Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci

Jan Andráško

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2008/2009**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Jan ANDRÁŠKO**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Název tématu:	**Motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1) Úvod
2) Motivační teorie
3) Odměňování v oblasti řízení lidských zdrojů
4) Charakteristika vybraného podniku
5) Motivování a odměňování ve vybrané organizaci
6) Závěr

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne _____

_____

Jan Andráško

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych tímto poděkovat panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za cenné rady a odbornou pomoc při sestavování mé diplomové práce a také zástupci a dělníkům firmy X za poskytnutý rozhovor a vyplněné dotazníky.

ANOTACE

Tato diplomová práce je věnována motivačním a odměňovacím procesům ve vybrané firmě. Cílem práce je udělat analýzu motivování a odměňování ve firmě a navrhnout zlepšení těchto procesů. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, týkající se motivování a odměňování a v praktické části je charakteristika vybrané firmy a výzkum, který se skládá z dotazníkového šetření a rozhovorů a následně je srovnání s rokem 2006. Na závěr je navržení řešení pro zlepšení motivačních a odměňovacích procesů ve firmě.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivování, odměňování, dotazníkové šetření, rozhovor, analýza, srovnání.

TITLE

Motivation and remuneration of the employees in the selected company

ANNOTATION

This dissertation is dedicated to the motivation and remuneration processes in the selected company. The main goal is to make an analysis of motivation and remuneration in the company and make a suggestion to improve these processes. In the theoretic part are explained the basic conceptions that are related with motivation and remuneration and in the practical part is the chosen company described and the research, that contains of questionnaire and interview and finally is a compare with the year 2006. At the conclusion is a suggest for an improve of the motivation and remuneration precesses in the company.

KEYWORDS

motivation, remuneration, questionnare, interview, analysis, compare.

OBSAH

ÚVOD ..... **- 8 -**

1 MOTIVAČNÍ TEORIE **11**

1.1 PROCES MOTIVACE, JEJÍ TYPY A ZDROJE 11

1.1.1 Proces motivace 11

1.1.2 Zdroje motivace 12

1.1.3 Typy motivace 13

1.2 FAKTORY MOTIVACE A MOTIVAČNÍ VZORCE 13

1.2.1 Faktory motivace 14

1.2.2 Motivační vzorce 15

1.3 TEORIE MOTIVACE A MOTIVAČNÍ KONCEPCE 15

1.3.1 Teorie motivace 16

1.3.2 Motivační koncepce 22

1.4 MOTIVACE NA PRACOVIŠTI 23

1.4.1 Analýza pracovníka a jeho pracovní spokojenosti 24

1.4.2 Vytvoření motivačního klimatu v kolektivu 24

1.4.3 Motivační program a jeho sestavování 25

1.4.4 Možnost motivování 28

1.4.5 Demotivace 29

1.5 VZTAH MOTIVACE S OSTATNÍMI PERSONÁLNÍMI ČINNOSTMI 30

1.5.1 Vztah motivace a odměňování 30

1.5.2 Vztah motivace s ostatními personálními činnostmi 31

2 ODMĚŇOVÁNÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **33**

2.1 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ A EKONOMICKÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MZDY 33

2.1.1 Základní peněžní odměna 33

2.1.2 Dodatečné odměny 34

2.1.3 Nepeněžní formy odměny 35

2.1.4 Ekonomické faktory ovlivňující úroveň mezd a platů 38

2.2 ZÁSLUHOVÁ ODMĚNA 40
2.2.1 Odměňování podle výkonu 41
2.2.2 Odměňování podle schopností 41
2.2.3 Odměňování podle dovedností 43
2.2.4 Odměňování podle přínosu 43
2.3 SYSTÉMY POBÍDEK PRO DĚLNÍKY 46
2.3.1 Individuální úkolová mzda 46
2.3.2 Systémy založené na normách spotřeby času 47
2.3.3 Měřený denní výkon 47
2.3.4 Skupinové a týmové pobídkové systémy 48
2.4 VZTAH ODMĚŇOVÁNÍ S OSTATNÍMI PERSONÁLNÍMI ČINNOSTMI 49
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU 51
3.1 PROFIL FIRMY X 51
4 FORMY ŠETŘENÍ A JEHO VÝSLEDKY 53
4.1 STRUKTURA DOTAZNÍKŮ 53
4.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 54
4.3 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ 67
4.4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PROCESU MOTIVOVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ X 73
ZÁVĚR 77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 80
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Herzbergova teorie motivace 20
Tabulka 2: Vnitropodnikové mzdotvorné faktory podle Marka Goodridge 40
Tabulka 3: Struktura dotazovaných dělníků podle dosaženého vzdělání 54
Tabulka 4: Struktura dotazovaných dělníků podle věku 55
Tabulka 5: Struktura dotazovaných dělníků podle délky pracovního poměru 56
Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 1 v roce 2009 56
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 1 v roce 2006 57
Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 2 v roce 2009 57
Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 2 v roce 2006 58
Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 3. v roce 2009 59
Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 3 v roce 2006 59
Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 4 v roce 2009 60
Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 6 v roce 2009 61
Tabulka 14: Odpovědi na otázku č. 6 v roce 2006 61
Tabulka 15: Odpovědi na otázku č. 7 v roce 2009 62
Tabulka 16: Odpovědi na otázku č. 8 v roce 2009 63
Tabulka 17: Odpovědi na otázku č. 8 v roce 2006 63
Tabulka 18: Odpovědi na otázku č. 9 v roce 2009 64
Tabulka 19: Odpovědi na otázku č. 10 v roce 2009 64
Tabulka 20: Odpovědi na otázku č. 10 v roce 2006 65
Tabulka 21: Odpovědi na otázku č. 11 v roce 2009 66

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2 v roce 2009 58
Graf 2: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 7 v roce 2009 62
Graf 3: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 10 v roce 2009 65

SEZNAM OBRÁZKŮ

obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb 17

SEZNAM PŘÍLOH

příloha č. 1 – Organizační struktura firmy X
příloha č. 2 – Výrobky firmy X
příloha č. 3 – Dotazník

ÚVOD

Jako téma diplomové práce bylo vybráno motivování a odměňování pracovníků ve vybrané organizaci. Důvodů, proč byla zvolena tato oblast, je hned několik. Již od střední školy mě toto téma zajímalo a na základě teoretických i praktických poznatků si myslím, že motivování pracovníků je nejpodstatnější personální činnost, protože dobře namotivovat pracovníka je základ k tomu, aby odváděl maximální výkony a byl tak své organizace nejprospěšnější. Po ukončení bakalářského studia jsem rok pracoval a mezi dělníky jsem se často pohyboval a měl jsem možnost vidět markantní rozdíl mezi motivovaným a nemotivovaným pracovníkem. Odměňování bylo vybráno, protože je s motivováním velmi provázané a ze všech ostatním personálních činností s ním nejvíce souvisí. A dalším důvodem je, že byla tato oblast zkoumána již v mé bakalářské práci a chtěl jsem na tuto práci navázat. Pro výzkum byl vybrán podnik, který byl již zkoumán před třemi lety v bakalářské práci a to z toho důvodu, aby byla možnost porovnání, co se od té doby změnilo. Cílovou skupinou mého zkoumání jsou dělníci, protože si myslím, že u nich je motivace obzvlášť důležitá.

Cílem mé práce bude analýza systému motivování a odměňování a na závěr návrh řešení na zlepšení tohoto systému ve vybrané organizaci.

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž obě části budou ještě dále rozděleny na několik konkrétnějších témat. První úsek teoretické části bude věnován motivaci zaměstnanců a to konkrétně tomu, jaké má motivace zdroje, čím se v lidech vlastně motivace vzbuzuje. Dále faktorům motivace, typům motivace, jejím koncepcím a vývoji, jakým motivace prošla. Po přiblížení těchto teorií bude pozornost zaměřena na motivaci na pracovišti.

Právě část, které bude věnována motivaci na pracovišti je nejdůležitější úsek teoretické části věnované motivaci, protože se zde nacházejí nejpodstatnější informace jako základ pro praktickou část. Je to analýza pracovníka, která je důležitá z toho důvodu, že různí pracovníci mají různé potřeby a různé motivy k činnosti, tedy ke konání práce. V této části se také bude také rozebráno vytvoření motivačního klimatu v týmech, protože jsem toho názoru, že práce v týmech je prospěšná a způsob jak motivovat tým je odlišný od motivace jednotlivce, protože v týmu musí být rovnováha a musí být správně zvoleno jeho složení.

Dále bude představen motivační program a jeho sestavování a několik vybraných možností motivování. Předposlední úsek motivační teorie bude o demotivaci, protože když už se pracovník namotivuje, tak je velmi důležité a také obtížné, aby to tak zůstalo a nedošlo k demotivaci zanedbáním toho, co pracovníka motivuje. V posledním úseku věnovaném motivaci bude popsán vztah motivace s ostatními personálními činnostmi.

Ve druhém úseku teoretické části bude rozebráno odměňování zaměstnanců, složky a faktory, které ovlivňují mzdu. Za nejdůležitější pasáž druhého úseku teoretické části považuji tu, ve které jsou popisovány zásluhové odměny a pobídkové systémy, protože tento druh odměn se velmi týká dělníků, kteří jsou cílovou skupinou výzkumu. Jde o odměňování podle výkonu, přínosu, schopností, dovedností a také týmové odměňování. Z pobídkových systémů odměňování bude rozebrána individuální úkolová mzdu, měřený denní výkon a podobné systémy. Na závěr této kapitoly bude opět rozebrán vztah odměňování s ostatními personálními činnostmi stejně tak jako v předchozí části u motivování.

Praktická část mé práce bude složena ze dvou úseků. V prvním úseku bude charakterizována vybraná organizace, její historie, činnost a jiné informace. Bude také popsána organizační struktura firmy a přiblížen její systém motivování a odměňování.

Druhý úsek bude věnován samotnému výzkumu. Ten se skládá ze dvou částí. Nejprve budou vyhodnoceny otázky v dotazníku, který byl pro dělníky vytvořen, a aby nebyly informace pouze ze strany dělníků, tak formou rozhovoru bude proveden výzkum i u nadřízeného těchto dělníků. U vyhodnocení každé dotazníkové i rozhovorové otázky bude odpověď dělníků, respektive jejich nadřízeného z roku 2006, kdy jsem v této firmě dělal svou bakalářskou práci. Bude tedy snadno určitelné srovnání těchto odpovědí. A na základě zjištěných informací a poznatků z teoretické části se pokusím navrhnout zlepšení fungování systému motivování a odměňování ve vybrané firmě. Tento druhý úsek praktické části považuji za vůbec nejdůležitější část celé diplomové práce, protože výsledky mohou být pro firmu přínosné a narozdíl od teoretické části budou všechny informace zdrojem mého vlastního výzkumu. A tato část je také podstatou celé práce, protože zde se naplní cíl, který si na začátku stanovuji.

Věřím, že tato práce bude pro mě přínosná a doufám také, že bude přínosná i pro podnik, ve kterém budu výzkum provádět. Předpokládám totiž, že ve firmě nebude úplně dokonalý systém motivování a odměňování pracovníků a díky mému výzkumu budu moci stávajícímu vedení firmy předložit několik návrhů, jak tyto systémy vylepšit.

1 Motivační teorie

Motivace je stav, který ve člověku podněcuje určitou aktivitu. Přání a neuspokojené potřeby v něm vyvolávají impulsy k této aktivitě a je to důvod pro lidi, aby něco dělali. A pracovní motivace vytváří smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo pro firmu prospěšné. Motivace v podstatě znamená uvádění se do pohybu a každý podnik musí být v pohybu a dynamický a to závisí hodně i na dynamice samotných zaměstnanců. Manažeři tedy musí vzbudit v zaměstnancích zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech pracovních činností, které jsou v zájmu firmy a v souladu s jejími cíli. Hlavním důvodem, proč lidé chodí do práce je nutnost získání peněz a zajištění jejich stálého příjmu. A pokud mají tento základní faktor jistý, tak se začínají logicky zajímat o další, které v práci mohou získat jako například možnost trávit čas a komunikovat s lidmi, kteří mají podobné problémy a zájmy, nabírání životních a pracovních zkušeností nebo získání sebevědomí a sebedůvěry ve své vlastní schopnosti a možnost seberealizace, kterou potřebuje snad každý z nás. Motivace je tedy pro lidi velmi důležitá, díky ní člověk není v nečinnosti.

1.1 Proces motivace, její typy a zdroje

Motivace je proces, který je třeba uspořádat od poznání cíle, tedy pracovníka, kterého chceme motivovat až po samotné motivační faktory. V této podkapitole se tedy budu zabývat procesem motivace a také dvěma základními typy motivace a několika jejími zdroji.

1.1.1 Proces motivace

Lidé mají různé potřeby a stanovují si různé cíle, a aby tyto cíle splnili, podnikají k tomu různé kroky, ale tyto kroky jsou odlišné a ne každému člověku vyhovuje stejný proces motivace. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se nějak chovali a určitým způsobem jednali. Podle Arnolda[1] má motivace 3 složky a to je směr, kterým se nějaká osoba snaží jít, úsilí, což značí, s jakou pílí se o to ta osoba pokouší, a vytrvalost, tedy jak dlouho se o to ta osoba pokouší.

[1] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing a.s., 2002,Praha, strana 159

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu, kterým se mají ubírat za účelem dosažení určitého výsledku. Většina lidí nedělá nic jen tak pro nic za nic a právě ta motivace v nich vzbuzuje to úsilí něčeho dosáhnout.

Lidé jsou rozdílní a někomu stačí jen dobrý pocit z dosažení cíle a někdo potřebuje k dosažení onoho cíle ještě nějakou odměnu, aby vůbec byl schopen toho cíle dosáhnout. Každý sám nejlépe ví, co je pro něj hlavním motivem konání různých činností. Dobře motivovaný člověk, je ten, který má jasně vytyčené cíle a jde si za nimi. Ale většinou je potřeba lidi motivovat z vnějšku a to je úkolem manažerů, kteří musí využívat své schopnosti, poznat lidi, co jim vyhovuje, co je jejich hlavním motivačním faktorem a nabídnout jim ho, aby ze sebe mohli vydávat to nejlepší a byli maximálně prospěšní organizaci, ve které jsou zaměstnaní.

1.1.2 Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, které jsou již popsány a vyobrazeny výše v Maslowově pyramidě potřeb. V procesu uspokojování potřeb nejprve vzniká určité napětí, které vytváří neuspokojená potřeba jako důsledek pociťovaného nedostatku, následně se potřeba naplňuje a v okamžiku uspokojení jedné potřeby se vytváří již možnost pro rozvoj napětí pro novou potřebu. Dalším zdrojem jsou návyky, které si člověk na pracovišti zautomatizuje. Navyklá situace, která se opakuje, nutí podvědomě člověka, aby svým způsobem, který už má vyzkoušený postupoval i nadále. Dále zájmy, podle kterých je člověk posuzovaný, a podstatně přispívají k charakteristice jeho osobnosti. A nakonec ideály a hodnoty. Ideál je vzor, který člověku slouží jako takový směr jeho jednání a hodnoty se odráží ve způsobech lidského jednání.[2]

Tyto motivační zdroje závisí na prostředí, ve kterém se člověk nachází. Závisí hodně na výchově, na druhu vzdělání, na společenském životě a postavení ve společnosti nebo na životních zkušenostech. Poznávání těchto zdrojů vede k pochopení projevů a chování těchto lidí. A domnívám se, že potřeby jsou nejpodstatnějším zdrojem motivace, protože od uspokojení těch základních se odvíjí ostatní zdroje už od mladého věku hodnoty, které jsou dány výchovou a později i ideály a zájmy, které si člověk vytváří sám stejně jako návyky.

[2] Růžička, J.: Motivace pracovního jednání, VŠE v Praze, Praha, 1992, strana 10 - 18

1.1.3 Typy motivace

Motivace je dvojího druhu. V jednom případě může být člověk motivován sám, tím, že si stanoví určité cíle a jde si za nimi a tím uspokojuje své potřeby. Ale je i způsob motivace pomocí různých metod, jako například odměňování, pochvala. Podle Herzberga existují dva typy motivace:3

Vnitřní motivace - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, což je vlastně pocit, že práce je důležitá, a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi a že jsme užiteční, autonomie, což znamená volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti.

Vnější motivace - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako jsou pochvala nebo povýšení, zvýšení platu, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Podle mého názoru dělají lidé z vnitřní motivace něco, co dělají sami, čím uspokojují své potřeby a co sami považují za nutné a jsou o tom přesvědčeni a naopak vnější motivace u lidí způsobuje, že dělají věci, které by třeba ani jinak nedělali, ale vidina odměny je pro ně v tomto případě hnacím motorem, ať už je to peněžní odměna nebo třeba jen pochvala. I když pochvala může být cennější faktor než peněžní odměna a to převážně v mladém věku. Dítě povzbudí více pochvala než peníze a se vzrůstajícím věkem člověka se to obrací, protože se mění hodnoty toho člověka.

1.2 Faktory motivace a motivační vzorce

V této kapitole se budu krátce zaobírat několika faktory motivace, které mohou přispět k motivaci pracovníků a vybranými motivačními vzorci, jejich rysy a důsledky, které se na pracovišti projevují.

[3] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing a.s., 2002,Praha, strana 161

1.2.1 Faktory motivace

K vytvoření motivačního prostředí je třeba zajistit na pracovišti faktory motivace. Tyto faktory jsou rozhodující pro spokojenost pracovníků a tedy i pro podnik. Jsou 4 hlavní faktory motivace.

1) Úcta k lidem – úctu tvoří několik složek, a pokud mají být lidé motivování, tak úcta k nim je důležitým faktorem motivace. Úcta pracovníkům dává silný pocit sounáležitosti s firmou a důležitosti pro podnik. Aby lidé úctu pociťovali, je třeba jednat s každým zásadově a spravedlivě, což znamená, že normy platí pro každého stejně a to včetně vedoucích pracovníků, aby se zamezilo pocitu diskriminace. Také pomůže, když se dodržují určité zásady slušnosti a používání slov jako děkuji a prosím. Jsou to zdánlivé detaily, ale mohou mít značný vliv na to, jak budou zaměstnanci o své práci smýšlet. A hlavně je třeba každému vyjádřit určitou vděčnost a úctu za to, jak přispěl k dosažení cílů podniku, protože každý pracovník představuje důležitou složku potřebnou k naplnění finálního cíle.

2) Projevy uznání lidem – do této skupiny patří například možnost užívat podnikový vůz i o víkendu nebo možnost odcházet domů dříve v případě potřeby. I zde zdánlivé maličkosti hrají svou roli a lidé vždy ocení způsob, jakým je jim poděkováno za svou práci. Projevovat lidem uznání lze veřejně například udělením nějakého vyznamenání jako třeba pracovník měsíce a podobně. Je ale třeba udělovat nějaké pochvaly i v kratší době než za jeden měsíc, všímat si pokroku, který pracovník dělá a ocenit to. Mezi další faktory této skupiny patří ještě například gratulace k narozeninám nebo ocenění za vzornou docházku bez absencí.

3) Poskytování odpovědnosti – pokud pracovníci mají být opravdu motivováni, potřebují mít pocit, že jsou jejich schopnosti uznávány a k tomu je nejlepší cesta delegování určité odpovědnosti. Určitým způsobem je odpovědnost za svou vlastní práci. Vedoucí nevykonává nad pracovníkem stálý dozor, jen mu oznámí, co je třeba udělat a je již na pracovníkovi, jakou cestu si k danému cíli zvolí. A dále je odpovědnost za nějakou činnost navíc. Lidé sice nemají rádi, když se jim přidává práce navíc, avšak reaguje příznivěji, pokud s tím jde i větší odpovědnost. Může to být nějaký projekt jako například odpovědnost za bezpečnost a ochranu zdraví při práci nebo příprava schůzí. Je důležité, aby nová odpovědnost souvisela se silnými stránkami daného pracovníka.

4) Zábava – je třeba na pracovišti vytvořit ovzduší, které pracovníkům umožní bavit se prací a při práci a zažívat také humor na pracovišti. Vedoucí může při setkání s pracovníky chvilku promluvit nebo zažertovat. Chvíli je to sice od práce odpoutá, ale celkově se jim chuť do práce zvedne. K tomuto ale nevedou povinné společenské akce. Lidé se jich musí účastnit, i když raději by trávili čas třeba s rodinou, takže takové akce by měly být spíše dobrovolné.[4]

1.2.2 Motivační vzorce

Po vytvoření motivačního prostředí je třeba ho ještě dolaďovat, aby byli uspokojeny individuální rozdíly. Každý člověk totiž má oblíbený způsob jak být motivován a tyto rozdíly je třeba rozpoznat. K tomu vedou motivační vzorce jako například tyto:

a) *Proaktivní x reaktivní* – proaktivní lidé často projevují iniciativu a smysl pro novotářství, rádi uváději věci do pohybu a snaží se teoretické věci rychle vkládat do praxe. Naproti tomu reaktivní lidé dávají přednost vyčkávání, dokud nejsou o něco požádáni. Než začnou jednat, vše si důkladně nastudují a jsou opatrní.

b) *Interně motivovaní x externě motivovaní* – interně motivovaní lidé jednají nějak, protože se domnívají, že je to správná věc a nepřijímají názory jiných lidí. U externě motivovaných lidí je nutná zpětná vazba a zajímá je názor jiných, aby se ujistili, že jednají správně.

c) *Orientovaní na stejnost x orientovaní na odlišnost* – jsou lidé, kteří rádi dělají věci již ozkoušené a jiní dávají přednost experimentům a novým věcem.

d) *Nezávislí x kooperativní* – zde je hlavní odlišnost v preferencích sólové práce a týmové práce.[5]

1.3 Teorie motivace a motivační koncepce

V této kapitole se budu zabývat třemi skupinami teorií motivace týkajícími se cílové skupiny zaměstnanců, na které se zaměřuji - na dělníky. Dále stručně zdroji motivace a několika vybranými motivačními koncepcemi.

[4] Di Kamp: Manažer 21. století, Grada Publishing, 2000, Praha, strana 158 - 161
[5] Di Kamp: Manažer 21. století, Grada Publishing, 2000, Praha, strana 162

1.3.1 Teorie motivace

Jsou tři skupiny teorií motivace, které se zaměřují na určitý motivační faktor, a které obsahují jednotlivé teorie, které se zabývají těmito faktory podrobněji. Všechny tyto skupiny teorií se podle mě vztahují na dělníky. Jsou uzpůsobeny vývojem motivačních koncepcí, kdy v teoriích instrumentality jsou pouze dva faktory a to odměny kontra tresty, v teoriích zaměřených na obsah a na proces se na zaměstnance pohlíží již na osobu, která má určité potřeby, které je nutné uspokojit, aby se mohli správně motivovat.

I. Teorie instrumentality

Tato teorie říká, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali požadovaným způsobem. Základem teorie instrumentality je tedy myšlenka, že člověk je motivován k práci pouze tehdy, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, což znamená, že odměna pro pracovníka bude závislá na jeho výkonech. S touto myšlenkou přišel v druhé polovině 19. století Taylor, kdy chtěl zvýšit ekonomické výsledky. Takže instrumentalita je vlastně založená na systému, že splnění jedné věci vede k možnosti mít jinou věc. Tento systém je založený na kontrole a je ještě stále používán pro motivaci.

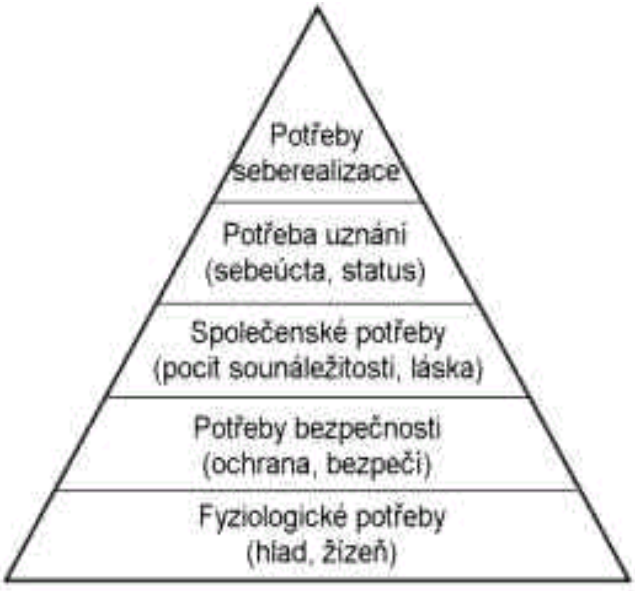
Myslím, že tahle teorie byla v dřívější době velmi účinná, a že je účinná i v dnešní době, i když už ne v takové míře. Je vlastně velmi jednoduchá, jsou tu jen dvě možnosti, v případě dobře provedené práce odměna a v případě špatně provedené práce trest, neboli žádná odměna a konaná práce tedy v podstatě zbytečná, protože člověk koná práci za účelem odměny. Tato teorie je zaměřená na dělníky nejvíce, byla používána vlastně už v dobách starověku, i když tam špatně provedená práce měla horší následky než dnes, ale v podstatě je to stejný systém. Motivační teorie, která je nejstarší ze všech. Na dělníky, kteří neměli žádné větší ambice než udělat práci a dostat odměnu to působí velice efektivně. Myslím, že v současné době už takových lidí moc není a většina lidí nechodí do práce jen za účelem odměny, ale za pocitem uspokojení i jiných potřeb.

II. Teorie zaměřené na obsah

Tato teorie se zaměřuje na obsah motivace. Říká, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Je také známa jako teorie potřeb.

Teorie potřeb je založena na systému uspokojování potřeb od těch nejzákladnější nutných pro život až po ty luxusnější, ale nutnost je tyto potřeby postupně uspokojovat, protože potřeba, která je neuspokojená, vytváří napětí a je také příčinou nerovnováhy člověka. Myslím, že každý člověk má tedy tu svou vnitřní motivaci a ta je způsobena neuspokojenými potřebami a proto lidé tu činnost dělají. Stanoví si cíl a cestu, jak danou potřebu uspokojit. Stejně tak, jak jsou lidé odlišní v tom, jak se dokáží vnitřně motivovat, tak jsou lidé odlišní i v tom, jaké potřeby je pro ně nutné uspokojovat. Někomu stačí jen ty základní a někdo prahne až po těch nejvyšších a je pro to schopen udělat cokoliv. Mezi potřebami a cíli neexistuje žádný vztah a jednu potřebu lze uspokojit několika různými cíli a cestami anebo lze jedním cílem také uspokojit více potřeb.

Teorii potřeb a jejich hierarchii vytvořil Maslow, kde vyslovil svoji domněnku pěti hlavním kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné od základních až po ty rozšířené. Vytvořil pyramidu, kde jsou tyto potřeby vyobrazeny tak, jak po sobě následují od základní desky pyramidy až po její vrchol.



obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb
Zdroj: [17]

Maslowova hierarchie potřeb

1. Fyziologické potřeby – jsou to potřeby potravy, tekutin, kyslíku nebo sexuální potřeby

2. Potřeby bezpečnosti – potřeba pocitu bezpečí pro člověka, nějaké životní jistoty

3. Společenské potřeby – potřeba lásky, přátelství, pocit, že někam patří

4. Potřeba uznání – je to potřeba být okolím uznáván nebo obdivován

5. Potřeby seberealizace – potřeba rozvíjet své schopnosti, dosáhnout nějakého osobního uspokojení

Pokud člověk uspokojí svou základní potřebu, stává se jeho dalším cílem a podnětem k činnosti uspokojit tu následující, vyšší potřebu. A tak postupuje v hierarchii potřeb až na vrchol k potřebě seberealizace, avšak tu nikdy naplno uspokojit nemůže, protože podle mého názoru člověk neustále mění své hranice schopností, svou víru ve své schopnosti. Myslím, že vůbec největší motivací je pro člověka úspěch, stav, kdy je v euforii z něčeho, co dokázal. Tím si potvrdí své schopnosti, ale přesto je mu to málo a snaží se být ještě lepší. Ale úspěch je největší nakopnutí do práce, pokud dokáže to, co si stanovil za cíl. A tím, že se mu to podaří, tak si stanoví své hranice stále dál, takže naplno uspokojit potřebu seberealizace není možné. A jak si lidé postupně uspokojují své potřeby v této hierarchii, vrací se postupně zpět mezi ty základní, které se během života znovu stanou dobrými motivátory k činnosti.

Maslow ale zdůrazňuje, že tato hierarchie není pevně daná a vyskytují se i výjimky. Například u přirozeně kreativních lidí může snaha o kreativitu a seberealizaci zastínit i nedostatek uspokojení potřeb na úrovních, které jsou níže. Lidé, kteří zažili chronickou nezaměstnanost, budou vždy spokojeni na nižších úrovních potřeb, nebo lidé, kteří trpěli v dětství nedostatkem lásky, mohou cítit permanentní nedosycení této potřeby. Pro některé jedince může být důležitější uznání než láska. A také potřeba, která je uspokojována dostatečně během delší doby, může být u těchto lidí podceňována. Dále Maslow upozorňuje, že není nutné určitou potřebu uspokojit plně před uspokojením další. Procento uspokojení se snižuje se vzrůstající úrovní potřeb.[6]

[6] Dědina, J., Cejthamr, V.: Management a organizační chování, Grada Publishing, a. s., 2005, Praha, strana 145 - 146

Tato teorie už je oproti teorie instrumentality podrobnější a celý proces je založen na několika postupných krocích, kdy se uspokojují jednotlivé potřeby. Prosazuje se zde uspokojení všech potřeb předtím, než začne samotný motivační proces. Myslím, že tato teorie je více založena na lidskosti a lidských pocitech a pokud jde o dělníky, tak je podle mého názoru potřeba být uznáván okolím a potřeba seberealizace stejně důležitá jako u manažerů. Třeba nemají dělníci takové ambice jako manažeři, ale ta potřeba uznání je po peněžní odměně podle mě hned na druhém místě. Obzvlášť pokud je to veřejná pochvala před ostatními pracovníky, tak to toho vyznamenaného dělníka psychicky povýší nad ostatní.

Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb

Alderfer Maslowovu hierarchii zkrátil z pěti úrovní potřeb do tří:

a) Existenční potřeby, kdy jde o zajištění přežití, pokrytí fyzických potřeb a materiální jistoty.
b) Potřeba vztahů jako láska, vztah k sociálnímu prostředí, pocit příslušnosti k něčemu.
c) Potřeba růst v podobě růstu potenciálu, sebeúcty a seberealizace.

Stejně jako Maslow, tak i Alderfer říká, že se postupuje od uspokojování potřeb nižší úrovně k potřebám úrovně vyšší. Spíše než hierarchii ale popisuje přímku, protože ve stejném čase může být aktivováno najednou více potřeb. Může také dojít k frustračně-regresnímu procesu, kdy se po hierarchii postupuje naopak směrem dolů. Potřeby na nižší úrovni nemusejí být uspokojeny dříve, než se potřeby vyšší úrovně stanou motivátory.[7]

Herzbergova teorie motivace

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace říká, že motivační podněty působící na pracovníka na něj mají dvojí účinek. Jsou podněty vnitřní, takzvané motivátory, které jsou odvozeny ze vztahu každého pracovníka k vykonávané práci, a které na jeho výkonnost působí. Jsou to věci jako postup v zaměstnání na vyšší post, uznání nebo pochvala od vedení, určitá odpovědnost ve firmě nebo samotný pracovní výkon. A na druhé straně jsou vnější podněty, které se nazývají jako hygienické faktory.

[7] Dědina, J., Cejthamr, V.: Management a organizační chování, Grada Publishing, a. s., 2005, Praha, strana 146 - 147

Tyto faktory určují, zda je pracovník spokojený nebo není. Sem patří vztahy ve skupině, pracovní podmínky, jistota zaměstnání nebo peněžitá odměna za práci.[8]

Tabulka 1: Herzbergova teorie motivace

HYGIENICKÉ FAKTORY	MOTIVÁTORY
Mzda	Odpovědnost
Výhodná pracovní doba	Možnost spolurozhodovat
Sport, rekreace, stravování	Výkon, uznání
Možnost zvyšování kvalifikace	Práce samotná
Individuální výhody	Možnost růstu
Pracovní podmínky	
Bezpečnostní práce	
Styl řízení	
Podniková kultura	
Vztahy na pracovišti	

Zdroj: [4]

McClellandova motivační teorie úspěchu

Tato teorie je založena na výzkumu vztahu mezi pocitem hladu a mírou, do jaké jsou myšlenkové pochody ovlivňovány představou jídla. Jsou čtyři hlavní motivy:

- Motiv úspěchu,
- Motiv moci,
- Motivy sdružování,
- Motiv vyvarování se.

Intenzita těchto jednotlivých motivů se liší, kdy třeba manažer má vyšší motivaci k úspěchu než ke sdružování a u někoho jiného to může být naopak. Pro lidi s velkou potřebou úspěchu je charakteristické, že preferují střední obtížnost plněných úkolů, mají rádi osobní odpovědnost za výkon, hledají neustálé možnosti pro inovace a potřebují jasnou a jednoznačnou zpětnou vazbu. Podle McClellanda je motiv úspěchu nejdůležitějším faktorem k ekonomickému růstu.[9]

[8] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing a.s., 2002,Praha, strana 161 - 166
[9] Dědina, J., Cejthamr, V.: Management a organizační chování, Grada Publishing, a. s., 2005, Praha, strana 147 – 148

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie vychází z dvou předpokladů o lidské podstatě. Teorie X představuje negativní pohled na lidi a předpokládá, že pracovníci nemají práci rádi, jsou líní, k práci musejí být nuceni, vyhýbají se odpovědnosti a musejí být neustále kontrolováni. Naproti tomu teorie Y představuje pozitivní pohled na lidi a předpokládá, že pracovníci jsou tvořiví, práce je těší, vyhledávají odpovědnost a sami sebe rádi řídí. Podle McGregora předpoklady, které jsou obsaženy v teorii Y, vyjadřují skutečnou podstatu pracovníků přesněji. Proto říkal, že spoluúčast na rozhodování a zajímavá práce, která s sebou nese odpovědnost, mohou motivaci pracovníků maximalizovat.[10]

III. Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Zde je několik teorií, jako například expektační teorie, kterou formuloval Vroom a podstatou je očekávání nebo přesvědčení, že činnost, kterou konáme, povede k předpokládanému nebo očekávanému výsledku.

Další je teorie cíle, jejíž hlavní myšlenkou je fakt, že motivace a výkon roste se stanovováním jednotlivých specifických cílů, které mají být náročné, ale zároveň proveditelné. Důležitá je zde zpětná vazba, aby byla zřejmá přijatelnost cílů.

Teorie spravedlnosti poukazuje na skutečnost, že pracovník je při plnění pracovních úkolů členem kolektivu zaměstnanců a nachází se v určitých sociálních vztazích. A v této skupině subjektivně porovnává, jak je zacházeno s ním ve srovnání s ostatními členy kolektivu, které považuje za odpovídající svému pracovnímu postavení. Spravedlnost v tomto případě pracovník pociťuje v případě rovnováhy vlastního hodnocení s hodnocením druhých. Eventuelní pocit nespravedlnosti v pracovníkovi vyvolávají negativní důsledky na jeho pracovní výkonnost a také se tím vytváří napětí na pracovišti. Teorie kompetence zdůrazňuje význam pravomoci člověka v pracovním procesu.

[10] Robbins, S., Coulter, M.:Management, Grada Publishing, a. s., 2004, Praha, strana 392

Z těchto teorií bych jako nejvýznamnější pro dělníky zvolil teorie spravedlnosti a teorie cíle. Hlavně teorie spravedlnosti se dělníků týká maximálně, protože pracují v určitém kolektivu, kde všichni dělají stejný druh práce (například pracovníci ve stejné směně) a tudíž je tu případný projev nespravedlnosti ze strany nadřízených v hodnocení pracovníků pro dělníka dobře rozpoznatelný a může v tomto případě cítit křivdu.

1.3.2 Motivační koncepce

Motivační koncepcí se rozumí přístup k motivaci pracovníků. Vývoj těchto koncepcí je způsoben jak pracovníky, kteří vyvíjeli své schopnosti, postoje a iniciativu při práci, tak i manažery, kteří měnili své styly řízení a záměry. Uvádím v této kapitole čtyři koncepce, které považuji za nejzásadnější ve svém období vývoje.

I. Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka

Vychází z toho, že člověk je motivován hlavně peněžními podněty, je ve svém jednání pasivní a dá se ovlivnit pouze ekonomickými stimuly. Člověk má všeobecně odpor k práci a musí být tedy veden k výkonu pod výhružkou trestu. V této koncepci se uplatňovala úkolová mzda a byly podrobné předpisy, které se musely dodržovat.

II. Koncepce sociálního člověka

Při této koncepci je již pracovník motivován sociálními potřebami. Bere se v úvahu, že sociální síly uvnitř skupiny mohou být silnější než opatření nadřízených a podřízení reagují na informace vedoucích jen v rozsahu, ve kterém bere nadřízený ohled na sociální potřeby podřízených. Peněžní faktor je tu doplňován o sociální a psychologické faktory.

III. Koncepce uspokojování potřeb

Východiskem této koncepce je závěr, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Potřeby každého jednotlivce jsou zcela individuální a navíc se časem vyvíjejí v závislosti na různých okolnostech. A jestli mají být motivační přístupy úspěšné, musí vedoucí pracovníci znát obecný vliv potřeb na chování pracovníků a ve vztahu k podřízeným odhadovat jejich sklony, zájmy a potřeby.

IV. Koncepce komplexního člověka

Toto je již koncepce, která pohlíží na pracovníka jako na mnohostranného, schopného přeměny, který umí podle okolností zaimprovizovat a reagovat na naskytnutou situaci. Vyžaduje se disciplína a důsledná kontrola. Pro motivaci pracovníků je důležité mít jasné představy a získat pro ně vhodné spolupracovníky. Systém má vést k posilování sounáležitosti pracovníků s firmou a k tomu je třeba uplatňovat otevřenou komunikaci, preferovat při personálních změnách přesuny z vlastních řad, usilovat o rozvoj pracovníků a posilovat informovanost pracovníků na výsledcích firmy.[11]

Myslím, že v této době se více spolupracuje se zaměstnanci a tím se dosahuje větší efektivity než dříve, kdy jen dostali peníze a odvedli si svou práci. Zaměstnanci se podílí na řízení podniku a pracovní síla je nejdůležitější částí firmy, jsou využívány jejich schopnosti, konzultují se s nimi problémy a myslím, že se to ubírá správným směrem, protože lidé, kteří jsou na pracovišti, mají odlišný pohled na věc než manažeři a tento fakt může řešení ovlivnit. Pracovníci jsou teď lépe o dění ve firmě lépe informovaní, vědí, jak si vedou a ostatní věci, které se jich týkají. Když jsem byl ještě na střední škole, tak jsem byl v jedné firmě na praxi a tak z vlastní zkušenosti vím, jak je důležité se dělníkům věnovat, správně je informovat a vytvořit pro ně dobré podmínky pro práci. Myslím tedy, že moderní manažeři by si měli vypomoci i z řad podřízených, aby měli na věc názor z jiného úhlu pohledu.

1.4 Motivace na pracovišti

Teorie motivace je třeba převést na konkrétní situace a na konkrétní pracovníky, uvést teorie do praxe. K tomu je potřeba zjistit, co kterého pracovníka nejvíce motivuje, správně rozložit síly do jednotlivých týmů, aby žádný výrazně nezaostával. Pracovníky do týmu rozdělit také podle jejich charakteristik, aby nebylo v jedné skupině více vůdčích typů, které by mezi sebou příliš soupeřili. Pak je v tomto kolektivu nutné motivační prostředí vytvořit a poté také udržet. Motivační prostředí lze vytvořit podle motivačního programu. V této kapitole se budu také zabývat různými možnostmi, jak pracovníky motivovat.

[11] Veber, J. a kol.: MANAGEMENT-Základy, prosperita, globalizace, Management Press, Pha, 2001, s. 64 - 66

1.4.1 Analýza pracovníka a jeho pracovní spokojenosti

Pracovní motivace se odvíjí od osobnosti pracovníka, a proto je třeba poznat jeho osobnostní charakteristiky, zjistit jeho potřeby, zájmy a hodnoty. K tomu se používá dotazník nebo rozhovor, kde se zjistí, co bude hlavním motivačním faktorem každého pracovníka. Pracovník se totiž zajímá o smysl své práce, pokud jsou jeho základní potřeby uspokojeny. Vedoucí se tedy musí zajímat nejen o plnění výrobního plánu, ale také o potřeby podřízených pracovníků, aby v nich tento zájem o práci vzbudil. K analýze osobnosti pracovníka je důležité ještě zjistit jeho pracovní spokojenost. K tomu se používají například postojové škály, na kterých pracovník pomocí několikastupňové stupnice označí stupeň spokojenosti s danou situací. Může zde jít například o podmínky na pracovišti, jako například hluk, či osvětlení ve výrobní hale. Lze zde i vypozorovat postoj pracovníka k práci, jak ohodnotí například otázky o zajímavosti své práce, o tom, jak ho baví nebo nebaví.

1.4.2 Vytvoření motivačního klimatu v kolektivu

Kolektiv je motivovaný, pokud vykazuje snahu a vůli dosáhnout lepších výsledků. Úkolem manažera je zjistit, jak se jednotlivci v kolektivu cítí, jestli se s kolektivem ztotožňují a jeho neúspěch berou jako vlastní neúspěch a jaká je v kolektivu všeobecná atmosféra. Motivační klima v kolektivu by měl podporovat rozvíjením skupinových norem a podporovat pozitivní vztahu uvnitř skupiny. Podle mého názoru je dobré klima v podniku zásadním faktorem. Dobré pracovní podmínky zaměstnancům zajistí možnost koncentrovat se pouze na práci a případné neshody v týmu by se měly rychle odstranit, protože pracovník, který se nachází v konfliktním týmu je příliš zatěžován stresem a určitě není tak efektivní jako v případě, kdy by byl ve fungujícím týmu, v němž zaměstnanci pracují za tým.

Myslím, že zajištění dobrého pracovního a motivačního klimatu na pracovišti je vůbec nejtěžším úkolem pro manažera, protože od toho se vše odvíjí a řekl bych, že většina pracovníků přijme klidné pracovní klima na úkor peněz, než mít více peněz ve stresových podmínkách.

Možnosti podpory pozitivních vztahů uvnitř kolektivu[12]

1) Snažit se, aby pracovně formální vztahy byly i emotivně podloženy, a to především pozitivně. Antipatické vztahy totiž vyvolávají odmítání jednoho druhým navzájem a nepodporují kooperaci a spolupráci. Vedou i k tomu, že chybí ochota se vzájemně informovat.

2) Prosazovat uvnitř kolektivu přirozenou autoritu – odbornou, lidskou, aby vznikaly vztahy vzájemné důvěry a ochoty kooperovat. Hlavní je zde získat si důvěru vůdčí osobnosti toho kolektivu. Kdyby se to nepodařilo a tyto vůdčí osoby nebyly přesvědčeny o společném zájmu, bylo by to pro manažera riziko.

3) Nepřipustit existenci skupinových soupeřících autorit uvnitř kolektivu. Chce to udržet takovou zdravou rivalitu, přiměřenou konkurenci, ale nesmí to překročit hranici, kdy jsou ohroženy celkové cíle skupiny. Je třeba hned rozbít rodící se napětí a mezi dvěma autoritami ve skupině situaci prokonzultovat a docílit konsensu, kompromisu. Pokud se to nedaří, je třeba takové autority rozdělit a využít v jiné skupině, kde nikdo takový není, zároveň je nutné zamezit tomu, aby se skupinovými autoritami staly osoby, které nepatří k pozitivnímu jádru.

4) Zamezit izolaci jednotlivých členů kolektivu, která by vedla k pocitu jejich méněcennosti, nespokojenosti a ke ztrátě zájmu o soužití s ostatními.

1.4.3 Motivační program a jeho sestavování

Motivační program je druhem strategického programu a podle odborníků nejvhodnějším. Tento program formuluje strategii podniku ve vztahu k angažovanosti jeho pracovníků na efektivním pracovním výkonu. Jsou motivační programy s uzavřeným koncem, kde je dovoleno jen určitému počtu či procentu lidí, aby dostali odměny. U programů s uzavřeným koncem např. 100 nejlepších nebo 10% nejlepších účastníků dostane odměny. Tento typ programu garantuje, že náklady nepřesáhnou určitou hodnotu, ale je na druhé straně méně motivující, protože odmění méně lidí.

[12] Stýblo, J.: Personální management, Grada a. s., 1993, Praha, strana 164

Naproti tomu jsou motivační programy s otevřeným koncem, kde všichni účastníci, kteří dosáhnou určitého cíle, dostanou odměnu. Standardní strukturou pro program s otevřeným koncem je zadat všem specifický cíl jako například zvýšit prodej o nějaké procento oproti minulému roku. Sestavování programu se skládá ze čtyř etap, kdy se nejprve zanalyzují pracovníci, stanoví se cíle, vytvoří se motivační faktory a následně se realizuje motivační program.

Etapy tvorby motivačního programu[13]

1) V první etapě se tedy provede analýza motivační struktury pracovníků. Zde se zjistí, jací to jsou lidé, které chci motivovat, zda se navzájem znají a co je bude motivovat. Vyhodnotí se výsledky a získají se motivační struktury různých kategorií pracovníků a jejich významnost. Vyloučí se činitele, které hrají jen minimální motivační úlohu a také se ukáže, co bude hlavní motivační silou. Motivační program musí být závislý na hospodářských plánech podniku a analýza motivační struktury vytvoří odpovídající strategii personálního řízení.

2) Ve druhé fázi se stanovují cíle. Zde je důležité, aby to byly splnitelné cíle, protože nesplnitelné cíle demotivují k další práci a cílů by nemělo být příliš, aby se pracovníci mohli lépe soustředit. Cíle by měly být specifické, konkrétní a měřitelné, aby bylo jasné, co dělat a zda se toho dosáhlo, popřípadě do jaké míry. Výsledkem této etapy jsou návrhy ekonomických i mimoekonomických stimulů, které mají povahu motivačních cílů a týkají se bezprostředně jednotlivých pracovníků. Nejde tu jen o mzdy, ale i o profilování pracovních míst nebo sociální výhody. Pořadí stimulů je uváděno takto:

    1. plat a výše odměny
    2. sociální jistota
    3. úroveň mezilidských vztahů a její stabilita
    4. možnost postupu, pracovního a osobního rozvoje
    5. pracovní podmínky

[13] Stýblo, J.: Manažerská motivační strategie, Management Press, Praha, 1992, strana 47 - 52

3) Ve třetí etapě se vytvoří model stabilizace pracovníků a příslušných motivačních faktorů. Jde o soustavu tří stabilizačních faktorů. Mimopodnikové stabilizační faktory jsou hospodářské nejitoty nebo rizikovost určitého oboru vzhledem k budoucnosti. K podnikovým faktorům patří hlavně pověst podniku a mezi osobní faktory patří věk, zdravotní stav, doba zaměstnání v podniku nebo vzdělání.

4) A ve čtvrté etapě se již realizuje samotný motivační program orientovaný na stabilizaci pracovniků. Vytvoří se motivační profil zaměstnanců, určí se časový plán naplnění programu.

Pro motivační program se zvolí odměna, což bývá často poukázka. Jsou k dispozici v různých nominálních hodnotách a tak umožňují jednoduché odstupňování odměn. Pracovníci musí být s odměnou předem seznámeni a odměna by je měla dostatečně zainteresovat. Pokud pracovníci nebudou mít o odměny zájem, motivační program nebude mít očekávaný účinek. Poukázky mají velice pozitivní psychologický efekt. V rámci motivačního programu jsou vnímány jako trofej a příjemci dávají pocit uznání. Navíc se může obdarovaný o své zásluhy podělit s rodinou. Narozdíl od peněz, které jsou součástí platu, nejsou poukázky samozřejmostí a příjemce je nezačne očekávat. V průběhu motivačního programu je nutné účastníky tohoto programu sledovat, jak se situace vyvíjí a následně se předají odměny, které je lepší předávat veřejně a slavnostně, neboť se dočkají uznání od kolegů. A po zhodnocení výsledků se tento program prokonzultuje s účastníky, což je velmi důležité, aby zde byla zpětná vazba.

Podle mého názoru jsou nejdůležitější ty přípravné etapy, tedy první dvě etapy. Pokud se totiž tyto etapy vyhodnotí špatně, bude mít chyby i celý motivační program. A jako úplně nejdůležitější bych považoval druhou etapu, ve které se stanovují cíle. Obzvlášť splnitelnost cílů je podstatná, protože pokud jsou cíle už na pohled nerealizovatelné, pokud v průběhu programu pracovníci zjistí, že cíle nedosáhnou, bude to mít na ně efekt demotivace a dosáhnout výsledků pod své schopnosti, pod hranici proveditelnosti.

1.4.4 Možnost motivování

Na pracovníky působí motivačně uznání nadřízeného. Pozitivně motivující manažer musí využít každou příležitost k povzbuzení a uznání výkonu podřízeného. Ten totiž vnímá, že je jeho snaha oceněna a nabudí ho to do další práce. Uznání posiluje vědomí, že je pracovník pro firmu přínosem.

Důležité je dát podřízenému také pocit důvěry v jeho schopnosti a částečně ho pověřit nějakými pravomocemi a odpovědností. Tato manažerská metoda se nazývá job enrichment. Znamená to obohacování prací. Efektivní manažer by měl rozpoznat, co musí udělat sám a co by mohl udělat podřízený. Tato metoda obohatí manažera o čas a podřízeného o pocit důvěry ze strany manažera.

Vyvolat v zaměstnanci zájem o práci, tím, že bude vědět přesně, co má dělat, a že zde bude od nadřízeného zpětná vazba jak uspěl, či neuspěl je pro nárůst výkonnosti pracovníka pozitivní. A v případě, že se mu napoprvé nezadaří úplně naplnit představy, je třeba mu dát ještě jednu šanci, obzvlášť pokud dělá něco nového, na co ještě nemá úplně vypracované návyky. Toto pochopení od nadřízeného v něm může vyvolat chuť do další snahy.

Další možností, jak pracovníka motivovat je dát mu možnost vyššího postupu v zaměstnání. Jsou lidé, kteří mají vysoké ambice a chtějí si v podniku vypracovat lepší pozici a kdyby cítili, že tu možnost nemají, tak by bylo po motivaci. Naopak pokud tito lidé vycítí od nadřízených příležitost, že když přesvědčí o svých schopnostech a dovednostech budou povýšeni, je to pro ně velkým hnacím motorem.[14]

Další možností je výkonová motivace[15]. Může se zdát, že čím je silnější motiv, tak tím je lepší výkon, ale ne vždy toto platí. Když je člověk příliš motivovaný, vytváří to v něm psychické napětí a to může celkový výkon oslabovat. Motivovanost tedy zvyšuje výkon pracovníka, ale pouze do určité hranice. Pokud je motivovanost přílišná, výkon klesá. Tuto myšlenku říká Yerkes - Dodsonův zákon. Znamená to tedy, že pro každý úkol z hlediska obtížnosti existuje určitá optimální hranice motivovanosti, přičemž pro zdánlivě snadné úkoly je třeba motivace vyšší než pro složité úkoly. Tam je motivací samotný úkol.

[14] Stýblo, J.: Personální management, Grada a. s., 1993, Praha, strana 171 - 177
[15] Provazník, V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání, VŠE, Praha, 1996

1.4.5 Demotivace

Na pracovníky působí v podniku několik faktorů a ne všechny vyvolávají pozitivní odezvu. Případ negativní motivace se nazývá demotivace. Stav demotivace může být vyvolán špatnými řídícími praktikami, chybně zvolenými motivačními nástroji, nedostatečným věnováním se různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků mohou vyvolat frustraci, či apatii anebo absencí některých řídících aktů, která je pracovníky vnímána spíše negativně. Mezi špatné řídící praktiky patří například upřednostňování některých pracovníků před druhými. Není vhodné, aby se manažer s některými dělníky přátelil a v ostatních tím vzbuzoval pocit, že nemají rovné podmínky a stejné šance třeba na povýšení. Dalšími špatnými řídícími praktikami jsou nejasné nebo zmatečné příkazy, které u dělníků vyvolají nejistotu, co vlastně mají dělat. Tato situace mezi dělníky může vyvolat dohady a podporuje to špatné podmínky na pracovišti.

Další chybou je z pohledu manažera tajnůstkářství a uzavřenost při hodnocení výsledků nebo řešení problémů. U dělníků to může vyvolat pochybnost o spravedlivosti rozhodování manažera a v kombinaci s prvně jmenovanou chybou, kdy se manažer s některými dělníky přátelí, je to může utvrzovat v tom, že nadržuje spřáteleným dělníkům. Mezi špatné řídící praktiky patří také rozpor slov a činů, což znamená, že vedení propaguje nějakou politiku řízení nebo systém a pak ho sami nedodržují. Tento fakt v dělnících vlastně potlačí enthusiasmus a zaujetí pro práci. Jako chybně zvolený motivační nástroj může být také považováno nedocenění, jakým způsobem může být nástroj aplikován v praxi. Netečnost nebo liknavost vedení vůči různým faktorům, které způsobují frustraci, nastává v situaci, kdy by vedení mělo zasáhnout, zaimprovizovat a neučiní tak. Jde o ignorování názorů nebo nápadů podřízených, neřešení problémů, špatné vedení a třeba i k tomu se vztahující špatné renomé podniku. To může dělníky, kteří se s firmou ztotožňují rozladit i zklamat a způsobit tak demotivaci. Mezi absenci důležitých řídících faktorů patří nedostatečná prezentace záměrů vedení. Jako hlavní problém je tu špatná informovanost podřízených dělníků. Dělníci mají pocit nejistoty a mohou jim chybět třeba i informace, které potřebují ke své činnosti.

Podle mého názoru demotivace velkou chybou. Manažer své dělníky namotivuje a pak díky podobným chybám dochází k demotivaci. Mezi největší chyby bych zařadil právě špatnou informovanost a liknavý přístup managementu. Pokud dělník neví, jak si vede

podnik, ve kterém je zaměstnán, vyvolává to v něm nejen pocit nejistoty o budoucnost jak celého podniku, tak i své, ale hlavně to v něm vyvolá pocit, že není pro podnik důležitý a necítí se pak jeho součástí. Tato situace je pro něj vnímána jako nezájem vedení a působí to velkou demotivaci. A pokud je vidět, že vedení nejedná, jak by mělo, ztratí dělník zájem a snahu o svůj výkon. Když nejeví snahu nadřízení, tak co zmůže snaha obyčejného dělníka, řekne si asi v tomto případě většina dělníků. A tím je způsobena také značná demotivace.

Jako shrnutí kapitoly motivace zaměstnanců bych ještě jednou vyzdvihl důležitost motivace ve firmě. V organizacích, kde motivace nefunguje tak, jak by měla je podle mě potenciál a výkonnost pracovníků za jejich možnostmi. Motivovat by se mělo nejen hmotně, ale jsem toho názoru, že nehmotná motivace je stejně důležitá, i když třeba dělníci, které zkoumám, budu preferovat nejspíš hmotnou motivaci, protože ta nehmotná pro ně důležitá není. Ale myslím si, že se pouze domnívají, že pro ně ta nehmotná není důležitá. To je vidět i v případě demotivace, která může být i důsledkem opomenutí nehmotné motivace. Takže podstatné je správně pracovníka zanalyzovat, zjistit motivační faktory, které ho nejvíce motivují, namotivovat pracovníka a následně hlídat, aby nedošlo k demotivaci.

1.5 Vztah motivace s ostatními personálními činnostmi

Všechny personální činnosti spolu více, či méně souvisejí. Motivování nejvíce souvisí zřejmě s druhou mnou vybranou personální činností, s odměňováním. Ale stejně tak souvisí i s dalšími personálními činnostmi, ke kterým v této kapitole přiblížím.

1.5.1 Vztah motivace a odměňování

Motivace je podle mě ze všech personálních činností nejvíce spojena s odměňováním. A to především proto, že odměňování je způsob motivace. Pokud dáte dělníkům otázku, co je nejvíce odměňuje, tak většina z nich odpoví nějaký způsob odměňování. A i já jsem toho názoru, že odměňování je největším motivačním faktorem pro pracovníka.

Cílem pracovníka je za práci něco dostat a to především peníze, proto lidé hlavně chodí do zaměstnání. Kdyby nepotřebovali uživit rodinu a udržet si nějaký navyklý životní standard, těžko nějaký dělník půjde do práce, když ho tam čeká vesměs fyzicky náročná a nepříliš dobře placená práce. Ale pokud svým vzděláním nedosahuje schopností a znalostí na vyšší funkci než na dělnickou, vezme zavděk i takovéto zaměstnání, ale převážně kvůli tomu, že za svou práci dostane peníze. To je tedy podle mě největší motiv pro člověka, aby chodil do svého zaměstnání. Potom, když už je prvotní potřeba získání peněz pro obživu zabezpečena, začíná se dělník poohlížet i po ostatních věcech, které mu práci mohou usnadnit nebo zpříjemnit. Tím mám na mysli podmínky na pracovišti, vztahy s ostatními dělníky nebo s vedením a podobně. Ale hlavním motivem je odměna a v tom vidím největší spojitost motivování a odměňování.

Faktory ovlivňující účinnost mzdy v motivaci[16]

- vědomí toho, že pracovní úsilí a jeho výsledky se odrážejí na výši mzdy,
- mírá ovlivnitelnosti pracovního výsledkem jednotlivcem,
- výše výdělku, obzvlášť v porovnání s ostaními dělníky a pocit spravedlnosti systému,
- úroveň reálné výše mzdy,
- zachování jistoty pracovního poměru a stálého příjmu s výhledem do budoucnosti,
- rozsah a zaměření systému péče o pracovníky,
- výše ostatních hmotných benefitů mimo mzdu jako je služební auto, byt a podobně,
- pracovní podmínky,
- možnost osobního rovoje, kariéry a pracovního postupu,
- informovanost pracovníka a eventuelní účast na vedení, job enrichment.

1.5.2 Vztah motivace s ostatními personálními činnostmi

Myslím, že motivování souvisí nejvíce s odměňováním a z ostatních personálních činností se získáváním pracovníků. Myslím, že už při výběru zaměstnanců je třeba je namotivovat, aby chtěli být součástí organizace a pak také, aby měli počáteční motivaci a chuť do práce. Vzbudit v nich takový elán a nadšení tím, že vstupují do něčeho nového. To se může udělat správnou namotivovaností.

[16] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: Řízení lidských zdrojů, nakl. C. H. BECK, Praha, 2001, s. 70 - 71

Počáteční motivace je velmi důležitá a umocněná s nadšením do nové práce je pro podnik přínosným aspektem. Potom je třeba pracovníky v této motivační euforii udržet a neupustit od svého systému motivování, aby nedošlo k demotivaci. Takže motivace má při získávání pracovníka takovou agitační roli, aby vzbudila v potencionálním pracovníkovi zájem o pracovní místo.

Potom hraje roli motivace také při rozmisťování pracovníků. Pokud je motivační systém spravedlivý, tak už samotné povýšení je motivující. A to nejen pro povýšeného, ale i pro ostatní pracovníky, kteří vidí, že snaha je v podniku oceněna postupem na vyšší post. A stejně tak funguje na pracovníky motivačně i propuštění nebo přeřazení na nižší pozici. Snaží se tomu zamezit a to je pro ně motivující. Pracovníci jsou tedy motivováni k tomu, aby usilovali o povýšení nebo k tomu, aby nepřišli o svou stávající pozici ve firmě. A povýšený pracovník je znovu motivován, aby se mohl dostat v podnikové hierarchii ještě výše nebo, pokud není tak ambiciózní, aby si alespoň udržel získanou pozici.

Další personální činností, která je spojena s motivací je podle mého názoru hodnocení pracovníků. Zaměstnanci jsou motivovaní v průběhu práce před jejím vyhodnocením tím, aby měli dobré výsledky. Každý se snaží být nejlepší s ohledem na eventuelní další odměnu v podobě zvýšených prémií nebo třeba právě povýšení. Anebo také udržení si své pozice v organizaci. A v okamžiku zveřejnění hodnocených výsledků je pro něj zase motivující fakt, že by mohl pracovat lépe, aby toho povýšení dosáhl příště. Zde je podle mého názoru velmi důležité s pracovníkem jeho hodnocení prokonzultovat. Pokud byl dobrý a povýšení mu uteklo třeba jen těsně, tak je nutné ho povzbudit do další práce, aby viděl, že se nesnaží zbytečně a aby u něj nebyla způsobena demotivace.

A potom bych sem ještě zařadil péči o pracovníky. V tom se skrývají obzvlášť zaměstnanecké výhody a tím, že je pracovník dostává je motivován. Vytváří to v něm pocit sounáležitosti s organizací a pocit, že si ho podnik váží, když mu tyto výhody poskytuje. Zanedbávaná péče o pracovníky vyvolává podle mě nechuť do práce, demotivaci a je to začátek ke špatnému vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

2 Odměňování v oblasti řízení lidských zdrojů

Odměňování je podstatnou součástí personálního řízení v podniku. Pracovník odměnu za svou práci požaduje a očekává. Odměňování má několik částí a je důležitou motivační složkou. Odměňování je atribut, bez kterého by se podnik neobešel, protože bez odměn by pracovníci nepracovali a pracovní síla je nejdůležitějším výrobním faktorem. Celý systém odměňování je potřeba správně rozvrhnout na to, co je důležité. Z tohoto systému je patrné, co je pro podnik zásadní. Smyslem je dosáhnout cílů a to tak, že bude zajištěna motivovaná pracovní síla. Podniky mají různé systémy odměňování, které zahrnují peněžní a nepeněžní odměňování.

2.1 Složky odměňování a ekonomické faktory ovlivňující mzdy

Odměňování má několik složek a skládá se z peněžních odměn, které se ještě dají rozdělit do pevné a pohyblivé složky platu a zaměstnaneckých výhod, které spolu s peněžními odměnami tvoří celkovou odměnu pracovníka. K zaměstnaneckým výhodám patří nemocenské dávky, úhrada pojistného, stravenky, firemní automobil nebo penze. A na druhé straně jsou ještě nepeněžní odměny jako je úspěch, postup na vyšší post, uznání, přebírání odpovědnosti nebo pochvala. K peněžním odměnám patří základní odměna a dodatečná.

Odměny se udělují:[17] - za splnění pracovních úkolů, které podstatně převyšují v rozsahu nebo v kvalitě běžné pracovní povinnosti,
- k ocenění nápadů, dále rozpracovaných a realizovaných podnikem mimo běžnou náplň činnosti.

2.1.1 Základní peněžní odměna

Základní plat je pevně daná složka celkové odměny a pracovník si touto složkou může být jistý, protože ji tvoří stálá sazba za vykonávanou práci. Pro skupinu dělníků může jít o časovou, denní nebo úkolovou sazbu. Jako základní sazba za vykonávanou práci je považována sazba pro kvalifikovaného pracovníka, který tuto práci vykonává. Úrovně těchto odměn jsou dány podle vytvořených struktur, které se časem aktualizují podle pohybu sazeb na trhu, s ohledem na inflaci nebo také po dohodě.

[17] Novotný, R., Kohoutek, Z.: Odměňování a personalistika, Mirago, 1999, Ostrava

Úroveň platu je ovlivňována několika ekonomickými faktory nebo vyjednáváními s odboráři. Základní peněžní odměna může být navýšena na základě zvýšení výkonu, rozšíření schopností nebo dovedností.

2.1.2 Dodatečné odměny

Dodatečné odměny se řadí mezi pohyblivé složky platu a přidávají se k základní peněžní odměně, které se vztahují právě ke kvalitě vykonávané práce, dovednostem, schopnostem a také k délce pracovního poměru v podniku. Pohyblivé složky platu mohou mít několik forem.

Formy dodatečných odměn[18]

a) *Individuální výkonnostní odměny* - závisí na jednotlivých individuálních výkonech pracovníka.

b) *Prémie* - odměny, které se odvíjí od dosažení určité předem dané úrovně výkonu. Stanoví se například nějaký objem výroby, kterého se musí k udělení prémií dosáhnout.

c) *Příplatky* - druh odměny, který se vyplácí za práci přesčas, směnný provoz, pracovní pohotovost nebo porovnání bydlení v hlavním, či jiných městech, kde se zohledňuje rozdíl životních nákladů.

d) *Provize* - procento z hodnoty uskutečňovaných prodejů.

e) *Mimořádné odměny* - bonus za úspěšný výkon, který je vyplácen za dosažení výsledků.

f) *Odměna závisející na délce zaměstnání* – odměna, která se odvíjí od doby, kdy je pracovník ve firmě zaměstnán.

g) *Odměna podle dovedností* - závisí na individuálních dovednostech, znalostech pracovníka.

h) *Odměna podle schopností* - závisí na individuálních schopnostech pracovníka.

i) *Odměna podle přínosu* - odměna, která se vztahují k přínosu pracovníka pro firmu.

[18] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing a.s., 2002 , Praha, strana 554 - 555

Nejčastější z těchto forem odměny jsou nejspíš prémie, obzvlášť u dělníků, které zkoumám, odměňování podle dovedností a schopností a individuální výkonnostní odměny závisí pouze na jednotlivci, na tom, jaká je jeho škála schopností nebo dovedností. Velmi časté jsou také příplatky, které jsou jasně stanoveny v každé firmě. Myslím, že všechny formy těchto dodatečných odměn v jedné organizace nemohou být zároveň. Záleží na činnosti firmy a na tom, jaký systém odměňování firma praktikuje. Provize bude třeba v nějaké dealerské firmě, u dělníků bude hlavní formou odměny výkonnostní odměna a prémie, které se stanoví také podle výkonu a odměna závisející na délce zaměstnání může být asi v jakékoliv firmě a může být udělena jakémukoliv zaměstnanci.

Příplatky za práci[19]

Podle zákona se poskytují příplatky za noční práci, příplatky za práci v sobotu a v neděli, příplatky za práci přesčas a dále ještě příplatek za dělenou směnu, což je za práci ve směnách rozdělených na dvě nebo více částí, osobní příplatek, který se uděluje za dlouhodobě pravidelně dosahované kvalitní výkony, zvláštní příplatek, který je poskytován za práci ve ztížených podmínkách a zdraví škodlivému prostředí. A potom je tu ještě příplatek za vedení a příplatek za zastupování, který se uděluje v případě, že pracovník zastupuje vedoucího v plném rozsahu jeho činnosti po delší dobu než 4 týdny.

Součtem základní složky a dodatečných odměn se získá celkový výdělek pracovníka. Myslím, že pohyblivá složka je pro pracovníky velmi motivující. Nemají nic jistého a tak je to nutí pracovat s nasazením. Samostatná základní složka, tedy stálý plat má funkci jistého základu, se kterým se ale žádný pracovník nespokojí.

2.1.3 Nepeněžní formy odměny

V současné době se však mezi odměňování nezahrnují jen peněžní odměny, ale lze mezi ně zahrnout například i povýšení, pochvalu, pověření nějakým významným pracovním úkolem, pozvání na slavnostní oběd, pověření školením nových pracovníků nebo vedením lidí, vytváření příznivých podmínek na pracovišti, obzvlášť podmínek, které mohou zvýšit hodnotu jména jako je přidělení vlastní kanceláře nebo vlastního počítače.

[19] Kahle, B., Stýblo, J.: Praktická personalistika, Pragoeduca, Praha, 1996, strana 125 - 127

Dále jsou to zaměstnanecké výhody, které pracovník dostává nezávisle na svém výkonu a závisí pouze na úrovni jeho pracovního postu a jsou vypláceny za to, že je pracovník zaměstnancem podniku. Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do čtyř základních skupin[20]:

1. *výhody sociální povahy* - důchodové připojištění hrazené firmou, životní pojištění, podnikové půjčky
2. *výhody, které zkvalitňují využití volného času* - dotované rekreace rodiny, lístky na kulturní nebo sportovní akce
3. *výhody, které mají vztah k práci* - stravování, podnikové vzdělávání, výhodnější prodej podnikových produktů, pracovní oděv
4. *výhody spojené s postavením v podniku* - prestižní předměty, podnikové auto pro osobní účely

Dále jde o stravenky, poukazy na dovolenou, služební auto, služební telefon, kupony do supermarketu nebo dary k nějakému pracovnímu, či životnímu výročí. Hlavním přínosem těchto odměn je zajištění spokojenosti pracovníka, tyto dary mu dávají pocit sounáležitosti s podnikem a užitečnosti.

Některé zaměstnanecké výhody pracovníci pobírají podle uvážení, některé však povinně. Na některé si musí připlatit a jiné dostanou bezplatně. Stává se také, že o některé zaměstnanecké výhody pracovníci zájem vůbec nemají, ale povinně se jim strhává srážka ze mzdy na tyto nechtěné výhody. Častým jevem také je, že pracovníci nemají dostatečné informace o možných zaměstnaneckých výhodách od svých vedoucích a pokud jsou vypsány písemně, často bývají pro pracovníka nesrozumitelné. Zaměstnanecké výhody většinou vybírá personální oddělení, ale pokud chce podnik, aby zaměstnanecké výhody byly maximálně účinné v podobě motivace k zajištění jejich spokojenosti, měla by se jejich forma konzultovat se samotnými pracovníky. Ti totiž často mívají odlišný názor a vědí lépe, o které zaměstnanecké výhody skutečně stojí, a které by klidně postrádali. Rovněž je třeba vzít v úvahu různé potřeby různých pracovníků. Požadavky na zaměstnanecké výhody se budou lišit věkem, pohlavím, rodinným stavem nebo zájmy. Jiná přání bude mít například čtyřicetiletý pracovník s manželkou a dvěma dětmi a jiná svobodný dvacetiletý pracovník.

[20] Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích, Grada Publishing, 1996, Praha, strana 163

Právě kvůli těmto odlišnostem v preferencích podniky nabízejí volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který se nazývá kafetéria systém. Každý pracovník si sám zvolí určitý soubor zaměstnaneckých výhod, který jemu samotnému nejvíce vyhovuje a v případě, že se po nějakém čase jeho preference změní, bez problémů si navolí jiný soubor zaměstnaneckých výhod. Avšak málokdy je tu možnost navolit si jednotlivé zaměstnanecké výhody konkrétně. Zpravidla je pracovníkům nabídnut určitý soubor zaměstnaneckých výhod, který je pro ně již sestaven, a pracovníci si z jednotlivých souborů vyberou ten, který jim nejvíce vyhovuje. Mezi hlavní výhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod patří tyto:

1. Zaměstnanecké výhody představují stále významnější nákladovou položku a volitelný systém je úspornější a poskytuje větší možnost kontroly nákladů.

2. Potřeba některých tradičních výhod se snížila a dá se na nich tedy ušetřit a naopak potřeba jiných, méně tradičních výhod, vzrostla a firma tedy může své náklady na zaměstnanecké výhody vynakládat efektivněji a ještě to má pro zaměstnance značný motivační náboj.

3. Díky tomu, že je po pracovníkovi požadováno, aby si vytvořil sám svůj soubor zaměstnaneckých výhod, tak se zvyšuje všeobecná informovanost pracovníka o zaměstnaneckých výhodách.

4. Pokud soubor zaměstnaneckých výhod nabízených podnikem neodpovídá potřebám pracovníků, ztrácí konkurenční výhodu v podobě získávání nových pracovníků a zároveň se komplikuje i stabilizace stávajících pracovníků. Podnik tam zcela zbytečně vynakládá své prostředky na tyto výdaje. Pokud naopak podnik nabízí možnost výběru, hraje i to roli při volbě budoucího zaměstnaní a podnik je pro potenciální pracovníky přitažlivější.

5. Pracovníci si volitelného systému více váží, mají větší pocit rovnoprávnosti než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.

Mezi nevýhody tohoto volitelného systému zaměstnaneckých výhod patří náročnější administrativa a eventuelní špatný výběr pracovníka. Je možné, že se špatně rozhodne a změna většinou není možná ihned, ale až po určitém časovém intervalu a tak se to může odrazit v pracovníkově spokojenosti na pracovišti.

2.1.4 Ekonomické faktory ovlivňující úroveň mezd a platů

Pojem mzda a plat je třeba rozlišovat. Mzdy jsou převážně v podobě týdenní platby a mohou být založeny na hodinové sazbě, aby zde byla možnost snížit mzdu za pozdní příchod nebo absenci v práci. Mzdu často dostávají zaměstnanci v podnikatelském sektoru a to často v hotovosti a nedostávají příliš zaměstnanecké výhody. Takto vyplácející podniky očekávají od svých zaměstnanců krátkodobé myšlení a i stimuly pro tyto zaměstnance jsou většinou rychlé a přesné. U dělníků pracujících za mzdu je menší ochrana než u těch, kteří dostávají plat. Důraz je kladen na krátkodobý vztah zaměstnanců s organizací a sami zaměstnanci očekávají krátkodobou práci s určitou mírou nejistoty. Na rozdíl od toho platy jsou vypláceny měsíčně a zaměstnanci je dostávají přímo na bankovní účet a také mají více zaměstnaneckých výhod. Takto placení zaměstnanci bývají na vyšších pozicích, očekávají zdlouhavý kariérní postup a stálou pracovní jistotu. Jsou většinou zaměstnáni ve veřejném sektoru.[21]

Platový systém pro zaměstnance státu, veřejné správy a služeb je čtyřsložkový:

a) Základní složkou platu je platový tarif, který je zaměstnancům přiznáván na základě vykonávaného druhu práce, splnění předepsaných kvalifikačních předpokladů a délky započitatelné praxe.

b) Osobní příplatek, který slouží k individuálnímu ocenění schopností a výkonnosti zaměstnance.

c) Další příplatky k platu (př. příplatek za vedení) oceňují specifické podmínky práce.

d) Odměny pak oceňují splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, pracovní zásluhy při dovršení 50 let věku a jiné.

V podnikatelském sektoru se uplatňuje smluvní mzda. Výši mzdy lze určit dvěma základními faktory:

a) sjednat si ji, a tedy podrobit souhlasu obou účastníků pracovního poměru,

b) ponechat ji na uvážení zaměstnavatele, který ji stanoví jednostranně, a to tak aby odpovídala požadavkům stanoveným příslušnými pracovněprávními a mzdovými předpisy, přičemž zaměstnavatel musí dodržet zejména minimální standardy odměňování jako jsou minimální mzdové tarify. [18]

[21] Foot, M., Hook, C.: Personalistika, CP Books a. s., Brno, 2001, strana 260

Výši mzdy pracovníka ovlivňuje několik faktorů jako třeba vyjednávání s odbory, přínos daného pracovníka pro podnik a také ekonomické faktory jako situace na trhu práce.

Nabídka a poptávka určuje úroveň mezd na trhu práce. Pokud nabídka pracovních sil je větší než poptávka po nich, úroveň mzdy se snižuje. Pokud převládá poptávka, mzdy stoupají. Ve spoustě firem se vyplácí větší mzdy, než je tržní sazba. Jejich filosofie spočívá v tom, že zvýšení úrovně mezd by mělo zaručit zvýšení produktivity a motivovat dělníky k lepším výkonům. Tento styl se nazývá ekonomie vysokých mezd. Každý pracovník má nějakou svou hodnotu na trhu práce. Investování do svých pracovníků zvyšuje hodnotu firmy. Hodnota pracovníků stoupá díky získaným novým zkušenostem, schopnostem a dovednostem. Ty lze dosáhnout praxí, školením nebo vzděláváním. Tyto schopnosti nebo dovednosti by měly být zohledněny i na výši mzdy, protože tržní hodnota těchto pracovníků je vyšší než tržní sazba za jejich druh práce. A pokud nejsou adekvátně odměněni, budou se poohlížet jinde. Faktory, které ovlivňují mzdu, jsou mimopodnikové a vnitropodnikové.

Mimopodnikové mzdotvorné faktory

Mezi mimopodnikové faktory patří situace na trhu práce, úroveň odměňování u přímých konkurentů na trhu, životní podmínky ve společnosti. Hlavní je úroveň mezd u konkurence. Dále mezi mimopodnikové faktory patří zákony a předpisy, kdy výši mzdy určují povinné příplatky za přesčasy, noční směny a podobně, minimální mzda nebo placená dovolená.

Vnitropodnikové mzdotvorné faktory

Mezi vnitropodnikové mzdotvorné faktory patří faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa. Jako příklad těchto faktorů uvádím tabulku Marka Goodridge, který v ní hodnotí vklad pracovníka, charakteristiky pracovního procesu a výstupy.

Tabulka 2: Vnitropodnikové mzdotvorné faktory podle Marka Goodridge

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování / Organizování Řízení / Kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost / Obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Zdroj: [9]

2.2 Zásluhová odměna

Mezi odměny za zásluhy patří odměňování podle schopností, dovedností, přínosu pro podnik a podle výkonu. Zásluhová odměna se může udělit jako pevné zvýšení základního tarifu nebo jako určitá suma peněz, což je známo jako proměnlivá odměna. Proměnlivá odměna není narozdíl od zvýšení základního platu postavena na předpokladu, že stávající výkon bude trvat napořád. A to je podle mě motivující. Pracovníci v případě proměnlivých odměn nemají nic jistého a je pro ně motivující udržet nastolenou úroveň výkonu nebo ho třeba ještě vylepšit. Motivace je tedy jeden z hlavních důvodů zásluhových odměn. Další důvod je sdělení, kterým pracovníkům dává vedení najevo, že si váží jejich výkonu, dovedností nebo přínosu pro podnik. A třetím důvodem je spravedlnost. Nelze odměňovat všechny pracovníky stejně, musí se přihlížet k jejich schopnostem a ke kvalitě vykonané práce.

2.2.1 Odměňování podle výkonu

Ne každý dělník je stejně výkonný. Proto je třeba rozlišovat odměňování dělníků podle výkonu, který předvedou.

Hlavní rysy při odměňování podle výkonu

1. Mzdová struktura – musí být navržena způsobem, který umožňuje zvyšování mzdy v rámci mzdového rozpětí, který přísluší k danému stupni práce.
2. Růst mzdy a výkon – sazba a hranice růstu mezd se určuje podle bodového ohodnocení výkonu.
3. Zpomalující se růst – růst mezd by měl mít klesající efekt - největší by měl být ze začátku, kdy je učení nejintenzivnější a pracovníka navíc nárůst mzdy více motivuje a postupně by se růst měl zpomalovat.

Odměňovat podle výkonu se může pomocí mzdové matice, ve které jsou proti sobě stupnice výkonu dělníka proti postavení ve mzdovém rozpětí. Můžou být buď přidány k základní mzdě, dokud se nedosáhne maximální sazby v daném stupni práce nebo zvlášť jako dodatečné odměny.

2.2.2 Odměňování podle schopností

Na každou pracovní pozici jsou předpokládány určité schopnosti. A za tyto pracovní schopnosti jsou také dělníci odměňováni. Každý jednotlivý dělník patří do nějaké skupiny kvality schopností přiřazené k určité výši odměny. Někdo ty základní předpokládané schopnosti převyšuje, někdo jiný jich třeba zase ještě nedosahuje. A úroveň těchto schopností je základním kritériem pro odměňování dle schopností. Kdo dosahuje vyšší úrovně, má samozřejmě také vyšší úroveň odměny.

Schopnosti nejsou zrovna snadno měřitelné a tak někdy bývá problém jasně určit jejich úroveň u pracovníka. Většinou jde tedy o kvalifikaci, kterou pracovník má a o něco, čeho by měl být na základě této kvalifikace schopen. Výsledky v každé oblasti kvalifikace se hodnotí jako úroveň schopností a také efektivita využití schopností. Aby podnik mohl zavést systém odměňování podle schopností, musí v něm existovat spravedlivé a jednoznačné metody posuzování těchto schopností.

Systémy schopností musí být vytvořeny na základně dobrého výzkumu a analýzy a manažeři by měli být ohledně tohoto procesu dobře proškoleni, aby získali přesvědčení, že systém je opravdu spravedlivý a že funguje a bude přínosem.

Odměňování podle schopností ve srovnání s odměňováním podle výkonu

Oproti odměňování podle výkonu je odměňování podle schopností založeno na stanoveném systému schopností, z nichž některé jsou využitelné v několika rolích a jiné přímo pro konkrétní role. Není založeno na dosažení nějakých konkrétních výsledků jako v případě odměňování podle výkonu, není tu nic předem dané, co se musí splnit. Jde sice o splnění cíle, ale ne předem stanoveného, ale pouze takového, aby byl pracovník schopen stále plnit průběžné cíle na základě svých schopností. Odměňování podle výkonu je založeno především na subjektivním úsudku manažera, který jednotliví pracovníci, kterých se týká, třeba nemusí akceptovat, i když si myslím, že podle kvality výkonu by mělo být rozhodnutí manažera zřetelně akceptovatelné. A odměňování podle schopností je založeno na jasné formulaci dohodnutých požadavků na schopnosti pro dané pracovní zařazení a měl by také tento druh odměňování mít vymezeny důkazy a metody jak se bude úroveň schopností používat. Jako hlavní rozdíl mezi těmito dvěma způsoby zásluhového odměňování je pohled na práci, za kterou je odměna. V případě odměňování podle výkonu je zde pohled směrem zpět na práci již vykonanou, na dosažený výsledek, za který je přidělena odměna. A v případě odměňování podle schopností je pohled vpřed. Je tu předpoklad, že pracovníci budou moci své schopnosti nadále efektivně využívat v budoucnu a že své schopnosti také budou více rozvíjet a budou tedy své současné hranice schopností v budoucnu posouvat dále.

Podle mého názoru je z hlediska mojí vybrané cílové skupiny pracovníků, tedy dělníků významnější odměňování podle výkonu. Pro svou práci potřebují jen základní schopnosti a těžko by se tedy uplatňoval systém odměňování podle schopností. Myslím, že dělníci mají přibližně podobné úrovně schopností a měřitelnost by zde byla problémová. Odměňování podle výkonu je tedy lepší jak pro dělníky, kteří jsou podle tohoto systému odměňováni, tak i pro vedoucí pracovníky, kteří mají za úkol výši odměny posuzovat. Je zanechán výsledek práce, na jehož základě se odměna stanoví a v případě odměn podle schopností tomu tak není.

2.2.3 Odměňování podle dovedností

V tomto systému odměňování je zvýšení mzdy závislé na rozsahu a druhu dovedností, které pracovník má a používá. Rozvoj dovedností, za který jsou odměny, má dvě roviny. Horizontální rozvoj dovedností, které jsou vyžadovány k vykonávání širšího okruhu úkolů a vertikální rozvoj dovedností, které jsou potřebné ke konání práce na vyšší úrovni. Pracovníci jsou odměňováni za získané dovednosti, které jsou schopni používat a nejsou vlastně odměňováni za práci. Používání těchto dovedností patří již mezi odměňování podle výkonu. Systém odměňování podniku tedy může obsahovat takové spojení odměňování podle dovedností s odměňováním podle výkonu.

Aby systém odměňování podle dovedností fungoval, je třeba definovat jasně soubory dovedností, které se pracovníci mohou naučit a které je podnik ochoten odměnit. Výcvikové programy, kde se pracovníci odměnitelným dovednostem mohou naučit, jsou také definovány. Za úspěšné absolvování výcvikového programu obdrží pracovník certifikát vydaný podnikem nebo vzdělávací institucí, ve které výcvik absolvoval. Pokud pracovník tyto dovednosti získá, bude mu zvýšena mzda. Zvyšování odměn je omezeno pouze na určité rozpětí dovedností. Spojit systém odměňování podle dovedností a systém odměňování podle výkonu samotné odměňování podle výkonu zkvalitňuje, ale je pro podnik dost nákladné své pracovníky vzdělávat a zajistit jim získávání nových dovedností.

2.2.4 Odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu je smíšený systém odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností. V podniku má každý za cíl nějak přispět k celkovému cíli, tedy být přínosem pro celek, pro podnik. Každý jednotlivý zaměstnanec něčím přispěje, nějakým dílčím výsledkem a v tom je jeho přínos. Přínos se měří v podobě schopností a v podobě výsledků, tedy výkonu. Pro odměnu podle přínosu je třeba určit, jaký vliv jednotlivý pracovník měl v celkovém výsledku týmu a jakou měrou k němu přispěl, jakou úroveň schopností do splnění požadovaného cíle vložil a jak tento dosažený výsledek vůbec ovlivnil použité schopnosti. V systému odměňování podle přínosu záleží tedy jak na výsledcích vykonané práce, tak i na schopnostech k tomu vynaložených.

Odměňování podle přínosu je způsob odměňování za výsledky a za schopnosti a za výkon. Výsledky se odráží v současném výkonu a schopnosti by měly být odrazem odměňování za budoucí úspěch. A tyto složky tvoří tedy odměňování za přínos. Jsou dva přístupy ke stanovování výše odměny. První je holistický přístup, který rozhoduje na základě informace o jejich schopnostech a stejně se posuzuje i výkon při dosahování cílů. Tyto informace se následně spojí a celkový přínos pracovníků se navzájem porovnává a podle toho se rozhodne výše odměn. Druhým přístupem je bodování výsledků i schopností a to pak rozhoduje o stanovení odměny. Lze to dělat pomocí matice, ve které jsou schopnosti proti výsledkům.[22]

Myslím, že lepší způsob hodnocení je ten bodovací. Oproti tomu holistickému je to, řekl bych, lépe měřitelné a pro pracovníky také jednoznačnější a nepřipouští tolik spekulací, které při tom holistickém způsobu zjišťování odměn mohou nastat.

Pokud bych měl zhodnotit tyto typy zásluhových odměn, tak bych nejprve vyzdvihl celkově zásluhové odměny, protože je považuji za motivující a pracovníci je mohou ovlivnit. Přesto mají všechny odměny své výhody i nevýhody, ale výhody považuji jako výsadní. U odměňování podle výkonu vidím největší výhodu v tom, že výkon může pracovník dobře ovlivnit. Pokud dobře pracuje a jeho výkon je dobrý, dostane za to odměnu. Nevýhoda tohoto systému je ve složitém posuzování výkonu, kde se těžko hodnotí pracovníci objektivně. Ale celkově bych jako hlavní aspekt odměňování podle výkonu označil motivační sílu z hlediska peněžních odměn, které jsou za výkon udělovány.

Odměňování podle schopností je pro pracovníky motivující v tom, že za vyšší úroveň schopností jsou vyšší odměny a tak chce každý svoje schopnosti rozšiřovat. Mezi nevýhody bych přiřadil nákladnost organizace na vzdělávání a školení, kde pracovníci své schopnosti získávají a především špatná měřitelnost úrovně schopností. A důležité je zde také mimo získávání schopností jejich efektivní využívání, což je také těžké na posouzení. Pro odměňování podle dovedostí platí v podstatě to samé, co pro odměňování podle schopností. Musí zde být vypracován dobře systém, podle kterého se dovednosti hodnotí a také se špatně posuzuje jejich úroveň.

[22] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing a.s., 2002, Praha, strana 605 - 617

Odměňování podle přínosu bych považoval z těchto typů zásluhového odměňování za nejlepší. Je tu dohromady spojené odměňování podle výkonu, kdy je zanechán výsledek práce a odměňování podle schopností, které je orientováno na budoucnost a na předpoklad, že schopnosti budou efektivně využívány. Problémem je v tomto systému opět obtížná měřitelnost.

Týmové odměňování [23]

Týmové odměňování se týká pracovníků, kteří vykonávají podobnou práci a souvisí s výkonem týmu. Odměna je většinou vyplácena formou bonusu k základní složce platu a pak je rozdělena mezi členy týmu a to ve většině případů proporcionálně, jen zřídka rovným dílem mezi všechny členy týmu. Odměna podle výkonu v týmovém odměňování není, členové týmu ale mohou odměnu dostat podle schopností nebo dovedností.

Výhody týmové odměny

a) povzbuzuje efektivní týmovou práci a kooperativní chování
b) vyjasňuje týmové cíle a priority týmu
c) zvyšuje úroveň flexibilní práce v týmech
d) povzbuzuje víceoborovost
e) stimuluje tým a vede ho ke kolektivnímu zlepšování výkonu
f) povzbuzuje méně efektivní členy týmu a vede je ke zlepšení a vyrovnání se ostaním členům

Nevýhody týmové odměny

a) funguje pouze v soudržných týmech
b) někteří pracovníci v týmu, kteří vyčnívají v týmu mohou mít výhrady k tomu, že jejich vlastní úsilí není odměňováno specificky, ale pouze ve stínu týmu
c) pro někoho může být nežádoucí tlak ostatních členů týmu na dodržování skupinových norem

[23] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing a.s., 2002, Praha, strana 619

Pro týmové odměňování musí být tedy týmy dobře vytvořeny, aby se eliminovaly problémy pramenící právě z toho, že někteří nejsou pro tým ochotni pracovat nebo jim to nevyhovuje a nejsou úplně spokojeni. Práce všech členů týmu musí být vzájemně propojená, protože výkon týmu se odvíjí od kolektivního úsilí jednotlivých členů.

Myslím si, že týmové odměňování je efektivní, ale velmi závisí na složení toho týmu. Dle mého názoru je celkově práce v týmech přínosná. Pracovníci se v týmu učí dobré spolupráci a myslím, že i odměňování rovným dílem by nebylo dobré, protože někteří pracovníci by se pouze vezli na těch lepších a nepřispívali by tak, jak by mohli.

2.3 Systémy pobídek pro dělníky

V těchto systémech se mzda váže na počet kusů, které se vyrobí nebo na čas, který věnují k výrobě těchto kusů. Je to v podstatě odměna podle výsledků. Poměr základní sazby k pobídkové bývá 2:1, ale je snaha redukovat pobídkovou mzdu na třetinu a tím tak minimalizovat kolísání výdělků a zamezovat problémům, které pramení z vysoce diferencované mzdy. Mezi hlavní typy pobídkových systémů patří individuální úkolová mzda, systémy založené na normách spotřeby času a systémy založené na měřeném denním výkonu.

2.3.1 Individuální úkolová mzda

Vyplácí se jednotná sazba za jednotku produkce. Dělníci tedy dostávají odměny podle toho, kolik kusů vyrobí. Mzda je přímo úměrná výsledkům dělníků. Systém úkolové mzdy se snadno provozuje a je jednoduchý na pochopení. Dělníci dostanou odměnu za to, co vyrobí. Pokud se zajistí dostatečný dohled a tím jistota, aby nebyla kvantita na úkor kvality, funguje systém samostatně. Další výhodou tohoto systému pro zaměstnavatele je možnost odhadovat a tím i efektivně řídit výrobní náklady. Důležité je v tomto systému udržet vysokou úroveň kvality. Pro dělníky zase spočívá výhoda tohoto systému v možnosti regulovat tempo práce podle mzdy, které chtějí dosáhnout. Takto mohou své výdělky předvídat a podle toho se zařídit. Úskalím této metody může být vysoká intenzita a monotónnost práce, která může vést k únavě či onemocnění. Poslední dobou už se s příchodem nových technologií úkolová mzda příliš nepoužívá a přednost mají spíše jiné systémy.

2.3.2 Systémy založené na normách spotřeby času

Základním faktorem v tomto systému je čas. Odměna se vyplácí za výkon nad standardní čas, který je určen pro danou práci. Výše odměny je tedy závislá na rozdílu mezi časem určeným k vykonání práce a časem skutečně spotřebovaným k vykonání práce. Pokud tedy dělník je se svou prací hotov dříve, než je mu určeno, vzniká úspora času, protože se tím vlastně zvýší výroba. Pro určitý úkol musí být vypracovány nějaké časové standardy, ale úkol může obsahovat i jednotlivé složky a může tedy být určena časová doba i na tyto jednotlivé části daného úkolu.

U každého úkolu je třeba provést několik měření času, aby se pokud možno zamezilo zkreslení a aby se také omezil počet chyb, je lepší, aby bylo při plnění stejného úkolu měřeno více dělníků najednou. Měření práce je tedy zcela objektivní, ale pak je tu ještě druhý aspekt, který je třeba posoudit a to je efektivnost práce dělníka, tedy hodnocení úsilí dělníka. Jako standardní výkon lze hodnotit výkon kvalifikovaného dělníka, který je motivovaný, a který tuto práci zvládne bez nějaké nadměrné námahy. A k tomuto standardu se poté dělníkům přidělí koeficient z jeho měřeného času.

2.3.3 Měřený denní výkon

Tyto systémy byly dříve používány v továrnách s hromadnou výrobou a problém tohoto typu odměňování byl zřejmý už v té době a to nekontrolovatelný pohyb a kolísání mezd. Hlavní roli zde hraje předpoklad, že dělník svůj výkon bude udržovat přibližně na stejné úrovni a potom se jeho odměna nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Problém je v tom, že pobídková mzda je tu předem zaručena na základě pobídkové úrovně výkonu a dělníka to zavazuje pracovat na stejné úrovni, protože je to vlastně mzda za očekávané výsledky.

Na druhé straně je ještě další pobídkový systém měření, kdy pracovník o svém výkonu rozhoduje sám, ale mzda mu již není vyplácena za očekávané výsledky, ale opravdu jen za výsledky vykonané práce. Nevýhoda tohoto systému může být v tom, že standardní výkon se stane poměrně snadno dosažitelnou normou a je pak těžké to měnit a normu eventuelně zvyšovat.

2.3.4 Skupinové a týmové pobídkové systémy

V těchto systémech se odměna udílí v podobě bonusu, který závisí na výstupu docíleného určitou skupinou v poměru ke stanoveným úkolům anebo na času uspořeném při práci, kde se opět bere v potaz povolený nebo standardní čas v porovnání se skutečně spotřebovaným časem.[24]

Domnívám se, že z těchto systémů jsou asi nejvýhodnějšími systémy založené na normách spotřeby času. V případě úkolové mzdy mají dělníci stanoven úkol a je jen na nich, kolik kusů vyrobí. Je to pro ně jednoznačné a řekl bych, že je to i účelné. Samotná tato odměna je dostatečně motivující, protože v případě nějaké snížené výkonnosti přijdou o svou odměnu. Ale velké úskalí tohoto systému bych viděl v tom, že dělníci spěchají s výrobou a za vidinou možnosti zvýšení odměny trpí kvalita. Z doby, kdy jsem se při jedné brigádě sám pohyboval mezi dělníky, kteří byli odměňováni tímto způsobem z vlastní zkušenosti vím, že je velice těžké hlídat tu kvalitu. Pracovník, který má na starosti dozor nad kvalitou výrobků má tedy velmi těžkou práci a já si myslím, že nelze zcela tento problém odstranit a v nějakých firmách je to s tou kvalitou špatné a s kvantitou klesá. V měření denního výkonu není spolehlivé předpokládat, že dělníci budou pracovat stále na stejné úrovni. Mohou tu hrát roli spoustu jiných faktorů než je práce, které mohou ovlivňovat úroveň výkonu. Dělníci mohou být nějakým způsobem například demotivováni, může dojít k nespokojenosti s podmínkami na pracovišti, neshody s ostatními dělníky nebo třeba i problémy v osobním životě.

Všechny tyto faktory mohou výkonnosti dělníka ovlivnit, a proto si myslím, že je nemožné udržet přibližně stejnou výkonnost dělníků po delší dobu. A v systémech založených na normách spotřeby času je stejně jako u úkolové mzdy jasné, co je předmětem odměny a to je v tomto případě čas uspořený pro výrobu určitého výrobku, kdy je na výrobek určen standardní čas, který je zvládnutelný a takový, řekl bych, optimální a pokud dělník zvládne svou práci rychleji než ve vymezeném čase, je mu přiznána odměna. Ale zase bych tu viděl problém v kvalitě, která ve snaze rychle výrobek zpracovat může být opomenuta. Jinak si myslím, že v tomto případě to nebude tak markantní. Všechny tyto systémy mají své výhody i nevýhody, ale pokud bych měl jeden vybrat, tak by to byly systémy založené na normách spotřeby času.

[24] Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing a.s., 2002, Praha, strana 620 - 621

2.4 Vztah odměňování s ostatními personálními činnostmi

Odměňování nemá vliv pouze na motivaci, ale i na ostatní personální činnosti a od některých se přímo odvíjí. Odměňování má vliv již na získávání a výběr pracovníků do podniku. Pokud systém odměňování funguje, mělo by být získávání pracovníků bezproblémové. Naopak, jsou-li se získáváním nových pracovníků problémy, může být chyba v systému odměňování.

Systém odměňování vychází z analýzy pracovních míst, důležitá je tato analýza obzvlášť pro hodnocení práce, které je měřítkem pro odměňování. Tyto personální činnosti jsou spolu propojeny a zefektivňování systému odměňování a potřeby hodnocení práce vytvářejí velké požadavky právě na analýzu pracovních míst.

Odměňování hraje roli i při plánování pracovníků. Je to faktor, který musí být uvažován při plánování počtu pracovníků a omezit jejich počet možnostem, které podnik je schopen adekvátně odměnit.

Vzdělávání pracovníků souvisí úzce s odměňováním, protože čím vyšší znalosti nebo dovednosti, tím je vyšší odměna.

Rozmisťování pracovníků může být samo o sobě už odměnou, pokud jde o povýšení nebo naopak, v případě propuštění nebo přeřazení na nižší post je to odejmutí odměny. Zde je důležité, aby byly rozdíly mezi jednotlivými posty ve výši odměn znatelné, aby se pracovníci o povýšení snažili a bylo to pro ně motivující. Pokud je v podniku rozmisťování pracovníků problémové, může se opět jednat o nevyhovující systém odměňování.

Hodnocení pracovníků je pro odměňování zásadní. Úroveň odměňování ovlivňuje hodnocení, protože pokud chce podnik po pracovnících lepší pracovní výkony a odměňování je špatné, potom je těžké dělat důsledné a správné hodnocení.

Péče o pracovníky se odráží při tvorbě mzdy a hlavně v zaměstnaneckých výhodách. A opět se zde může projevit špatný systém odměňování, který se může podobou zaměstnaneckých výhod trochu kompenzovat a naopak nedostatečná péče o pracovníky může vyvolat větší tlak na peněžní odměňování.[25]

[25] Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, 2001, Praha, strana 301 - 302

Podle mého názoru souvisí odměňování z ostatních personálních činností nejvíce s hodnocením pracovníků a se vzděláváním pracovníků. A samozřejmě s již zmíněnou motivací. Co se týká vzdělávání pracovníků, tak samozřejmě větší schopnosti a dovednosti získávané vzděláváním se promítají do výše odměňování. Podnikové vzdělávání považuji za velmi důležité, protože s každou navíc získanou schopností roste i cena pracovníka na trhu a to se může odrážet i v prestiži podniku. A z druhé strany se vzdělávání pracovníků odráží do odměňování také kvůli financování onoho podnikového vzdělávání. Vkládání finančních prostředků do vzdělávání ubírá finanční prostředky pro odměňování.

Takže pracovníci, kteří se vzdělávání neúčastní tratí při financování vzdělávání stejně jako ti, kteří se ho účastní, avšak ti, kteří získají nové schopnosti a dovednosti dostanou po absolvování vzdělávání vyšší odměny. Takže vzdělávání je tedy prospěšné jak pro podnik, tak pro pracovníky. A z hodnocení pracovníků jejich odměňování vlastně vychází. Podstatou pro to, abychom mohli někoho odměnit je vyhodnocení dosažených výsledků nebo i úrovně schopností. Správné hodnocení pracovníka je pro odměňování stěžejní, a pokud se hodnocení vyhotoví špatně, pak je i odměňování špatné a neodpovídá skutečnému obrazu skutečnosti na pracovišti.

3 Charakteristika vybraného podniku

Pro výzkum byl vybrán podnik, který bude v této kapitole stručně charakterizován od jeho historie až po současnost. Ve své práci neuvádím název podniku, protože vedoucí, který mi poskytoval informace si, nepřál, abych uváděl název organizace. Proto jsem zvolil pro podnik označení firma X.

3.1 Profil firmy X

Tato kapitola se týká mnou zvolené firmy, kterou označuji jako firmu X. Firma X je společnost s ručením omezeným. Představím krátce historii firmy X a její činnost, dále oblast použití výrobku, který je v podniku vyráběn a následně popíšu organizační strukturu a systém motivování a odměňování.

Historie firmy X

Společnost X, s. r. o. byla založena 10. července 1994 jako dceřinná společnost německé firmy, která má v Německu dlouholetou tradici ve výrobě kovových vláken a v rámci svého rozvoje se rozhodla expandovat do České republiky, kde založila právě firmu X, s. r. o.

Činnost firmy X

Již od počátku založení vyrábí firma X, v duchu tradice mateřské firmy, vysoce kvalitní kovová vlákna především pro automobilový průmysl, přičemž z odpadu, který při této výrobě vzniká, vyrábí rozptýlenou výztuž do betonu. V současné době se produkce kovového vlákna pohybuje okolo 5 500 tun ročně a produkce výztuže do betonu asi 1 000 tun ročně. Součástí výrobní technologie firmy X je také vlastní tažírna drátu, kde zpracovává válcovaný drát na tažený, který je základním polotovarem pro výrobu kovových vláken.

Charakteristika kovových vláken

Kovová vlákna jsou nekonečné jemné třísky (obdoba třískového obrábění), které mají obdélníkový průřez. Jejich chemické a mechanické vlastnosti závisí na výchozím materiálu, ze kterého jsou vyráběny. Kovová vlákna lze vyrábět z oceli, mědi, bronzu a hliníku.

Výroba kovových vláken

Samotná výroba kovových vláken probíhá nekonečným způsobem třískovou technologií z drátu. Při tomto procesu vzniká současně více vláken na jedné řezné stanici a jednom odběrném místě. Takto vyrobená vlákna jsou namotávána na cívky (dlouhá vlákna) nebo mleta v mlýně (krátká vlákna).

Použití kovových vláken

Mechanické, chemické a elektrické vlastnosti kovových vláken umožňují rozmanité použití. Díky dobrému zpracování vyráběných vláken firmou X je možno vyřešit různé úkoly. Z vláken je možné vyrábět jakékoliv tvary, protože je možno je zpracovávat běžným způsobem jako je stříhání, letování, navíjení, lisování, plnění předmětů a podobně. V současné době jsou kovová vlákna používána ve zvukových tlumičích všechno druhu jako absorbční médium, brzdové a kluzné obložení, mechanické a magnetické plnivo ve filtrech, čistící a brusné médium, tepelná izolace, elastické podklady, přísady do různých materiálů a podobně. Široké využití kovových vláken je k dispozici už dnes a nabízí se mnoho dalších.

Organizační struktura

Organizační struktura, která je v příloze této práce, se skládá ze čtyř útvarů. Útvaru jednatele společnosti, útvaru managementu kvality, výrobního útvaru, který je největší a do nějž patří ještě útvar údržby.

Systém motivování a odměňování ve firmě X

V materiálech poskytnutých firmou X nejsou žádné informace o systému motivování a odměňování a tak jsem tyto systémy mohl pouze vypozorovat z rozhovoru, který mi byl zástupcem firmy poskytnut. Systém motivování je založen na hmotné motivaci. Dělníci ve firmě X dostávají stálý plat a k tomu prémie, které jsou udělovány za výkon a jsou udělovány individuálně podle výkonu každého jednotlivce. V případě porušení pracovního řádu nebo poklesu výkonu o prémie přicházejí. Jako hlavní motivátor je ve firmě X bonus ve výši 15 000 korun, jenž dříve býval 30 000 korun, a který si mezi sebe rozdělí směna, která vyrobí nejvíce výrobků. Bonus se uděluje za každé čtvrtletí. Posledním faktorem je příspěvek pro každého dělníka na Vánoce, jehož výše závisí na tom, jak si podnik za daný rok ekonomicky vedl. Moc vesele to ale nevypadá, za poslední rok se firma X potýkala se ztrátou necelých 10 milionů korun.

4 Formy šetření a jeho výsledky

Jako cílová skupina výzkumu byli vybráni dělníci, protože je mi tato pracovní úroveň blízká, spousta mých známých pracuje na této pozici a v minulosti jsem se mezi dělníky pohyboval i na praxi, kterou jsem absolvoval ještě na střední škole. Jako další důvod je, že byla tato cílová skupina zkoumána i v mé bakalářské práci.

Cílem šetření je udělat ve firmě analýzu systému odměňování a motivování, porovnat tento systém s výsledky z roku 2006, kdy jsem dělal výzkum pro svou bakalářskou práci a po výzkumu výsledky zhodnotit a učinit návrhy pro vylepšení těchto procesů.

K analýze systému motivování a odměňování ve firmě X bude použito dotazníkové šetření, kdy dělníci dostanou 11 jednoduchých otázek k zodpovězení. Pro porovnání s dotazníkem bude uskutečněn výzkum v podobě rozhovoru s mistrem výroby, což je přímý nadřízený dotazovaných dělníků. Na závěr svého výzkumu se pokusím navrhnout způsob jak systém motivování a odměňování ve firmě X vylepšit.

4.1 Struktura dotazníků

Dotazníky, které budou dělníkům rozdány, tvoří první část mého zkoumání, ve kterém bude zjišťováno fungování systému motivování a odměňování ve firmě X prostřednictvím otázek v dotazníku. Dotazník se skládá ze dvou základních částí. V první části budou zjišťovány upřesňující údaje o dělnících jako je dosažené vzdělání, věk nebo doba, jakou je již dělník ve firmě zaměstnán. Ve druhé části, která je pro výzkum stěžejní, přijdou na řadu už samotné otázky týkající se motivování a odměňování ve firmě X.

Dotazník obsahuje celkem jedenáct, z toho jedna otevřená, kde se dělníci budou moci k problému vyjádřit vlastními slovy. Pro zbytek otázek byla volena jednoduchost, kdy budou dělníci pouze zaškrtávat vybrané odpovědi, aby s jejich vyplňováním nebyly problémy a aby dělníkům nezabraly příliš času.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola bude věnována vyhodnocení dotazníkových otázek. Nejprve bude zhodnocena struktura dělníků podle vzdělání, věku a délky pracovního poměru dělníků ve firmě X a následně již bude vyhodnocení samotných otázek. Pro porovnání budou k několika otázkám přiřazeny výsledky z roku 2006, aby byly zřejmé změny, které se za poslední tři roky ve firmě X udály.

STRUKTURA DĚLNÍKŮ VE FIRMĚ X

Ve firmě X je celkem 48 dělníků, což je o tři méně, než tomu bylo v roce 2006. Hlavní část dělníků je rozdělena do 3 směn po 15 dělnících. Zbytek tvoří dělníci pro údržbu zařízení. Jako předmět zkoumání byly vybrány dvě z těchto 3 směn, tedy 30 dělníků, kterým byly dotazníky rozdány. Návratnost dotazníků byla stoprocentní, všichni dotazovaní dělníci tedy odevzdali bez problémů vyplněné dotazníky. Nyní bude zhodnocena struktura dotazovaných dělníků podle výše vzdělání, věku a podle délky pracovního poměru ve firmě a provedeno srovnání se strukturou dělníků z roku 2006 ve firmě X.

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

Struktura dělníků podle dosaženého vzdělání je odpovídající postu dělník, kdy velká většina dělníků je vyučena. Pouze 4 dělníci mají základní vzdělání a osm dělníků získalo maturitu. Firma X nezaměstnává žádného dělníka s vysokoškolským diplomem.

Tabulka 3: Struktura dotazovaných dělníků podle dosaženého vzdělání

VZDĚLÁNÍ	***Absolutní četnost***		***Relativní četnost***	
	2006	***2009***	***2006***	***2009***
Základní	1	4	*0,03*	*0,13*
Vyučen	26	18	*0,87*	*0,60*
Vyučen s maturitou	2	8	*0,07*	*0,27*
Vysokoškolské	1	0	*0,03*	*0,00*
CELKEM	**30**	**30**	***1,00***	***1,00***

Zdroj: Vlastní výzkum

Ve srovnání s rokem 2006 se již o něco snížila dominance vyučených dělníků a přibyli jak dělníci s nižším vzděláním, tak ale i hodně i dělníci s vyšším vzděláním. Oproti roku 2006 již ve firmě X není zaměstnán žádný dělník s vysokoškolským vzděláním, což se ale dalo očekávat a lze předpokládat, že tento dělník byl spíše výjimkou.

VĚK

Věková struktura dělníků je ve firmě X víceméně vyrovnaná ve všech položkách do 55 let. Nejvyšší zastoupení má mladá generace ve věku do 25 let s 33 %, následována starší generací v rozmezí věku 46 – 55 let se 27 %. Zbylé dva desetileté intervaly mezi těmito mají zastoupení ve věkové struktuře po 20 % a firma X nezaměstnává žádného dělníka ve věku nad 55 let.

Tabulka 4: Struktura dotazovaných dělníků podle věku

VĚK	***Absolutní četnost***		***Relativní četnost***	
	2006	***2009***	***2006***	***2009***
do 25 let	1	10	*0,03*	*0,33*
26 – 35 let	9	6	*0,30*	*0,20*
36 – 45 let	12	6	*0,40*	*0,20*
46 – 55 let	8	8	*0,27*	*0,27*
nad 55 let	0	0	*0,00*	*0,00*
CELKEM	**30**	**30**	***1,00***	***1,00***

Zdroj: Vlastní výzkum

Pokud se podívám na věkovou strukturu dělníků v roce 2006, tak je vidět, že došlo k výraznému nárůstu velmi mladých pracovníků. V rozmezí od 46 do 55 let se žádná změna nekoná, avšak z předcházejících dvou kategorií se konal přesun do té nejmladší ve věku do 25 let. Absolutní nárůst je zde o 9 dělníků.

Firma X si ponechala ty nejzkušenější dělníky a místo těch středně starých přibrala spíše ty mladé. Může to souviset se strategií podniku vložit své prostředky do mladých lidí s potenciálem a také s tím, že kvůli stávající finanční krizi se propouští a firma poté nabírá raději absolventy, které může zaškolit.

DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU

Struktura dělníků podle délky pracovního poměru ve firmě X je také celkem vyrovnaná, Největší zastoupení má skupina od jednoho do pěti let. Tuto skupinu tvoří třetina všech dotazovaných dělníků. Zbytek je rozložen do ostatních skupin víceméně rovnoměrně.

Tabulka 5: Struktura dotazovaných dělníků podle délky pracovního poměru

DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU	***Absolutní četnost***		***Relativní četnost***	
	2006	***2009***	***2006***	***2009***
do 1 roku	0	6	*0,00*	*0,20*
1 – 5 let	4	10	*0,13*	*0,34*
6 – 10 let	13	7	*0,43*	*0,23*
11 – 15 let	13	7	*0,43*	*0,23*
CELKEM	**30**	**30**	***1,00***	***1,00***

Zdroj: Vlastní výzkum

Ve srovnání s rokem 2006 se ale situace rapidně změnila. Zatímco před třemi lety byla ve firmě většina dělníků již od založení firmy X nebo nastoupila krátce po jejím založení, tak nyní se většina z těchto kategorií přelila do těch krátkodobých. V roce 2006 byly pouze 4 dělníci ve firmě X zaměstnáni maximálně pět let a v současné době toto číslo rapidně narostlo na 16 a z toho 6 je ve firmě dokonce jen pár měsíců. To opět souvisí s častým propouštěním a následným nabíráním pracovníků.

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÝCH OTÁZEK

Otázka č. 1: ***Je pro Vás významnější hmotná nebo nehmotná motivace?***

V této otázce dělníci dostali na výběr pro svou odpověď přisouzení větší významnosti hmotné či nehmotné motivaci. Otázky se týkají tabulky č. 6 a 7.

Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 1 v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hmotná motivace	29	0,97
Nehmotná motivace	1	0,03
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

Podle odpovědí lze jednoznačně určit, že pro dělníky firmy X je významnější hmotná motivace, když ji označilo 97 %, takže pouze jediný dělník preferuje nehmotnou motivaci.

Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 1 v roce 2006

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hmotná motivace	28	0,93
Nehmotná motivace	2	0,07
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

Názor dělníků na tuto otázku nebyl jiný ani v roce 2006. Struktura odpovědí z obou období je téměř totožná, v roce 2006 si zvolilo hmotnou motivaci 93 % dělníků, takže pouze jeden dělník navíc preferuje nehmotnou motivaci oproti roku 2009.

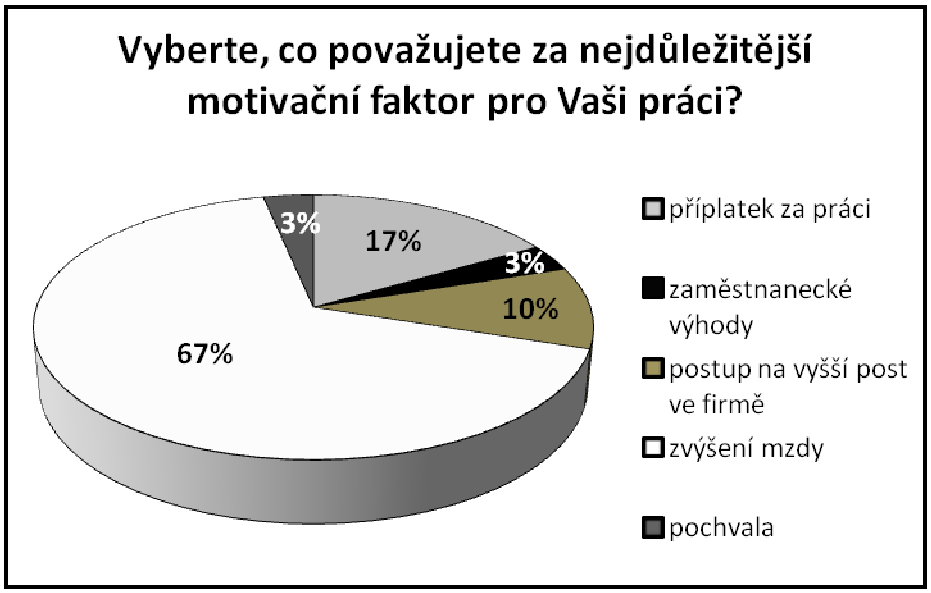
Otázka č. 2: ***Vyberte, co považujete za nejdůležitější motivační faktor pro Vaši práci.***

V této otázce dělníci dostali na vybranou z pěti mnou zvolených motivačních faktorů, aby si z nich zvolili ten, který považují pro svou práci jako nejdůležitější. Tato otázka slouží také jako kontrola předchozí otázky. Pokud totiž dělníci v předchozí otázce označili, že je pro ně významnější hmotná motivace, pak se jako odpověď na třetí otázku nabízí nejvíce možnost zvýšení mzdy. Touto otázkou se zabývají tabulky č. 8 a 9 a graf č. 1.

Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 2 v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příplatek za práci	5	0,17
Zaměstnanecké výhody	1	0,03
Postup na vyšší post	3	0,10
Zvýšení mzdy	20	0,67
Pochvala	1	0,03
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum



Graf 1: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2 v roce 2009

Zdroj: Vlastní výzkum

Z vyhodnocení otázek je vidět, že se potvrdil předpoklad a z nabízených motivačních faktorů je pro dělníky hlavním faktorem zvýšení mzdy. Možnost zvýšení mzdy jako nejdůležitější motivační faktor uvedlo ve firmě X 20 dělníků, což odpovídá i převažujícím odpovědím v předchozí otázce. Hned 3 dělníci považují za hlavní motivační faktor postup na vyšší post. To je zřejmě ovlivněno omlazením struktury dělníků, že mladší lidé jsou ambicióznější než ti starší, kteří už ve firmě nějaký čas jsou. Jako nejreálnější možnosti postupu se ve firmě X jeví povýšení na laboranta nebo na technicko-hospodářského pracovníka. Pět dělníků ze třiceti vidí jako hlavní motivační faktor příplatek za práci a shodně po jednom zaškrtlo pochvalu a zaměstnanecké výhody, což je zanedbatelné číslo. Takže jako hlavní motivační faktor dělníci považují rozhodně zvýšení mzdy.

Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 2 v roce 2006

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příplatek za práci	1	0,03
Zaměstnanecké výhody	0	0,00
Postup na vyšší post	0	0,00
Zvýšení mzdy	27	0,90
Pochvala	2	0,07
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

V roce 2006 bylo hlavním motivačním faktorem také zvýšení mzdy a to jednoznačněji než nyní, kdy už ale tato kolonka nebyla zaškrtnuta tolikrát a odpovědi se více rozprostřeli i do jiných možností.

Otázka č. 3: ***Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?***

V této otázce byla dělníkům dána možnost vyjádřit spokojenost nebo nespokojenost s výší své mzdy a pro nerozhodné byla ještě připojena možnost „nevím“. Otázce se věnují tabulky č. 10 a 11.

Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 3. v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	5	0,17
Ne	24	0,80
Nevím	1	0,03
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

Podle očekávání je většina dělníků s výší své mzdy nespokojena. Celých 80 % vyjádřila svou nespokojenost a pouze pět dělníků je spokojeno s výší své mzdy, jeden z třiceti dělníků neví.

Tabulka 11: Odpovědi na otázku č. 3 v roce 2006

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	10	0,33
Ne	20	0,67
Nevím	0	0,00
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

Pokud je provedeno srovnání s výzkumem před třemi lety, tak lze vypozorovat, že nespokojenost dělníků s výší mzdy poněkud narostla. V roce 2006 byla s výší své mzdy spokojena jedna třetina dotazovaných dělníků a v tomto roce je to již jen jedna šestina všech dotazovaných dělníků. Opět bych viděl hlavní důvod ve finanční krizi a šetření podniku na mzdách.

Otázka č. 4: ***Pociťujete u svého současného zaměstnavatele pracovní spokojenost?***

K této otázce a dalším v dotazníku, kde se nabízí buď kladná, nebo záporná odpověď jsou přiřazeny možnosti odpovědí „ano“, „ne“ a „nevím“, aby dělníci nebyli nuceni odpovědět jednoznačně a měli možnost odpovědět, že neví v případě, že si nejsou jisti, ke které odpovědi se přiklonit. K otázce patří tabulka č. 12.

Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 4 v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	13	0,43
Ne	11	0,37
Nevím	6	0,20
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

Odpovědi v tomto případě už nejsou tak jednoznačné, jako v předešlých třech otázkách, mírně však u dělníků převažuje pracovní spokojenost. Spokojeno je třináct dělníků a jedenáct dělníků vyjádřilo nespokojenost u svého současného zaměstnavatele. Dvacet procent dělníků si nebylo jisto a tak označilo odpověď „nevím“.

Otázka č. 5: ***V případě nespokojenosti vypište, co považujete za nevyhovující ve Vašem zaměstnání.***

Toto je otevřená otázka, kde nejsou předem dané žádné odpovědi, které by měl dělník na výběr a je v dotazníku za účelem možnosti vyjádření se ve vlastních slovech, co dělníky vede k nespokojenosti v zaměstnání. Tato otázka se vztahuje k předešlé otázce číslo 4, ve které zjišťuji, zda dělníci pociťují pracovní spokojenost. Ve firmě X vyslovilo pracovní nespokojenost v předešlé otázce 11 dělníků a z toho 8 se jich vyjádřilo i k této otázce. Sedm dělníků uvedlo jako hlavní důvod málo práce. To je zřejmě opět dopad finanční krize, kdy podnik nedostává zakázky a musí snižovat svou výrobu, protože by neměl komu prodávat své výrobky. Dva dělníci uvedli jako důvod své nespokojenosti v zaměstnání špatné vztahy s vedením a nedostatečnou komunikaci a další dva vyjádřili nespokojenost se mzdovými podmínkami.

Otázka č. 6: ***Považujete motivační proces ve Vaší firmě za vyhovující?***

Tato otázka zkoumá pohled dělníků na motivační proces ve firmě, ve které jsou zaměstnáni. Opět jsou zde tři možnosti odpovědí: „ano“, „ne“ a „nevím“. Této otázce se věnují tabulky č. 13 a 14.

Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 6 v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	7	0,23
Ne	21	0,70
Nevím	2	0,07
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

Jak je vidět v tabulce, tak 70 % všech dotazovaných dělníků nepovažuje motivační proces ve firmě X za vyhovující a pouze 23 % je s motivačním procesem spokojeno. Dva dělníci nevědí. Většina dělníků firmy X tedy považuje motivační proces za nevyhovující.

Tabulka 14: Odpovědi na otázku č. 6 v roce 2006

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	12	0,40
Ne	13	0,43
Nevím	5	0,17
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

Oproti roku 2006 je patrný pokles dělníků, kterým motivační proces vyhovuje a naopak nárůst dělníků, kterým nevyhovuje. Počet spokojených dělníků totiž klesl téměř o polovinu z dvanácti na sedm a počet nespokojených vzrostl z třinácti na 21. To může opět souviset s nárůstem mladých pracovníků.

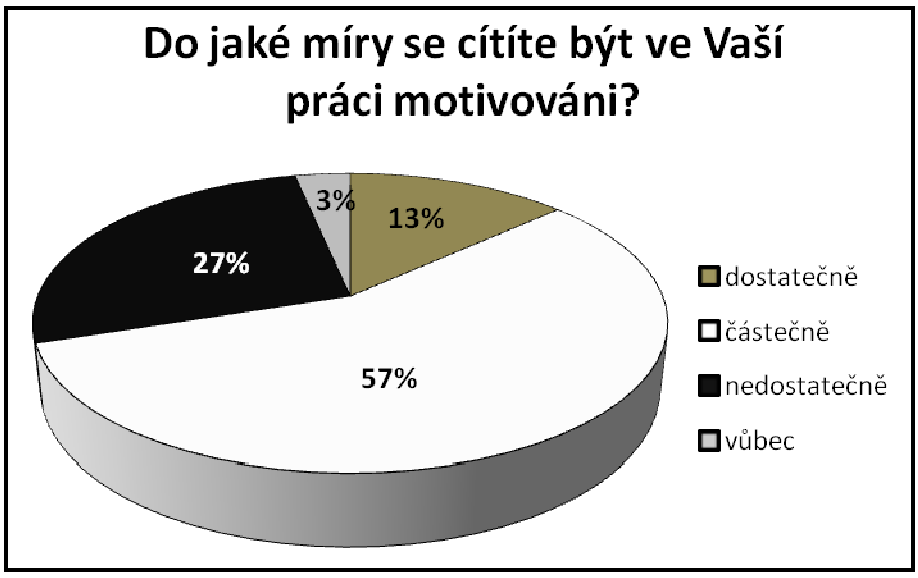
Otázka č. 7: ***Do jaké míry se cítíte být ve Vaší práci motivovaní?***

Tuto otázku považuji za zásadní pro svůj výzkum a důležitou pro porovnání s ostatními otázkami. A je to jediná otázka, která jednoznačně ukazuje míru motivovanosti zaměstnanců. Tuto míru měli dělníci označit ve svém dotazníku, kdy měli k dispozici osu s mírou motivovanosti. Otázku vyhodnocuje tabulka č. 15 a graf č. 2.

Tabulka 15: Odpovědi na otázku č. 7 v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi	0	0,00
Dostatečně	4	0,13
Částečně	17	0,57
Nedostatečně	8	0,27
Vůbec	1	0,03
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum



Graf 2: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 7 v roce 2009

Zdroj: Vlastní výzkum

U této otázky více jak polovina dotazovaných dělníků zvolila zlatou střední cestu a považují sami sebe za částečně motivované pracovníky. Dostatečně motivovanými se cítí čtyři dělníci a nedostatečně motivovaných je osm dělníků. Z extrémních hodnot pouze jeden dělník zvolil, že není vůbec motivován a naopak žádný z dotazovaných dělníků se necítí být velmi motivován.

Otázka č. 8: ***Jaká složka mzdy podporuje Vaše pracovní úsilí více?***

V této otázce je zkoumáno, zda dělníky motivuje více pohyblivá složka mzdy, která se odvíjí od toho, jak dělník pracuje a nemá tedy jistou výši této části mzdy, nebo naopak fixní složka mzdy, která je pro dělníky daná. K této otázce patří tabulky č. 16 a 17.

Tabulka 16: Odpovědi na otázku č. 8 v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohyblivá složka	10	0,33
Fixní složka	15	0,50
Nevím	5	0,17
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

Polovinu dělníků ve firmě X motivuje více fixní složka mzdy než pohyblivá. Třetinu potom více motivuje pohyblivá složka mzdy a pět dělníků neví. Fixní složka mzdy podporuje tedy úsilí dělníků více než ta pohyblivá.

Tabulka 17: Odpovědi na otázku č. 8 v roce 2006

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohyblivá složka	13	0,43
Fixní složka	12	0,40
Nevím	5	0,17
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

V roce 2009 je oproti roku 2006 nárůst zastánců fixní složky mzdy z dvanácti dělníků na patnáct a pokles zastánců pohyblivé složky mzdy z třinácti na deset. Nejsou to však nijak markantní rozdíly, ale bylo v roce 2006 více dělníků pro pohyblivou složku mzdy.

Otázka č. 9: ***Myslíte si, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci?***

Tato otázka je obecně zaměřená a zjišťuje, zda si dotazovaní dělníci myslí, že nespokojenost s výší mzdy vede u dělníků k nedostatečné pracovní motivaci, či nikoliv. Tato otázka patří k tabulce č. 18.

Tabulka 18: Odpovědi na otázku č. 9 v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	25	0,83
Ne	3	0,10
Nevím	2	0,07
CELKEM	**30**	**1,00**

Zdroj: Vlastní výzkum

Zde je patrné, že většina dělníků je toho názoru, že nespokojenost s výší mzdy vede u zaměstnanců k nedostatečné pracovní motivaci. Myslí si to 25 z 30 dotazovaných dělníků. Tři dělníci si myslí, že nespokojenost s výší mzdy nevede k nedostatečné motivaci a dva dělníci nevědí.

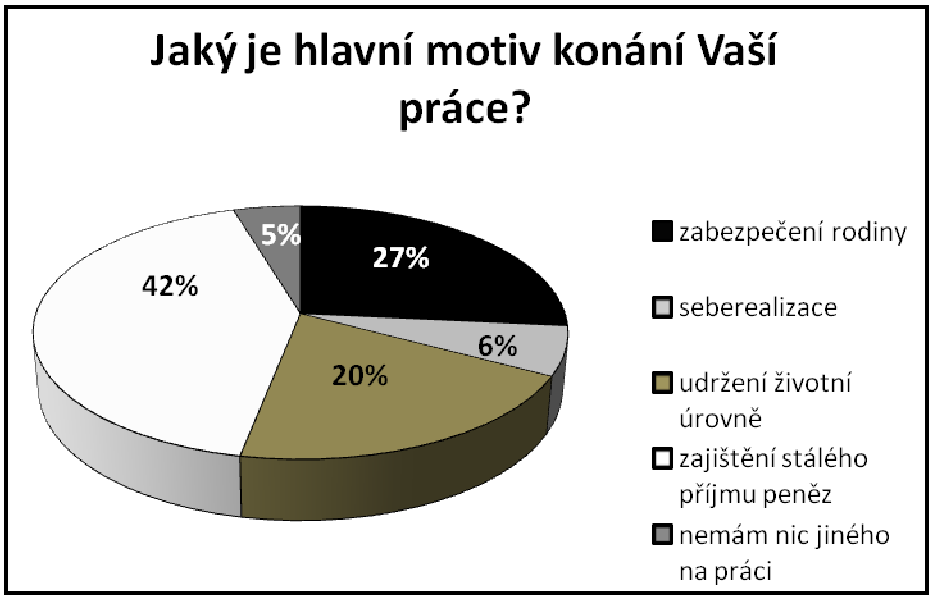
Otázka č. 10: ***Jaký je hlavní motiv konání Vaší práce?***

V této otázce byl zjišťován hlavní motiv konání práce pro dělníky. Co je vlastně nejvíce žene k tomu, aby do zaměstnání chodili. Bylo vybráno pět motivů, které dotazovaní dělníci ve svém dotazníku měli podle důležitosti ohodnotit na stupnici od jedné do pěti, přičemž pětka značila nejvyšší důležitost a jednička nejnižší. Dělníci měli možnost použít stejnou hodnotu i vícekrát a také toho využili. Nejpodstatnější pro analýzu je četnost hodnoty pět. Tato otázka patří k tabulkám č. 19 a 20 a ke grafu č. 3.

Tabulka 19: Odpovědi na otázku č. 10 v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	1	2	3	4	5	***CELKEM***
Zabezpečení rodiny	6	2	3	2	17	30
Seberealizace	3	8	11	4	4	30
Udržení životní úrovně	0	5	7	5	13	30
Zajištění stálého příjmu peněz	1	0	1	1	27	30
Nemám nic jiného na práci	17	8	2	0	3	30

Zdroj: Vlastní výzkum



Graf 3: Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 10 v roce 2009

Zdroj: Vlastní výzkum

Drtivá většina dělníků považuje za hlavní motiv konání práce zajištění stálého příjmu, když hned 27 dělníků z 30 udělilo tomuto motivu nejvyšší možnou známku důležitosti. Na druhém místě je u dělníků zabezpečení rodiny a na třetím udržení životní úrovně. Naopak motivu seberealizace udělila většina dělníků střední hodnotu důležitosti a jako příliš důležitý faktor konání práce ji nepovažují. A nejméně chodí do práce z důvodu, že by neměli nic jiného na práci.

Tabulka 20: Odpovědi na otázku č. 10 v roce 2006

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	1	2	3	4	5	***CELKEM***
Zabezpečení rodiny	0	0	0	1	29	30
Seberealizace	15	10	2	3	0	30
Udržení životní úrovně	0	1	1	7	21	30
Zajištění stálého příjmu peněz	0	0	1	0	29	30
Nemám nic jiného na práci	30	0	0	0	0	30

Zdroj: Vlastní výzkum

Ve srovnání s rokem 2006 jsou opět přibližně stejné výsledky. Jako hlavní motivy konání práce dělníci vidí zajištění stálého příjmu peněz, zabezpečení rodiny a udržení si životní úrovně.

Otázka č. 11: ***Jaké prvky motivování Vaše firma nejčastěji používá?***

U této otázky mají dělníci širokou škálu možných prvků motivování, které firma může používat. Dělníci si mají vybrat, které prvky firma X využívá nejčastěji, a které naopak využívá nejméně. Výsledky jsou v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Odpovědi na otázku č. 11 v roce 2009

MOŽNOSTI ODPOVĚDI	Velmi často	Často	Někdy	Málokdy	Nikdy	***CELKEM***
Pochvala	4	1	11	6	8	30
Zvýšení odpovědnosti	1	2	7	5	15	30
Povýšení	0	0	2	9	19	30
Pružná pracovní doba	0	1	10	6	13	30
Lepší pracovní podmínky	0	1	6	9	14	30
Lepší pracovní pomůcky	0	2	7	6	15	30
Služební cesty	0	2	1	3	24	30
Zvýšení platu	0	2	5	9	14	30
Vyšší prémie	0	3	8	11	8	30

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky závěrečné otázky ukazují, že jako nejčastější prvek motivování firma X používá pochvalu, kdy hned čtyři dělníci označili, že ji vedení firmy X používá velmi často. Jako další používanější prvky označili vyšší prémie, zvýšení odpovědnosti nebo pružnou pracovní dobu.

Jako nejméně používaný prvek motivování se jeví služební cesty, povýšení nebo zvýšení platu. Dělníci ve vyhodnocování otázky rozhodně nebyli jednotní. Hned u dvou otázek se stalo, že byli dělníci, kteří označili extrémní hodnotu „velmi často“ a zároveň dělníci, kteří označili opačnou extrémní hodnotu „nikdy“. I podle těchto extrémních hodnot lze říci, že firma X používá nejčastěji jako prvek motivování pochvalu.

Myslím, že zpracované výsledky dotazníků jsou podle očekávání. Co se týče motivace, tak hlavním faktorem jsou podle zodpovězených otázek peníze. Dělníci preferují hmotnou motivaci, nejvíce by je motivovalo zvýšení mzdy a jako hlavní motiv jejich práce uvádí zajištění stálého příjmu a zabezpečení rodiny. A s výší své mzdy spokojeni nejsou.

Naproti tomu většina dělníků pociťuje u svého současného zaměstnavatele pracovní spokojenost. To může být dáno vynahrazováním peněžních podmínek jinými výhodami, ale spíš si myslím, že šlo o obavy, že by si nadřízený mohl dotazník přečíst. Přeci jen v této době si každý ostražitě hlídá svou pracovní pozici. Takže z toho plyne, že největším motivem jsou jednoznačně u většiny dělníků peníze.

4.3 Vyhodnocení rozhovorů

Aby nebyl pohled na situaci pouze ze strany dělníků, byl osloven jejich nadřízený a uskutečněna analýza motivování a odměňování formou rozhovoru. Rozhovor byl ve firmě X poskytnut mistrem výroby, což je přímý nadřízený dotazovaných dělníků. Otázek v tomto rozhovoru je 14 a jsou konstruovány na základě dotazníkových otázek, aby bylo možno odpovědi porovnat a lépe získat pohled na situaci ve firmě X. Odpovědi zpovídaného nadřízeného byly při pokládání otázek zapisovány a následně přepsány a ukázány zástupci firmy X k odsouhlasení. Stejně jako u dotazníkového šetření, tak i zde budou uvedeny odpovědi nadřízeného z roku 2006, aby se odpovědi daly porovnat s těmi současnými. Tehdejší nadřízený již přešel do jiné firmy na lepší pozici, a tak už ve firmě X zaměstnán není. Srovnání letošních odpovědí s těmi z roku 2006 tedy nebudou od stejné osoby, ale týkají se jiných mistrů výroby.

Otázka č. 1: ***Myslíte si, že je pro dělníky Vaší firmy významnější hmotná nebo nehmotná motivace?***

Odpověď nadřízeného v roce 2006: „Myslím, že významnější bude hmotná motivace. Dělníci takřka ve všech firmách považují hmotnou motivaci za důležitější a dělníci v naší firmě nejsou výjimkou."

Odpověď nadřízeného v roce 2009: „Nepochybuji o tom, že hmotná motivace je pro naše dělníky důležitější. Dělníci jsou toho názoru, že za pochvalu si toho moc nekoupí a tudíž kladou větší důraz na peněžní odměny."

Odpověď na tuto otázku se shoduje s odpovědí z roku 2006 a také s odpovědí drtivé většiny dělníků. Dělníci se tedy s nadřízeným shodli, že hmotná motivace je významnější.

Otázka č. 2: ***Co si myslíte, že je hlavním motivem konání práce dělníků ve Vaší firmě?***

Odpověď nadřízeného v roce 2006: „Řekl bych, že tím hlavním motivem budou peníze."

Odpověď nadřízeného v roce 2009: „Jak už jsem řekl v předchozí odpovědi, myslím, že to bude ta hmotná odměna, tedy peníze."

V této otázce opět došlo ke shodě obou odpovědí a v podstatě i u dotazovaných dělníků. Nadřízený je toho názoru, že hlavním motivem jsou peníze a dělníci označili jako hlavní motiv nejčastěji zajištění stálého příjmu peněz. Jako další časté odpovědi dělníci označili zabezpečení rodiny a udržení životní úrovni, což s příjmem peněz bezpodmínečně souvisí.

Otázka č. 3: ***Myslíte si, že jsou dělníci ve Vaší firmě spokojeni s výší své mzdy?***

Odpověď nadřízeného v roce 2006: „Dělníci s výší mzdy určitě spokojeni nejsou. Pracuji s nimi a o podobných záležitostech se s nimi bavím. Já sám nejsem s výší své mzdy spokojen, takže dělníci také ne."

Odpověď nadřízeného v roce 2009: „Tak spokojeni dělníci samozřejmě nejsou. Co vím, tak firmě se příliš nedaří, nemáme příliš zakázek a stálých odběratelů také ubývá a od toho se odvíjí i možnosti odměňování, které nejsou velké. Takže jsou podle mě nespokojeni, ale já s tím bohužel nic nenadělám."

Zástupce firmy X odpověděl, že dělníci s výší své mzdy určitě spokojeni nejsou a jako hlavní důvod uvedl špatnou situaci podniku ovlivněnou ekonomickou krizí. Oproti tomu v roce 2006 ekonomická krize nebyla a i tehdejší mistr výroby byl toho názoru, že dělníci s výší své mzdy spokojeni nejsou. Takže z toho lze vypozorovat, že nyní bude situace ještě horší. Tato slova potvrzují i dělníci ve svých dotaznících, kdy pouze pět z třiceti dotazovaných je s výší své mzdy spokojeno.

Otázka č. 4: ***Myslíte si, že eventuelní nespokojenost s výší mzdy by mohla vést u dělníků Vaší firmy k nedostatečné pracovní motivaci?***

Odpověď nadřízeného v roce 2006: „Myslím, že tato situace by nastat mohla, ale nemyslím si, že by dělníci byli nedostatečně pracovně motivovaní. Přeci v případě poklesu výkonnosti mohou přijít o prémie a tato skutečnost by je měla motivovat. Takže si myslím, že u některých dělníků může nespokojenost s výší mzdy sice vyvolat nedostatečnou pracovní motivaci, ale jen na krátkou dobu."

Odpověď nadřízeného v roce 2009: „Tak zpočátku určitě ano, ale stejně si myslím, že si dělníci nemohou zrovna vybírat. Všude se propouští a myslím, že nemají jistotu, že je někdo přijme, pokud by tady nebyli motivovaní, nepracovali a museli by být propuštěni. Takže za normálních okolností asi mohou postrádat motivaci, ale v současnosti je motivuje strach, že ztratí zaměstnání a většina našich dělníků si to nemůže dovolit. Pokud ta mzda samozřejmě není extrémně nízká, to by byl už problém."

Nadřízený dělníků si myslí, že se to může stát, avšak jen v případě, že by ta mzda byla extrémně nízká. Opět se odvolává na současnou ekonomickou situaci a zdůrazňuje, že dělníci jsou motivováni už jen obavou, aby své zaměstnání neztratili. Nadřízený v roce 2006 se domnívá, že tato situace může nastat, ale jen krátkodobě. Také on vidí motivaci dělníků i v jiném motivátoru než jen ve výši mzdy, a to v poklesu prémií v případě špatné pracovní výkonnosti. Dělníci jsou toho názoru, že nespokojenost s výší mzdy u dělníků vede k nedostatečné pracovní motivaci a myslí si to hned 25 dělníků z 30 dotazovaných.

Otázka č. 5: ***Co si myslíte, že je pro dělníky hlavní motivační faktor?***

Odpověď nadřízeného v roce 2006: „Jako hlavní motivační faktor vidím možnost zvýšení mzdy a je to logické vzhledem k tomu, že se svým vzděláním nemají ambice na postup na vyšší post ve firmě a případná pochvala pro ně příliš neznamená, pokud není doplněna nějakým peněžním vyjádřením."

Odpověď nadřízeného v roce 2009: „Hlavním faktorem jsou za normálních okolností peníze, tedy nějaké zvýšené prémie nebo zvýšení mzdy, ale v současnosti bych řekl, že jistota pracovního místa a tím tedy stálý příjem je větší motivační faktor než eventuelní vyšší mzda a nejistota pracovního místa. Máme zaveden bonus ve výši 15 000 korun

pro nejlepší směnu za čtvrtletí a to by dělníky mělo dostatečně motivovat, i když dříve to byl dvojnásobek částky.“

Vedoucí dělníků si myslí, že v současné době je hlavním motivačním faktorem jistota pracovního místa s ohledem na ekonomickou situaci, kdy přibývá nezaměstnaných. V roce 2006 odpověděl vedoucí dělníků, že hlavním faktorem je navýšení mzdy a s tím by za normálních okolností souhlasil i stávající vedoucí. S tím se ztotožňují i dělníci a dvacet ze třiceti považuje jako nejdůležitější motivační faktor zvýšení mzdy, eventuelně příplatek za práci.

Otázka č. 6: ***Myslíte si, že pohyblivá složka mzdy podporuje pracovní úsilí dělníků ve Vaší firmě více než fixní složka mzdy?***

Odpověď nadřízeného v roce 2006: „Jak už jsem řekl, tak fixní složka je pro dělníka jistá a naopak ta pohyblivá závisí na výkonu dělníka a od tohoto výkonu se její výše odvozuje, takže by to mělo být tak, že pracovní úsilí více podporuje pohyblivá složka mzdy.“

Odpověď nadřízeného v roce 2009: „Pokud je situace taková, že dělníci mají fixní mzdu jistou, tak jejich pracovní úsilí určitě podporuje více pohyblivá mzda.“

Oba nadřízení na tuto otázku odpověděli kladně a myslí si, že pohyblivá složka mzdy podporuje pracovní úsilí dělníků více než fixní složka mzdy, avšak současný nadřízený zdůraznil, že fixní mzda musí být pro dělníka jistá. Dělníci na tuto otázku odpověděli opačně a šestnáct z třiceti dotazovaných dělníků podporuje v pracovním úsilí více fixní složka mzdy.

Otázka č. 7: ***Myslíte si, že dělníci jsou ve Vaší firmě spokojeni?***

Odpověď nadřízeného v roce 2006: „Myslím, že většina dělníků je spokojena, i když všichni ne.“

Odpověď nadřízeného v roce 2009: „Myslím, že příliš spokojeni nejsou, ale také si myslím, že jinde by nebyli spokojenější.“

Vedoucí dělníků si myslí, že spokojeni nejsou a vedoucí v roce 2006 si myslel, že spokojeni jsou. Každopádně si oba myslí, že nepanuje jednoznačná spokojenost nebo jednoznačná nespokojenost. Ve stejném duchu odpovídali i dělníci a třináct jich je spokojeno a deset nespokojeno, takže ani na jednu stranu není přikloněna výrazná většina.

Otázka č. 8: ***Domníváte se, že dělníci považují motivační proces ve Vaší firmě za vyhovující?***

Odpověď nadřízeného v roce 2006: „Já sám motivační proces za vyhovující nepovažuji a myslím si, že dělníci v naší firmě také ne."

Odpověď nadřízeného v roce 2009: „Určitě Vám řeknou, že ho vůbec nepovažují za vyhovující, ale myslím si, že tak polovina dělníků spokojena bude a druhá nebude."

I zde si mistr výroby myslí, že odpověď na otázku nebude jednoznačná, ale že kladná i záporná odpověď bude mít přibližně stejně zastánců. Naopak mistr výroby z roku 2006 si jednoznačně myslí, že motivační proces ve firmě X byl nevyhovující. Dělníci dle vyplněných dotazníků určitě nepovažují motivační proces ve firmě X za vyhovující, když tuto položku označilo 22 z 30 dotazovaných a jen sedm z nich považuje motivační proces za vyhovující.

Otázka č. 9: ***Myslíte si, že odměňování v podobě pohyblivé složky mzdy považují dělníci ve Vaší firmě za motivující?***

Odpověď nadřízeného: „Řekl bych, že momentálně je pro dělníky důležitější fixní mzda. Ale jinak je určitě pohyblivá složka mzdy pro dělníky motivující."

Tato a následující otázky již nebyly v rozhovoru v roce 2006 zařazeny. Tato otázka je spíše kontrolní k otázce číslo šest a i zde je nadřízený toho názoru, že fixní složka mzdy je momentálně pro dělníky důležitější.

Otázka č. 10: ***Jak se podle Vás změnila situace v podniku za poslední tři roky?***

Odpověď nadřízeného: „ Jsem tu zaměstnán teprve rok a půl, ale situace je určitě hodně ovlivněna současným stavem v ekonomice. Firma se dostala hodně do ztráty a to má samozřejmě vliv na všechny zaměstnance a celkovou atmosféru uvnitř podniku. Ale snažíme se, jak to jen jde. A za poslední rok opustilo firmu dost pracovníků, za které jsme nabrali mladé lidi, kteří jsou krátce po absolvování učiliště a také již pracovníci nevyužívají práci přesčas, protože prostě pro ně nemáme tolik práce jako dřív.“

V této otázce jsem chtěl znát názor zástupce firmy X na vývoj firmy za poslední tři roky. Odpověď je limitována tím, že pracovník je ve firmě X zaměstnán pouze po dobu jednoho a půl roku. Ale samozřejmě podle očekávání si myslí, že se situace zhoršila s ohledem na ekonomickou krizi.

Otázka č. 11: ***Neplánujete do systému odměňování zařadit nějaké zaměstnanecké výhody pro dělníky?***

Odpověď nadřízeného: „O tomto kroku jsme velmi uvažovali, ale nyní by to bylo spíše na úkor peněžní odměny.“

Tato otázka je věnována zavedení určitému druhu odměňování a to zaměstnaneckým výhodám a vedení firmy o tomto kroku uvažovalo, ale při současné krizi by se k tomu přiklonilo pouze na úkor mzdy.“

Otázka č. 12: ***Jak velký dopad má podle Vás světová ekonomická krize na systém motivování a odměňování ve Vaší firmě?***

Odpověď nadřízeného: „Tato situace samozřejmě ovlivňuje celý svět a tedy i naši organizaci. Aby byl systém motivování a odměňování co nejkvalitnější, tak jsou k tomu potřebné finance a ty momentálně firma nemá, takže tento stav velmi ovlivňuje systém motivování a odměňování v naší firmě.“

Účelem této otázky bylo zjistit, jak moc krize podniku zasáhla systém odměňování a motivování ve firmě a zástupce firmy je toho názoru, že systém motivování a odměňování je tímto stavem velmi ovlivněn.

Otázka č. 13: ***S čím jsou podle Vás dělníci nejvíce spokojeni a s čím naopak nejvíce nespokojeni?***

Odpověď nadřízeného: „Tak největší nespokojenost asi bude panovat se snížením výroby a tudíž nedostatkem práce pro dělníky a s tím souvisejícími nižšími odměnami. A spokojeni mohou být s tím, že se zatím neuchylujeme k nějakému většímu propouštění."

Tato otázka se vztahuje ke spokojenosti pracovníků a jejich nadřízený se domnívá, že spokojeni mohou být s tím, že firma výrazně nepropouští a nespokojeni naopak s nedostatkem práce, což dělníci potvrdili i v dotazníku.

Otázka č. 14: ***Proč podle Vás ve firmě přibylo tolik mladých pracovníků za poslední dobu?***

Odpověď nadřízeného: „Těžko říct, ale pokud někdo z pracovníků odejde, tak se vedení rozhodlo nabírat spíše mladší a perspektivnější dělníky."

V této otázce byl zjišťován důvod omlazení struktury dělníků a podle nadřízeného je to vlivem strategie firmy, kdy se rozhodla nabírat mladé a perspektivní pracovníky.

Celkově si myslím, že odpovědi mistra výroby, přímého nadřízeného dělníků, se shodovali s odpověďmi samotných dělníků a i s odpověďmi mistra výroby z roku 2006. Změnili se opět akorát nějaké odpovědi vinou ekonomické krize.

4.4 Návrhy na zlepšení procesu motivování a odměňování ve firmě X

Po přečtení materiálů poskytnutých firmou X, vyhodnocení dotazníků a rozhovorů je již možné udělat si obrázek o fungování procesu motivování a odměňování. V této kapitole budou tyto systémy zhodnoceny a budou rozebrány návrhy, jak systém motivování a odměňování ve firmě X zlepšit.

Pro zhodnocení systému motivování a odměňování na základě toho, co bylo vypozorováno z rozhovoru se zástupcem firmy, je třeba říci, že systém motivování je založen převážně na hmotné motivaci. Tento systém je určitě na úrovni dělníků

efektivní, však oni sami ve svých dotaznících toto požadují, ale na základě teoretických poznatků si myslím, že dělníci nemohou být maximálně motivováni jen díky hmotné motivaci. Vidina zvýšených prémií v případě dobrého výkonu a naopak hrozba odejmutí prémií v případě špatného výkonu dělníky jistě namotivuje, ale nemyslím si, že by to bylo ideální. Jako velmi dobrý impuls pro dělníky vidím bonus, který je vyplácen čtvrtletně pro nejlepší směnu za každé čtvrtletí. Tento systém podporuje soutěživost mezi směnami, což jsou vlastně týmy a tato výzva je naučí spolupracovat ve své skupině a podporuje to vztahy v týmu, což může podporovat i vztahy mezi všemi pracovníky, i když vítězný tým se zřejmě setká se závistí, ale pokud je to zdravá konkurence a jednotlivé směny si navzájem nesnaží svůj výkon kazit, pak jsem toho názoru, že je tento bonus pro firmu stejně přínosný jako pro motivovanost dělníků.

Vyhodnocení dotazníků podle očekávání ukázalo, že dělníci vidí jako hlavní motiv konání práce peníze. Ve srovnání s nehmotnou motivací preferují jasně hmotnou, za nejdůležitější motivační faktor považují zvýšení mzdy a jako hlavní motiv označili hlavně zajištění stálého příjmu peněz a zabezpečení rodiny, což se stálým příjmem peněz úzce souvisí. Podle toho je asi také systém motivování založen a vedení firmy hmotnou motivaci také pro motivování svých zaměstnanců používá. Motivační proces ale považuje za vyhovující jen sedm z třiceti dotázaných dělníků, ačkoliv jejich vedoucí si myslel, že to bude alespoň polovina a s výší své mzdy je spokojeno jen pět lidí z třiceti. Z toho lze usoudit, že hmotná motivace dělníkům sice vyhovuje, ale celkový motivační proces dělníkům nevyhovuje stejně tak jako výše jejich mzdy, takže bych řekl, že dělníci by potřebovali hmotnou motivaci ještě navýšit. To je samozřejmě v současné době těžké, když se firmy po celém světě potýkají kvůli finanční krizi s problémy. Nespokojenost s výší mzdy bude asi prohlašovat někdo vždy a výše mzdy je podle možností firmy, takže s tím se těžko dá něco dělat.

Deset dělníků je nespokojeno v zaměstnání a jako hlavní důvod své nespokojenosti dělníci uvedli nedostatek práce, což je způsobeno právě ekonomickou krizí, kdy má firma málo zakázek a musí snižovat výrobu, aby přežila. Jako další důvod své nespokojenosti uvedli dělníci špatné mzdové podmínky a špatné vztahy s vedením firmy. Pracovní úsilí dělníků podporuje více fixní složka mzdy a v tomto případě došlo oproti roku 2006 ke změně, protože tehdy dělníci preferovali pohyblivou složku mzdy. Nicméně nejde o nějaké markantní změny ve struktuře odpovědí.

V poslední otázce dotazníku byly rozebírány prvky motivování, které firma X používá a jediný prvek z nabízených, který se setkal alespoň s malou kladnou odezvou, je pochvala, kdy čtyři dělníci uvedli, že ji vedení firmy X používá velmi často.

Podle rozhovorů s mistrem výroby v této firmě bylo možné vypozorovat, že pociťuje nerovné zacházení s vedením jednotlivých směn. Toto je zásadní problém v motivování a jako zefektivnění bych navrhl v první řadě právě zlepšení vztahů dělníků a vedení. Myslím si, že pokud má mistr pocit nerovného zacházení z pohledu vedení, tak dělníci na tom budou podobně, jen se třeba v dotazníku neodvážili něco takového napsat, aby si je vedení náhodou nepřečetlo, i když jsou anonymní. S jedním z dělníků se osobně znám a ten mi tuto domněnku potvrdil. Byl jsem v této firmě před pěti lety na již zmíněné praxi a vím, že vztahy vedení a dělníků nebyly ideální už v té době. V tom bych spatřoval hlavní problém v této firmě, protože špatné vztahy se velmi promítají do motivovanosti dělníků. Pokud dělník necítí od vedení žádnou podporu nebo dokonce cítí, že mu není přáno, a že naopak jiní dělníci jsou protěžováni, dochází u tohoto dělníka zcela jistě k poklesu motivovanosti a dokonce bych řekl, že i k demotivaci.

Pokud by se tento prioritní problém vyřešil, tak další možnost zlepšení bych viděl v nárůstu nehmotné motivace, protože si myslím, že by se neměla opomíjet, i když dělníci ji třeba moc nevyžadují, ale jsem toho názoru, že i přesto by ji uvítali. Samozřejmě, že peníze jsou pro ně zásadní, ale aby se cítili na pracovišti lépe, je třeba i jiných motivů. Mohou to být totiž faktory, které je ovlivní nepřímo nebo to považují za nedůležité a to je podle mě hlavně proto, že se tyto faktory ve firmě nepraktikují.

Pokud by se například udělovala nějaká veřejná pochvala před ostatními spolupracovníky, samotná hodnota této pochvaly by stoupla. Stačilo by třeba z bonusu, který se uděluje nejlepší směně za dané čtvrtletí udělat trochu nápadnější akci. Nějaké veřejné vyhodnocení výsledků, mohlo by to být třeba formou nějaké firemní akce, nějakého večera v restauraci například. Pracovníkům by takto veřejně udělená pochvala určitě způsobila dobrý pocit a nárůst sebevědomí a chutě do další práce.

Další možností by bylo vyhotovení nástěnky v provozu, kde by se zveřejňovaly například průběžné výsledky jednotlivých směn třeba po měsících, aby dělníci věděli, jak si vedou a nemuseli si dělat své vlastní poznámky. Nástěnka by sloužila i jako zdroj informací nejen o produkci firmy, ale také o ostatních věcech týkajících se podniku.

Myslím, že pokud by se tato opatření zavedla, motivovanost dělníků by stoupla, protože informovanost hraje velkou roli a dělníci se tak s firmou ztotožňují a firemní zájmy se více stávají zájmy jednotlivců.

Co se týká odměňování ve firmě X, tak si myslím, že odpovídá současné situaci firmy, kdy se jí příliš nedaří a musí se poněkud uskromňovat. Je tu stálá mzda a k tomu prémie podle výkonu. To je podle mě pro dělníky nejlepší možná varianta. Ten bonus pro nejlepší směnu je také dobrý nápad, a pokud bych měl něco na odměňování změnit, tak bych přidal nějaké zaměstnanecké výhody. Myslím, že například kupony na nákup v supermarketu nejsou příliš nákladné, ale v pracovníkovi vzbudí dojem, že se o něj zaměstnavatel stará a že mu na něm záleží.

Všechny tyto návrhy jsou samozřejmě limitovány možnostmi firmy a těžko bude možné všechny zrealizovat, ale doufám, že se nějakými návrhy vedení firmy nechá inspirovat a vylepší tak situaci dělníků v oblasti motivování a odměňování.

ZÁVĚR

Jsem toho názoru, že motivace pracovníků je nejdůležitějším krokem k ziskovosti a správnému fungování podniku. Když přijde do podniku nový pracovník, tak je důležité ho správně na práci namotivovat a to jde nejlépe hned zpočátku, kdy se pracovník nejvíce snaží, aby své vedoucí upoutal a práce mu šla. Je chybou, když spousta firem důležitost motivace podceňuje a potom z pracovníků nezíská maximální výkon, kterého jsou pracovníci schopni. A s motivací je velmi úzce spjata i další personální činnost, a tou je odměňování pracovníků. Z toho důvodu jsem si pro svou práci vybral zkoumání motivačních a odměňovacích procesů.

Teoretická část mé práce je složena ze dvou hlavních kapitol. V první kapitole teorie je popsána motivace pracovníků. Konkrétněji hlavně význam motivace a její druhy. Dále pak několik vybraných motivačních koncepcí, ve kterých je znázorněn vývoj motivace a také motivace na pracovišti. To považuji za nejdůležitější část první kapitoly teorie. Zdůrazněna je hlavně důležitost analýzy pracovníkových potřeb pro správný postup motivace, protože analýza potřeb by se neměla zanedbávat. A závěr je věnován vztahu motivování a ostatních personálních činností. Ve druhé kapitole teorie je popisováno odměňování pracovníků. Nejvíce složky odměňování a druhy odměn, které jsou specifické pro dělníky, protože dělníci jsou cílovou skupinou pro výzkum v praktické části. A na závěr je pojednáváno o vztahu odměňování s ostatními personálními činnostmi.

V praktické části je nejprve charakterizován podnik, který byl vybrán pro výzkum. Je to podnik, kde byl již uskutečněn výzkum v rámci bakalářské práce před třemi lety. Tento podnik byl vybrán pro srovnání s tehdejšími výsledky, aby bylo možné udělat si obrázek o tom, co se ve firmě za tuto dobu změnilo a co naopak zůstalo stejné. Stručně byla charakterizována historie podniku, její činnost a systém motivování a odměňování. Poté byly vyhodnoceny otázky z dotazníků. Dotazníky, které byly rozdány dělníkům, jsou složeny z 12 otázek a odvíjí se od otázek, které byly dělníkům pokládány v roce 2006, aby zde byla jednoduchost srovnání. Pro pohled z druhé strany byly vytvořeny otázky týkající se dělníků i pro jejich nadřízeného a s ním byl výzkum prováděn pomocí rozhovorů. Dotazníky byly vyhodnoceny do přehledných tabulek a pro srovnání byla uvedena i tabulka odpovědí z roku 2006. Stejně tak byly vyhodnoceny i rozhovory

konané s nadřízeným dotazovaných dělníků a následně porovnány výsledky dotazníkového šetření s výsledky rozhovorů.

Odpovědi byly většinou shodné s odpověďmi z roku 2006, i když velká část tehdejších dělníků už ve firmě nyní nepracuje a došlo v ní k náboru mladých dělníků do 25 let. Narostl počet dělníků, kteří považují motivační proces ve firmě za nevyhovující a dělníci změnili názor na to, jaká složka mzdy jejich pracovní úsilí podporuje nejvíce. Zatímco tehdy to byla pohyblivá složka mzdy, tak nyní je to fixní složka. Navíc byla mimo jiné v tomto roce zařazena otázka týkající se nejčastěji používaného prvku motivování a zde dělníci nejčastěji uváděli pochvalu a zvýšení odpovědnosti. Nadřízeným dělníků je mistr výroby a už to není ta samá osoba, se kterou byl konán rozhovor před třemi lety. Nicméně, odpovědi byly opět podobné. Jediným rozdílem bylo, že se vedoucí často odvolával na současnou ekonomickou krizi a na nedostatek zakázek a tudíž je situace poněkud zkreslená právě touto okolností.

Na základě všech poznatků, které byly při zpracování této práce získány z teoretické části a podle výsledků výzkumu byly objeveny mezery v motivovanosti dělníků a navrženy možnosti, jak systém motivování a odměňování ve vybrané organizaci vylepšit. A to konkrétně přikládat větší důležitost nehmotné motivaci, zavést zaměstnanecké výhody a prioritně zlepšit vztahy mezi vedením a dělníky.

Z mého výzkumu je patrné, že je ve firmě praktikována v podstatě jen hmotná motivace a nehmotná motivace je velmi opomíjena. Proto bych navrhl nárůst nehmotné motivace dělníků. Dotazníkové šetření sice ukázalo, že dělníci preferují hmotnou motivaci a na té nehmotné jim příliš nezáleží, ale domnívám se, že je to jen z toho důvodu, že se ve firmě tento druh motivace příliš nepraktikuje. Jistě je pro dělníky hmotná motivace významnější, ale jsem toho názoru, že kdyby k té hmotné přibyla ve větší míře i nehmotná, tak by motivovanost dělníků stoupla. Jako příklad bych uvedl veřejnou pochvalu před ostatními spolupracovníky.

Pokud bych to měl zkonkretizovat, tak ve firmě je vypsán bonus 15 000 korun pro nejvýkonnější směnu, který je vyplácen čtvrtletně. Toto považuji za velkou příležitost, jak nejlepší tým veřejně pochválit. Ve firmě to probíhá tak, že tento vítězný tým si částku rozdělí bez jakékoliv pozornosti, vedení jen vyhlásí, která směna vyrobila nejvíce výrobků. Navrhl bych vyhodnocení těchto výsledků formou firemní akce,

například nějakého společného večera v restauraci. Dělníkům by tato veřejná pochvala jistě dodala sebevědomí do další práce. A jako druhý příklad bych uvedl nástěnku v provozu, která by se pravidelně aktualizovala a jak jsem měl možnost vidět, tak se tak ve firmě neděje. Proto bych navrhl její častější aktualizaci, aby byli dělníci o situaci ve firmě lépe informováni.

Jako další opatření bych zavedl nějaké zaměstnanecké výhody. Dělníky tento druh odměňování určitě potěší. A myslím, že například takové poukázky na nákup v supermarketu pro firmu nejsou příliš nákladné, ale v pracovníkovi toto gesto vyvolá pocit, že je o něj v podniku postaráno a hlavně, že o něm vedení ví a jeví o něj zájem. Nebo jako druhou možnost bych uvedl například lístky na nějaké sportovní nebo kulturní akce dotované firmou. V udělování poukázek se totiž nachází i psychologický efekt, protože pokud jsou takto odměňováni jen pracovníci, kteří jsou lepší než ti ostatní za nějaké období, tak je tato poukázka vnímána jako určitý druh trofeje a výhoda poukázek se skrývá ještě v tom, že se s ní může pracovník podělit s rodinou, takže může stoupnout i v očích rodinných příslušníků. Každopádně si myslím, že poukázka potěší a není součástí platu, takže dělník ji nebude pravidelně očekávat a v tom vidím ten motivační efekt.

Velkým problémem jsou ale špatné vztahy mezi vedením a dělníky. Tento problém byl ve firmě již před třemi lety a evidentně se toho v této oblasti příliš nezměnilo, protože nějací dělníci opět v dotazníku jako důvod své nespokojenosti uvedli špatné vztahy s vedením. To bych viděl jako prioritní problém, který se musí vyřešit, protože několik dělníků mělo tehdy pocit nerovného zacházení ze strany vedení a myslím, že tam tato situace trvá. To vede k silné demotivaci těchto zaměstnanců.

Je třeba vzít v úvahu, že v této době není finanční situace firmy ideální a i z toho důvodu všechny mé návrhy uskutečnit nepůjdou a právě současnou ekonomickou krizí jsou všechny snahy o motivování dělníků limitovány. Domnívám se však, že mé návrhy na zlepšení procesu motivování a odměňování ve firmě by mohly být přínosné a mohly by napomoci vedení k tomu, aby se situace zlepšila, a také doufám, že se o to vedení pokusí. A pokud vedení nebude aplikovat přímo mé návrhy, tak věřím, že pro ně budou alespoň inspirací a krokem vpřed.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, c2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

[2] DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

[3] KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 212 s. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.

[4] DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2008. 378 s. Beckovy ekonomické investice. ISBN 978-80-7400-003-4.

[5] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Brno : CP Books a.s., 2001. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

[6] KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika*. 2. vyd. Praha : Pragoeduca, 1996. 256 s. ISBN 80-85856-06-09.

[7] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

[8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.

[9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

[10] NOVOTNÝ, Rudolf, KOHOUTEK, Zdeněk. *Odměňování a personalistika*. 5. vyd. Ostrava : Mirago, 1999. 158 s. ISBN 80-85922-64-9.

[11] PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

[12] ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary K. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

[13] RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního chování*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1992. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

[14] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

[15] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

[16] VEBER, Jiří. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

[17] CAULFIELD, Holden. *Maslowova pyramida* [online]. [2008] [cit. 2009-01-26]. Dostupný z WWW: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>.

[18] FETTER, Richard W.. *Mzda a plat* [online]. Neris, s.r.o. [2006] [cit. 2009-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.financninoviny.cz/kariera/pravo/index_view.php?id=196844>.

[19] GRAHAM, H.T. *Human resources management.* London : Pitman, 1990. 339 s. ISBN 0-7121-0833-5.

[20] STEVENSON, William J.. *Introduction to management science*. Boston : Irwin, 1992. 909 s. ISBN 0-256-08809-8.

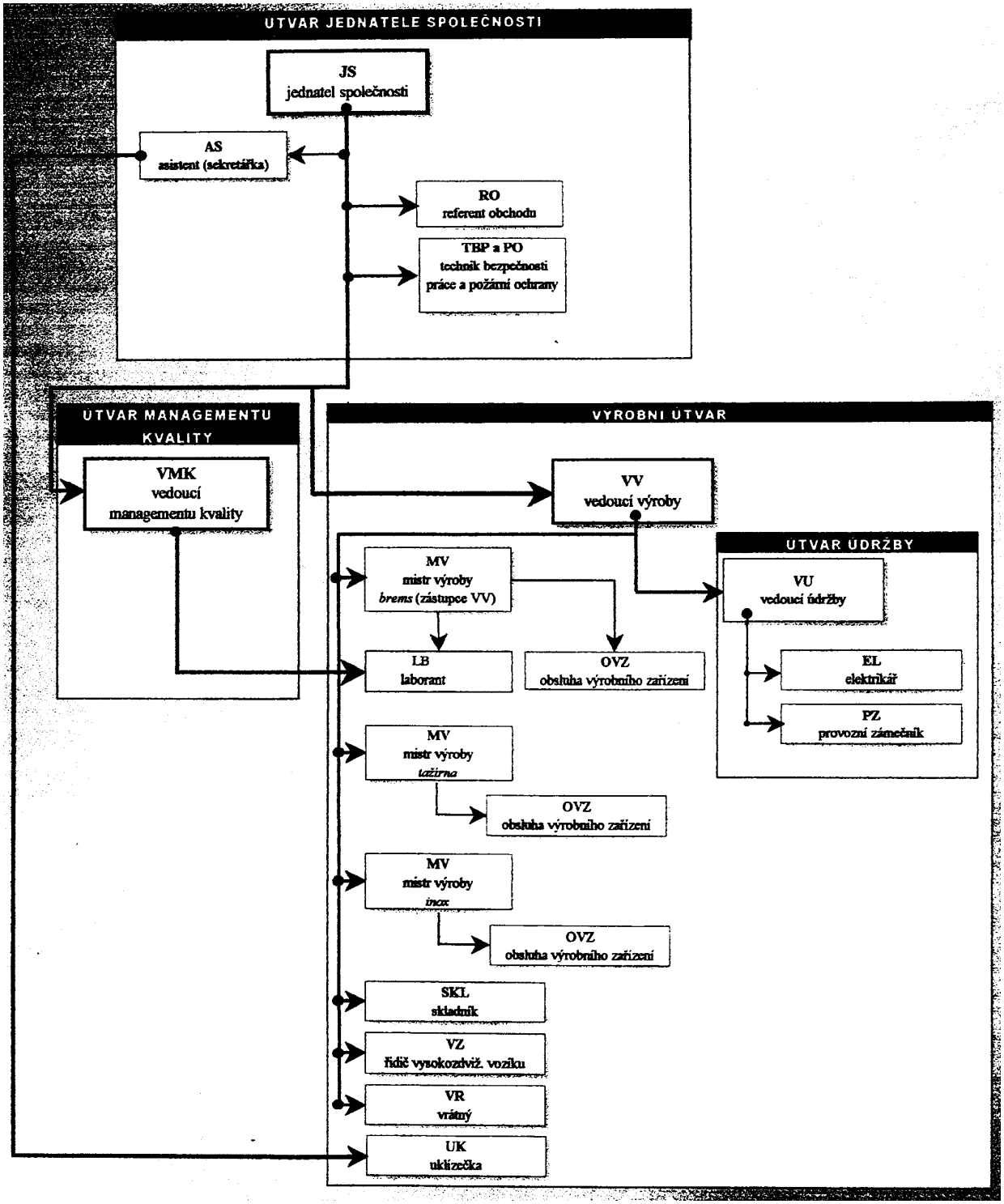
[21] ANDRÁŠKO, Jan. *Zefektivnění procesu motivování a odměňování zaměstnanců ve vybraných firmách* . Ústí nad Labem : Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem., 2006. 69 s

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
č.	číslo
kol.	kolektiv
nakl.	nakladatelství
Pha	Praha
př.	příklad
s.	strana
VŠE	Vysoká škola ekonomická
vyd.	vydání

PŘÍLOHY

příloha č. 1 – Organizační struktura firmy X

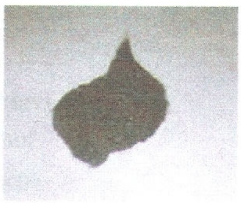


Zdroj: Materiály poskytnuté firmou X

příloha č. 2 – Výrobky firmy X

Kovová vlákna a výztuže do betonu - výrobky firmy X

Krátká kovová vlákna



Příklad použití:

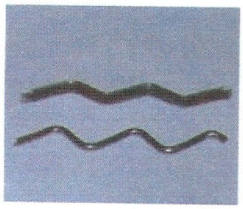
1.Přísada do brzdového obložení
2.Přísada do kluzných kompozic

Dlouhá kovová vlákna

Příklad použití:

1. Tlumící hmota
2. Výplně katalyzátorů a tlumičů výfuků
3. výplně filtrů
4. tepelná izolace

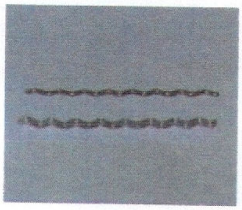
Krátké výztuže do betonu



Příklad použití:

Přísada do betonových podlah a zdiva

Dlouhé výztuže do betonu



Příklad použití:

Přísada do betonových podlah a zdiva

Zdroj: Materiály poskytnuté firmou X

příloha č. 3 – Dotazník

Vážení zaměstnanci, jmenuji se Jan Andráško, jsem student FES Univerzity Pardubice a chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je součástí mé diplomové práce s názvem Motivování a odměňování zaměstnanců a týká se motivování a odměňování ve Vaší firmě. Dotazník je vyplňován anonymně a veškeré poskytnuté informace budou využity pouze pro účely mé diplomové práce. Nejprve bych Vás poprosil o zaškrtnutí několika identifikačních údajů a poté vyplnění samotného dotazníku. Děkuji

Pohlaví

- □ žena
- □ muž

Dosažené vzdělání

- □ základní
- □ vyučen
- □ vyučen s maturitou
- □ vysokoškolské

Věk

- □ do 25 let
- □ 26-35 let
- □ 36-45 let
- □ 45-55 let
- □ nad 55 let

Délka pracovního poměru v podniku

- □ do 1 roku
- □ 1 – 5 let
- □ 6 – 10 let
- □ 11 – 15 let

Pracovní zařazení

- □ dělník
- □ THP
- □ manažer

1. Je pro Vás významnější hmotná nebo nehmotná motivace?
   Zaškrtněte

   - □ hmotná motivace (například peníze)
   - □ nehmotná motivace (například pochvala)

2. Vyberte, co z následujícího považujete za nejdůležitější motivační faktor pro Vaši práci.
   Zaškrtněte

   - □ příplatek za práci přesčas
   - □ zaměstnanecké výhody
   - □ postup na vyšší post ve firmě
   - □ zvýšení mzdy
   - □ pochvala
   - □ něco jiného, doplňte co

3. Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?
Zaškrtněte

□ ANO □ NE □ NEVÍM

4. Pociťujete u Vašeho současného zaměstnavatele pracovní spokojenost?
Zaškrtněte

□ ANO □ NE □ NEVÍM

5. V případě nespokojenosti vypište, co považujete za nevyhovující ve svém zaměstnání.

……

……

……

……

……

6. Považujete motivační proces ve Vaši firmě za vyhovující?
Zaškrtněte

□ ANO □ NE □ NEVÍM

7. Do jaké míry se cítíte být ve Vaší práci motivovaní?
Označte bod na ose

/----------/----------/----------/----------/----------/
velmi dostatečně částečně nedostatečně vůbec

8. Jaká složka mzdy podporuje Vaše pracovní úsilí více?
Zaškrtněte

□ pohyblivá složka mzdy
□ fixní (stálá) složka mzdy
□ nevím

9. Myslíte si, že spokojenost s výší mzdy vede u pracovníků k nedostatečné pracovní motivaci?
Zaškrtněte

□ ANO □ NE □ NEVÍM

10. Jaký je hlavní motiv konání Vaší práce?
Ohodnoťte na stupnici 1-5, přičemž 1 je nejméně a 5 je nejvíce (lze udělit stejnou hodnotu vícekrát)

	1	2	3	4	5
Zabezpečení rodiny					
Seberealizace					
Udržení životní úrovně					
Zajištění stálého příjmu peněz					
Nemám nic jiného na práci					
Něco jiného a co to je					

11. Jaké prvky motivování Vaše firma nejčastěji používá?
Zaškrtněte (lze udělit stejnou hodnotu vícekrát)

	Velmi často	Často	Někdy	Málokdy	Nikdy
Pochvala					
Zvýšení odpovědnosti					
Povýšení					
Pružná pracovní doba					
Lepší pracovní podmínky					
Lepší pracovní pomůcky					
Služební cesty					
Zvýšení platu					
Vyšší prémie					
Něco jiného a co					

Děkuji za spolupráci.