné návrhy na zlepšení dosavadního motivačního systému.

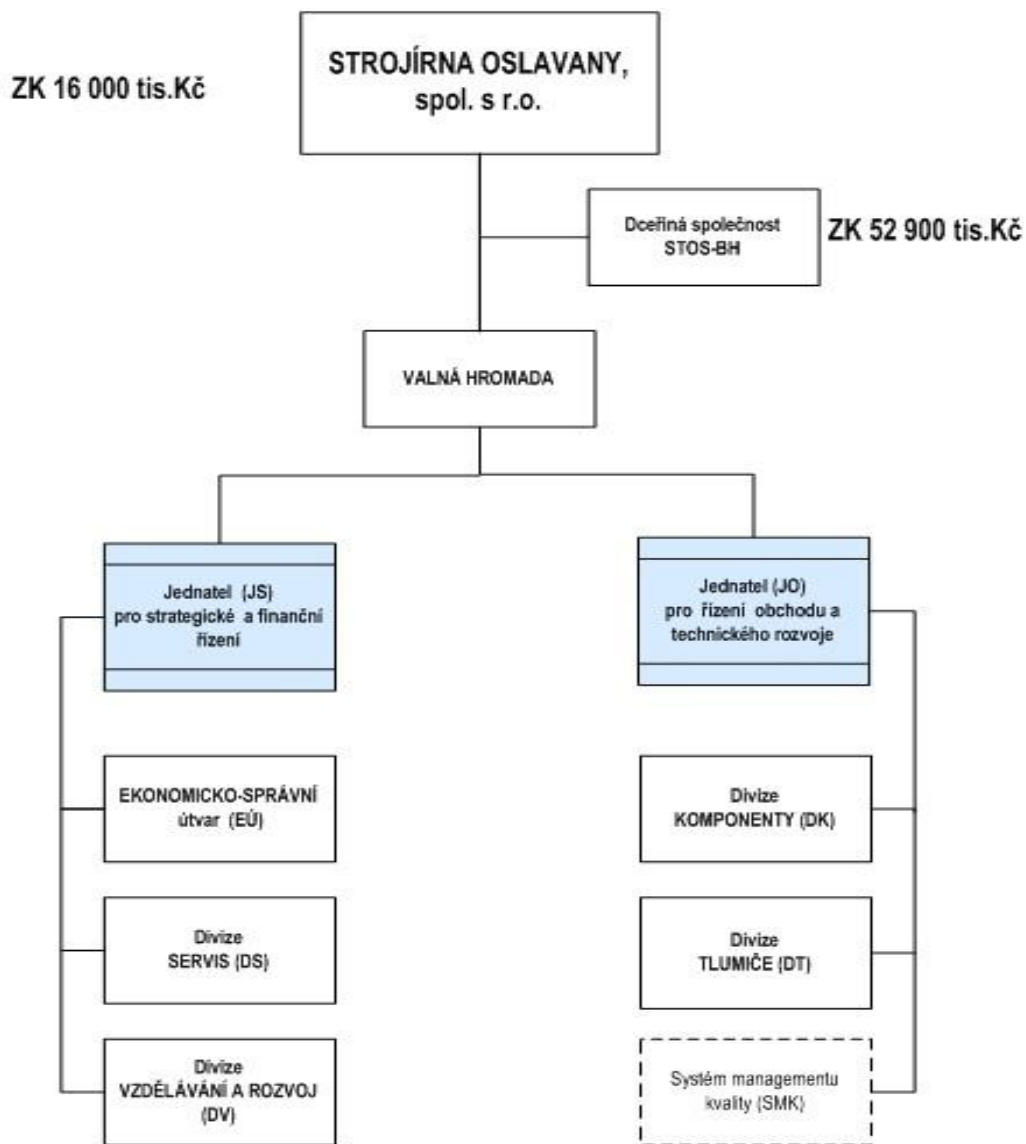
2.1 Základní informace o organizaci

Firma:	STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Padochovská 31, Oslavany, PSČ 664 12
IČ:	494 44 531
DIČ:	CZ 49444531
Zápis do OR:	Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 12194
Jednatelé:	JUDr. Zdeněk Vaněček bytem Ladova 33, Brno, PSČ 621 00 Ing. Ivo Šrámek bytem Husova 1160, Rosice, PSČ 665 01
Výše základního kapitálu:	16 000 000,- Kč
Počet zaměstnanců:	160
Společníci:	JUDr. Zdeněk Vaněček, Ladova 33, Brno 621 00 Ing. Ivo Šrámek, Husova 1160, Rosice 665 01 Ing. Zdeněk Vévoda, 1. Máje 60, Oslavany 664 12 Ing. Slavomír Kudláček, Oslavanská 93, Ivančice 664 91 Ing. Milan Vaněček, Nábřežní 19, Oslavany 664 12
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- výroba, obchod a služby,- obráběčství,- zámečnictví, nástrojařství,- zednictví,

- vodoinstalatérství, topenářství,
- truhlářství, podlahářství (ST-OS, 2011b).

2.1.1 Organizační struktura

Společnost je řízena dvěma jednatelem a vnitřně je uspořádána do čtyř samostatných divizí, což je znázorněno na následujícím obrázku č. 4.



Obr. č. 4: Organizační struktura podniku ST-OS (Zdroj: ST-OS, 2011a)

2.1.2 Historie organizace

V roce 1973 První brněnská strojírna Brno položila základy společnosti STROJÍRNA OSLAVANY. Od roku 1992 se organizace stala dominantním českým dodavatelem tlumičů pro podvozky kolejových vozidel a výrobcem přesných strojních součástí. Od roku 1993 se osamostatnila a pod novým obchodním jménem STROJÍRNA OSLAVANY nastoupila cestu rozvoje podnikání v oblasti lehkého strojírenství. Od roku 2002 probíhá v organizaci rozsáhlá modernizace. Společnost se zaměřuje dále na výrobu tlumičů a také je výrobcem přesných strojních součástí pro finální producenty (ST-OS, 2011a).

2.1.3 Výrobní sortiment

V roce 1983 započala organizace vyrábět hydraulické tlumiče pro elektrické a diesellové lokomotivy, vozové železniční jednotky, tramvaje, vozy metra a ostatní kolejová vozidla. Kromě výroby nabízí také poskytování servisních a opravárenských služeb. Organizace se zaměřuje na pět typových řad tlumičů. Tlumiče řady H8, P8, P80 a tlumiče řady R110 a P110 (ST-OS, 2011a).

Tlumiče řady H8 je výrobová řada vyráběná od roku 1984. Tyto tlumiče mají masivní konstrukci a u spodního oka jsou použity výkovky. Tlumicí síly mají rozsah do 25 kN. Jsou zde šoupátkové ventily, které jsou ovládány tlačnými pružinami. Tyto tlumiče se používají při tlumení podvozků tramvají, lokomotiv i osobních vozů (ST-OS, 2011a).

Tlumiče řady P8 je novější řada, u které jsou použity nejnovější poznatky v oblasti těsnění pístu a pístnice. Svými dosahovanými silami a zástavbovými rozměry je stejná jako řada H8. Jsou používány planžetové přepouštěcí ventily (ST-OS, 2011a).

Tlumiče řady P80 se používají tam, kde je limitujícím faktorem nízká požadovaná hmotnost. Tlumicí síly jsou do rozsahu 14 kN. Též jsou použity planžetové přepouštěcí ventily (ST-OS, 2011a).

Tlumiče řady R110 svých tlumících sil dosahují již při velmi malých rychlostech pohybu pístnice. Tlumicí síly mají rozsah do 25 kN. Jsou speciálně upraveny

a používají se pro provoz ve vodorovné poloze a jako mezivozové tlumiče (ST-OS, 2011a).

Tlumiče řady P110 se používají zejména u vozů osobní přepravy a nahrazují třetí tlumiče. Mají odlehčenou konstrukci, a proto dosahují velmi malých zástavbových rozměrů. Zatížení tlumiče nesmí překročit 19 kN. Pracují pouze ve svislé poloze (ST-OS, 2011a).

Od roku 2001 se organizace také zaměřuje na výrobu náročných strojních součástí. Finálními výrobci se zaměřením na výrobky s převažujícím soustružením, vrtáním a frézováním (ST-OS, 2011a).

2.1.4 Trh a konkurence

Organizace se pohybuje na trhu v České republice, ale i v jiných zemích Evropy, jako je Německo, Polsko, Slovensko, Norsko, Švédsko a země bývalého Sovětského svazu. Do těchto zemí jsou realizované hlavně dodávky pro národní železnice.

Poté také dodává hydraulické tlumiče hlavně do zemí, jako je Německo, Rakousko, Polsko, USA, Ukrajina, Bulharsko, Rumunsko či Irák (ST-OS, 2011a).

Konkurenci pro tuto společnost tvoří hlavně podnik Sachs, což je německá organizace, která se pohybuje na českém trhu, dále švédský podnik Dellner. Obě tyto společnosti se zabývají výrobou tlumičů. Konkurenční boj vede také se společností Mono Plzeň, která se orientuje především na opravy. Nejdůležitější je udržet si množství prodávaných výrobků, ale i finanční obrát. Díky konkurenčnímu boji byla firma nucena snížit cenu tlumičů, ale snaží se to vykompenzovat v jiných oblastech, jako jsou opravy či jiná kooperační výroba.

2.2 Motivační program společnosti

Mezi nejdůležitější faktory motivace, které organizace nabízí, patří mzda a poskytované sociální výhody.

2.2.1 Mzda

Zaměstnanci v podniku jsou rozlišováni podle jednotlivých kategorií:

- kategorie zaměstnanců technicko-hospodářských (TH),
- kategorie zaměstnanců dělnických povolání (D), která je dále členěna na:
 - dělníky výrobní (DV),
 - dělníky režijní (DR) (ST-OS, 2011b).

Ve společnosti je uplatněna časová tarifní mzda a smluvní mzda. Základní tarifní mzda je vyjádřena mzdovým tarifem v příslušném tarifním stupni. Smluvní mzda je sjednaná v pracovní smlouvě (ST-OS, 2011b).

Zařazování zaměstnanců do tarifních tříd

Pracovní činnosti zaměstnanců kategorie D jsou ve společnosti zařazovány do tarifních tříd 1 – 7. Zaměstnanci kategorie TH jsou zařazováni do tarifních tříd 5 – 12. Podle organizačně-funkčního schématu společnosti se stanoví tarifní třída, do které pracovník spadá podle druhu činnosti a stupně vykonávané práce. Třídy a konkrétní výše tarifů u dělnických povolání vidíme v následující tabulce č. 2 a u kategorie zaměstnanců technicko-hospodářských to stejné můžeme najít v tabulce č. 3 (ST-OS, 2011b).

Tab. č. 2: Výše tarifu (Tn) a tarifu maximálního (Tmax) pro zaměstnance kategorie D (Zdroj: ST-OS, 2011b)

Třída	Tn měsíční	Tn hodinový	Tmax DV měsíční	Tmax DV hodinový	Tmax DR měsíční	Tmax DR hodinový
1.	8 400	50,30	16 800	100,60	13 440	80,50
2.	9 300	55,70	18 600	111,40	14 880	89,10
3.	10 300	61,70	20 600	123,40	16 480	98,70
4.	11 300	67,70	22 600	135,40	18 080	108,30
5.	12 600	75,50	25 200	151,00	20 160	120,70
6.	13 900	83,20	27 800	166,40	22 240	133,20
7.	15 300	91,60	30 600	183,20	24 480	146,60

Tab. č. 3: Výše tarifu nárokového (Tn) a tarifu maximálního (Tmax) pro zaměstnance kategorie TH (Zdroj: ST-OS, 2011b)

Třída	Tn měsíční	Tmax měsíční	Třída	Tn měsíční	Tmax měsíční
5.	10 300	16 480	9.	15 300	24 480
6.	11 300	18 080	10.	16 900	27 040
7.	12 600	20 160	11.	18 600	29 760
8.	13 900	22 240	12.	20 500	32 800

Pobídkové složky mzdy

Mezi pobídkové složky mzdy můžeme zařadit blokové poukázky, cílové odměny i výkonnostní odměny. Blokové poukázky slouží k okamžitému ohodnocení aktivity zaměstnance při havarijních situacích, při plnění krátkodobých, mimořádně náročných úkolů. Cílové odměny se využívají k posílení motivace zaměstnanců na plnění stanovených cílových programů a projektů nebo systémových úkolů s konkrétními měřitelnými výstupy. Výkonnostní odměny podporují motivaci klíčových TH zaměstnanců, hlavně středního managementu výrobně obchodních divizí. Vyplácí se jednou ročně po uzavření účetních výsledků hospodářského roku (ST-OS, 2011b).

Mzdové kompenzace/příplatky

Organizace stanovila v souladu se zákoníkem práce několik příplatků, které svým zaměstnancům poskytuje. Jedná se o:

- Příplatek za práci přesčas – přísluší zaměstnanci zákonný příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna místo příplatku.
- Příplatek za práci ve svátek – zaměstnanci přísluší dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Čerpání náhradního volna je možné do 3 kalendářních měsíců po práci ve svátek.
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli – zaměstnanec obdrží dosaženou mzdu a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

- Příplatek za noční práci – noční dobou se rozumí doba mezi 22. a 6. hodinou a zaměstnanci náleží dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.
- Příplatky za práci na speciálních pracovištích – zaměstnanci vykonávající speciální činnosti obdrží k základní mzdě určitý příplatek. Např. za svařování elektrickým obloukem či tryskání v tryskové kabině zaměstnanec dostane příplatek 2 Kč/hod nebo za stříkání ve stříkací kabině příplatek 4 Kč/hod (ST-OS, 2011b).

2.2.2 Sociální služby a výhody

Vedení společnosti se snaží posilovat motivaci všech zaměstnanců na rozvoji a prosperitě společnosti i loajalitu k ní. Mezi podpůrné prostředky jak toho dosáhnout patří trvalá péče o zlepšování pracovních podmínek a prostředí, poskytování sociálních výhod a služeb a dodatkové výhody managementu a klíčových zaměstnanců (ST-OS, 2011c).

Oblast péče o trvalé zlepšování pracovních podmínek

Organizace se snaží udržovat úroveň vybavení na pracovištích i na společných komunikačních a sociálních prostorách. Zajišťuje přidělování, obměnu a čištění oděvů, obuvi a ostatních pomůcek potřebných k vykonávání pracovní činnosti. Zkvalitňuje podmínky a prostředí zaměstnanců v době přestávek ve směně na jídlo a oddech vybudováním odpočinkových koutů, které jsou vybaveny nábytkem i kuchyňskými spotřebiči (ST-OS, 2011c).

Oblast sociálních služeb

Tato oblast se týká hlavně firemního stravování. Organizace zrekonstruovala a zmodernizovala objekt, ve kterém se jídelna nachází. Došlo ke zvýšení kvality a sortimentu stravování, včetně možnosti zajištění stravy v hygienickém balení pro odpolední směnu. Dále je také zajištěn pitný režim po celém areálu ve formě výdejníků pitné vody s bezplatným samoobslužným provozem (ST-OS, 2011c).

Oblast sociálních výhod

Organizace poskytuje mnoho sociálních výhod. Mezi ně patří:

- Poskytnutí 1 týdne dodatečné dovolené nad rámec zákoníku práce.
- Při dočasné pracovní neschopnosti poskytnutí náhrady mzdy zaměstnanci ve výši 60 % průměrného výdělku.
- Pokud má zaměstnanec sjednané penzijní připojištění, zaměstnavatel na ně přispívá částkou 200 Kč každý měsíc.
- Také přispívá na životní spoření sjednané se společností Kooperativa pojišťovna, a.s. ve výši 500 Kč měsíčně.
- 1 x ročně v závěru roku organizace pořádá společenský večer s kulturním programem a občerstvením pro zaměstnance a jejich partnery.
- Každoročně se vyhodnocují a veřejně oceňují tři nejlepší zaměstnanci, kteří obdrží odměnu 15 000 Kč a uměleckou plaketu s titulem „Pracovník roku“.
- Odměňují se zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 20, 30 či 40 let. Náleží jim věcný dar v hodnotě 1 500 – 2 500 Kč.
- Při odchodu do starobního důchodu je zaměstnanec pozván na společný oběd s vedením podniku, kde dojde k předání finanční odměny ve výši 3 000 – 5 000 Kč.
- Přijetí zaměstnance u příležitosti životního jubilea 50. výročí narození jednatelem a příslušným ředitelem divize s občerstvením a předáním finanční odměny 2 000 – 3 000 Kč.
- Organizace také svým zaměstnancům nabízí přidělení firemního bytu s regulovaným nájemným (ST-OS, 2011c).

Dodatkové výhody managementu a klíčových zaměstnanců

Managementu a klíčovým zaměstnancům jsou nabízeny kromě sociálních služeb a výhod také dodatkové aktivity, jako jsou:

- Služební mobilní telefon a přenosný PC.
- Trvalé přidělení případně operativní využívání firemního osobního automobilu pro služební i soukromé účely.
- Bezplatné využití zařízení firemního „Vzdělávacího technicko-podnikatelského centra KUKLA“ v osobním volnu k samostudiu (ST-OS, 2011c).

2.2.3 Náklady na sociální výhody a služby

V následující tabulce č. 4 můžeme vidět sociální výhody a služby poskytované zaměstnavatelem. Náklady, které za tyto výhody a služby zaměstnavateli vznikají a také náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění.

Tab. č. 4: Náklady na sociální výhody a služby za rok 2011 (Zdroj: Vlastní vypracování)

	Sociální výhody či služby	Náklady za rok 2011	Náklady za rok 2011 včetně sociálního a zdravotního pojištění
1.	Příspěvek na obědy	437 163	437 163
2.	Penzijní připojištění	246 480	246 480
3.	Životní připojištění	726 240	726 240
4.	Dodatková dovolená	533 698	715 155
5.	Pracovní jubilea	25 000	33 500
6.	Životní jubilea	35 000	46 900
7.	Nejlepší pracovník	75 000	100 500
8.	Příspěvek na dovolenou klíčových zaměstnanců	120 000	120 000
Celkem		2 198 581	2 425 938

Sociální výhody poskytované zaměstnancům ST-OS jsou rozděleny do dvou částí. První část jsou příspěvky na obědy, penzijní a životní připojištění a příspěvek na dovolenou klíčových zaměstnanců, které jsou ze zákona osvobozeny od zdanění na straně zaměstnanců a na straně zaměstnavatele jsou plně odečitatelnou položkou od základu daně. Na obou stranách je tato částka také osvobozena od odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Z uvedeného vyplývá, že částka, kterou zaměstnavatel přispívá zaměstnanci, je čistou mzdou zaměstnance.

Druhou částí sociálních výhod jsou dodatková dovolená, životní a pracovní jubilea a vyhodnocení nejlepšího pracovníka roku, které jsou na straně zaměstnavatele nákladovou položkou, ale podléhají odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Totéž platí na straně zaměstnance.

Mezi výhody managementu a klíčových zaměstnanců lze také počítat využívání služebního automobilu pro soukromé účely a využívání mobilních telefonů stejným způsobem. Tyto výhody jsou však poskytovány za úplatu.

2.3 Dotazníkové šetření

Provedla jsem dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku. Dotazník je přiložen v příloze č. 1. Dotazníkové šetření bylo dobrovolné a anonymní. Informace, které jsem zjistila použiji ke zlepšení současného motivačního systému a také budou k dispozici pro vedení společnosti. Celkově jsem rozdala 50 dotazníků a všechny se mi vrátily zpět. V dotazníku jsem zvolila uzavřené odpovědi, kdy pracovníci měli vybrat jednu možnou odpověď ze 2 – 5 nabízených.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 zaměstnanců, z toho 19 žen a 31 mužů. Tito zaměstnanci jsou také rozděleni do 2 kategorií. Zde jsem oslovila 18 zaměstnanců z kategorie technicko-hospodářských (TH) a 32 pracovníků z kategorie dělnických povolání (D).

Více než polovina zaměstnanců pracuje v podniku 6 a více let a 72% zaměstnanců zde chce i nadále pracovat nejméně po dobu 6 let. Z toho můžeme usuzovat, že jsou v podniku spokojeni. Společnost jim poskytuje určité motivační prostředky, které je do určité míry uspokojují a nemají potřebu hledat zaměstnání v jiných podnicích.

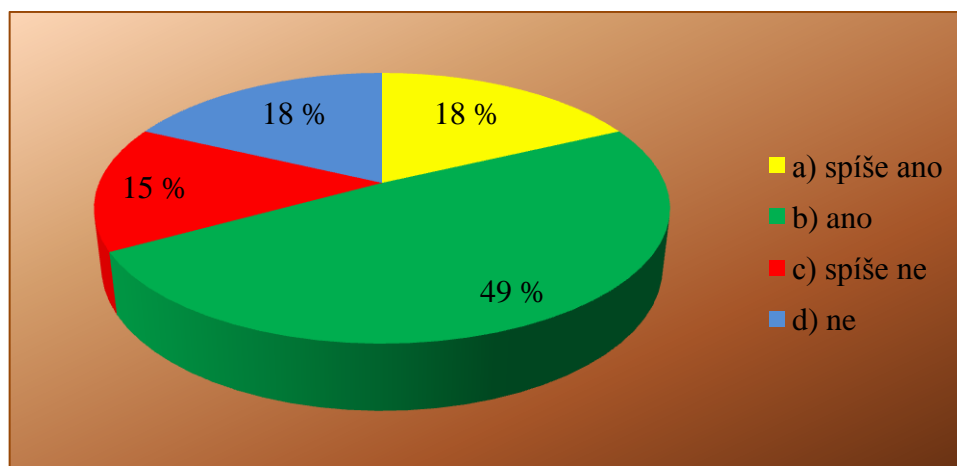
V následující tabulce č. 5 najdeme souhrnný přehled otázek a počet odpovědí na tyto otázky. Všichni pracovníci odpověděli na všechny otázky, kromě otázky č. 6., kdy jeden neodpověděl.

Tab. č. 5: Výsledky dotazníkového šetření (Zdroj: Vlastní vypracování)

	a)	b)	c)	d)	e)	Celkem
Otázka č. 1	19	31				50
Otázka č. 2	18	32				50
Otázka č. 3	12	4	7	27		50
Otázka č. 4	5	3	6	36		50

Otázka č. 5	12	4	19	15		50
Otázka č. 6	9	24	7	9		49
Otázka č. 7	6	38	4	2		50
Otázka č. 8	47	3				50
Otázka č. 9	10	18	10	12		50
Otázka č. 10	33	4	11	2		50
Otázka č. 11	25	15	10			50
Otázka č. 12	6	8	12	8	16	50
Otázka č. 13	34	3	13			50
Otázka č. 14	20	18	9	3		50

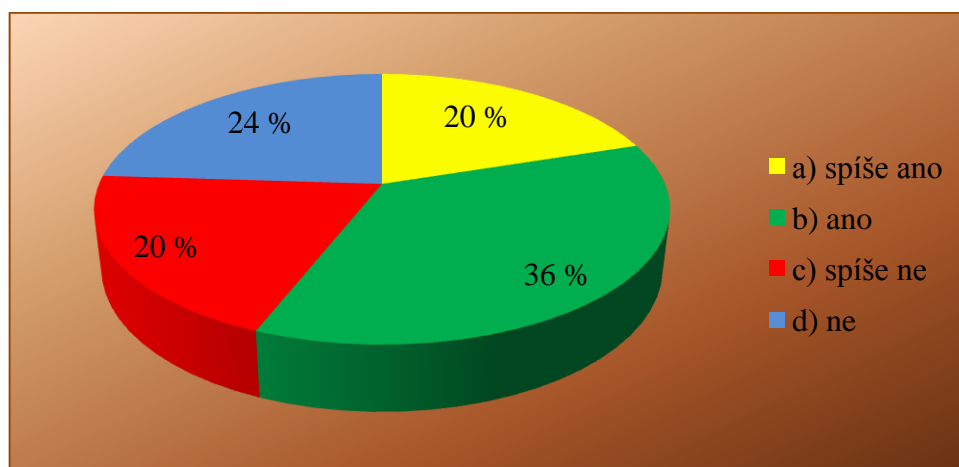
Odpovědi na otázku č. 6: Motivují Vás příplatky za práci k lepším pracovním výkonům?



Graf č. 1: Otázka č. 6 (Zdroj: Vlastní vypracování)

Skoro polovina zaměstnanců odpověděla, že je příplatky za práci motivují k lepším pracovním výkonům, stejně jako 18 %, kteří odpověděli, že spíše ano. Objevovali se i odpovědi, že zaměstnavatel žádné příplatky neposkytuje, což vidím ve špatné informovanosti těchto zaměstnanců.

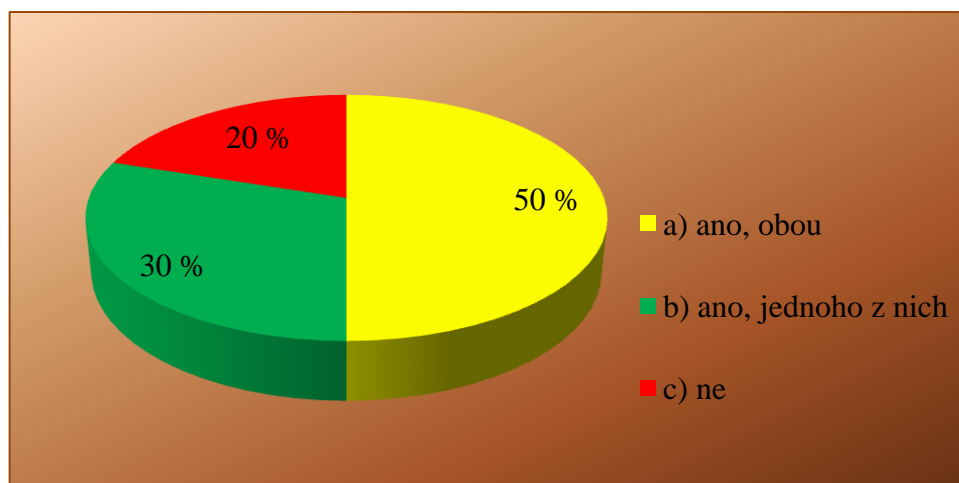
Odpovědi na otázku č. 9: Znáte zaměstnanecké výhody poskytované Vaším zaměstnavatelem?



Graf č. 2: Otázka č. 9 (Zdroj: Vlastní vypracování)

Polovina zaměstnanců nezná zaměstnanecké výhody, kterých může využívat. Vzhledem k tomu, že v podniku pracuje největší počet zaměstnanců déle než 6 let, měli by výhody již znát. Kdyby se zlepšila informovanost o těchto výhodách, lidé by určitě byly i více spokojeni se svým zaměstnavatelem.

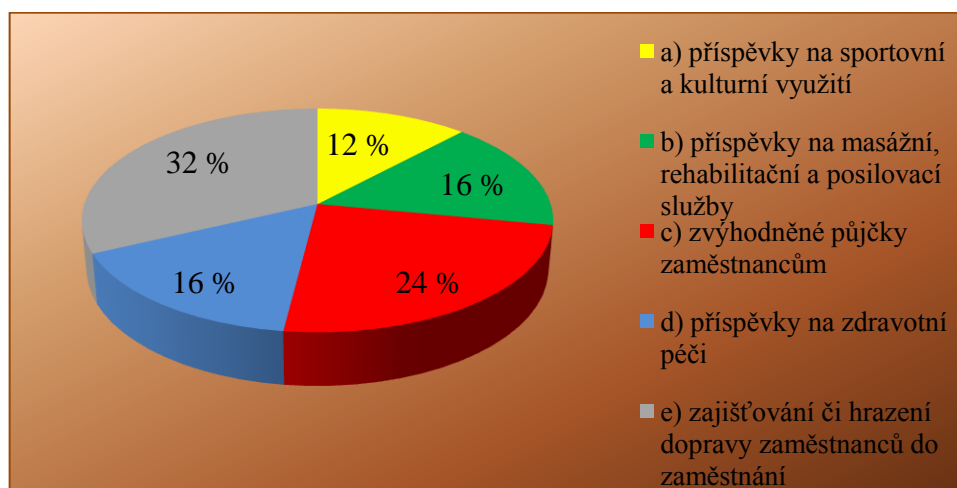
Odpovědi na otázku č. 11: Využíváte možnosti příspěvku na penzijní a životní připojištění?



Graf č. 3: Otázka č. 11 (Zdroj: Vlastní vypracování)

Polovina zaměstnanců využívá příspěvku na penzijní a životní připojištění hrazené zaměstnavatelem. 30 % zaměstnanců využívá alespoň jednoho z těchto výhod a 20 % pracovníků nevyužívá těchto výhod vůbec.

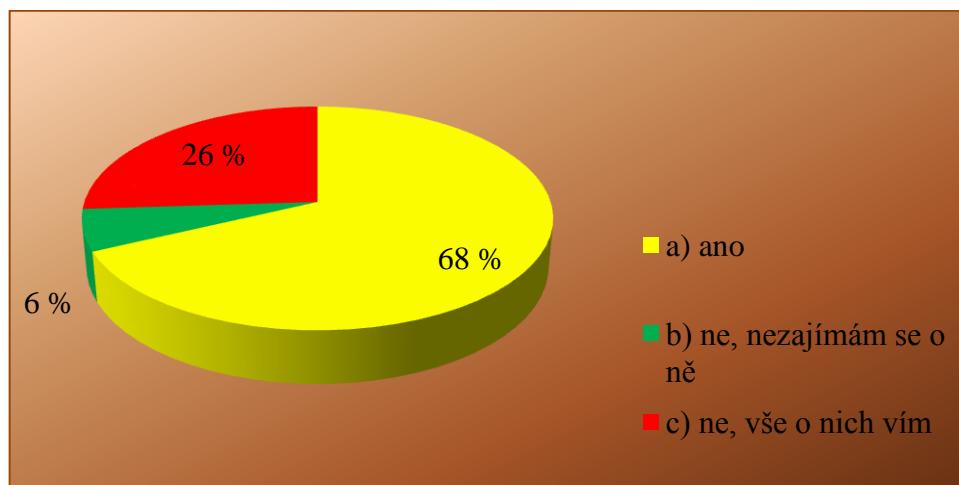
Odpovědi na otázku č. 12: Jakou zaměstnaneckou výhodou byste uvítali, aby Váš zaměstnavatel poskytoval?



Graf č. 4: Otázka č. 12 (Zdroj: Vlastní vypracování)

32 % zaměstnanců by mělo zájem o zajišťování či hrazení dopravy do zaměstnání. 24 % pracovníků by uvítalo zvýhodněné půjčky, které by zaměstnavatel svým zaměstnancům nabízel. 16 % pracovníků by chtělo příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby a stejné procento by chtělo příspěvky na zdravotní péči, např. na očkování, vady zraku apod. 12 % zaměstnanců by uvítalo příspěvky na sportovní a kulturní využití. Nejvíce chtěné výhody zaměstnanců se budou snažit zařadit do nového motivačního systému podniku.

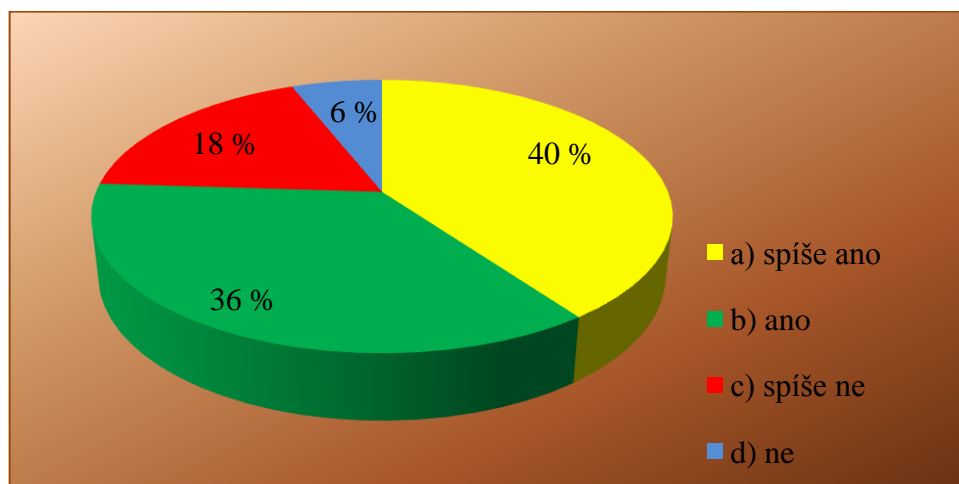
Odpovědi na otázku č. 13: Uvítali byste více informací ohledně nabízených zaměstnaneckých výhod?



Graf č. 5: Otázka č. 13 (Zdroj: Vlastní vypracování)

68 % zaměstnanců by uvítalo více informací ohledně nabízených zaměstnaneckých výhod. 26 % pracovníků vše o zaměstnaneckých výhodách ví a 6 % se o ně nezajímá.

Odpovědi na otázku č. 14: Doporučili byste společnost STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. i svým známým?



Graf č. 6: Otázka č. 14 (Zdroj: Vlastní vypracování)

40 % zaměstnanců by spíše doporučilo společnost i svým známým, stejně tak 36 % pracovníků by tento podnik určitě doporučilo. Tyto výsledky jsou pro organizaci určitě velmi příznivé.

Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou spokojeni se mzdou, kterou za svou práci dostávají. Příplatky je však motivují k lepším pracovním výkonům. V organizaci se běžně pracuje přesčas. Na zaměstnance jsou kladeny velké nároky, které nestíhají plnit během běžné pracovní doby. Na druhé straně organizace prosperuje a musí plnit zakázky v daných termínech. Zaměstnanci dávají přednost finančnímu odměňování. 20 % lidí by však uvítalo i pochvalu či možnost kariérního růstu, což je také velmi důležité.

Velký problém je v neznalosti zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnavatelem. Což svědčí o špatném předávání informací mezi vedením organizace a pracovníky. Nejvíce atraktivní výhodou pro pracovníky je týden dovolené navíc nad rámec zákoníku práce. Polovina lidí využívá jak penzijní tak životní připojištění. Pětina zaměstnanců však těchto výhod nevyužívá, protože si nedokážou toto připojištění sjednat či zařídit. Pracovníci by měli nejvíce zájem o zajišťování či hrazení dopravy do zaměstnání a o zvýhodněné půjčky, které by zaměstnavatel poskytoval. Určitě by se měla zlepšit informovanost zaměstnanců, které výhody jim zaměstnavatel poskytuje. Příznivou informací je, že většina zaměstnanců by tento podnik doporučila i svým známým.

3 Vlastní návrhy řešení

Na základě provedené analýzy motivačního systému a dotazníkového šetření mezi pracovníky jsem vytvořila návrhy na zlepšení stávajícího systému. Tyto návrhy by měly hlavně vést k vyšší motivaci k práci a tedy i ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Společnost by měla nabízet ty zaměstnanecké benefity, které jsou pro pracovníky výhodné a motivující.

3.1 Penzijní a životní připojištění

Penzijní a životní připojištění je již zařazeno do stávajícího motivačního systému. Na penzijní připojištění společnost přispívá částkou 200 Kč každý měsíc. Toto připojištění si musí pracovník sjednat každý sám u jakékoliv pojišťovny. Na životní připojištění také podnik přispívá a to částkou 500 Kč za měsíc. Toto připojištění si zaměstnanec musí sjednat u společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., s kterou má firma podepsanou rámcovou smlouvu. Na tyto příspěvky má nárok každý zaměstnanec této společnosti po odpracování zkušební doby (ST-OS. 2011c).

Polovina zaměstnanců těchto výhod využívá, ale pětina ne. Problém vidím v malé informovanosti pracovníků o možnosti sjednání připojištění či v neschopnosti si je zařídit. Zaměstnanecké výhody může každý pracovník najít ve směrnici společnosti, s kterou je při nástupu do zaměstnání seznámen.

Abychom ulehčili zaměstnancům sjednání připojištění, bylo by dobré, kdyby každý měsíc zástupce dané pojišťovny dojížděl do společnosti, kde by si mohli zaměstnanci připojištění sjednat. Další možností je domluvení schůzky v jiném termínu a na místě, které zaměstnanci více vyhovuje. Každý nový zaměstnanec obdrží na personálním oddělení formulář žádosti o sjednání připojištění a bude informován o jeho možnostech.

Výhody a nevýhody penzijního a životního připojištění

Na straně zaměstnance je jak životní tak penzijní připojištění osvobozeno od daně z příjmu ze závislé činnosti, pokud v úhrnu za oba druhy pojištění nepřesáhne výši 24 000 Kč ročně od jednoho zaměstnavatele. Náš zaměstnavatel platí v úhrnu

za zaměstnance částku 8 400 Kč ročně, a proto je tato částka osvobozena od daně z příjmu. Tuto daňovou výhodu si zaměstnanec může uplatnit, protože mu tento příspěvek zaměstnavatel neposkytuje na jeho osobní účet v peněžní podobě. Tyto příspěvky rovněž nevchází do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Nárok na daňovou úlevu má zaměstnanec, který ve zdaňovacím období zaplatil částku vyšší než 6 000 Kč. To znamená, že jeho příspěvek musí činit měsíčně více jak 500 Kč. Maximální výše příspěvku, který si může poplatník uplatnit je 12 000 Kč. U zaměstnavatele budou tyto příspěvky na životní a penzijní připojištění daňově uznatelným nákladem bez ohledu na jejich výši (Zákon o daních z příjmů: úplné znění zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, 2005-2012).

Obě připojištění jsou pro zaměstnance velmi výhodné. Pracovník si může spořit na horší časy, zajistit rodinu pro případ jeho úrazu či smrti. Penzijní připojištění napomáhá zachovat životní úroveň i po odchodu do důchodu, protože je zdrojem pravidelného příjmu.

3.2 Hrazení dopravy do zaměstnání

Doprava do zaměstnání velmi ovlivňuje zaměstnance v otázce, zda jsou se svou prací spokojeni, či si raději budou hledat práci s lepší dopravní dostupností. V posledních letech náklady na dopravu rostou a tím i náklady na dopravu zaměstnance.

Navrhla bych hrazení dopravy do zaměstnání. Společnost by měla uzavřenu smlouvu s dopravním podnikem. Tento podnik by umožňoval nákup měsíční předplatné jízdenky za zvýhodněnou cenu. Tuto předplatnou jízdenku obdrží zaměstnanec, který bydlí mimo město Oslavany, ve výši 300 Kč každý měsíc. Na tuto jízdenku by měl nárok zaměstnanec po odpracování zkušební doby, mimo pracovníků, kteří mají sjednaný pracovní poměr na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Výhody a nevýhody hrazení dopravy do zaměstnání

Ve společnosti pracuje většina zaměstnanců z Oslavan, tedy z místa kde podnik sídlí. Tímto příspěvkem bychom chtěli pomoci dojíždějícím pracovníkům z blízkého okolí.

Znevýhodnění jsou pracovníci, kteří do zaměstnání jezdí vlastním dopravním prostředkem.

Na straně zaměstnance je toto nepeněžní plnění zdanitelným příjmem ze závislé činnosti. Tento příjem je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob a není osvobozen, tedy je zdaňován. V našem případě jde o nepeněžní plnění a tedy zdanitelným příjmem je hodnota tohoto plnění vyjádřená v penězích. Tyto příspěvky v peněžní i nepeněžní formě navyšují hrubou mzdu. Částka podléhá odvodům pojistného na sociální a zdravotní pojištění. U zaměstnavatele jsou výdaje na dopravu daňovým výdajem (Zákon o daních z příjmů: úplné znění zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, 2005-2012).

Náklady pro společnost

Ve společnosti pracuje 160 zaměstnanců z toho asi 60 dojíždějících. Pro výpočet nákladů budeme uvažovat, že této výhody využije všech 60 zaměstnanců. Náklad pro společnost tvoří 18 000 Kč za měsíc + 34% sociální a zdravotní pojištění. Celkové náklady činí 24 120 Kč za měsíc, což představuje částku 289 440 Kč za rok. Náklad si zaměstnavatel uplatní jako daňový výdaj.

3.3 Zvýhodněné půjčky zaměstnancům

Zaměstnanci by měli možnost využívat zvýhodněných půjček s nízkým úročením, které by zaměstnavatel poskytoval. Zaměstnanec by musel uzavřít smlouvu o půjčce. V této smlouvě by se zavázal splatit půjčku v požadované výši a do stanoveného termínu. Za poskytnutou půjčku by zaměstnanec ručil svým majetkem. Při nedodržení podmínek smlouvy, např. při pozdní úhradě splátky, musí zaměstnanec uhradit úrok z prodlení. Půjčku by mohli získat pracovníci, kteří v podniku pracují déle než 2 roky a nemají pracovní poměr na dobu určitou. Pracovník se ve smlouvě zavazuje, že po obdržení finančního obnosu prokáže, na jaký účel byly peníze použity.

Výhody a nevýhody zvýhodněných půjček zaměstnancům

Na straně zaměstnance je přijetí návratné půjčky od zaměstnavatele předmětem daně z příjmu. Pokud se jedná o půjčky na bytové účely do výše 100 000 Kč nebo k překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč, jsou tyto půjčky osvobozeny od daně ze závislé činnosti. Stejně jako u zaměstnance postiženého živelnou pohromou až do výše 1 000 000 Kč na bytové účely a do výše 200 000 Kč k překlenutí tíživé finanční situace jsou tyto půjčky osvobozeny. Také je zde podmínka, že musí jít o půjčky návratné. Na straně zaměstnavatele nejsou poskytovány půjčky daňovým výdajem, avšak úroky z půjčky jsou zdanitelným příjmem (Zákon o daních z příjmů: úplné znění zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, 2005-2012).

3.4 Příspěvky na zdravotní péči

Zaměstnavatel by poskytoval zaměstnancům poukazy na rehabilitace a masáže, na vstup do bazénů a saun, na vitamíny a jiné léky sloužící k posílení organismu, na preventivní prohlídky, na očkování, na brýle či kontaktní čočky, na zubní náhrady, na lázeňské pobyty či jiné ozdravné kúry. Tento poukaz mohou použít jen v místech určených zaměstnavatelem. Hodnota poukazu by dosahovala hodnoty 1 000 Kč a zaměstnanec by měl na něj nárok jednou ročně. Poukaz by mohli využít i manžel či manželka a jejich děti.

Výhody a nevýhody příspěvků na zdravotní péči

Na straně zaměstnance jde o nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem ze sociálního fondu nebo ze zisku. Toto plnění je od daně z příjmu fyzických osob osvobozeno. U zaměstnavatele není tento nepeněžní výdaj výdajem daňovým (Zákon o daních z příjmů: úplné znění zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, 2005-2012).

Pozitivním přínosem pro zaměstnavatele je vyšší motivovanost pracovníků a přispění k odpočinku po práci i ke zvýšení fyzické a duševní vitality.

Náklady pro společnost

Celkové náklady při poskytování tohoto příspěvku 160 zaměstnancům podniku činí 160 000 Kč. Tato částka nepodléhá odvodům na zdravotní a sociální pojištění, protože je vyplácena ve formě poukazu.

3.5 Příspěvek na předškolní a školní pomůcky

Mým dalším návrhem by bylo poskytování příspěvku na předškolní a školní pomůcky dětem zaměstnanců společnosti. Byl by určen např. na školní batohy, sešity, učebnice, psací potřeby či na tělovýchovné potřeby. Zaměstnavatel by přispíval částkou 500 Kč za rok každému zaměstnanci. Zaměstnanec pořídí zboží v prodejnách určených podnikem. Tato prodejna vystaví a zašle fakturu na odběratele ST-OS, spol. s r.o., která provede její úhradu. Rozdíl mezi cenou nakoupenou a výší příspěvku 500 Kč zaměstnanec uhradí v hotovosti na pokladně společnosti.

Výhody a nevýhody příspěvků na předškolní a školní pomůcky

Příspěvek na předškolní a školní pomůcky lze považovat za nepeněžní plnění, které je poskytováno z fondu kulturních a sociálních potřeb. Zaměstnavatel myslí i na osobní život zaměstnance a na jeho rodinu. Tímto se snaží pomoci rodičům s dětmi k pořízení již tak drahých učebních pomůcek.

Náklady pro společnost

Náklady na tento příspěvek by za rok činily 80 000 Kč.

3.6 Informovanost

Nedostatky v informovanosti bych viděla v neznalosti zaměstnaneckých výhod poskytované zaměstnavatelem. Zaměstnaneckých výhod využívají hlavně technicko-hospodářští pracovníci, kteří mají denně přístup k počítačům a tedy i ke směrnicím společnosti. Proto bych navrhla, aby na každé hale byly zřízeny počítače. Na nich by se zaměstnanec mohl informovat o výhodách, které jsou mu společností nabízeny. Také

by zde byl upozorněn na případné změny či nové výhody. Stručný přehled o zaměstnaneckých výhodách by měl být vyvěšen i na podnikových nástěnkách.

Výhody a nevýhody zřízení počítačů

Počítače budou umístěny v jídelních koutech, které se nachází v každé hale. Jídelní kouty jsou z hlediska čistoty optimálním a jediným řešením. V počítačích zaměstnanec nalezne pouze směrnice a informace, které se týkají hospodaření společnosti. K počítačům mají zaměstnanci přístup v době přestávky na oběd či po pracovní době.

Je dobré, že v počítačích zaměstnanec získá přehled o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech a o jejich výhodách. Zaměstnavatel ale nezabrání tomu, aby pracovníci nepoužívali počítače i v pracovní době.

Náklady pro společnost

Je potřeba zakoupit pět nových počítačů, které budou rozmístěny v jednotlivých halách. Náklady na jeden počítač a na programové vybavení budou činit cca 20 000 Kč.

3.7 Komunikace se zaměstnanci

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci dávají přednost finančnímu odměňování, ale 20 % pracovníků by uvítalo i pochvalu či možnost kariérního růstu. Pochvala je velmi důležitým nástrojem motivace. Vedoucí pracovníci by měli projít školením v oblasti komunikace a motivace zaměstnanců. Pochvalou získá pracovník jistotu, že práci vykonává dobře a kvalitně. Zaměstnanci nejsou ve stresu a v napětí, a proto se zvýší jejich pracovní nasazení i radost z odvedené práce.

Při obsazování pracovních míst na vyšších pozicích by se měli upřednostňovat pracovníci ze společnosti. Tito zaměstnanci již znají chod společnosti a mají bohaté pracovní zkušenosti v tomto podniku. Vedoucí pracovníci znají jejich kvality a vědí, co podniku ještě mohou nabídnout. Proto by měl každý zaměstnanec pracovat tak, aby mu byla dána možnost tohoto kariérního růstu.

Každý zaměstnanec společnosti by měl možnost přijít s vlastními zlepšovacími návrhy jak ke zkvalitnění výroby, tak ke zlepšení pracovního prostředí či morálky na pracovišti. Zaměstnanci by tyto návrhy odevzdali svým mistrům, kteří by je následně prodiskutovali s vedením společnosti. Nejlepší návrhy by byly odměněny finanční částkou a poté realizovány.

3.8 Shrnutí návrhů na zlepšení

Mezi mé nejdůležitější návrhy patří:

- pomoc při zřizování penzijního a životního připojištění,
- hrazení dopravy do zaměstnání,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- příspěvky na zdravotní péči,
- příspěvky na předškolní a školní pomůcky,
- zlepšení informovanosti týkající se hlavně poskytovaných zaměstnaneckých výhod,
- komunikace se zaměstnanci ve formě pochval, možnosti kariérního růstu či vlastních zlepšovacích návrhů od zaměstnanců společnosti.

3.9 Ekonomické zhodnocení

V následující tabulce č. 6 můžeme vidět náklady plynoucí pro společnost za předpokladu, že navrhovaných výhod využijí všichni zaměstnanci.

Tab. č. 6: Náklady na zavedení svých návrhů (Zdroj: Vlastní vypracování)

	Sociální výhody či služby	Náklady za rok
1.	Hrazení dopravy do zaměstnání	289 440
2.	Příspěvky na zdravotní péči	160 000
3.	Příspěvky na předškolní a školní pomůcky	80 000
4.	Koupě počítačů	100 000
Celkem		629 440

Největší položku nákladů tvoří hrazení dopravy do zaměstnání. Touto výhodou bych chtěla pomoci dojíždějícím pracovníkům a zároveň rozšířit množství zájemců o práci ve společnosti ST-OS, spol. s r.o. Dalším nákladem je 160 000 Kč na příspěvky na zdravotní péči. Tento příspěvek slouží k odpočinku pracovníků a ke zvýšení jejich zdraví. Příspěvky na předškolní a školní pomůcky tvoří náklad ve výši 80 000 Kč. Zaměstnavatel by touto výhodou myslel i na osobní život zaměstnance a zejména na potřeby jeho dětí. Poslední položkou nákladů je koupě počítačů, které by se použily pro rozšíření informovanosti o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech. Ostatní již zmíněné návrhy nejsou pro společnost nákladem, protože se na ně nemusí vynaložit žádné peněžní prostředky. Celkové náklady činí 629 440 Kč.

Náklady spojené se zavedením mých návrhů nejsou nízké, ale v jejich důsledku by se měla zvýšit motivovanost zaměstnanců k práci a tudíž i jejich výkonnost. Pracovníci budou více odpočívat. Pochvalou od nadřízených pracovníků získají větší sebedůvěru a zrychlí se jejich pracovní tempo. Budou se snažit udržet si dobré jméno, aby dostali šanci na vyšších a lépe placených pozicích. Zaměstnanci mohou přicházet se svými zlepšovacími návrhy. Tímto pracovník získá možnost podílet se na chodu společnosti a říci svůj názor.

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce byl na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu návrh na zlepšení stávajícího motivačního systému ve společnosti. Motivační systém je důležitým faktorem, který má vliv jak na spokojenost tak na samotný výkon zaměstnance. Musí být realizován tak, aby přinášel výhody jak zaměstnancům tak zaměstnavateli.

První část práce se věnuje teoretickým poznatkům, které jsou čerpány z odborné literatury, jenž se týká zkoumaného tématu. Vysvětleny jsou základní pojmy, jako je motivace, stimulace a rozdíl mezi nimi. Dále jsou zde naznačeny hlavní zdroje motivace, teorie motivace či jaký má motivace vliv na výkon pracovníka. Poté je práce zaměřena na motivaci ve formě hodnocení a následného odměňování pracovníků.

Druhá část práce se zabývá analýzou motivačního systému u podniku STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o., která byla vybrána ke zpracování bakalářské práce. Jsou zde popsány základní informace o společnosti, jejich výrobky, odběratelé a současný motivační systém.

Poté bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Bylo osloveno 50 pracovníků, 18 zaměstnanců z kategorie technicko-hospodářských (TH) a 32 pracovníků z kategorie dělnických povolání (D). Z dotazníku se zjistily nedostatky v motivování pracovníků, které by se měly zlepšit. Zaměstnanci nejsou spokojeni se mzdou, kterou za svou práci dostávají. Příplatky je však motivují k lepším pracovním výkonům. Velký problém je v neznalosti zaměstnaneckých výhod poskytované zaměstnavatel, což svědčí o špatném předávání informací mezi vedením organizace a pracovníky. Polovina lidí využívá jak penzijní tak životní připojištění. Pětina zaměstnanců však těchto výhod nevyužívá, protože si nedokážou toto připojištění sjednat či zařídit. Příznivou informací je, že většina zaměstnanců by tento podnik doporučila i svým známým.

Stávající motivační systém by měl být doplněn o další výhody, které by zaměstnanec mohl čerpat. Společnost by poskytovala hrazení dopravy do zaměstnání, zvýhodněné

půjčky zaměstnancům, příspěvky na zdravotní péči, příspěvek na předškolní a školní pomůcky. U příspěvku na životní a penzijní připojištění by byla možnost sjednání připojištění přímo ve společnosti nebo po domluvě i na místě, které zaměstnanci více vyhovuje. Nejdůležitější věcí je, že by se měla zlepšit informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách. Byl by zřízen počítač na každé hale, aby i zaměstnanci dělnických profesí měli možnost v době přestávky nahlédnout do směrnic společnosti. Ve společnosti by se také měla zlepšit komunikace ve formě pochval, možnosti kariérního růstu či vlastních zlepšovacích návrhů od zaměstnanců společnosti.

Doufám, že moje bakalářská práce poslouží pro vedení společnosti ke zkvalitnění motivačního systému, protože spokojení zaměstnanci vytváří spokojenou společnost.

Seznam použitých zdrojů

ADAIR, J. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. 2006. *Jak se stát ještě lepší manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2007. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BPS BUSINESS PROCESS SERVICES. 2007. *Tři oblasti hodnocení* [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupný z: <http://www.bpm-tema.blogspot.com/>

HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

IMAI, M. 2004. *KAIZEN: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 272 s. ISBN 80-251-0461-3.

IMAI, M. 2010. *KAIZEN: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2.

ITSOLUTION. 2011. *Maslowova teorie* [online]. [cit. 2011-11-25]. Dostupný z: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>

KOUBEK, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

MAYEROVÁ, M. 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

PLAMÍNEK, J. 2010. *Tajemství motivace*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

ST-OS. 2011a. *ST-OS* [online]. [cit. 2011-11-27]. Dostupný z: <http://www.st-os.cz/>

ST-OS. 2011b. *Mzdové a zaměstnanecké záležitosti*. Oslavany.

ST-OS. 2011c. *Pravidla poskytování sociálních výhod a služeb ve STROJÍRNĚ OSLAVANY, spol. s r.o.*. Oslavany.

Zákon o daních z příjmů: úplné znění zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 [online]. 2005-2012 [cit. 2012-05-09]. Dostupný z: <http://zakony-online.cz/?3&q3=all>

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací	15
Obr. č. 2: Maslowova hierarchie potřeb	23
Obr. č. 3: Tři oblasti hodnocení	28
Obr. č. 4: Organizační struktura podniku ST-OS	37

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Složky celkové odměny	31
Tab. č. 2: Výše tarifu (T_n) a tarifu maximálního (T_{max}) pro zaměstnance kategorie D40	
Tab. č. 3: Výše tarifu nárokového (T_n) a tarifu maximálního (T_{max}) pro zaměstnance kategorie TH	41
Tab. č. 4: Náklady na sociální výhody a služby za rok 2011	44
Tab. č. 5: Výsledky dotazníkového šetření	45
Tab. č. 6: Náklady na zavedení mých návrhů	57

Seznam grafů

Graf č. 1: Otázka č. 6	46
Graf č. 2: Otázka č. 9	47
Graf č. 3: Otázka č. 11	47
Graf č. 4: Otázka č. 12	48
Graf č. 5: Otázka č. 13	49
Graf č. 6: Otázka č. 14	49

Seznam vzorců

(1).....	27
----------	----

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Pavla Horáková a jsem studentkou 3. ročníku VUT v Brně Fakulty podnikatelské oboru daňové poradenství. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který zkoumá Vaši spokojenost s motivačním systémem podniku STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. Dotazník je anonymní a informace, které zjistím použiji ke zlepšení současného motivačního systému a také bude k dispozici pro vedení společnosti.

Děkuji Vám za Váš čas.

Zakroužkujte jednu vhodnou odpověď.

1) Jakého jste pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2) Do jaké kategorie zaměstnanců patříte?

- a) kategorie zaměstnanců technicko-hospodářských (TH)
- b) kategorie zaměstnanců dělnických povolání (D)

3) Jak dlouho pracujete v podniku?

- a) 0 – 2 roky
- b) 2 – 4 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 6 a více let

4) Jak dlouho si myslíte, že zde budete pracovat?

- a) 0 – 2 roky
- b) 2 – 4 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 6 a více let

5) Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá práci, kterou v podniku vykonáváte?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

6) Motivují Vás příplatky za práci k lepším pracovním výkonům?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

7) Pracujete přesčas?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

8) Jakému druhu odměňování dáváte přednost?

- a) finanční odměňování (např. prémie, příplatky)
- b) nefinanční odměňování (např. pochvala, možnost kariérního růstu)

9) Znáte zaměstnanecké výhody poskytované Vaším zaměstnavatelem?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne

10) Která zaměstnanecká výhoda je pro Vás nejvíce atraktivní?

- a) týden dovolené navíc
- b) příspěvek na obědy
- c) příspěvek na penzijní a životní připojištění

d) oceňování při životních a pracovních jubileích

11) Využíváte možnosti příspěvku na penzijní a životní připojištění?

- a) ano, obou
- b) ano, jednoho z nich
- c) ne

12) Jakou zaměstnaneckou výhodu byste uvítali, aby Váš zaměstnavatel poskytoval?

- a) příspěvky na sportovní a kulturní využití zaměstnance
- b) příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby
- c) zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- d) příspěvky na zdravotní péči (např. očkování, vady zraku)
- e) zajišťování či hrazení dopravy zaměstnanců do zaměstnání

13) Uvítali byste více informací ohledně nabízených zaměstnaneckých výhod?

- a) ano
- b) ne, nezajímám se o ně
- c) ne, vše o nich vím

14) Doporučil byste společnost STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. i svým známým?

- a) spíše ano
- b) ano
- c) spíše ne
- d) ne