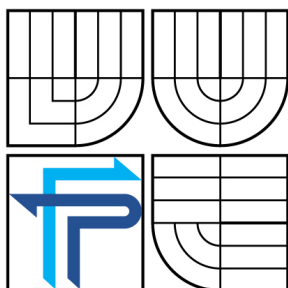




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STIMULACE PRACOVNÍKŮ

PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF THE STIMULATION FOR EMPLOYEES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VERONIKA JUSTOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2008

ANOTACE

Předmětem mé bakalářské práce je přednést návrh na zlepšení stimulace zaměstnanců v dané společnosti. První část shrnuje dosavadní poznatky o motivaci, stimulaci a jejich dopadu na výkonnost pracovníků. Druhá část se zabývá představením společnosti a popisuje nynější metody řízení motivace ve vybraném podniku. Poslední část nalézá správnou formu stimulačních prostředků, jež povedou k udržení stávajících pracovníků ve společnosti, zvýší jejich výkonnost a spojí individuální cíle zaměstnance s cíli společnosti.

ANNOTATION

My bachelor's thesis puts forth the proposal for improvement of the stimulation for employees in a company. The first part summarizes current knowledge about motivation, stimulation and its influence to performance. In the second part there is a presentation company and there are analyzed methods which are used for employee's motivation in described company in actual practice. The final part finds the correct form of stimulative means that should hold present employees, should lead to growth performance in the company and connect individual target with corporate purpose.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, stimulace, výkon, řízení, pracovní spokojenost, zaměstnanci

KEYWORDS

Motivation, stimulation, performance, management, work satisfaction, employees

JUSTOVÁ, V. *Návrh na zlepšení stimulace pracovníků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 84 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem Bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Ing. Jiřího Pokorného, CSc. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 15.5.2008

Veronika Justová

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Fyzikálně technickému zkušebnímu ústavu za poskytnuté informace a konzultace.

ÚVOD.....	10
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1.1. OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI A STIMULACI.....	12
1.1.1. Zdroje motivace	14
1.2. TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	18
1.2.1. Vnitřní a vnější motivace	18
1.3. SPECIFICKÉ TEORIE MOTIVACE.....	19
1.3.1. Motivace „Cukr a bič“	19
1.3.2. Teorie X a Y	19
1.3.3. Teorie Z.....	20
1.3.4. Teorie W	20
1.4. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁVÁNÍ MOTIVAČNÍCH PŘÍČIN	21
1.4.1. Maslowova hierarchie potřeb.....	21
1.4.2. Dvoufaktorová teorie – motivačně – hygienický přístup.....	23
1.4.3. Teorie tří kategorií potřeb	25
1.4.4. Teorie potřeby dosáhnout úspěchu	25
1.5. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH MOTIVAČNÍHO PROCESU	26
1.5.1. Teorie spravedlnosti.....	26
1.5.2. Teorie kompetence.....	26
1.5.3. Teorie expektance	27
1.5.4. Rozšířený model teorie očekávání	27
1.5.5. Teorie zesílených vjemů	27
1.6. PRINCIPY MOTIVACE	28
1.6.1. Princip psychického ekvilibria.....	28
1.6.2. Princip hédonismu).....	28
1.7. MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON.....	29
1.8. STIMULACE.....	32
1.8.1. Stimulace jako nástroj ovlivňování pracovní motivace	32
1.8.2. Stimulační postupy	33
1.8.2.1. Systémy zaměstnaneckých výhod	33
1.8.2.2. Finanční stimuly	34

1.8.2.3. Nefinanční metody	34
1.8.2.4. Udržování zájmu	35
1.8.2.5. Komunikace	35
1.8.2.6. Extrémní měřítka	36
1.8.2.7. Práce sama o sobě	37
1.9. HODNOCENÍ PRÁCE	38
1.10. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	41
1.10.1. Mzdové formy	44
1.11. MOTIVAČNÍ PROGRAM	46
1.11.1. Fáze tvorby motivačního programu	46
1.11.2. Druhy akciových motivačních programů	48
2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	50
2.1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	50
2.2. ANALÝZA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ SPOLEČNOSTI	57
2.2.1. Přijímání nových zaměstnanců	57
2.2.2. Obsah práce a vzdělávání	57
2.2.3 Komunikace	58
2.2.4. Odměny a zaměstnanecké výhody	59
2.2.5. Technické vybavení	59
2.2.6. Dotazníkové šetření	60
2.2.6.1. Vyhodnocení písemné části mého výzkumu	60
2.2.7. Shrnutí současné situace	65
3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	67
3.1. MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO ODBORNÉ ZNALCE	69
3.1.1. Akciové programy	69
3.1.2. Organizace práce	70
3.1.3. Dodatkové mzdové formy	70
3.1.3. Jazykové pobyty	71
3.2. STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY PRO VŠECHNY STÁLÉ ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI	72
3.2.2. Systém hodnocení a odměňování	72

3.2.2.3. Hodnotící rozhovor	74
3.2.3. Systém zaměstnaneckých výhod	76
3.3. NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	79
ZÁVĚR	80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	82
SEZNAM OBRÁZKŮ	84
SEZNAM TABULEK.....	84
SEZNAM GRAFŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Řízení je vážná záležitost, řízení pracovní motivace¹⁾ je strategickou oblastí pro všechny organizace využívající lidské zdroje. Vzhledem k rostoucím nákladům na lidskou práci je v konkurenčním prostředí nezbytné, aby podnik, chce-li být úspěšný, využíval veškerý potenciál svých zaměstnanců a motivoval je k dosahování co nejlepších pracovních výkonů. K problematice pracovní motivace je třeba vycházet z psychologického pojetí motivace, z teorií pracovní motivace, které reprezentují přístupy k motivaci a ze zkušeností podnikové praxe. Motivace pracovního jednání vyjadřuje pracovní ochotu, přístup pracovníka k práci. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací.

Lidé po svých zaměstnavatelích chtějí vědět, co se děje, chtějí konzultovat, chtějí se zkrátka účastnit. Chtějí vědět, že ať dělají cokoli, má to smysl a rozhodně chtějí, aby jim práce přinášela naplnění. Jsou-li spokojeni, odvádějí dobrý výkon. Jak správně motivovat? Prostřednictvím formálních stimulačních postupů.

Stimulační postupy sehrávají významnou úlohu, musíme je však vždy považovat za část celku a doplňovat dalšími aktivitami. Například příjemce nějakého ocenění, které je důsledkem určitého stimulačního procesu, se bude cítit lépe, když si vedoucí pracovník najde čas na osobní pochvalu. Mezi stimulační procesy patří systémy zaměstnaneckých výhod, finanční stimuly, nefinanční metody, udržování zájmu, komunikace a samozřejmě práce samotná.

Cílem je zajistit nejlepší a nejúčinnější stimulaci vnějšími pobídkami tak, aby co nejlépe působily na jejich motivaci. Celá tato práce by měla mít jasný cíl a přínos a to celkové zlepšení pracovní efektivity, z toho plynoucí vyšší tržby, větší spokojenost všech

¹⁾) Motivace pochází z latinského *motus* tedy „pohyb, hnutí, nepokoj“ – psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání a zaměřující je určitým směrem.

pracovníků firmy, lepší dosažení vytyčených cílů a vyšší pracovní výkony. Podstatné je zaměřit se na to, jak u jednotlivých jedinců, jakými prostředky a nástroji vyvolat větší aktivitu.

V bakalářské práci shrnuji v první části teoretické poznatky o pracovní motivaci, stimulačních procesech a jejich řízení. V dalších částech se zaměřím na vypracování stimulačního programu státního podniku, který bude transformován na akciovou společnost. V České republice je většina podniků již soukromými subjekty, avšak stále existuje několik státních podniků, které budou do konce roku 2008 nejpozději 2009 privatizovány. Podniky podléhající státní kontrole jsou také zkušební ústavy. Tyto podniky jsou na rozdíl od ostatních zbytkových státních podniků (tzv. odpadkové koše privatizace) naprosto fungující, disponující milionovými majetky a především jsou ziskové. Já se budu věnovat Fyzikálně technickému zkušebnímu ústavu v Ostravě. Tato zkušebna se stane v následujícím roce podnikatelským subjektem.

Za účelem zpracování této práce jsem stanovila následující hypotézy:

- Pro mnoho lidí není práce jen nástrojem obživy, ale má svou vlastní hodnotu, stává se symbolem smysluplné lidské činnosti a součástí života člověka. Na tyto trendy musí ve svém zájmu reagovat i podniky novými formami organizace práce a novými formami motivace pracovníků.
- Hodnocení práce a pracovníků patří mezi nejdůležitější činnosti vedoucích pracovníků. Jestliže je hodnocení správně prováděno, může se stát cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry a motivací pro jejich odměňování. Ve všech oborech se lidé stávají tím nejcennějším, co daná společnost má, vždyť konkurence hodná tohoto jména se navíc vždy snaží schopné lidi přetahovat k sobě a řada společností proto potřebuje nové nástroje, pomocí kterých omezí odchody těch, které si chce udržet.
- Je velice podstatné reagovat na změny přicházející transformace společnosti. Na pracovníky budou kladeny odlišné požadavky, budou čelit jiným nárokům na pracovní výkon, zvykat si na změnu organizace a především vedení.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI A STIMULACI

Personální řízení je jednou ze základních manažerských funkcí na všech stupních řízení, je oblastí činností vztahujících se k pracovníkům v organizaci zajišťovaných personálními odborníky. Lidé v organizaci jsou v současném pojetí řízení vnímáni jako zdroj nejcennější, určující využívání ostatních zdrojů (materiálních, finančních, informačních), s nimiž organizace disponuje s cílem zajistit svoji prosperitu. Velice důležitou oblastí personálního řízení je pracovní stimulace a motivace. K problematice pracovní stimulace a motivace je potřeba vycházet z psychologického pojetí motivace a z teorií pracovní motivace. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací. Jednání zaměstnance určují subjektivní a objektivní činitelé. Subjektivními činiteli rozumíme faktory na straně člověka - odborné kompetence, osobnostní předpoklady, sociální kompetence a motivace. Objektivními činiteli jsou styl řízení v organizaci, organizace práce, hodnocení a odměňování, technologie výroby, technické vybavení pracoviště a mimopracovní vlivy. Stimulace pracovníků představuje ovlivňování pracovní motivace, vliv postoje k práci a výkonnosti. Motivační program stimuluje pracovníky. Motivační program zahrnuje významné skutečnosti pro zaměstnance, okolnosti a způsoby uplatňování stimulačních prostředků z hlediska personální a sociální politiky a ovlivňování výkonnosti.¹⁾

Zkoumání motivace pracovní činnosti musí vycházet z těchto zásadních předpokladů:

- práce patří k podstatě člověka, lidský život a lidská společnost nejsou bez ní myslitelné,
- práce dává možnost rozvoje duševních a tělesných sil, uspokojuje potřebu aktivní činnosti, tvořivého rozvoje všech schopností,

¹⁾ HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 1998, s.97-100.

- práce je normálním prostředkem, jak zajistit materiální existenci jednotlivce a jeho rodiny,
- jedinec je součástí společenských vztahů, proto jeho jednání je ovlivněno vždy prostředím, ve kterém žije a pracuje a jakou v něm zastává roli,
- hlavním určujícím faktorem jednání člověka je jeho vlastní přemýšlení, jeho rozhodovací proces. Tedy jeho výsledný čin je produktem jeho rozhodnutí, které probíhá za účasti všech složek osobnosti jedince.¹⁾

Motivace

Motivace se projevuje v činnosti člověka jako vnitřní popud působící směrem k vytyčenému cíli. Motivace vede k dosažení cíle a dosažení cíle je spojeno s pocitem uspokojení. Lidské chování je determinováno potřebami, jejich naléhavostí a pravděpodobností, že cíle bude skutečně dosaženo a potřeba uspokojena.²⁾

Motiv

Motiv je každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale také intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti. Motiv se navenek projevuje jako důvod jednání člověka. Člověk jedná převážně na základě motivů, které si uvědomuje, může o nich uvažovat, hodnotit je, může je přijmout nebo odmítnout. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

Stimulace

Stimulace představuje soubor vnějších incentívů³⁾ usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimul má žádoucí motivační účinek pouze tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a jeho aktuální situací. Stimulace může být zaměřena pozitivně (odměna, kladné hodnocení) nebo negativně (sankce, trest).

¹⁾ HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 1972, s. 302-303.

²⁾ TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 2005, s. 27.

³⁾ Incentivy – hmotné i nehmotné stimulační pobídky, které vyvolávají nebo zesilují motivaci, nástroje stimulace a motivace.

Dimenze motivace

Motivace působí současně ve třech dimenzích: dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti. Dimenze směru způsobuje zaměření činnosti člověka určitým směrem nebo ji naopak od určitého směru odvrací (např. k dosahování vysokých pracovních výkonů nebo naopak k absentérství na pracovišti), dimenze intenzity je síla motivace, která se projevuje ochotou vynakládat větší či menší množství energie při dosahování cíle, a dimenze stálosti se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat překážky, které se vyskytnou při uskutečňování motivované činnosti (např. sportovec snažící se překonat svůj osobní rekord může tuto snahu po několika neúspěšných pokusech vzdát, nebo ve snažení vytrvává i přes dosavadní neúspěchy).

Aspirace motivace

S problematikou motivace je úzce svázán pojem aspirace. Aspirační úroveň představuje výši nároků, které klade jedinec na svůj výkon. Aspirace spoluurčují druh a náročnost cílů, které si jedinec klade a ovlivňují intenzitu motivace k dosažení těchto cílů. Aspirace si člověk vytváří již v dětství, na jejich vznik působí výchova, individuální zkušenosti a sociální a kulturní prostředí (vyšší nároky rodičů vedou k vytváření vyšší úrovně aspirace). Aspirace člověka může být ovlivněna určitým sociálním vzorem (příkladem může být vedoucí pracovník, který svými úspěchy inspiruje spolupracovníky k stanovení si náročnějších cílů) nebo procesy nápodoby a identifikace.¹⁾

1.1.1. Zdroje motivace

1. potřeby
2. návyky
3. zájmy
4. hodnoty a hodnotové orientace
5. ideály

¹⁾ TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 2005, s.27.

Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeby jsou základním zdrojem motivace pro člověka. Potřeba je chápána jako určitá fyziologická podmínka nebo jako hypotetický pojem pro označení určitého, mnohdy konečného zdroje motivační síly. Hlavním znakem potřeby je pak přesycení či nedostatek. Proto je potřeba jakýmsi pocitem člověka, že je nutné něco udělat vzhledem k pociťované nepříjemnosti či nedostatku.¹⁾

Potřeby se obvykle člení na:

- **Potřeby biologické, fyziologické**, které vycházejí z podstaty fungování lidského těla. Mezi ně patří zejména potřeba kyslíku, potravin a tekutin. Můžeme je tedy definovat jako potřeby primární. Jsou zcela nezávislé na vnějším prostředí.
- **Potřeby sociální, společenské, psychogenní**, jejichž podstata se vztahuje na člověka jako tvora sociálního, společenského a kulturního. Do této skupiny potřeb řadíme potřeby lásky, dominance a seberealizace. Jedná se o potřeby sekundární.

Potřeby primární neboli vrozené vycházejí z fungování organismu jako celku. Sekundární potřeby navazují přímo na primární. Podnět, který vzniká z hlediska primární potřeby může být posléze asociován s uspokojením plynoucím z dosažení cílového stavu. Vystupuje již v podobě určitého cíle, který získává samostatnou motivační hodnotu. Skutečnost, že potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek, znamená, že existují nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby tj. „potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti“.

Návyky jako zdroj motivace

Jsou to činnosti, které si člověk navykl dělat pravidelněji, většinou v určitých situacích. Stávají se stereotypem. V rovině prožívání se projevují jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního na určitý podnět. Člověk většinou jedná v souladu se svým návykem, který aplikuje na řešení stejných situací. Chová se tedy podle naučeného vzorce chování. Návyk pak můžeme definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.

¹⁾) HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 1972, s. 303-307.

Zájmy jako zdroj motivace

Zájem můžeme chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována konáním určité činnosti. Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejích produktem. Zájmy můžeme členit na zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, přírodní, technické, rukodělné, materiálové, výtvarné a sportovní. Zájem můžeme chápat jako specifický druh motivů. Vyplývá to zejména z pojetí zájmů, které se projevují, naplňují či rozvíjejí a obohacují člověka ve všech substrukturách.¹⁾

Hodnoty jako zdroj motivace

V průběhu získávání životních zkušeností se člověk setkává se skutečnostmi, které mu připadají jako nové a neznámé a přiřazuje poznáním skutečnostem určité hodnoty. Vytváří si hierarchii hodnot, hodnotový systém. Existují obecně platné hodnoty, například zdraví, rodina, děti, láska, přátelství atd. Hodnoty mohou být charakterizovány z pohledu prospěchu jedince, ale i z pohledu prospěchu celé společnosti. Mnohdy právě základní hodnocení člověk přejímá ze svého sociálního prostředí a vytváří si hodnotový systém. Na jedné straně určitým skutečným přisuzuje hodnoty vyšší, na druhé straně hodnoty nižší. Hodnoty se pak projeví jako zdroj motivační činnosti a motivačního jednání jednotlivců. Je pravděpodobné, že člověk bude motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem podle jeho hodnotové hierarchie důležitějším, tj. ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu, a naopak bude se vyhýbat skutečnostem, jímž připisuje hodnoty negativní, resp. bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení.

Základ typologie hodnotových orientací položil německý psycholog Spranger. Definoval šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- **Typ teoretický** – snaží se hledat pravdu, kritiku, uvažuje racionálně až intelektuálně, pro něj je nejvyšší hodnotou poznání.
- **Typ ekonomický** – měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch a prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek.

¹⁾) BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 1983, s.135.

- **Typ estetický** – nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patrné jsou jeho tendence individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása.
- **Typ sociální** – charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec.
- **Typ politický** – za nejvyšší hodnotu považuje moc, má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé.
- **Typ náboženský** – má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.¹⁾

Ideály jako zdroj motivace

Ideály jsou vzorové cíle, je to určitá názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.²⁾ Z jednotlivých ideálů pak můžeme definovat určitý typ osobního profilu v podobě životních cílů, osobního života či života pracovního.

¹⁾) BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2002, s. 249.

²⁾) BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2002, s. 250.

1.2. TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Správně motivovaní lidé jsou lidé s jasně určenými cíli, kteří uskutečňují kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví pracovníci mohou být motivováni sami od sebe, a míří správným směrem, aby dosáhli, čeho chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Společnost může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí celé řady stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu.

1.2.1. Vnitřní a vnější motivace

Vnější (extristická) motivace je spojena s dosahováním cílů mimo oblast pracovní činnosti. Mezi nejsilnější extristické motivy patří: mzda a hmotné odměny, zaměstnanecké výhody, jistota spojená s pracovním místem, prestiž a sociální status pracovní pozice. Vnější motivace, vztahující se k hmotným odměnám, se spíše projevuje u pracovníků s nižší kvalifikací a u pracovníků vykonávající nezajímavou práci. Protože jim obsah jejich práce nedává možnost seberealizace, uspokojují své potřeby mimo pracovní oblast. Práce jim pouze zajišťuje prostředky pro uspokojování potřeb. Zaměstnanci si snadno zvyknou na odměny a sociální výhody a začnou je chápat jako samozřejmost. Zvýšení platu proto nemá dlouhodobý motivační efekt, po určitém čase požadují zaměstnanci další zvýšení platu a odměny.

Vnitřní (intristická) motivace je spojena s uspokojováním potřeb prací samou. Mezi intristické motivy patří: pocit moci spojený s pracovní pozicí (pramenící z možnosti řídit chování jiných lidí a činit důležitá rozhodnutí), uspokojení z dobře vykonané práce, seberealizace, využívání svých schopností a zvyšování kvalifikace, osobnostní růst, radost z práce a potřeba pracovat. Vnitřní motivace převažuje u pracovníků s vysokou kvalifikací, kteří vykonávají rozmanitou, přiměřeně náročnou a zodpovědnou práci.¹⁾

¹⁾ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, s. 123.

1.3. SPECIFICKÉ TEORIE MOTIVACE

1.3.1. Motivace „Cukr a bič“

Jde nejspíš o ten nejjednodušší pohled na to „jak lidi stimulovat. Jednoduše říká, že pokud někdo pracuje výkonně, můžete ho odměnit. Třeba finanční prémie. Pokud však bude pracovat špatně, nastupuje postih, nebo chceme-li trest. Například odejmutí služebního automobilu. Metody cukru a biče se pomalu vytrácejí. Neboť tento postup závisí na tom, že strach z biče bude pro lidi motivem k lepšímu výkonu, tedy aby se dostali k cukru.

1.3.2. Teorie X a Y

Autorem tohoto přístupu je Douglas McGregor (1906-1964), ten prozkoumal představy manažerů o pracovnících a důsledky těchto představ na jejich přístupy k řešení takových problémů, jako je řízení, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst a vytváření systémů odměňování. Identifikoval dvě velmi rozdílné skupiny. Nazval je "teorií X" a "teorií Y". Východiskem teorie X je to, že lidé ve skutečnosti nechtějí pracovat, nebo na sebe brát odpovědnost. Systémy řízení proto musejí zdůrazňovat disciplínu, kontrolu a přímý dohled. Teorie Y prezentuje opačný pohled. Lidé pracují rádi a chtějí, aby jim byla přidělena práce. Jestliže jak práce sama o sobě, tak i prostředí firmy, jsou příznivé, pracovníci budou ochotně pracovat bez přinucení nebo kontroly.

Teorie X tedy vychází z pesimistického přesvědčení, že:

- průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se ji vyhýbá,
- lidé musí být k práci nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy,
- průměrný člověk má malou ctižádost a chce jistotu.

Teorie Y je optimističtější, protože tvrdí, že:

- vynakládat fyzické i duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek,
- vnější řízení a hrozba nejsou jediným prostředkem pro dosažení žádoucího úsilí,

- lidé jsou schopni se sami řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k naplnění podnikových cílů, se kterými se ztotožňují,
- za vhodných podmínek se člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat,
- lidé mají schopnost pro řešení problémů organizace užívat vlastní důvtip, představivost a tvořivost.¹⁾

1.3.3. Teorie Z

Na sklonku života pracoval McGregor na teorii Z, ve které chtěl skloubit potřeby a cíle podniku a zaměstnanců. Tento přístup nedokončil, nicméně je jasné, že právě tento přístup je ten správný.

Teorie Z například předpokládá, že:

- lidé chtějí pracovat v takové firmě, kde mají vysokou míru sounáležitosti s firmou,
- lidé chtějí, aby je „jejich“ firma považovala za skutečně cenného pomocníka při dosahování cílů společnosti, a ne pouze jako pracovní sílu,
- lidé chtějí pracovat v takové firemní kultuře, kde slova, jako rodina, kultura, tradice, sociální prostředí nejsou slovy prázdnými,
- lidé mají rádi týmovou práci pro organizaci.²⁾

1.3.4. Teorie W

Teorie W vznikla v 70. letech v návaznosti na obecně používaný přístup cukru a biče. Anglický výraz pro bič je whip. Tato „teorie biče“ prosazuje především systematické používání represí a trestů.

¹⁾) PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1996, s. 118-119.

²⁾) HÁJEK, Martin. Teorie motivace X, Y a Z. *Vedeme.cz* [online]. 2008

[cit. 2008-04-18]. Dostupný z WWW:

<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content=view&id=379&Itemid=1>.

1.4. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁVÁNÍ MOTIVAČNÍCH PŘÍČIN

1.4.1. Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie první poloviny 50.let je dnes nejznámějším a všeobecně uznávaným přístupem k tomu, jak chápat motivaci lidí. Abraham Maslow (1908 – 1970) předpokládá, že lidské potřeby je možné strukturovat do pěti úrovní tak, jak je naznačeno na obrázku. Maslow chápal člověka jako psychologický organismus, který se snaží uspokojit své životní potřeby. Tyto potřeby se neuspokojují na stejné úrovni, ale mají různý význam.

Jednotlivé úrovně potřeb jsou pak charakterizovány následujícím způsobem:

- ***Fyziologické potřeby*** – ty zahrnují primární – základní lidské potřeby jako je potřeba jíst, pít, spát, sexuální pud apod. Zabezpečení těchto potřeb je možné spojovat se mzdou, základními pracovními podmínkami apod.
- ***Potřeba jistoty a bezpečí*** – ve chvíli, kdy jsou fyziologické potřeby uspokojeny, nastupuje otázka bezpečí. V zaměstnání to pak může být obava ze ztráty zaměstnání, snaha zajistit si různé zaměstnanecké výhody, povýšení nebo naopak odvolání z funkce apod.
- ***Sociální potřeby*** – tyto potřeby souvisí se společenskou povahou lidí. Jde o touhu sdružovat se, mít přátele, komunikovat, udržovat formální i neformální vztahy apod. To je ta potřeba, kterou naplňujeme tím, že se pobavíme s kolegy co kdo prožil, zajdeme na oběd apod. Problém nastane v okamžiku, kdy je pracovní klima špatné. Pak se nejenže po dovolené nebudeme do práce těšit, ale budeme nespokojení a potřebu sociálního kontaktu budeme uspokojovat jinde. Pracovnímu výkonu to rozhodně neprospěje. Z pohledu manažera by tedy faktory jako sociální podmínky, spolupráce a komunikace na pracovišti, formální nebo naopak neformální pracovní vztahy, zajištění společenského případně jiného uplatnění apod., měly být považovány za více než důležité.

- **Potřeba uznání** – člověk potřebuje mít pocit, že je pro ostatní významný. Potřebuje cítit, že ostatní si ho váží a že si váží i jeho práce. Navíc i on sám musí mít ve vztahu k sobě a své práci pocit prospěšnosti pro firmu, potřebuje cítit uznání osobního přínosu vykonávané činnosti apod.
- **Potřeba seberealizace** – člověk chce v práci uplatnit svůj talent a své schopnosti. Pokud najdeme takovou práci, která to umožní, budeme se seberealizovat. Pro firmu mají takoví pracovníci vysokou cenu, protože vykonávají práci daleko lépe než ti, kteří považují práci za nutné zlo. Navíc se v tomto případě uspokojení z práce stává důležitější než uspokojení související se mzdou.

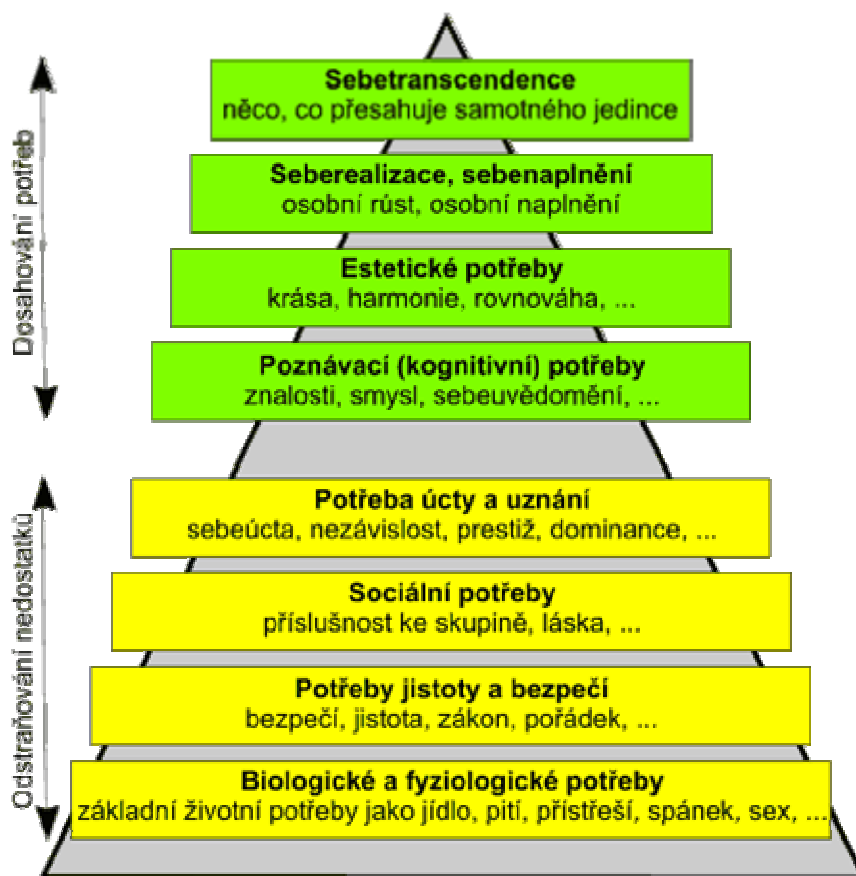
Podle Maslowa jsou pro pochopení toho, jak tyto hierarchie fungují, podstatné dvě věci:

- Motivem člověka je uspokojení těchto potřeb, což jinými slovy znamená, že to, co jsme již uspokojili, nás více nemotivuje. Jinak řečeno, žene-li nás dopředu touha najíst se, uděláme vše pro to, abychom se nasýtili. Ve chvíli, kdy hlad ukojíme nebudeme za další jídlo ochotni udělat nic, protože pro nás ztrácí cenu.
- Svoje potřeby člověk uspokojuje hierarchicky, tedy postupně. Jakmile uspokojíme jednu úroveň, nastupují potřeby úrovně vyšší.¹⁾

I tato teorie má své slabiny. Například to, že každý člověk má své priority jiné a jinak postaven žebříček hodnot. V dnešní době málo lidí pracuje jen pro „bydlení a stravu“ s nějak velkou motivací. Nebere tedy v úvahu touhu lidí po věcech, které v podstatě nepotřebují. Avšak i přes tyto aspekty, je tento přístup využíván, ať už vědomě nebo intuitivně.

¹⁾) PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2002. s. 106-109.

Obrázek č.1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Motivace a vedení lidí. *Vedeme.cz* [online]. 2008 [cit. 2008-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.vedeme.cz/index.php?content&task=view&id=85&Itemid=69>>.

1.4.2. Dvufaktorová teorie – motivačně – hygienický přístup

Autorem této teorie je Frederick Herzberg, který zjistil, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů: hygienické a motivační faktory. Hygienické faktory (vnější faktory, frustrátory) vyvolávají pracovní nespokojenost a působí negativně na motivaci pracovního jednání. V případě, že zaměstnanci pocítují nedostatečnou kvalitu těchto faktorů, pocítují pracovní nespokojenost. Pokud jsou hygienické faktory v organizaci na dostatečné úrovni, nevyvolávají pracovní spokojenost, pouze způsobují neexistenci pracovní nespokojenosti. Tyto faktory nemají výraznější pozitivní vliv na motivaci. Mezi tyto faktory patří např. mzda (vysoká mzda je chápána jako samozřejmost, nízká

mzda vyvolává nespokojenost), jistota práce (pociťovaná jistota udržení si pracovního místa nemotivuje zaměstnance k podávání vysokých výkonů, naopak nejistota vyvolává nespokojenost), vztahy s nadřízenými, kolegy a podřízenými, pracovní podmínky, podniková politika a také sociální status spojený s pracovní pozicí.

Druhá skupina faktorů, tzv. motivátory (vnitřní faktory, satisfaktory), pokud jsou tyto faktory v organizaci zastoupeny v dostatečné kvalitě, je způsobilá vyvolat uspokojení z práce a motivovat k lepším výkonům. Pokud zaměstnanci výskyt těchto faktorů pociťují jako nedostatečný, nejsou spokojeni a dostatečně motivováni k práci. Mezi tyto faktory patří např. dosažení cíle (dosažení úspěchu v předešlém pracovním úkolu podněcuje zaměstnance k podávání vysokých výkonů i při plnění dalších úkolů), uznání (prostředkem pro získání uznání od svého okolí je dobře vykonaná práce, pokud zaměstnanec toto uznání pociťuje, snaží se ho udržet a je motivován k dosahování vysokých výkonů), povýšení a s ním spojený pocit moci a možnost rozhodování; obsah práce (míra zajímavosti, rozmanitost práce, tvůrčí charakter práce), odpovědnost.

Daleko podstatnější rozdíl je v tom, jak hodnotí význam jednotlivých faktorů pro motivaci zaměstnanců. Podle něj, totiž udržovací faktory vyvolávají v nejlepším případě „žádnou nespokojenost“, pokud jsou naplněny, a značnou nespokojenost, nejsou-li naplněny. Pro manažera je podstatné, že tyto potřeby vyvolávají v menší či větší míře pouze neuspokojení. Druhá skupina faktorů – motivační faktory – naopak ovlivňují spokojenost. Pokud jsou splněny, panuje spokojenost, pokud ne, tak sice neexistuje nadšení, ale ani nespokojenost. Herzberg to nazývá jako „žádná spokojenost“.

Jistou slabinou tohoto přístupu je fakt, že Herzberg postavil tuto teorii na základě výzkumu mezi techniky a účetními. Otázkou tedy je, jest-li funguje i u manuálních pracovníků. Dalším problémem je skutečnost, že pokud toužíte po uznání a ono se opakovaně nedostaví, i když byste si ji zasloužili, přeroste vaše nenadšení v nefalšovanou nespokojenost.¹⁾

¹⁾) PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1996, s. 108-109.

1.4.3. Teorie tří kategorií potřeb

Clayton P. Alderfer vyšel z Maslowovy teorie a zredukoval systém potřeb na pouhé tři:

- **potřeby existenční** (veškeré materiální a fyziologické potřeby),
- **potřeby vztahové** (veškeré vztahy k lidem našeho okolí: zlost i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství),
- **potřeby růstové** (kreativní práce jedince na sobě a na svém okolí).

Tato teorie motivace netrvá na dané hierarchii mezi potřebami zajištění sociálních vztahů a potřebami osobního, profesního a kvalifikačního rozvoje, na rozdíl od Maslowovy teorie. Také předkládá možnost, že když jedna z uvažovaných skupin potřeb není dostatečně uspokojena, může podnítit zesílení potřeby ze skupiny druhé.¹⁾

1.4.4. Teorie potřeby dosáhnout úspěchu

David McClelland identifikoval tři typy motivačních potřeb:

- **Potřeba sounáležitosti** – snaha většiny mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky, tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery.
- **Potřeba moci** – snaha prosadit se a zaujímat vlivnou pozici. Představuje typickou vlastnost manažerské profese, lidé s potřebou moci mají značný zájem na ovlivňování druhých.
- **Potřeba úspěšného uplatnění** – projevuje se u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci, potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.²⁾

¹⁾ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, s. 98-99.

²⁾ HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 1972, s. 138.

1.5. TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH MOTIVAČNÍHO PROCESU

1.5.1. Teorie spravedlnosti

Tuto teorii, také nazývanou teorií ekvity, vytvořil J.S.Adamse. Základem této teorie je sociální srovnávání – pracovník porovnává svůj vklad do práce (např. své schopnosti a zkušenosti, vykonanou práci) s vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. Vkladem může být např. kvalifikace, zkušenosti, pracovní nasazení, dosažené výsledky práce, předchozí úspěchy. Tyto vklady srovnává s efekty, které práce přináší jemu i jeho spolupracovníkům. Tímto efektem může být mzda, prémie a odměny, zaměstnanecké výhody, uznání, obdiv okolí, možnost kariérního postupu, zajímavá práce atd. Srovnávání se neomezuje pouze na spolupracovníky, posuzovány jsou také vklady a efekty zaměstnanců konkurenčních firem nebo pracovníkova okolí (přátelé, rodina). Pokud pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, dostavuje se tendence tuto nerovnováhu odstranit, např. snížením výkonu (kvalitativním nebo kvantitativním), absencí nebo fluktuací.¹⁾

1.5.2. Teorie kompetence

Autorem je R.W. White, který vnímá motiv kompetence jako potřebu řídit své okolí. Práce je vhodná k porovnání vlastního výkonu s výkony ostatních (spolupracovníků, nadřízených, konkurentů). Srovnání jednotlivých pracovních výkonů je východisko pro posouzení míry své kompetence. Pokud je toto posouzení ve srovnání s okolím pro člověka příznivé, zvyšuje se jeho sebedůvěra a zlepšuje se sebehodnocení. Podle této teorie by měl manažer pověřovat své podřízené přiměřeně náročnými úkoly – příliš snadný úkol není motivující, naopak příliš náročný úkol vystavuje pracovníka vysokému stresu z jeho nesplnění. Přiměřený úkol by měl mírně překračovat nároky na

¹⁾) NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, s. 89-90.

schopnosti, které již pracovník prokazuje. Postupné zvyšování náročnosti úkolů je pro zaměstnance vysoce motivující a zajišťuje jeho osobnostní rozvoj.¹⁾

1.5.3. Teorie expektance

Teorii zpracoval Viktor Vroom v roce 1964. Vysvětluje motivaci jako proces, ve kterém lidé uzpůsobují své chování na základě tří faktorů:

- **očekávání** – přesvědčení o souvislosti mezi snažením, chováním a dobrým výkonem,
- **instrumentalista** – přesvědčení, že určité chování je spojeno s určitým výsledkem – odměnou,
- **valence** – atraktivita určitého výstupu – odměny nebo uspokojení osobního očekávání spojeného s výsledkem – odměnou. Odměna, kterou zaměstnanec dostane, musí být pro něj zajímavá.²⁾

1.5.4. Rozšířený model teorie očekávání

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler rozšířili expektační teorii a zdůraznili, že intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Doporučili manažerům, aby specifikovali potřebnou a dosažitelnou úroveň výkonu a aby jasně specifikovali souvislost mezi úsilím, výkonem a pro pracovníky žádoucími výsledky a především, aby se s každým podřízeným zacházelo spravedlivě a slušně.

1.5.5. Teorie zesílených vjemů

Tuto teorii prezentoval F. Skinner a vychází z faktu, že předchozí zkušenosti ovlivní reakce na nové situace podobného druhu v současnosti. Tedy, že lidské chování je

¹⁾ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, s. 155.

²⁾ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, s. 72.

naučené, je situačně podmíněné zvyky. Lidské chování je formováno odměnami a tresty.

1.6. PRINCIPY MOTIVACE

1.6.1. Princip psychického ekvilibria

Princip psychického ekvilibria vyjadřuje empiricky potvrzovaný fakt, že motivované chování, ať už plyne z jakýchkoli motivů, směřuje k dosažení vnitřní psychické rovnováhy subjektu. Psychickou rovnováhu narušují různé negativní emoce, jejichž společným jmenovatelem je úzkost, stav nepříjemného napětí s přidruženou tendencí k jeho redukci. Jiným činitelem vzniku psychické nerovnováhy je tzv. kognitivní disonance¹⁾ (L. Festinger, 1957,), která je podle jejího objevitele stejně motivující jako hlad a která vzniká, když se dva nebo více kognitivních elementů dostane do disonantního vztahu, jehož příkladem je třeba silný kuřák, který se začne obávat negativních zdravotních důsledků. V takovém případě vzniká tendence k redukci disonance návratem ke konsonanci, což se může realizovat buď změnou chování, nebo zavedením nového kognitivního elementu, který disonanci zmenší. Dalším činitelem narušujícím psychickou rovnováhu je inkongruence.²⁾ Vzniká-li nesoulad mezi tím, co o sobě subjekt smýšlí, a chováním sociálního okolí, objevují se mechanismy kongruence, jejichž smyslem je odstranění této neshody.³⁾

1.6.2. Princip hédonismu⁴⁾

Princip hédonismu vyjadřuje, že chování člověka je ovládáno principem slasti, tedy že směřuje k vyhledávání slasti a k vyhýbání se strasti. Motivující je dosahování odměn a vyhýbání se trestům. P. Th. Young (1961) formuloval hédonický princip motivace tak,

¹⁾ Kognitivní disonance – nevědomá reakce mysli na rozpory mezi postoji (znalostmi, vírou, chováním) a skutečným stavem věcí. Opak konsonance – souznění, soulad.

²⁾ Inkongruence – neshoda, nesouhlas, vnitřní rozpor.

³⁾ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1996, s. 120-121.

⁴⁾ Hédonismus – z řeckého slova *hédoné* tedy „potěšení, slast“, je to filozofické učení, podle něž má být slast považována za nejvyšší dobro a kritérium jednání.

že lidé mají tendenci k maximalizaci slasti a k minimalizaci strasti. V této teorii hrají podstatnou roli emoce.

1.7. MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON

Výkonová motivace je snaha člověka dosahovat co nejlepších výkonů v činnostech, kde je možné uplatnit měřítko kvality – kde je možné dosáhnout úspěchu. Výkonová motivace souvisí s tendencí být úspěšný a vyhýbat se neúspěchu. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, u každého jedince jsou ale zastoupeny v rozdílné míře. Intenzitu výkonové motivace lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{Výkonová motivace} = (\text{potřeba úspěchu}) / (\text{potřeba vyhnout se neúspěchu})$$

Motiv výkonu závisí na třech faktorech:

- pravděpodobnost dosažení úspěchu,
- pohnutka ke specifickému výkonu a osobní důsledky plynoucí z úspěchu vyjádřené stupněm obtížnosti,
- dosažení cíle.

Každý člověk má potřebu dosáhnout úspěchu a zároveň vyhnout se neúspěchu a v závislosti na tom, která potřeba působí větší intenzitou se prosazuje jedna z těchto tendencí chování: snaha o dosažení úspěchu spojená s určitou aktivitou nebo vyhýbání se možnosti neúspěchu spojené s vyhýbáním se této aktivitě.¹⁾

Vysoce výkonově orientovaní jedinci bývají cílově orientovaní, jejich cíle mají často vzdálený časový horizont. Dosažení cíle proto předpokládá plánování, které odlišuje výkonovou motivaci od jiných motivů. Dosažený výkon je kromě motivace také ovlivněn schopnostmi jedince, např. odbornou kvalifikací a zkušenostmi, osobnostním profilem a výkonovou zdatností. Schopnosti člověka a motivace k dosažení výkonu jsou subjektivními determinanty výkonnosti. U každého člověka je vliv těchto faktorů na

¹⁾ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, s.112-113.

úroveň výkonu jiná. Vztah mezi výkonem, motivací a schopnostmi lze vyjádřit vzorcem: $V = f(M \cdot S)$

V...úroveň výkonu, M...úroveň motivace, S...úroveň schopností.

Tento vztah platí zejména pro případy, kdy je úroveň motivace nízká – pak je zpravidla i výkon slabý. Nicméně vztah mezi výkonem a úměrností nelze charakterizovat jako přímou úměrnost, vysoká motivace není vždy zárukou vysokého výkonu. Přílišná motivace přináší člověku vysoké vnitřní napětí a oslabuje tak jeho vnitřní předpoklady k vysokému výkonu.¹⁾

Na výkonnost člověka působí kromě subjektivních determinantů také objektivní determinanty, kterými jsou pracovní podmínky, které svým zaměstnancům vytváří podnik a které jsou stejné pro všechny zaměstnance podniku, např. styl řízení, úroveň používané technologie, hodnocení práce, organizace práce, vybavení pracoviště (estetický vzhled, osvětlení, hluchost, prašnost, uspořádání pracoviště), sociální vztahy na pracovišti (např. převládající solidarita nebo rivalita mezi spolupracovníky). Výkon zaměstnance závisí v tomto pojetí na třech faktorech: na schopnostech zaměstnance (znalosti a dovednosti), které jsou podmínkou způsobilosti zaměstnance k určité činnosti (například znalost práce s počítačem umožňuje vyšší výkon sekretářce), na podmínkách potřebných k dosažení výkonu, které jsou vytvářeny podnikem (například připojení k internetu umožňuje efektivní komunikaci se zákazníky přes e-mail), a úrovni motivace pracovníka k dosažení výkonu. Pracovní podmínky, úroveň motivace a schopnosti zaměstnance musí dosahovat optimální úrovně, aby byl dosažen požadovaný výkon. V případě, že by byla úroveň jedné z těchto složek determinujících výkon nižší než optimální, bude zaměstnanec podávat nižší výkon. Proto je nutné udržovat tyto tři složky v rovnováze. Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje Yerkes-Dodsonův zákon (obrácená U – křivka). Průběh obrácené U-křivky vyjadřuje skutečnost, že v případě nízké motivace bude úroveň motivace nízká, s růstem intenzity motivace úroveň výkonu poroste, ovšem pouze do určité úrovně motivace a od určité hranice se výkon bude paradoxně snižovat. Pro každý typ úkolu existuje jiná optimální

¹⁾ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1996, s. 66.

úroveň motivace, kdy je výkon nejvyšší. Optimální úroveň motivace závisí na náročnosti úkolu – pro náročné úkoly je optimální nižší úroveň motivace než pro snadné úkoly.¹⁾

Výčet možných faktorů ovlivňujících pracovní chování a postoje pracovníka ve vztahu k vlastní práci a organizaci:

- jistota pracovního místa, jistota vlastní pozice
- charakter práce,
- úroveň podnikového sociálního zabezpečení, jiné sociální požitky,
- výše mzdy,
- účast na výsledku hospodaření,
- vnější pracovní podmínky,
- příležitost k tvořivé práci,
- způsob zadávání pracovních úkolů,
- možnosti dalšího postupu,
- možnosti dalšího vzdělání,
- uznání osobního výkonu,
- titul, status, prestiž vykonávané profese,
- míra informovanosti,
- spoluúčast na rozhodování,
- chování nadřízených (klíma vedení),
- spolupráce a vztahy v pracovním týmu,
- vztahy k nadřízeným,
- vážnost a ocenění od kolegů,
- podnikové klíma,
- „image“ firmy na veřejnosti.²⁾

¹⁾) PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1996, s. 67-69.

²⁾) KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E. a DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1998, s. 14.

1.8. STIMULACE

1.8.1. Stimulace jako nástroj ovlivňování pracovní motivace

Motivace je vnitřní hnací silou člověka, která dává lidskému chování určitý cíl a usměrňuje jednání vůči tomuto cíli. Pokud jsou cíle podniku a cíle zaměstnanců orientovány stejným směrem, stává se práce pro člověka příležitostí k seberealizaci a je pro něj podstatná. Stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání zaměstnanců a působit na jejich vnitřní pracovní motivaci. Stimulace slouží k ovlivnění motivace a má za úkol sjednotit cíle zaměstnance s cíly společnosti. Účinek závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci – čím lépe známe motivační strukturu člověka, tím lépe můžeme vybrat stimulační podněty, které budou na daného jedince působit. Stimulace je soubor všech podnětů, které působí na člověka z vnějšku. Jejich účinky však nejsou stejné, jen některé stimuly jsou způsobilé ovlivnit motivaci člověka. Podmínkou pro účinnou stimulaci je znalost motivačního profilu zaměstnanců, jen tak lze úspěšně použít prostředky stimulace. Stimulace není jednorázový akt, ale neustále probíhající proces. Pracovníka stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb nebo co vstupuje do rozporu s jeho životními hodnotami.

Chceme-li správně nastavit stimulaci ve firmě, musíme si uvědomit, čeho chce společnost dosáhnout, jaké má prioritní cíle. Má-li pak být stimulace pro zaměstnance jako individuální osobnost dostatečná, musí znát osobní úspěch v práci, kterou dělá, musí cítit, že dostatečně přispívá cílům pracovní skupiny a celé společnosti, musí cítit, že práce představuje výzvu a že při plnění svých úkolů ze sebe musí vydat to nejlepší, čeho je schopen, musí vědět, že při práci rozvíjí své schopnosti a získává nové vědomosti a především musí zvládat přidělené úkoly.

1.8.2. Stimulační postupy

Formální stimulační postupy mohou sehrát významnou úlohu, ale vždy je musíme považovat za část celku. Žádný postup nesmí působit jen sám o sobě, nýbrž dobře se doplňovat se všemi ostatními aktivitami, které společnost podniká.

1.8.2.1. Systémy zaměstnaneckých výhod

Lidé nepracují jen kvůli mzdě nebo platu. Obvykle je k dispozici celý systém odměn, které by měly být spojeny především s motivačními záměry. Smysl tohoto systému je dvojitý, přičemž obě stránky se navzájem překrývají: Za prvé je jeho účelem přilákat ty nejlepší kandidáty a zajistit úspěšný nábor a výběr. Lákání kvalitních kandidátů je proces, ve kterém hraje roli konkurence. V mnoha oblastech mají lidé na výběr a do organizace se nechají „naverbovat“ teprve až zváží všechna pro a proti, která společnost nabízí ve srovnání s jinými potenciálními zaměstnavateli. Druhým účelem systému je udržet lidi v místě a vést je k tomu, aby společnosti zachovali věrnost, i když se třeba po určitém čase může jejich postavení změnit. Složky tohoto systému jsou početné a různorodé a patří mezi ně následující:

- plat
- penze
- služební vůz
- stimulační nebo prémiové platby
- možnosti podílu na vlastnictví
- zvláštní termínované půjčky
- proplacení výdajů (které pokrývá více než jen náklady na výkon pracovních povinností)
- slevy na výrobky nebo služby společnosti
- zdravotní a jiné pojištění
- skupinové stimuly (jako například účast na konferenci v zahraničí).¹⁾

¹⁾) PATRICK, Forsyth. *Jak motivovat lidi*. 2000, s. 69-70.

Můžeme také vytvořit sestavu, která by odpovídala potřebám daného jedince a kde je možné zdůraznit určitý prvek, aniž by to celkové náklady zvedlo nad únosnou míru. Standardní systém výhod je třeba neustále průběžně prověřovat a upravovat, protože na jednu stranu jimi musíme spravedlivě podělit všechny zaměstnance a na stranu druhou musíme zajistit, aby byl systém flexibilní a jeho užitečnost v případě jednotlivých pracovníků co největší. Pravidla jsou sice důležitá, ale různé výjimky mohou lidé vysoce ocenit, takže zde můžeme dosáhnout výrazného efektu při poměrně malých nákladech. Lidé ocení, jestliže je společnost pružná a umožňuje různé úpravy pro potřeby jednotlivců. A také motivačně působí samo udělení výjimky.¹⁾

1.8.2.2. Finanční stimuly

Problém finančních stimulů může nastat, pokud je člověk začne považovat za danou věc, stejně jako třeba u platu, a jejich motivační síla tím upadá. Na druhou stranu peníze jsou dobrým motivačním prostředkem a záleží na správném využití. V případě některých zaměstnání se přikračuje k vyplácení provizí. Systémy vyplácení provizí fungují nejlépe, jestliže:

- jsou součástí celku, který zahrnuje plat,
- jsou zcela nebo alespoň v první řadě individuální (skupinové stimuly, při kterých je jedinec závislý na úsilí ostatních, jsou vždy jako motivační prostředky méně účinné),
- umožňují pravidelné vyplácení,
- jsou jednoduché (člověk musí být schopen pochopit, jak se věci mají, a vytvořit si představu, jaká částka ho čeká na konci daného období).

1.8.2.3. Nefinanční metody

Jiné postupy mohou být rovněž založeny na principu pravidelných stimulujících plateb, avšak s tím rozdílem, že jsou propláceny jinak než formou peněz. Dobře známou a podle všeho vysoce hodnocenou možností jsou služební cesty, ale také zde můžeme

¹⁾) PATRICK, Forsyth. *Jak motivovat lidi*. 2000, s. 70-71

zařadit různé druhy zboží. Ať se jedná o cokoli, musí to odpovídat potřebám dotyčných lidí.

1.8.2.4. Udržování zájmu

Každá metoda postupně ztrácí na atraktivitě, proto potřebujeme jakousi kombinaci různých postupů. Například:

- soubor různých prvků, jež samy o sobě vedou k motivaci,
- základní odměnový systém (například provize nebo něco podobného),
- určitý počet krátkodobých metod, které můžeme v případě potřeby obměňovat.

Základním rysem tohoto celku musí být změna. Nová metoda nejprve vzbuzuje rostoucí zájem, který se po určitou dobu udrží a potom pravidelně klesá. Proto je velice účinná série jednotlivých akcí, které se navzájem překrývají. Série metod skutečně udrží zájem po delší dobu. Například v oblasti služeb zákazníkům může být jedna spojena s dosažením co nejlepšího ohlasu, druhá s dosažením co nejmenšího množství stížností a tak dále. Může se tím zabránit tomu, aby stále vyhrávala jedna a ta samá osoba nebo malá skupina lidí. Cílem takových metod je dosáhnout co nejlepších výkonů všech zaměstnanců. Další výhodou sérií překrývajících se akcí je skutečnost, že celý cyklus uvádění a vysvětlování nového nápadu a zkoušení, jak budou fungovat a jak bude pro lidi přitažlivý, se neustále opakuje. Určitá část síly těchto metod spočívá nikoli v perspektivě finančního nebo jiného zisku, ale v tom, že se díky nim kancelář dostane do varu. Lidé o věci hovoří, srovnávají výsledky, soutěží mezi sebou, a to všechno dodává práci na zajímavosti.¹⁾

1.8.2.5. Komunikace

Chceme-li dosáhnout maximálního účinku, musíme dbát na následující skutečnosti:

- komunikace musí být jasná,
- komunikace musí být přesná,

¹⁾) PATRICK, Forsyth. *Jak motivovat lidi*. 2000, s. 72-75.

- komunikace musí být jednoduchá: fungování schématu musí být dobře pochopitelné,
- spojování metody s něčím veselým a zajímavým,
- dodržovat pracovní účel celé akce,
- důležité je hovořit o konečných výsledcích, zakončení série by mělo být výrazné a hned by na ně měl navazovat začátek další série.¹⁾

Komunikace, ať už formální či neformální je významným nástrojem stimulace pracovníků. Komunikace obsahuje dvě roviny – racionální (obsahovou) a emocionální (prožitkovou). V racionální rovině komunikace získává zaměstnanec zpětnou vazbu ohledně svého výkonu od vedoucího pracovníka, dostává informace o tom, jaké jednání se od něj očekává a jestli jeho pracovní výkon toto očekávání splňuje. Zaměstnanec se tímto způsobem dozví, jak je jeho pracovní jednání vnímáno vedoucím pracovníkem, je upozorněn na případné nedostatky a podporován v žádoucím chování. Účinnost zpětné vazby se zvyšuje, pokud je podávána buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení, čím delší je interval mezi vykonáním činnosti a zpětnou vazbou, tím je účinek zpětné vazby nižší. Prožitková rovina představuje ubezpečení, že je zaměstnanec pro podnik důležitý a že jeho práce je smysluplná (např. tím, že vedoucí pracovník zaměstnance pochválí a podporuje ho v dosavadní činnosti). Toto zjištění se projevuje ve zvýšení sebedůvěry pracovníka a ve snaze podávat ještě lepší výkony. V případě, že vedení podniku poskytuje zaměstnancům relevantní informace, např. o plánech a strategiích, o momentální situaci podniku, o připravovaných akcích, získávají pocit, že vedení podniku s nimi počítá, že jsou pro něj důležití.²⁾

1.8.2.6. Extrémní měřítka

Zde hraje významnou roli soutěžení. Ve společnosti se mohou zavést různé ligové tabulky nebo hodnotící systémy, jejich cílem je neustále soustřeďovat pozornost na možnosti dalších úspěšných obchodů.³⁾

¹⁾) PATRICK, Forsyth. *Jak motivovat lidi*. 2000, s. 77.

²⁾) PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1996, s. 173-174.

³⁾) PATRICK, Forsyth. *Jak motivovat lidi*. 2000, s. 77.

1.8.2.7. Práce sama o sobě

Nejdůležitějším nástrojem motivace je práce sama o osobě, pokud vykonávaná práce umožňuje pracovníkovi rozvíjet své schopnosti, seberealizovat se, samostatně rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost nebo pokud je spojena s prestižním společenským postavením. Pokud práce umožňuje jedinci uplatňovat a dále rozvíjet své schopnosti, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí. Každého pracovníka více motivuje jiný konkrétní aspekt vykonávané práce. Aspekt, který oslovuje jednoho člověka, může jiného nechávat chladným. Mezi tyto aspekty patří: tvořivé myšlení, samostatnost, koncepční myšlení a plánování, apel hrdosti na práci (výkon záslužného povolání), apel hrdosti na vlastní schopnosti (např. vědci, sportovci), prestiž povolání a s ní spojený obdiv okolí, sebekontrola, pocit moci, péče o jiné lidi nebo o přírodu (pro takto orientované lidi se stává práce posláním), potřeba jistoty (např. úředníci státní správy), potřeba sociálních kontaktů a komunikace s druhými lidmi (např. prodavačka nebo obchodník).¹⁾

Vzdělávání pracovníků

Již zmíněné rozvíjení schopností pracovníků úzce souvisí se systémem vzdělávání pracovníků. Vzdělávání zaměstnanců vychází z personální strategie, jejíž cílem je zlepšovat a usměrňovat kvalifikaci pracovníků. Systém vzdělávání pracovníků ve společnosti zahrnuje orientaci pracovníků, prohlubování kvalifikace, přeškolení, vedle zdokonalování odbornosti a rozšiřování vědomostí sleduje rozvoj osobnosti, zaměřuje se na určité skupiny pracovníků (dělníci, vedoucí pracovníci, technickohospodářští pracovníci, specialisté). Vzdělávání může probíhat jako krátkodobé i dlouhodobé. Proces realizace vzdělávání zahrnuje identifikaci potřeb, plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, výběr pracovníků, obsah školení, metody školení), realizaci vzdělávacího procesu a vyhodnocení výsledků vzdělávání. K identifikaci potřeb vzdělávání jsou využívány analýzy statistických dat, průzkum názorů, postojů a požadavků souvisejících se vzděláváním a vyhodnocení informací od vedoucích pracovníků.

¹⁾ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, s. 132-135.

1.9. HODNOCENÍ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců patří mezi nejdůležitější a zároveň nezbytné personální činnosti, jejíž výstupy jsou východiskem při realizaci dalších významných personálních činností (odměňování, vzdělávání, řízení kariéry aj.) a zajišťují funkčnost personálního systému. Slouží k plánování cílů, dosahování lepších pracovních výsledků, ke spravedlivějšímu odměňování zaměstnanců, ke zjišťování potřeb rozvoje pracovníků apod. Správné hodnocení vede ke zvyšování pracovních výkonů, ke spokojenosti pracovníků, k větší motivaci lidí, zajišťuje potřeby vzdělávání zaměstnanců atd. Hodnocení pracovníků lze charakterizovat jako zjišťování a posuzování pracovního výkonu a pracovního chování, poznání pozitiv a negativ činnosti pracovníka a stanovení úkolů s cílem zlepšení pracovní činnosti hodnoceného pracovníka. Cílem hodnocení pracovníků je zjistit možnosti dalšího využití pracovníka v podniku a diferencovat odměňování, seznámení pracovníka s těmito možnostmi a zjistit představy pracovníka v oblasti odměňování. Kritéria hodnocení pracovníka musejí vycházet z popisu a specifikace pracovního místa, musejí být relevantní k pracovnímu místu hodnoceného pracovníka. Hodnocení pracovníků je realizováno průběžně, příležitostně a v rámci systematického (výročního) hodnocení. Hodnotitelem je zpravidla přímý nadřízený, hodnotit mohou také spolupracovníci, podřízení, experti (psycholog), třetí osoba (klient) nebo tým hodnotitelů. Zvláštní formou hodnocení je sebehodnocení. Zásadní význam má v hodnocení pracovníků hodnotící pohovor. Použité metody hodnocení pracovníků ovlivňují jeho průběh. Hodnotit lze volným popisem, pomocí posuzovací stupnice, na základě srovnání s cíli či s pracovními normami, srovnáváním s jinými pracovníky, na základě kritických případů a pomocí dotazníku. Hodnocení musí být vždy přesné a spravedlivé a musí být realizováno na základě jasně daných zásad. Hodnocení pracovníků je velice prospěšné, pomocí něj se zjišťují velice cenné skutečnosti jako např. silné a slabé stránky pracovníka, rozpoznání jeho současného pracovního výkonu, rozpoznání potřeb pro další vzdělávání, odhalení pracovního potenciálu zaměstnance atd. Pravidelné hodnocení pomáhá vytvořit určité podklady pro plánování kariéry pracovníků, podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků, podklady pro rozmístění pracovníků, ale i třeba pro rozvázání pracovního poměru, převedení na jinou pozici, pro rozhodování o povýšení pracovníka, pro zefektivnění přidělování úkolů a

samozřejmě slouží k dlouhodobému plánování a řízení zaměstnanců. Kvalita hodnocení je ovlivňována dle stanovených kritérií, vhodným a především věrohodným využitím získaných informací a míře kritického posudku. Hodnocení pracovníků můžeme být kvalitativní – chování pracovníka, jeho jednání a také výkonnostní – hodnotí se kvantifikovatelné pracovní výsledky. Volba metod hodnocení je závislá na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. Hodnocení pracovníků má dvě roviny:

- ***Neformální hodnocení*** – průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným; je příležitostné a je subjektivně určováno pocitem hodnotícího, jeho dojmem a aktuální náladou; jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným; nebývá tedy zpravidla zaznamenáváno a jen málokdy má za následek personální rozhodnutí.
- ***Formální hodnocení*** – je racionálnější, standardizované, plánované a systematické; bývá zaznamenáno na formálních dokumentech, které se zařazují do osobních spisů pracovníka; tyto dokumenty slouží jako podklady pro personální činnosti.

Nejčastěji používaná kritéria:

- ***výsledky práce***
- ***pracovní chování***
- ***sociální chování***
- ***dovednosti a znalosti***

Pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný a s rozvojem ekonomiky vzrůstá počet pracovních úkolů s problematickou měřitelností pracovního výkonu. Mezinárodní úřad práce proto vytvořil seznam faktorů, které by při hodnocení a odměňování měly být brány v potaz. Jedná se o :

- Analýza a úsudek
- Bystrost
- Děláný chyb a jejich dopad
- Dovednosti

- Duševní úsilí
- Duševní zátěž
- Fyzické požadavky
- Hospodaření se zdroji
- Iniciativa
- Komplexnost v přístupu
- Kontakt s lidmi a diplomacie
- Obratnost
- Obtížnost práce
- Odborná příprava a zkušenosti
- Odpovědnost za peníze, materiál, zařízení, informace, evidenci a zpracování hlášení
- Odpovědný přístup k práci
- Plánování a koordinace
- Plnění úkolů
- Pracovní podmínky
- Přesnost
- Rizikovost práce
- Rozhodování
- Řešení problémů
- Řízení a kontrola lidí
- Sociální dovednosti
- Soudnost (rozvážnost)
- Stresovost práce
- Tvořivost
- Úsilí
- Vzdělání
- Znalost práce
- Znalosti všeobecně¹⁾

¹⁾) KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 2007, s. 164.

1.10. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je velmi významnou personální činností pro zaměstnavatele i zaměstnance. Odměňování je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, je nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Odměna v peněžní či nepeněžní formě je kompenzací za práci. Odměny jsou vázány na povahu a význam práce, na výkon pracovníka, vyplývají z pracovního poměru. Odměnou může být povýšení, zajímavý úkol, veřejné ocenění výsledků práce, péče o pracovní prostředí. Zaměstnavatelé poskytují pracovníkům odměny vázané na výkon i odměny na pracovním výkonu nezávislé. Složky systému odměňování pracovníků v organizaci jsou peněžní odměny (základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny), zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a procesy řízení pracovního výkonu.¹⁾ Systém odměňování ovlivňuje vnitřní faktory (postavení, úkoly a odpovědnost pracovního místa v podnikové hierarchii, pracovní výkon a pracovní chování pracovníka, pracovní podmínky) a vnější faktory. Rozlišovány jsou odměny vnější (hmotné) a odměny vnitřní (nehmotné - pocit uspokojení z kariéry, z autonomie práce, ze zajímavé práce, z neformálního uznání okolí, ze spravedlivého hodnocení a odměňování atd.), které jsou úzce svázány.

Systém odměňování v organizaci tvoří:

- mzdový systém podniku, který zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů,
- systém odměn a požitků mimomzdového charakteru, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i k firmě a jejím cílům.

Systém odměňování v podniku je součástí personálního řízení v organizaci a může svoji funkci účinně realizovat jen v součinnosti a vzájemných vztazích s ostatními nástroji personální práce, které spolu s ním utvářejí kvalitu lidských zdrojů organizace. Jakákoliv izolovaná mzdová opatření, která nepůsobí v kontextu ostatních nástrojů personální práce, nebo jsou s nimi dokonce v rozporu, nepřinášejí žádoucí efekt.

¹⁾ ARMSTRONG, Michael. *Personální management [Armstrong, 1999]*. 1999, s.593-596.

Individuální mzda pracovníka je utvářena v organizaci v určitém strukturovaném systému tzv. mzdovém systému podniku, který představuje logicky vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií, které odpovídají základním cílům personální politiky.

Kvalita lidských zdrojů organizace je základním faktorem rozhodujícím o splnění strategického cíle organizace, kterým je úspěšné přežití v náročných podmínkách „turbulentního“ tržního prostředí. Proto je nutno preferovat nikoli rutinní, ale tvořivý přístup a v systému řízení uplatňovat především takový systém řízení, který je schopen ovlivnit vlastní aktivitu pracovníka, zájem o uplatnění všech schopností a také zájem tyto schopnosti a dovednosti trvale zvyšovat. Proto musí být systém založen na prvcích motivace a stimulace.¹⁾

Firma chce nejčastěji pomocí systému odměňování:

- vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání pracovníků,
- udržet si pracovníky,
- dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku,
- dosáhnout žádoucí kvality a technické úrovně produkce,
- dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle firmy,
- formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy ve firmě.²⁾

¹⁾) KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ E. a DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1998 ,s. 5

²⁾) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007, s.

Má-li být systém odměňování ve firmě úspěšný a efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

- Systém musí být stabilní a zajišťovat, aby rozdíly v odměně za práci byla založena na rozdílech v požadavcích práce (například na znalosti, dovednosti, úsilí, odpovědnost pracovníka) a na pracovních podmínkách.
- Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti (na trhu práce). V některých případech lze místo úrovně na trhu práce brát úroveň mezd a platů v odvětví.
- Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou pro firmu a odměňováním na jedné straně, a pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, schopnostmi, výkonem a odměňováním na straně druhé.
- Stejná práce by měla být stejně odměňována. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na pracovních místech zařazen. Tato zásada nebrání mít mzdové/platové rozpětí umožňující, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu či jiných zásluh.
- K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům firmy by měly být používány stejné nástroje.
- Pracovníci by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při používání jednotlivých mzdových forem, poskytování zaměstnaneckých výhod apod. Každý pracovník by měl být informován o způsobu odměňování na svém pracovním místě. Utajování platů by nemělo být používáno jako zástěrka pro slabiny systému odměňování a porušování zdravých zásad odměňování.¹⁾

V předchozí kapitole jsem se věnovala hodnocení pracovníků a na konci této kapitoly jsou sepsány faktory, které mají být brány v potaz při odměňování zaměstnanců, jež vytvořil mezinárodní úřad práce. Tyto faktory se týkají organizace samotné, tedy jsou vnitrofiremní, nazveme je vnitřní mzdovými faktory.

¹⁾ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007, s.

Mimo tyto faktory však působí také vnější mzdovotvorné faktory, mezi které patří:

- ***Situace na trhu práce*** – především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob a životní podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou tzv. mzdová šetření, tj. zkoumání toho, jak jsou stejné práce, jaké se vykonávají v „naší“ firmě, odměňovány v jiných firmách.
- ***Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání*** v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jde například o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.¹⁾

1.10.1. Mzdové formy

Základní mzdové formy jsou:

- ***časová neboli základní mzda a plat*** – jde o mzdovou formu, která se zpravidla stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky, má jen omezený pobídkový účinek a nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu a produktivity práce a svým způsobem ani k rozšiřování schopností,
- ***úkolová mzda*** – je vhodná pro odměňování dělnické práce, pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede,
- ***podílová neboli provizní mzda*** – uplatňuje se v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách, výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu,
- ***mzda za očekávané výsledky práce*** (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda) – tato mzdová forma je výrazem nových, partnerských vztahů mezi pracovníkem a firmou a odpovídá pojetí koncepce řízení pracovního výkonu a také se v rámci této koncepce často používá. Je však

¹⁾ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007, s.

i výrazem přístupu „just-in-time“, tedy plnit úkoly v pravý čas a zbytečně nevyrábět na sklad a nemít finanční prostředky vázané v materiálu a výrobcích,

- ***mzda a plat za znalosti a dovednosti*** (schopnosti) - tato mzdová forma považována za vhodný nástroj motivování pracovníků nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností, i za vhodný nástroj získávání a stabilizace vzdělaných a schopných pracovníků,
- ***nejnověji také mzda a plat za přínos.***

Mezi dodatkové mzdové formy pak patří například:

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení (osobní příplatek),
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky apod.

V zahraničí, ale už i u nás, se používají nejen ve středních, ale i v malých firmách některé dodatkové mzdové formy představující zvláštní zvýhodnění pracovníka firmy. Jsou to např.:

- třináctý plat,
- vánoční příspěvek,
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí,
- náborový příspěvek,
- lokální příplatky,
- odměna za zvýšení kvalifikace,
- odměna u příležitosti odchodu do důchodu (v zahraničí se používá i v případě jiných odchodů pracovníků z firmy, zejména u těch, kteří ve firmě pracovali

dlouho a dobře; je to výraz určité vděčnosti a zároveň snahy o vytváření dobré pověsti firmy) a další..¹⁾

1.11. MOTIVAČNÍ PROGRAM

Účelem motivačního programu je komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance a tím i na členy pracovních skupin. Musí zahrnovat všechny skutečnosti dění v organizaci, které jsou z hlediska pracovníků závažné. Jedná se o tyto skutečnosti:

- vymezení ekonomického a společenského postavení organizace (společenský profil organizace, její tradice a cíle),
- zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace (konkrétní postupy při výběru, přijímání a rozmísťování zaměstnanců, stanovení kariérových drah),
- zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků (pracovní podmínky, pracovní režim, hodnocení a odměňování zaměstnanců),
- postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn, zajišťování připravenosti zaměstnanců organizace zvládat změny,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče organizace o zaměstnance,
- vymezení vztahů mezi zaměstnanci, pracovními skupinami a organizací.

1.11.1. Fáze tvorby motivačního programu

Základem pro tvorbu motivačního programu je provedení analýzy motivační struktury pracovníků. Jde o to zjistit, strukturu hodnotové orientace pracovníků, jejich potřeby a také stupeň uspokojování těchto potřeb. Z této analýzy musí motivační program vycházet. Při nerespektování motivačního profilu zaměstnanců by se opatření ke zvýšení motivace zaměstnanců minula účinkem, protože by zaměstnance neoslovila, neovlivnila by jejich chování. Metodou pro zjišťování hodnotové orientace pracovníků, jejich potřeb a spokojenosti může být dotazník zaměřený na postoje pracovníků ke společnosti a jejich pracovní motivaci. Analýza motivační struktury umožní podniku vytvořit vhodnou strategii pro personální řízení. Dalším krokem je analýza výkonnosti

¹⁾) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 2007, s. 171-186.

pracovníků a stanovení optimální úrovně výkonu jak v kvalitativní, tak v kvantitativní oblasti. Motivační program by měl podporovat zvyšování výkonnosti k optimální úrovni nebo ji na této úrovni udržovat. Součástí motivačního programu musí být vymezeny prostředky stimulace pracovního jednání včetně pravidel pro jejich používání.¹⁾

Správně zpracovaný a zrealizovaný motivační program zlepšuje hospodářskou situaci podniku, podporuje pracovní motivaci, výkonnost zaměstnanců a vede ve svém důsledku k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. Vedení podniku se musí rozhodnout, které oblasti jsou pro společnost nejdůležitější a je potřeba se na ně soustředit (např. zvýšení produkce, zlepšení kvality výrobků, omezení fluktuace zaměstnanců). Výsledkem stanovení soustavy cílů je definování stimulačních postupů, které mají být použity k řízení pracovní motivace zaměstnanců. Těmito stimuly může být např. stanovení výše odměny, možnost kariérního postupu a osobního rozvoje, zlepšení pracovních podmínek. Aby bylo možné sestavit motivační programy, je nezbytné zjistit, zda jsou pracovníci ve firmě spokojeni nebo nespokojeni, do jaké míry jsou spokojeni (nespokojeni) a vůbec jakou mají pracovní motivaci. Na základě toho můžeme provést určitá opatření a po realizaci změn zjistit pomocí zpětné vazby, co tyto změny přinesly. Zjišťování pracovní motivace je poněkud problematičtější než zjišťování spokojenosti či nespokojenosti. Je to dáno tím, že člověk si těžko uvědomuje svoji motivaci v celé své složitosti a komplexnosti. Proto není ani možné zjišťovat motivaci přímo (dotazováním). Používají se tedy nepřímé metody.

Jednou z možných nepřímých metod je např. pozorování. Jednou z nejefektivnějších metod (pokud ji tedy provádí odborník) ke zjišťování motivace jsou projektivní techniky, např. tématicko-apercepční test. Při něm je zkoumanému pracovníkovi ukázáno několik kreseb zachycujících osoby při nějaké činnosti. A zkoumaný zaměstnanec jednotlivé obrázky interpretuje, přičemž v jeho interpretaci se promítají jeho skryté potřeby a přání. Plnění cílů motivačního programu a účinnost použitých stimulačních prostředků musí být průběžně kontrolovány, v případě nedostatečných výsledků musí vedení podniku přijmout nápravná opatření. Motivační program organizace je nutno přesně formulovat a zveřejnit. Často bývá vyjádřen v brožuře popisující chod organizace a zásady, podle kterých postupuje při řízení

¹⁾ STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1992. s. 47.

zaměstnaneckého kolektivu. Tento způsob zároveň organizaci reprezentuje v širší veřejnosti a i tím působí na motivaci pracovníků.

Výsledkem motivačních programů by mělo být posílení loajality pracovníků k firmě a vzbudit u zaměstnanců zájem o seberozvíjení. Jedná se tedy o určitý vnitřní podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, aby bylo dosaženo cílů organizace. Každá změna v organizaci je významným zásahem do jejího života. Proto by se změny neměly podceňovat a provádět neorganizovaným a neřízeným způsobem. Organizace by se měla na změny plánovaně připravovat, přijímat je otevřeně a snažit se z nich vytěžit co možná nejvíce. Organizační změny by tedy měly mít vlastní strategii řízení změn, zaměstnanci by na ně měli být připravováni a schopni přijímat je pozitivně. Jestliže tomu tak není, manažeři by měli být schopni tyto problémy vyřešit a své zaměstnance dostatečně motivovat.

1.11.2. Druhy akciových motivačních programů

Nejjednodušším způsobem, jak si nejlepší zaměstnance připoutat, je nabídnout jim část akcií společnosti. Vlastnictví firemních akcií je navíc nejefektivnější cestou, jak zaměstnance posunout do mentální pozice vlastníků, kteří hledí dál než k nejbližšímu výplatnímu termínu.

- **Opční akciové programy** – patří mezi mediálně nejznámější, relativně nové motivační programy a zároveň jsou velice dobrou formou odměňování zejména vedoucích zaměstnanců společnosti řídících pracovníků a členů orgánů společnosti běžný nejen ve Spojených státech amerických, ale již se uplatňuje také v České republice (ČEZ, Zentiva, GTS Novera, Česká spořitelna). Ačkoliv tento akciový program jako pojem nikde definovaný není, jeho realizace je na principu opce na cenné papíry. Je to valnou hromadou aprobovaný způsob odměňování, jenž umožňuje určitým osobám zakoupit na základě smlouvy o koupi cenných papírů s odkládací podmínkou (opcí) určité množství akcií společnosti, ve které tyto osoby pracují nebo vykonávají funkci některého z orgánů, a to za zvýhodněnou cenu a následně je dle své vůle prodat.
- **Přímý nákup akcií** – zaměstnanec přímo od společnosti kupuje její akcie.

- **Akcie zdarma** – společnosti také své akcie zaměstnancům dávají zdarma, aniž by museli zaplatit kupní cenu či emisní kurs, například místo prémie.
- **Zaměstnanecké akcie** – velmi dobrý a výhodný způsob, jak ze zaměstnanců učinit spoluvlastníky firmy.
- **Stínové akcie** – zaměstnanec totiž získá jen jakési hypotetické akcie, jejichž kurs se vyvíjí podle společností stanovených pravidel, a pravidelně je mu vyplácen peněžní bonus, odpovídající změně hodnoty těchto stínových akcií.

Výhodou tohoto druhu odměňování je zejména provázání odměny osob v řídicích funkcích společnosti s růstem hospodářských výsledků společnosti a tedy vyšší integrace řídicích osob společnosti do procesu jejího podnikání. Stačí přitom jen poměrně malý počet akcií a zaměstnanec jasně vidí, že jeho finanční zabezpečení závisí na výsledcích firmy, především v případě, že počet získaných akcií či výše opce závisí na podaném výkonu.¹⁾

Celá problematika akciových programů je složitější než u ostatních motivačních programů, právní rámec případného opčního programu na akcie jako odměny zaměstnancům je upraven zejména v obchodním zákoníku. Podrobněji se této problematice věnuji v praktické části při aplikování tohoto programu do stimulačních procesů mnou zvoleného podniku.

¹⁾) *Jobpilot.cz* [online]. Praha : 2008 , 18.04.2008 [cit. 2008-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobpilot.cz/content/service/jobjournal/penize/akcie.html>>.

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

2.1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Fyzikálně technický zkušební ústav Ostrava - Radvanice s.p. je samostatnou hospodářskou organizací provádějící výkony zkušebnictví v oblasti elektrických a strojních zařízení určených pro prostředí s nebezpečím požáru a výbuchu, v oblasti čerpadel a čerpací techniky a v oblasti zajištění bezpečnosti průmyslu a to zejména s ohledem na prevenci proti výbuchu průmyslových prachů, plynů, par a výbušnin proti nežádoucím účinkům statické elektřiny a nebezpečným účinkům zápalných mechanických jisker a v oblasti důlních strojů. Tyto hlavní aktivity představují téměř 95 % objemu výkonů celého ústavu. Fyzikálně technický zkušební ústav je organizací ze statutem zcela nezávislého subjektu, jak na výrobcích nebo uživateli, tak na státní správě, neprovozuje jiné činnosti, které by mohly nezávislost organizace zpochybnit.

Fyzikálně technický zkušební ústav vznikl vyčleněním z Vědeckovýzkumného uhelného ústavu dnem 1.1.1991 jako přímý následovník v oblasti zkušebnické činnosti. Jeho současným zakladatelem je Ministerstvo průmyslu a obchodu a organizace je zřízena za účelem provádění úkonů zkušebnictví, certifikace a prokazování shody podle zákona č. 22/1997 Sb. a poskytování služeb souvisejících s touto hlavní činností a nikoliv za účelem podnikání s cílem dosahování maximálního zisku. Základní strategií této organizace je poskytování co nejširšího rozsahu specializovaných služeb na dobré profesní úrovni za přijatelné ceny. Vytvořený zisk je znovu reinvestován pro účely udržení a rozvoje hlavního předmětu činnosti. Důležitým mezníkem, který měl vliv na hospodaření společnosti, bylo přistoupení do Evropské unie. Tento akt samotný na jedné straně zvýšil důvěru zahraničních výrobců v poskytované služby, ale na druhé straně umožnil novým členským státům nechat notifikovat nové subjekty působící ve stejné oblasti jako FTZÚ. Tímto se značně zvýšila nabídka certifikačních služeb oproti poptávce.

Aktivita podniku:

- Zkoušení a certifikace všech typů ochranných elektrických zařízení určených do prostředí s nebezpečím výbuchu plynů, par a prachů, ochranných systémů pro zabránění, potlačení nebo omezení účinků výbuchu plynů, par a prachů.
- Zkoušení a certifikace čerpadel pro domácnosti a podobné účely.
- Ověřování materiálů a zařízení z pohledu nebezpečí vzniku elektrostatického výboje.
- Tvorba českých norem včetně zřizovacích předpisů v oblasti konstrukce, instalace a provozování zařízení, určených do prostředí s nebezpečím výbuchu.
- Poradenská činnost.
- Provádění měření elektrických veličin, speciálních měření teplot, měření tlaků a odolnosti materiálů proti plazivým proudům. Žádost o certifikaci výrobku.

FTZÚ je zkušební organizací s dlouholetou tradicí a dobrým postavením na domácím trhu a částečně i v zahraničí. Prioritním úkolem FTZÚ je proto zajišťovat zkoušky na vysoké úrovni jakosti tak, aby byl zkušební proces na úrovni nejlepších zahraničních zkušeben v EU a vybudovat autoritu certifikačního orgánu v oblasti certifikace výrobků a prokazování shody a vytvořit předpoklady pro silné postavení FTZÚ na zahraničních trzích jako notifikovaného orgánu v tomto systému.

Finanční analýza podniku

V předchozím roce stanovil zakladatel jako hlavní ekonomický ukazatel vyrovnané hospodaření podniku a vytvoření dostatečného zisku k pokrytí fondů firmy. Důvodem je skutečnost, že smyslem podnikání není vytváření zisku, ale naplnění účelu, pro který byl zakladateli zřízen. Všechny prostředky, které FTZÚ získal jsou prostředky z vlastní hospodářské činnosti. Hospodaření bylo i přes určité problémy v získávání zakázek úspěšné a ekonomické kritérium bylo splněno.

Výsledky hospodaření a jejich trend za poslední čtyři roky jsou uvedeny v následující tabulce. Z tabulky je patrné, že se podařilo zachovat dobrou rentabilitu hospodaření podniku. Trend hlavních ukazatelů je stabilní.

Tabulka č. 1: Trend hlavních ukazatelů

	2004	2005	2006	2007
Přepočtené stavy zaměstnanců	33	32	34	36
Výkony v tis. Kč	24 620	25 785	26 020	25 332
Osobní náklady v tis. Kč	12 045	12 449	12 486	12 998
Přidaná hodnota v tis. Kč	20 215	20 218	20 587	20 435
Hosp. výsledek v tis. Kč	4 049	3 753	3 556	3 216

Zdroj: Interní materiály společnosti

Organizace

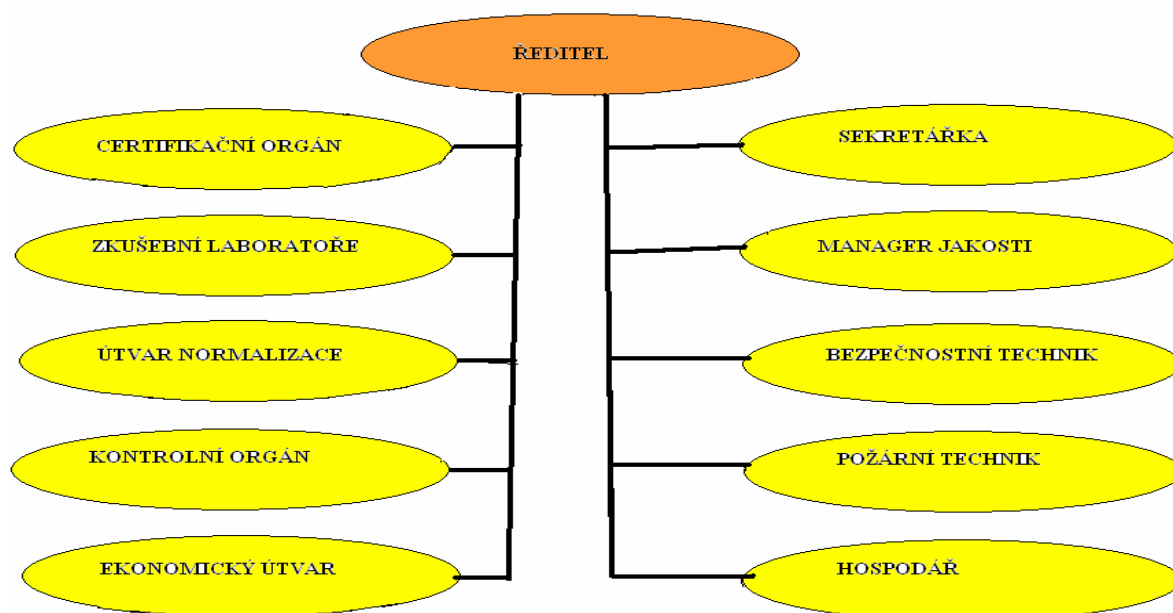
Certifikační orgán je součástí FTZÚ, s.p.. Za chod celého FTZÚ odpovídá ředitel ústavu. Za stanovování cílů a koncepcí FTZÚ (zkušebních laboratoří a certifikačního orgánu) je odpovědně vedení ústavu, které tvoří ředitel ústavu, vedoucí zkušeben, vedoucí certifikačního orgánu a manažer jakosti.

Vedoucí certifikačního orgánu (popř. jeho zástupci) nese odpovědnost za výkony certifikačního orgánu, formulování a dozor nad politikou jeho činnosti, dohled nad jeho finančními a technickými prostředky a delegováním některých výkonů certifikačního orgánu na externí organizace.

Zřízení a hospodářské postavení ústavu

Fyzikálně technický zkušební ústav byl zřízen zřizovací listinou předsedy Federálního úřadu pro normalizaci a měření v Praze dne 13.12.1990. Ústav je od 1. ledna 1991 státním podnikem zapsaným v podnikovém rejstříku Okresního soudu v Ostravě. Zakladatelem ústavu je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a ústav je organizačně a finančně nezávislý na ostatní výrobně hospodářské sféře.

Graf č.1: Organizační struktura FTZÚ



Zdroj: Interní materiály společnosti FTZÚ

Vnitřní vazby:

Fyzikálně technický zkušební ústav organizačně, metodicky a ekonomicky řídí ředitel ústavu. Vedoucí zkušeben odpovídá za technickou činnost zkušebních laboratoří a je přímo nadřízen všem pracovníkům laboratoří. Manažer jakosti je nadřízen vedoucímu certifikačního oddělení a odborným znalcům. Vedoucí certifikačního orgánu odpovídá za certifikační činnost při prokazování shody a je nadřízen všem pracovníkům certifikačního orgánu. Certifikační orgán již není dále vnitřně rozčleněn a všichni pracovníci certifikačního orgánu jsou přímo podřízeni vedoucímu. Certifikační orgán provádí certifikaci výrobků podle všeobecných požadavků na orgány provozující systémy certifikace výrobků, v akreditačním systému ČR a jako autorizovaná osoba podle zákona 22/1997 Sb o technických požadavcích na výrobky a související předpisy a odpovídajících nařízení vlády. Činnost certifikačního orgánu při přezkušování typu a ověřování shody každého výrobku zajišťují jednotliví pracovníci, kterým byla přidělena zakázka (certifikace určitého výrobku). Vedoucí certifikačního orgánu jmenuje pro jednotlivé oblasti certifikovaných výrobků technické garanty, kteří fungují jako konzultanti pro ostatní pracovníky a rozhodují v případě jakýchkoliv pochybností o

certifikačních postupech. Činnost certifikačního orgánu při posuzování systému jakosti výroby a systému jakosti výrobků a ověřování shody vyráběných výrobků zajišťují vyškolení auditoři FTZÚ. V systému řízení má výjimečné postavení manažer jakosti, který je ve věcech týkajících se systému jakosti nadřízen všem pracovníkům zkušebních laboratoří a certifikačního orgánu, včetně jejich vedoucích. Mezi ostatními pracovníky zkušebních laboratoří, certifikačního orgánu, ekonomického útvaru a útvaru normalizace již není žádné další členění v nadřízenosti.

Odměňování pracovníků není závislé na počtu provedených certifikací ani na výsledcích certifikačního procesu.

Vnější vazby

Ústav je řízen ředitelem ústavu, kterého jmenuje do funkce zřizovatel. Hospodaření ústavu je kontrolováno dozorčí radou, ve které mají třetinové zastoupení pracovníci FTZÚ a 2/3 členů DR jmenuje MPO ČR.

V současné době certifikační orgán nevyužívá žádné externí organizace. V případě potřeby spolupráce s externími pracovníky, musí tito pracovníci splňovat stejné požadavky, jako pracovníci certifikačního orgánu, především z hlediska odbornosti, nezávislosti a nestrannosti.

Nestrannost a nezávislost

Nestrannosti, nezávislosti a věrohodnosti je dosaženo:

a) funkčně

- neúčasti ústavu na vývoji, výzkumu a výrobě přístrojů, zařízení a výrobků podléhajících certifikaci a zkoušení na FTZÚ,
- prohlášením všech pracovníků zkušebny, které je součástí pracovní smlouvy, že nebudou soukromě podnikat v oblasti, kterou se zabývá FTZÚ ani se podílet na vývoji, projektování, prodeji, marketingu, výrobě, instalaci údržbě a opravách zařízení zkoušených, schvalovaných a certifikovaných na FTZÚ,

- výzkum a vývoj, který je prováděn na ústavu je zaměřen pouze na vývoj, návrh a popř. výrobu zkušebního zařízení a technických postupů pro rozvoj a zdokonalování systému zkoušek a jeho modernizaci,
- při přijímání nových pracovníků ověřuje ředitel, zda se v posledních třech letech podíleli na vývoji, projektování, výrobě, instalaci údržbě a opravách zařízení zkoušených, schvalovaných a certifikovaných na FTZÚ a podle výsledků prověřování stanoví opatření pro zácvik a samostatnou činnost nových pracovníků.

b) ekonomicky

- ústav je ekonomicky zcela nezávislý,
- zkušební laboratoře a certifikační orgán mají pevně stanovené sazby za hodinu práce kalkulované z nákladových položek za práci odborného pracovníka, technika a řemeslníka specialisty, za použití přístrojů a spotřebu materiálu při zkouškách a za vystavení jednotlivých dokumentů. Příjmy ze zkoušení a certifikací jsou hlavním příjmem FTZÚ.

Kvalifikační kritéria

Seznam funkcí certifikačního orgánu s kvalifikačními předpoklady:

- • vedoucí certifikačního orgánu – vysokoškolské vzdělání (elektro, strojní nebo ekvivalent technického směru), 10 let praxe nebo 5 let praxe na zkušebně, aktivní znalost angličtiny nebo němčiny, pasivní znalost druhého světového jazyka,
- technický garant – vysokoškolské vzdělání (elektro, strojní, nebo ekvivalent technického směru), 5 roků praxe nebo úplné střední odborné vzdělání s maturitou (elektro, strojní) 10 let praxe, minimálně 1 rok praxe na zkušebně, aktivní znalost němčiny nebo angličtiny,
- odborný pracovník – VŠ (elektro, strojní, nebo ekvivalent. technického směru), 3 roky praxe nebo ÚSO (elektro, strojní) 10 let praxe, aktivní znalost němčiny nebo angličtiny,

- vedoucí prověřovatel – VŠ nebo ÚSO (elektro, strojní, nebo ekviv. technického směru) školení manažerů jakosti a auditorů, certifikát auditora nebo uznaný jako externí auditor pro akreditovaný certifikační orgán a odpovídající vzdělání v oboru řízení jakosti, 4 roky praxe, z toho alespoň 2 roky v činnostech zabezpečování jakosti, aktivní znalost angličtiny nebo němčiny, pasivní znalost druhého světového jazyka
- prověřovatel – VŠ nebo ÚSO (elektro, strojní, nebo ekvivalent. technického směru), školení manažerů jakosti a auditorů jakosti a splnění požadavků podle ČSN ISO 10011-2-Směrnice pro prověřování systémů jakosti, 4 roky praxe, z toho alespoň 2 roky v činnostech zabezpečování jakosti, aktivní znalost angličtiny nebo němčiny, pasivní znalost druhého světového jazyka,
- manažer jakosti – VŠ nebo ÚSO technického směru, školení manažerů jakosti, 4 roky praxe, z toho alespoň 2 roky v činnostech zabezpečování jakosti, aktivní znalost angličtiny nebo němčiny, pasivní znalost druhého světového jazyka

Manažer jakosti odpovídá za dozor nad systémem jakosti certifikačního orgánu a je odpovědný za kompletnost, aktualizaci a kontrolu příručky jakosti jako celku. Odborným pracovníkem se může stát pracovník, který splňuje výše uvedené kvalifikační požadavky, vykoná alespoň 1 rok praxe ve zkušební laboratoři nebo certifikačním orgánu a úspěšně vykoná zkoušku odborného znalce před komisí jmenovanou ředitelem ústavu. Prověřovatelem systému jakosti se může stát pracovník, který splňuje výše uvedené kvalifikační požadavky, vykoná alespoň 1 rok praxe ve zkušební laboratoři nebo na certifikačním orgánu.

Povinnosti pracovníků

Rozsah povinností, práv a odpovědností pracovníků Certifikačního oddělení FTZÚ vyplývají z obecně závazných právních předpisů, především ze zákoníku práce, organizačního řádu a dalších organizačních norem a aktů řízení vydaných ředitelem ústavu, z pracovních smluv, popisu pracovních funkcí a dispozic nadřízených. Základní povinnosti a práva každého pracovníka ve vztahu k ústavu stanoví příslušné ustanovení Zákoníku práce a Organizačního řádu ústavu .

2.2. ANALÝZA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ SPOLEČNOSTI

Budoucí akciová společnost musí nejprve rozpoznat a zhodnotit všechny skutečnosti, které mají podstatný vliv na fungování podniku. Některé skutečnosti byly popsány již v představení společnosti např. informace o profesně kvalifikačních charakteristikách zaměstnanců a informace o technologických a organizačních podmínkách práce. Další informace popisují v další části práce, např. informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků a především informace o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich vztahu k práci, k profesi, ke spolupracovníkům apod.

Společnost již využívá některých metod a technik, kterými se snaží ovlivnit práci zaměstnanců, také používá jistých stimulačních prostředků, které spojují individuální cíle s cíli společnosti.

2.2.1. Přijímání nových zaměstnanců

Vedení podniku zastává názor, že nejefektivnější způsob, jak zajistit dobrý pracovní výkon zaměstnanců, je vybrat na konkrétní pozici vhodného zaměstnance. Problém je v tom, že je velice obtížné získat na trhu práce vhodné pracovníky a to nejen z důvodu velmi specifických požadavků na jejich kvalifikaci. Výchova nového pracovníka, který by byl schopen samostatně a kvalitně plnit požadované úkoly je otázkou několika let a také zaškolení pracovníka vyžaduje dodatečné finanční náklady.

2.2.2. Obsah práce a vzdělávání

Nejdůležitějším nástrojem motivace je podle vedení podniku skutečnost, že zaměstnanec je spokojen se svou náplní práce. Všeobecně řečeno, podnik bývá toho názoru, že zaměstnanci musí být přidělovány stále náročnější úkoly, protože plnění jednoduchých úkolů by se mohlo stát rutinní záležitostí a negativně působit na motivaci

zaměstnance. V případě FTZÚ je požadavek plnění náročných úkolů splněno v samotném popisu pracovní pozice. O jednoduchých nebo také rutinních úkolech zde nemůže být ani řeč, každá zakázka je svým způsobem specifická a je potřeba ve spojitosti s ní zkoumat nové skutečnosti a každodenně se vzdělávat.

Vedoucí certifikačního oddělení zpracovává jednou za dva roky plán odborného rozvoje pracovníků střediska, ve kterém je pro každého pracovníka stanovena odborná činnost a způsob zvyšování a udržování kvalifikace. Tyto plány jsou jednou za dva roky vyhodnocovány. Při hodnocení je samozřejmě sledován a hodnocen i výkon jednotlivých pracovníků při činnostech, včetně hodnocení činnosti u zákazníků.

Společnost proto poskytuje pracovníkům nejrozumnější formy vzdělávání, mezi které patří:

- kurzy cizích jazyků umožňující zlepšení komunikace s cizojazyčně mluvícími klienty, což je velice podstatné, neboť společnost se orientuje čím dál více na zahraniční trh,
- zahraniční stáže a studijní pobyty v zahraničních zkušebnách,
- jiné vzdělávací programy.

2.2.3 Komunikace

Podnik využívá nejrozumnější nástroje komunikace. Zde můžeme zařadit bulletin, který je v papírové podobě. Od této formy se již opouští a spíše se využívají elektronické informační kanály a vývěsky aktualit, kde jsou uváděny nejdůležitější vnitrofiremní události, ale také externí informace například o novelách zákonů, změnách ve vyhláškách, hospodářská data apod. Navíc zde velice dobře funguje verbální komunikace, neboť většina pracovníků se denně setkává a konzultuje svá rozhodnutí. Formálním nástrojem komunikace jsou pravidelné porady, které se konají každý pátek a řeší se na nich běžné provozní záležitosti. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k pracovním problémům. Porady obvykle trvají 1-2 hodiny a účastní se jich všichni zaměstnanci. V případě, že vedení podniku chce zaměstnancům sdělit důležitou informaci, vydá interní směrnici, kterou distribuuje všem zaměstnancům.

2.2.4. Odměny a zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci mají pevně stanoveny sazby za hodinu práce kalkulované z nákladových položek za práci odborného pracovníka, technika, za použití přístrojů a spotřebu materiálu při zkouškách a za vystavení jednotlivých dokumentů (certifikátů). Každý zaměstnanec musí splnit určitou výši vyfakturovaných zakázek za jeden měsíc. Časové rozmezí mezi zadáním a vystavením certifikátu resp. odmítnutí schválení, je na domluvě mezi odborným znalcem a klientem.

Fond kulturních a sociálních potřeb

FTZÚ tvoří podle vyhlášky č. 114/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů fond kulturních a sociálních potřeb. Základní příděl činí 2% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Dalšími příjmy fondu jsou v případě FTZÚ náhrady škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu, a peněžní a jiné dary určené do fondu. Prostředky fondu se ukládají na samostatném účtu Československé obchodní banky. Veškerá plnění z fondu, s výjimkou sociálních výpomocí, sociálních půjček a darů, jsou zaměstnancům poskytována nepeněžní formou. K nejvýznamnějším příspěvkům hrazené z tohoto fondu patří:

- příspěvek na dovolenou ve výši 5 000 Kč ročně,
- stravenky v hodnotě 80 Kč za každý odpracovaný den (15% hodnoty stravenky hradí zaměstnanec, 30% je hrazeno z FKSP a 55% hradí zaměstnavatel).

2.2.5. Technické vybavení

Při této práci je velice podstatné technické vybavení. Špičková počítačová technika je obsahem všech kanceláří. Další prostory zkušebny, resp. Laboratoří, tvoří nejmodernější přístroje a zařízení.

2.2.6. Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření jsem se zprvu zaměřila na běžné otázky, které se týkaly spokojenosti v zaměstnání, rozvoje kvalifikaci apod. Další část byla doplněna krátkým osobním hovorem, kde byly kladeny otázky mimojiné k připravované privatizaci společnosti. Většina informací vzešla z osobních kontaktů se zaměstnanci a z dlouhodobého pozorování, které mi bylo umožněno.

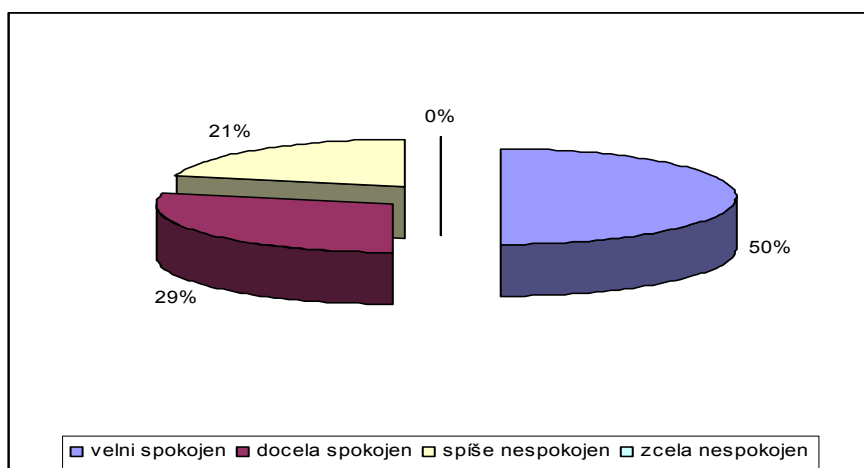
2.2.6.1. Vyhodnocení písemné části mého výzkumu

Dotazníkové šetření probíhalo u 36 zaměstnanců. Z toho 20 respondentů jsou starší 45 let a polovina má vysokoškolské vzdělání, je mezi nimi 30 mužů a 6 žen. Z toho 20 zaměstnanců pracuje u společnosti déle než 15 let pouze 4 méně než 5 let.

Náplň práce

Část dotazníku byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s obsahem jejich práce. Na otázku „Jste spokojeni s náplní své práce?“ 18 respondentů odpovědělo, že se svou prací je velmi spokojeno, 10 odpovědělo, že je docela spokojeno a 8 je docela nespokojeno. Míru spokojenosti ukazuje následující graf:

Graf č.2: Postoj zaměstnanců k náplni své práce



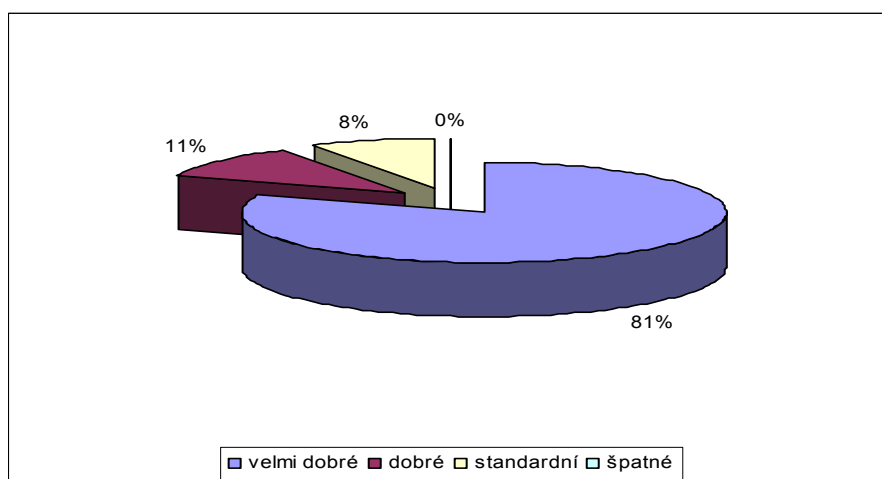
Zdroj: Vlastní výzkum

Podle mého názoru je 79% zaměstnanců, kteří vyjádřili spokojenost se svou prací, vysoké procento dotázaných. Už jen proto, že by se mohlo zdát, že většina setrvává ve své práci z důvodu obav ze změny zaměstnání, protože 20 respondentů, jak již bylo zmíněno, je starší 45 let a z toho se dá usuzovat, že mají zodpovědnost vůči své rodině, kterou musí zabezpečit.

Vztahy na pracovišti

Z odpovědí respondentů vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou mimořádně dobré. Na otázku „Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?“ odpovědělo 29 respondentů, že jsou velmi dobré, 4 hodnotili vztahy jako dobré a 3 zvolili variantu standardní.

Graf č.3: Vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní výzkum

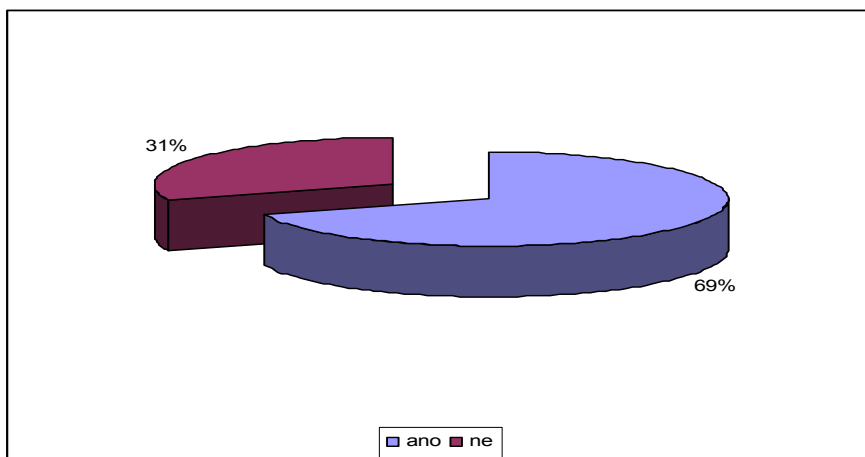
Domnívám se, že dobrý vztah kolegů způsobuje fakt, že jde o kolektiv, který je velice profesionální, zapálen do své pracovní činnosti, jsou to lidé podobně zaměřeni, řeší podobné úkoly a vzájemná podpora a také rada a zkušenosti kolegů jsou v tomto oboru nezbytné.

Odměny a zaměstnanecké výhody

Na otázku „Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon spravedlivě ohodnocen/a?“ odpovědělo 25 respondentů, že ano, a 11 zvolilo možnost, že hodnocení je nedostatečné. Domnívám se, že tyto odpovědi byly zvoleny proto, že všichni byli

prozatím státními zaměstnanci a vyžadovat speciální odměny jim přišlo zbytečné a byli rádi za to, co společnost dosud poskytovala. Na druhou stranu si jsou vědomi, že existuje poměrně velký prostor pro zlepšování personální činnosti podniku.

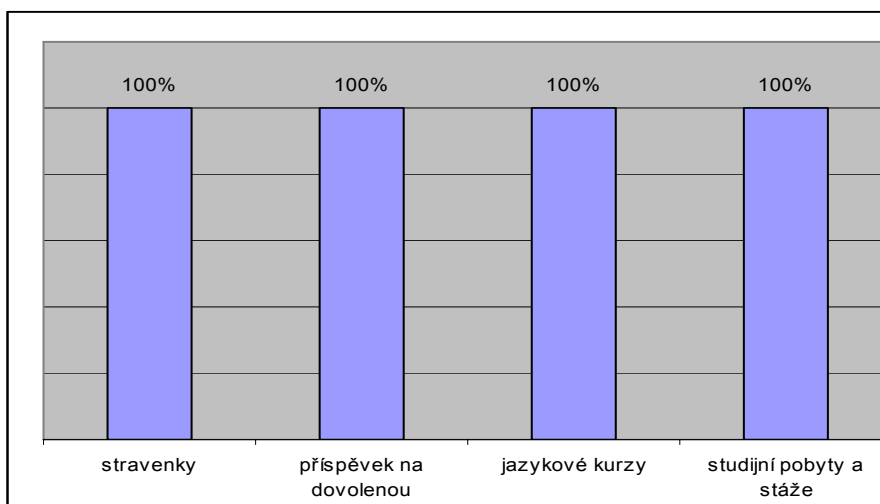
Graf č. 4: Spokojenost zaměstnanců s odměnami a zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnanci jsou však plně spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim podnik v současné době nabízí a všechny je plně využívají.

Graf č. 5: Využití zaměstnaneckých výhod

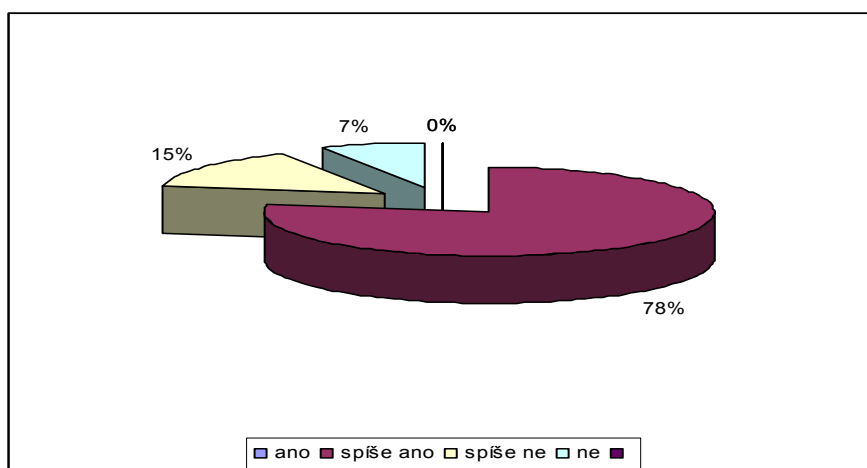


Zdroj: Vlastní výzkum

Restrukturalizace podniku

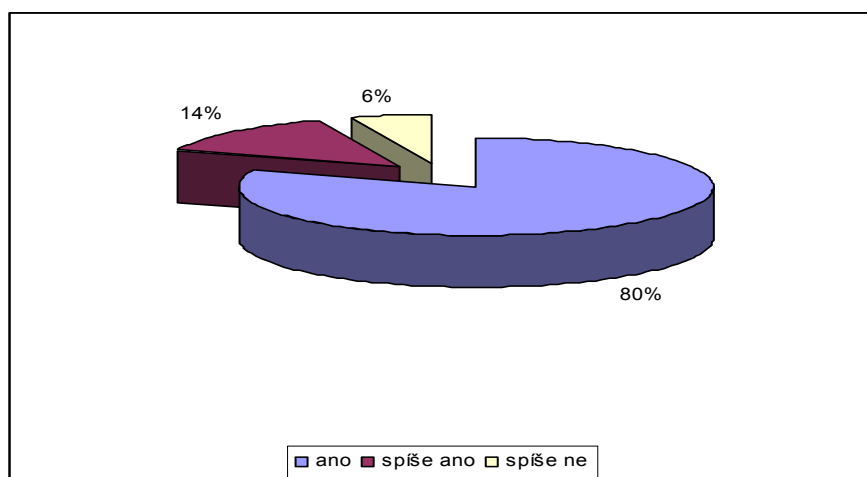
Poslední část, o které jsem se zaměstnanci hovořila, se týkala připravované privatizace společnosti. V dotazníkové části jsem tuto debatu shrnula do těchto otázek: „Jste připraveni na veškeré změny spojené s privatizací podniku?“, „Myslíte, že se značně změní požadavky na pracovní výkon?“, „Chcete setrvat ve svém nynějším zaměstnání?“.

Graf č. 6: Připravenost zaměstnanců na změny spojené s privatizací



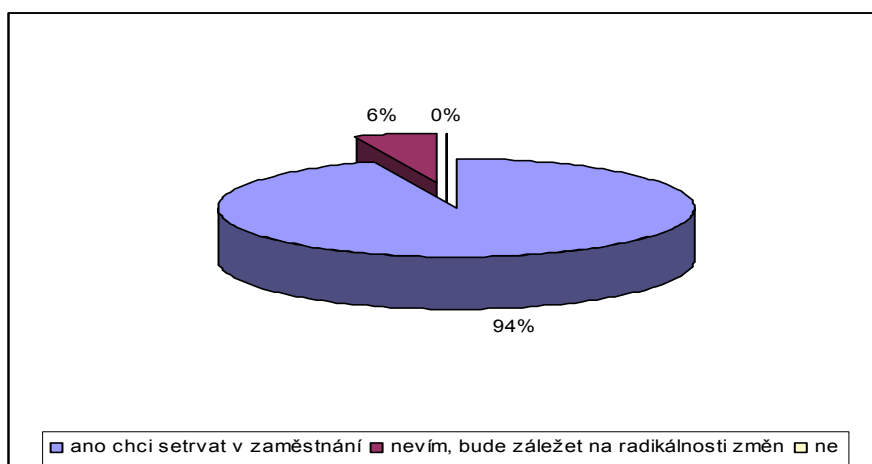
Zdroj: Vlastní zdroj

Graf č. 7: Hypotéza změny požadovaného pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 8: Hypotéza dalšího působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafů je zřejmé, že většina dotázaných je připravena na změny spojené s privatizací a také hodlá i nadále setrvat ve svém zaměstnání. Avšak zaměstnanci nemají dostatek informací na to, aby mohli plnohodnotně odpovědět. Vše, co bylo řečeno jsou hypotézy, neboť dokud nepříjde nové vedení a nestanoví nová pravidla, můžeme jen polemizovat.

2.2.7. Shrnutí současné situace

V této části bakalářské práce jsem posuzovala současné motivační prostředky podniku. Podle mého názoru je na velice dobré úrovni vzdělávání zaměstnanců. Ať už hovoříme o různých stážích, studijních pobytech a především o vzdělání samotných odborných specialistů během řešení jednotlivých úkolů. Myslím si, že jediné co by se zlepšit dalo, je úroveň jazykových dovedností. Za nedostatečný považuji proces hodnocení, který je vždy shrnut jednou za dva roky, kdy je také tvořen plán odborného rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Myslím si, že by pracovní výkony měly být prozkoumávány s podstatně vyšší frekvencí, aby nedocházelo k nepřesně vyhodnoceným informacím a ke zkreslení výsledků hodnocení. V oblasti zaměstnaneckých výhod je všeobecný trend, že státní organizace poskytují méně finančních prostředků než soukromé subjekty. V FTZÚ žádný propracovaný systém benefitů není, avšak domnívám se, že příspěvek na dovolenou jednou za rok v hodnotě 5000 Kč je v porovnání s ostatními státními institucemi nadstandardní.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou s náplní své práce v celku spokojeni. Spokojenost však není zárukou produktivity podniku a efektivního využití lidských zdrojů. Podnik musí svým zaměstnancům zajistit vhodné pracovní podmínky a stále více motivovat k dosahování vysokých výkonů.

Je třeba si uvědomit, že stále hovoříme o státním podniku. O státním podniku, který má být privatizován. Jedná se o státní zkušebnu, tady je potřeba zmínit, že zkušebny podléhají jistým zákonům a normám. Pokud se odborný znalec rozhodne schválit určitý výrobek na základě provedených zkoušek, musí si být jist, že vyhovuje všem zákonným požadavkům. Můžeme tedy konstatovat, že tržby za prodej vlastních výrobků a služeb jsou závislé jak na práci odborných specialistů, tak na klientech, tedy na tom, jak kvalitní výrobky předávají k certifikaci. V současné době není zisk prvotním cílem podniku. To se ale má v následujících měsících změnit. Připomeňme, že autorizovaná osoba, která provádí prokazování shody a následné vydání certifikátu musí být v první řadě nestranná, nezávislá a především věrohodná, což je zajištěno prohlášením, které je součástí pracovní smlouvy, všech pracovníků, že nebudou soukromě podnikat v této

oblasti ani se podílet na vývoji, projektování, prodeji, marketingu, instalaci a opravách zařízení zkoušených, schvalovaných a certifikovaných na FTZÚ. Nyní má být tedy vše jinak. Zůstanou pracovníci nestranní, nezávislí a věrohodní, pokud v popředí bude vystupovat vidina zisku? Ano, měli by, tato procedura musí být podle zdrojů z ministerstva práce a sociálních věcí ošetřena zákonem. A jak tedy zvýšit zisk? Každopádně zvýšením výkonu zaměstnanců tak, aby počet schválených výrobků převýšil počet výrobků daných ke schválení, resp. zvýšit příjem zakázek a tím relativně zvýšit možnost tržby za vydání certifikátu o shodě s příslušnými normami a také jistě vznikne diskuze o zavedení vyšších cen za jednotlivé služby. Do popředí se musí dostat mimo zkušební činnosti činnost poradenská, jež samozřejmě vyžaduje neustálé vzdělávání pracovníků. A také se domnívám, že bude velice přínosné změnit současnou organizaci práce a přidělování úkolů.

Motivační program, jak je nastaven nyní, podle mého názoru stávajícímu pracovnímu vytížení celkem dostatečně vyhovuje. Ale jistě nevyhovuje budoucím požadavkům akcionářů – v další části práce se zaměřím právě na realizaci takového motivačního programu.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Transformace společnosti je velice složitý proces pro nynější vedení podniku a zaměstnance. Tato bakalářská práce pojednává o podniku, který vykonává velice specifickou činnost, která byla popsána v předchozích kapitolách. A právě v předchozí větě je vysloveno nejdůležitější – specifická činnost a tuto činnost vykonávají odborníci na slovo vzatí. Domnívám se, že z tohoto důvodu je jisté jedno – společnost si tyto pracovníky bude chtít udržet za každou cenu, neboť v České republice má FTZÚ monopolní postavení a hledat pracovníky s dlouholetou praxí v tomto oboru je prakticky nemožné. Už nyní dokážou velice dobře obstát v konkurenčním prostředí a stále stoupá zájem ze strany zahraničí o služby FTZÚ.

Není však pochyb, že tito odborníci si budou muset zvyknout na nové vedení, na novou organizaci práce a především na změnu nároků na jejich pracovní výkonnost. Kupující společnost bude chtít určitě dosahovat větších zisků než nynější státní podnik, bude chtít docílit zvýšení úrovně zkušebních zařízení, zvýšení úrovně poskytovaných služeb a v neposlední řadě bude chtít zajistit dobré postavení na mezinárodní úrovni a rozšiřovat činnosti do všech členských zemí Evropské unie a to jistě bude vyžadovat jiné pracovní nasazení a nemluvě o dalších požadavcích, např. úrovně jazykových znalostí. Tohle vše budoucí akciová společnost musí zvládnout, protože chce odborníky! A proto je naprosto nezbytný stimulační program, který zvýší motivaci zaměstnanců, aby byli přístupni učit se novému a i při probíhajících změnách podávat stoprocentní výkony. Společnost musí najít poctivé a vysoce účinné stimulační prostředky k udržení svých zaměstnanců s potřebnými odbornými znalostmi. Společnost se musí rozhodnout do čeho a jak investuje. Jistě nejvýhodnější je zpracovat funkční stimulační program pro stávající zaměstnance s cílem udržování a vylepšování úrovně kvalifikace a dosahování vynikajících výsledků. Také je ovšem jisté, že dříve nebo později bude muset věnovat finanční prostředky pro vzdělání a školení nových pracovníků.

Návrh motivačního programu rozdělím do několika oddílů. V prvním se chci věnovat pracovníkům, kteří jsou pro společnost naprosto nepostradatelní tedy odborným znalcům. Dále budu jmenovat stimulační prostředky, které budou sloužit všem

zaměstnancům včetně pracovníků laboratoří, ekonomického útvaru a dalších zaměstnanců. V poslední části chci nastítnit systém přijímání nových zaměstnanců, kteří v tomto oboru dosud nemají potřebnou praxi.

3.1. MOTIVAČNÍ PROGRAM PRO ODBORNÉ ZNALCE

3.1.1. Akciové programy

Domnívám se, že nabídka akcií pro vedoucí pracovníky společnosti, zvláště v době, kdy potřebují vědět, že jsou součástí akciové společnosti a že se podílí na její hospodářských výsledcích, je výbornou formou motivace. Cílem programu je posílit pobídky pro stabilizaci a získání kvalifikovaných pracovních sil a upevnit vazby mezi zaměstnanci a akcionáři. Nabídka zaměstnaneckých akcií je tedy velmi důležitá pro zvýšení atraktivity společnosti, program se pozitivně odrazí na dalším rozvoji firmy, z něhož budou těžit jak vedoucí pracovníci, tak její akcionáři. Program umožní zaměstnancům FTZÚ přímou investici do veřejně obchodovatelných akcií firmy a zároveň možnost využít pobídek ve formě podobné systému opcí. Výše opce závisí zejména na výkonu firmy.

Společnost nabídne zaměstnanci právo v budoucnosti odkoupit daný počet akcií firmy za předem danou cenu (obvykle cenu platnou ke dni udělení opce). Zaměstnanec při růstu kursu akcií vydělá (a při pádu kursu nic neriskuje, neboť opci nemusí využít, což ale může někdy snížit jeho motivaci). A protože možnost uplatnění opce je vázána na trvání pracovního poměru, jde o vhodný nástroj nejen pro získání, ale i udržení klíčových zaměstnanců. Také si myslím, že pro pracovníky FTZÚ by byl velmi zajímavou variantou tzv. bezhotovostní uplatnění opce, při kterém v okamžiku uplatnění opce zaměstnanec prodá určitý počet akcií tak, aby příjem z tohoto prodeje pokryl opční cenu akcií; po provedení transakce se stává majitelem zbývajících počtu akcií. Plán by trval po dobu čtyř let, přičemž zaměstnanci musejí opci držet po tuto dobu. Přidělené akcie tedy získají až po uplynutí čtyřletého rozhodného období. Dále by k určitému počtu akcií mohli získat jednu zaručenou akcii zdarma, ale aby zaměstnanci mohli získat zaručené akcie navíc zdarma, musejí být v zaměstnání během celého rozhodného období a po celou dobu držet zakoupené akcie.

3.1.2. Organizace práce

Dlouhodobějším zkoumáním v podniku jsem rozpoznala jeden velice demotivační prvek a to nepříliš efektivní organizace práce a na to navazující zpětná vazba nadřízených. Pravděpodobně je tento fakt způsoben přílišným množstvím zakázek a závislostí odborných znalců na vykonaných laboratorních zkouškách. Kompetence v rozdělování zakázek má vedení ústavu. Podle mého názoru by tuto roli měl plně převzít vedoucí certifikačního oddělení. Měl by velice dobře zvážit komu jakou zakázku přidělí na základě individuálních zkušeností odborných znalců. Jednoznačně by měl dodržovat tyto zásady:

- všechny vztahy jsou průhledné a otevřené,
- kooperativní chování má podporu,
- v jednání se svými podřízenými se postupuje spravedlivě,
- problémy, které vznikají se řeší bezprostředně,
- pokud je to možné, stanoví se adresně odpovědnost konkrétních lidí za konkrétní úkoly,
- podřízeným se poskytuje zpětná vazba,
- úkoly se rozdělují podle kvalifikační úrovně podřízených.

3.1.3. Dodatkové mzdové formy

Prémie

S tímto tématem musíme zacházet velice opatrně, hlavní důvod tohoto tvrzení jsem zmínila v analýze současného stavu. Odborní znalci musí mít stále na paměti nestrannost a především objektivnost v posuzování zakázek. Přílišné stimulování finanční odměnou, například za počet schválených zakázek za určité období by mohlo způsobit, že převládne kvantita nad kvalitou. Je ale jisté, že určitý standard, by měl být definován. Na základě několikaměsíčního pozorování a na základě obdržených informací, pohybujeme-li se v aktuálním ceníku služeb¹⁾, za vydané faktury klientům

¹⁾) Ceník služeb není zveřejněn, jednotlivé služby jsou ohodnoceny na základě časové a technologické náročnosti. Certifikace výrobku se může pohybovat od 10 000 do 60 000.

nad 250 000 Kč by odborný znalec obdržel prémii ve výši 25-35% základního tarifního platu.

Odměna za zlepšovací návrh

Na základě mých poznatků je pro ovlivňování práce odborných znalců velice efektivní tzv. odměna za zlepšovací návrh. Odměna může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejícího se zlepšovacím návrhem. Může být jednorázová (v tom případě je odvozena od předpokládaného efektu zlepšovacího návrhu) nebo periodicky vyplácená po určitou předem stanovenou dobu (v tom případě je odvozena od skutečného efektu). Je těžké hovořit v konkrétních hodnotách této odměny, zlepšovací návrh se může týkat individuálního prospěchu, ale také se může jednat o prospěch všech, například o nalezení jistého způsobu zkvalitnění práce, v tomto případě by se jistě jednalo o odměnu v řádech tisíců. Tento druh odměny by byl bezesporu považován za nástroj prohlubování sounáležitosti pracovníka s firmou. V těchto podmínkách by se určitě dal využít tzv. Scanlonův systém, což je odměna založená na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce. Vyplácená odměna je odvozena od porovnání současné produktivity s předpokládanou normou produktivity po zavedení návrhu. Rozdíl mezi současnou produktivitou a předpokládanou normou by byl vložen do fondu premií. Ten by byl rozdělen mezi pracovníky a firmu (ta se spolupodílí na realizaci návrhu, investuje do něj, vytváří předpoklady realizace), v poměru 75 % ku 25 %. Úspory nákladů by byli placeny všem pracovníkům a nikoliv jen jedinci či skupině, kteří předložili návrh.

3.1.3. Jazykové pobyty

Již v současné době nabízí podnik nejrozličnější druhy jazykových kurzů. Většina zaměstnanců má v popisu své pozice aktivní znalost jednoho světového jazyka a pasivní znalost druhého. Domnívám se, že v rámci zvyšování kvalifikace a rostoucí zahraniční klientele by bylo vhodné rozšířit stávající jazykové kurzy o intenzivní jazykové pobyty v zahraničí za účelem aktivní znalosti také druhého světového jazyka. Tyto pobyty by

byli buď čtrnáctidenní nebo měsíční, zaleželo by na jaké úrovni se nyní zaměstnanci nacházejí.

3.2. STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY PRO VŠECHNY STÁLÉ ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI

3.2.2. Systém hodnocení a odměňování

V současnosti systém hodnocení probíhá jednou za dva roky, kdy vedoucí certifikačního oddělení hodnotí výkon jednotlivých pracovníků při činnostech, včetně hodnocení činnosti u zákazníků. Tento systém, je pro budoucí potřebu podniku nedostačující. Zásadní změna by měla nastat ve frekvenci hodnocení na základě stanovených kritérií. Zaměstnanec by měl být hodnocen pouze za takové skutečnosti, které má možnost svým pracovním výkonem ovlivnit. Pro hodnocení by mělo platit, že se nezabývá pouze výsledky. Mělo by zjišťovat i míru využití znalostí a dovedností při plnění úkolů (tzn. ne čeho bylo dosaženo, ale jak toho bylo dosaženo). Takto orientované hodnocení výkonu slouží jako výchozí bod rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Hlavní význam spočívá ve zjišťování toho, jestli zaměstnanci plní své cíle. To je velmi důležité v souvislosti s poskytováním odpovídající zpětné vazby od nadřízeného při řízení výkonu během určitého období. Aby byl systém úspěšně zaveden, je nutno dodržet tyto zásady:

- hodnocení bude vycházet z výsledků průběžného sledování výkonu během hodnoceného období,
- hodnocení se bude provádět podle jednotných metodických zásad, zvolená kritéria budou přesně odpovídat struktuře pracovních míst,
- rozhodující pro volbu kritérií bude pracovní náplň, míra požadovaných znalostí a míra delegované odpovědnosti, podíl činností operativního a koncepčního charakteru.

Systém řízení výkonnosti pracovníků bude fungovat pod pracovním názvem SRESH – strategické řízení a efektivní systém hodnocení. Tento systém by představoval komplexní

přístup k hodnocení zaměstnanců. Každému pracovníku bude přidělen takzvaný osobní cíl – CPI – Cardinal performance index. Osobní cíl bude záviset na úrovni pracovní pozice. U odborných znalců se plnění CPI stanoví podle přístupu k jednotlivým zakázkám a na základě spokojenosti klientů, kteří jsou přiřazeni k jednotlivých odborným znalcům. U všech zaměstnanců se plnění CPI bude odvíjet od úrovně profesního chování, to znamená, jak byl zaměstnanec aktivní, jak konkrétně plnil veškeré své povinnosti a jakým způsobem přispíval k řešení problémů. U jednotlivých pracovních pozic bude mít hodnota CPI určitý počet bodů. Tato bodová stupnice bude rozčleněna na jednotlivé kritéria hodnocení. Určitý počet bodů bude zaměřen na výsledky práce, další na metody práce a také na osobní vlastnosti zaměstnance, mezi které může patřit přesvědčivost, spolupráce a postoj k práci.

K pevně stanovené sazbě za hodinu práce kalkulované z nákladových položek za práci odborného pracovníka, technika, za použití přístrojů a spotřebu materiálu při zkouškách a za vystavení jednotlivých dokumentů (certifikátů) by byla připočtena na základě plnění CPI (počet získaných bodů) výše výkonnostní odměny.

Na konci roku se vypracuje souhrnné hodnocení, které by měl vytvářet tzv. hodnotící aparát, který bude součástí personálního útvaru a který se musí seznámit s metodickými pokyny a doporučila bych také organizování metodické instruktáže pro hodnotitele. Tento aparát seřadí jednotlivé zaměstnance podle úspěšnosti:

- **Vynikající** - je v každé své činnosti perfektní, aktivně přebírá odpovědnost, nemá slabá místa, je výrazným přínosem pro své oddělení, dokáže pomoci ostatním, kritérium u odborného znalce: vyhledávaný klienty, přebírá složité zakázky, fakturace neklesne pod 200 000Kč za každý měsíc.
- **Velmi dobrý** - dosahuje očekávaných výsledků bez pomoci nadřízeného, kritérium u odborného znalce: klienti s ním chtějí spolupracovat., nedělá mu problém dobře diskutovat se zahraničními klienty na odborné úrovni.
- **Plně uspokojivý** - dosahuje očekávané úrovně výsledků, občas je i překračuje, příležitostně vyžaduje vedení, předvídá problémy a navrhuje řešení.

- **Uspokojivý** - většinou vyžaduje pomoc nadřízeného. Není schopen předvídat pracovní problémy a analyzovat jejich příčiny, jeho pracovní výkon je zpravidla nižší než odpovídá požadavkům, jeho tempo je pomalé, jazykové znalosti průměrné.
- **Neuspokojivý** - nedokáže pracovat samostatně, vyžaduje zvýšený dohled, jeho výsledky jsou trvale nižší než odpovídá očekáváním, jeho nedostatečný výkon vede k přenášení práce na spolupracovníky, důležitá kontrola jeho rozhodnutí – schválení výrobku.

Pro vynikající a velmi dobré zaměstnance bude připravena tzv. mimořádná odměna. Výše této odměny se pochopitelně bude odvíjet od pracovní pozice, podle dosažených výsledků zaměstnance a samozřejmě také od celkových výsledků a dosaženého zisku společnosti.

3.2.2.3. Hodnotící rozhovor

Hodnotící aparát by měl také připravit podklady k hodnotícímu rozhovoru. Šlo by o formální, předem naplánované a připravené setkání zaměstnance většinou s přímým nadřízeným, kde se zaměstnanci proberou výsledky a závěry procesu hodnocení, ke kterým se může zaměstnanec vyjádřit. Myslím si, že tento rozhovor by měl pozitivní význam, protože zde může dojít k přímé konfrontaci, kde by se hodnotila jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulovaly by se jak pozitivní skutečnosti tak i případné nedostatky. Je žádoucí získat vyjádření hodnoceného pracovníka jak k samotnému hodnocení, tak i pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce s náměty na zlepšení. Hodnotící rozhovor musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, k jeho úrovni a kvalitě pracovního výkonu v zastávané pracovní pozici a další perspektivě činnosti v organizaci. Závěry a výsledky budou zpracovány v písemné podobě, protože tyto podklady jsou nepochybně významnou personální informací o zaměstnanci a jsou i součástí jeho osobní dokumentace.

Struktura rozhovoru

Velice podstatnou částí je příprava rozhovoru pro nadřízeného. Hodnotitel si před rozhovorem sestaví hrubou osnovu rozhovoru a musí se zaměřit na svého partnera v debatě, tedy na podřízeného, zjistit v jaké pracovní, popřípadě osobní situaci se nachází, jaké má významné charakterové vlastnosti, co může od podřízeného čekat, musí se připravit na předpokládané námitky pracovníka a v neposlední řadě je nutné si stanovit cíle případně alternativní cíle rozhovoru. Rozhovor by se skládal z několika částí. První částí je zhodnocení minulého působení zaměstnance na základě ukazatelů, které byly stanoveny pro předchozí časové období. Druhá část rozhovoru bude zaměřena do budoucnosti. Hodnocenému jsou dány ukazatele pro příští hodnotící období, aby věděl jaké jsou základní parametry úspěšnosti jeho působení v kvalitativní i kvantitativní rovině. Třetí část rozhovoru se týká nejen manažérských dovedností, ale i technických. V hodnotícím rozhovoru bude člověk posuzován podle toho, jak rozumí své práci. Zde se dozví, jak ho vidí jeho nadřízený i z hlediska dovedností. Ve čtvrté části se informace slíjí dohromady a stanoví se plán osobního rozvoje. Tedy jakou pomoc mu může podnik poskytnout ve formě vzdělání nebo se zde mohou sledovat technické dovednosti, znalosti v oboru, znalost potřebných zákonů a jiných, odborných záležitostí. Také je zde dán větší prostor zaměstnanci k vyjádření vlastního názoru a ke konstruktivní debatě mezi ním a hodnotitelem. Na základě hodnotících rozhovorů se vyčlení skupina zaměstnanců, která by měla svou práci zlepšit. Podle mého názoru je na celé věci podstatný přístup hodnotitele, nadřízeného. Je nutné, aby hodnotícím rozhovorům předcházelo školení manažerů (nadřízených) v umění hodnotit a v tom, jak vést strukturovaný hodnotící rozhovor. Naučit se dodržet strukturu, neměl by zapomenout na žádnou důležitou část, dále jakým způsobem rozhovor vést, protože nejde o pohovor, ale o rozhovor. Je nutné upozornit, že nejde o jednostranný pohovor, ale o dialog. Je dobré vědět, jakým způsobem sdělovat podřízenému kritiku, aby to pro něj mělo stimulační efekt. I podřízený by se měl umět otevřít, vyjádřit svůj názor, nebát se sdělovat pravdivé informace. Hodně to vypovídá o atmosféře ve firmě a o důvěře. Nadřízený by měl umět přesvědčit zaměstnance o tom, že rozhovor je důležitý hlavně pro ně, že může být východiskem pro jejich další vývoj.

3.2.3. Systém zaměstnaneckých výhod

Dobrá motivace zaměstnanců zvyšuje pracovní výkon a zároveň správná struktura motivačních faktorů může pomoci optimalizovat náklady firem. V současnosti existuje celá řada zaměstnaneckých výhod, s jejichž pomocí lze nejen výrazně zvýšit ohodnocení zaměstnanců, ale navíc výrazně ušetřit na mzdových nákladech. A to především díky daňovým úsporám a úsporám na sociálním a zdravotním pojištění. Důvody pro zaměstnanecké výhody neboli tzv. benefity jsou zřejmé. Kromě zvýšení reálného příjmu totiž umožňují poskytnout zaměstnancům další nadstandardní služby nepeněžního charakteru.

Jak už jsem několikrát v této práci zmínila, stimulační prostředky pro zaměstnance FTZÚ nemají vést ke zvýšení kvantity například počtu vydaných certifikátů. Veškerá snaha o zvýšení výkonnosti má vést ke zvýšení kvality práce všech zaměstnanců, poctivému a objektivnímu zpracování zakázek. Stimulační prostředky musí být nastaveny tak, aby pracovníci cítili sounáležitost k podniku a spoluvytvářeli dobrou pověst společnosti, která jim musí poskytnout vynikající zázemí po všech stránkách.

Přemýšlela jsem, jaký by byl nejlepší systém zavedení těchto benefitů. Vzhledem k tomu, že společnost žádným zvláštním systémem doposud nedisponuje a tedy z důvodu počáteční, organizační a finanční náročnosti jsem zvažovala možnost outsourcingu systému benefitů. Tuto možnost jsem však zamítla z důvodu větších nákladů na přenesení správy systému na externího dodavatele, které by bylo dáno malým počtem zaměstnanců, pro něž by systém fungoval. Pro společnost s třicetišesti zaměstnanci nejsou náklady na evidenci individuálních rozpočtů tak velké a nezpůsobí výrazné navýšení pracovní agendy personálního oddělení.

Jedna z možností, jak vytvořit správné podmínky pro dosažení efektivnějších pracovních výkonů je zavedení tzv. systému volitelných benefitů. Vzhledem ke skutečnosti, že každý zaměstnanec FTZÚ potřebuje jiný program aktivního odpočinku a vyznává jiné hodnoty, bude systém nastaven tak, že podnik poskytne svým zaměstnancům bez ohledu na pracovní pozici příspěvek v určité výši a každý pracovník

by se sám rozhodl o využití jednotlivých benefitů. Systém by byl rozdělen do dvou kategorií. První by byla pro všechny zaměstnance stejná a druhá volitelná, kde si sami zaměstnanci zvolí své benefity. Ve volitelném bloku by se nacházela možnost výběru z oblasti sportu, kultury a relaxace, jež pokládám za nepostradatelné pro zaměstnance, kteří mají „sedavé zaměstnání“. Výše příspěvku ve volitelném bloku by byla 5000 Kč ročně na zaměstnance. Do pevného bloku by se zařadili stávající zaměstnanecké výhody rozšířeny o nadstandardní zdravotní péči, dny dovolené navíc a příspěvek na penzijní připojištění. Veškeré aktivity by byly hrazeny ze sociálního fondu, který společnost vytvoří a pozdější výše tohoto fondu bude záviset na hospodářských výsledcích. FTZÚ disponuje velice propracovaným informačním systémem a o to jednodušší je zavedení takového systému. Pracovníci se mohou dokonale seznámit prostřednictvím intranetu se systémem benefitů a také by byly informováni prostřednictvím e-mailů, které by mělo nastarost stejně jako celý systém personální oddělení. V informačním systému by každý zaměstnanec měl založen svůj účet s evidencí využitých zaměstnaneckých výhod. Domnívám se, že samotným výběrem benefitů se vnější motivace mění na vnitřní, protože se svým výběrem motivují samotní zaměstnanci.

Čerpání finančních prostředků

Vytvořené finanční prostředky zaměstnavatelem pro účely kulturních a sportovních aktivit (volitelný blok benefitů) by byly použity na níže uvedené akce:

- **kultura** – divadla, muzikály, koncerty, výstavy, sportovní utkání...
- **sport** – posilovna, spinning, bowling, squash, pronájem tělocvičny/haly...
- **poznávací/naučné akce** – výlety, exkurze, akce pro rodiny s dětmi,
- **wellness akce** – relaxace, masáže, bazén, sauna

Personalista ve spolupráci se zaměstnancem, který podnět podal, vypracuje žádost a zaeviduje čerpání finančních prostředků. Personalista s ekonomickým úsekem vyřídí objednávku a personální oddělení akceptuje fakturu. Za rozdělení a čerpání přidělených finančních prostředků by mělo odpovídat vedení ústavu ve spolupráci s týmem personalistů společnosti. Zaměstnanci mohou podávat podněty k pořádání jednotlivých akcí a navrhnout změny ve struktuře benefitů personálnímu oddělení.

Zdravotní péče

Je jistě rozumnější platit zaměstnancům za zdraví než za nemoc. Jednalo by se o základní zdravotní preventivní péči, ale také o nadstandardní zdravotnické služby. Nejlepším řešením by bylo uzavření smlouvy se soukromým zdravotnickým zařízením, které by poskytovalo závodní preventivní péči, pravidelná šetření, dohled a poradenství na pracovištích. Jedna z takových společností je Kardia, s. r. o., u které by si mohl podnik nastavit vlastní program individuální péče o zdraví dle vlastních požadavků a potřeb. S optimální skladbou pomáhají odborní konzultanti. Podle mých informací tyto společnosti přímo nabízejí systém, který umožňuje přehledné sledování nákladů na individuální zdravotní péči a jejich optimalizaci dle aktuální finanční situace firmy.

Z uzavření takové smlouvy vyplývají i další výhody: nonstop lékařská asistenční služba s přístupem do ordinací Kardia a následným objednáním ke specialistům což jistě šetří drahocenný čas pracovníků.

Penzijní připojištění

Pro všechny zaměstnance, kteří pracují u společnosti déle než 15 let, což představuje 20 zaměstnanců, bude připraven příspěvek ve výši 600 Kč měsíčně, tato výše se zanesse do vnitřního předpisu FTZÚ a stane se daňově uznatelným nákladem podniku. Penzijní připojištění je tedy výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance. Dle zákona o dani z příjmu je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnance považován na straně zaměstnance za osvobozený od daně z příjmů ze závislé činnosti do maximální výše 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Stále ovšem platí, že se musí jednat o pojistné smlouvy, kde výplata pojistného plnění je až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60-ti let.

3.3. NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo řečeno, na trhu práce je velice obtížné hledat nového kandidáta na pozici odborného znalce. Tato práce vyžaduje přehled v dané problematice a výhodou je disponovat praxí v oboru. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 20 zaměstnanců z třiceti šesti pracuje v FTZÚ déle než 15 let. Do této doby byla procedura přijímání nových zaměstnanců prostá, nový pracovník se adaptoval za chodu vykonávané pozice. Já si však myslím, že efektivnější způsob jsou postupná školení a postupné začlenění se do pracovního kolotoče. Při vidině budoucího vývoje společnosti, při stále vyšších nárocích na pracovní výkon, při zvětšující se konkurenci a rozšiřující se klientele je nezbytné věnovat značnou pozornost náboru nových zaměstnanců a vyčlenit potřebné množství finančních prostředků pro zaškolení nových pracovníků. Budoucí zaměstnanci musí dosáhnout aspoň minimální způsobilosti samostatně vykonávat toto povolání. Pro potenciální pracovníky je možnost práce v tomto oboru jistě atraktivní s možností kvalifikačního rozvoje a získání jedinečných zkušeností. Pro společnost je výběr správného pracovníka na konkrétní pozici zárukou budoucího rozvoje a předpokladem pro dobré pracovní výkony. Každý uchazeč o toto zaměstnání, který projde výběrovým řízením, které by mělo ukázat jestli je kandidát spíše introvert nebo extrovert, jestli je komunikativní, jak je schopen zvládat stres a adaptovat se na změny, jak rychle je schopen naučit se nové dovednosti, jaká je jeho hodnotová orientace, schopnost spolupráce a podřízení se autoritám, by měl absolvovat adaptační kurz. Tento kurz by měl několik fází. První by byla každodenní šestihodinová školení po dobu jednoho týdne. Tato školení by byla zaměřena na odborný rozvoj a teoretický popis práce včetně studia potřebné literatury. Další část by spočívala v pozici asistenta odborného znalce, tímto způsobem by se školený pracovník ztotožnil s profesním životem. Výsledkem takového snažení by bylo získání důvěry manažerů a školený pracovník by mohl plně vykonávat práci odborného znalce, samozřejmě po úspěšném absolvování zkoušky odborného znalce před komisí.

ZÁVĚR

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. Tímto psychologickým pojetím zahájím závěr své bakalářské práce. Protože právě tato definice je klíčová pro vypracování návrhu na zlepšení stimulace pracovníků. Ve své práci jsem se zaměřila především na pracovní motivaci, jejíž řízení je jednou z nejdůležitějších manažerských činností. Úspěšné řízení pracovní motivace předpokládá poznání zdrojů motivace jednotlivých pracovníků. Na základě tohoto poznání může být pracovní jednání pracovníků ovlivňováno žádoucím směrem. Nejsilnějším hnacím motorem pracovní motivace jsou potřeby, které byly zkoumány a interpretovány několika teoriemi.

Za účelem ovlivňování pracovního výkonu se využívá řady stimulů. Je potřeba si uvědomit, že je nutné permanentně sledovat a dbát o spokojenost svých pracovníků a klást větší důraz na tvorbu motivujícího, dostatečně náročného, ale přitom uspokojivého pracovního prostředí. Tato snaha také vede ke zvýšenému zájmu o implementaci propracovaných systémů odměňování, které mohou společnosti pomoci nejen udržet si zaměstnance stávající, ale i přilákat novou a kvalitní pracovní sílu. Musíme hledat místo krátkodobých cílů, jako je např. snížení nákladů, zejména cíle dlouhodobé, jako je prohlubování a rozšiřování znalostí pracovníků a jejich rozvoj. Klást větší důraz na spolupráci a originalitu spíše než na individualismus a rutinu. V tomto pojetí si každý zaměstnanec ve společnosti zaslouží získávat zaměstnanecké výhody jako odměnu za svou práci. Udržení nejlepších zaměstnanců spočívá v správně nastavených a zavedených systémech zaměstnaneckých výhod. To jim na oplátku umožní získat veškeré výhody, které s sebou přináší vysoce kvalitní a motivovaná pracovní síla.

Z analýzy současného stavu vyplynulo, že většina zaměstnanců je se svou prací spokojena, mohlo by se zdát, že tady není na prvním místě měnit zavedený způsob motivování pracovníků. Je ale jisté, že tyto zaměstnance nesmí zahltit stereotyp a ztráta

chuti dále se rozvíjet. Pracovníci musí stále nalézat novou chuť do práce a navíc s přicházející transformací společnosti musí být flexibilnější víc než kdykoliv předtím. Flexibilita představuje nezaleknout se novým požadavkům, nebát se změn a stále přistupovat k práci s plným nasazením. Pro tuto skutečnost je nezbytné působit na zaměstnance vnějšími pobídkami k udržení jejich zájmu výkonně pracovat. Společnost již dnes využívá některé metody a techniky k řízení práce svých zaměstnanců. Tedy do jisté míry používá prostředky, které přinášejí zaměstnancům pocit důležitosti a nepostradatelnosti pro společnost. V dnešním světě, kde lidský zdroj je to nejcennější, co podnik má, je však stále co zlepšovat.

Navrhnout zlepšení stimulace pracovníků Fyzikálně technického zkušebního ústavu nebyl snadný úkol. Není jednoduché vybrat ty správné stimuly k tomu, aby nesváděly k neobjektivní, nepoctivé a rychle odvedené práci. V podmínkách této společnosti nejde o to prodat co nejvíc výrobků, jde především o precizní a dlouhodobou práci na konkrétním produktu, jde o nalezení takového přístupu spolupráce s klienty, aby stáli klienti zůstali i nadále věrní a o získání nových klientů, kteří se stanou klienty věrnými.

Navržením takových stimulačních prostředků, které požadavky vyslovené v předchozím odstavci dokážou splnit, byl splněn cíl mé bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, MICHAEL. *Personální management* [Armstrong, 1999]. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. 963 s. s. 917. - Rejstřík. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BALCAR, Karel. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha : SPN, 1983. 231 s.
4. BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
5. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
6. HÁJEK, Martin. Teorie motivace X, Y a Z. *Vedeme.cz* [online]. 2008 [cit. 2008-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=379&Itemid=1>.
7. HOMOLA, Miloslav. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : SPN, 1972. 356 s.
8. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 2. přeprac. vyd. Praha : Credit, 1998. 248 s. ISBN 80-213-0428-6
9. HYHLÍK, F. a NAKONEČNÝ, M. *Malá encyklopedie současné psychologie*. 2. dopl. vyd. Praha : SPN, 1977. 338 s.
10. *Jobpilot.cz* [online]. Praha : 2008 , 18.04.2008 [cit. 2008-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobpilot.cz/content/service/jobjournal/penize/akcie.html>>.
11. KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M. a BRABCOVÁ, I. *Moderní metody v řízení*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2006. 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
12. KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E. a DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha : VŠE, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
13. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
15. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

16. NĚMEČEK, Petr a ZICH, Robert. *Podnikový management : studijní text pro kombinovanou formu studia. Díl 3.* 1. vyd. Brno : CERM, 2005. 69 s. ISBN 80-214-3004-4.
17. *Podnikatel.cz* [online]. Internet Info, s.r.o., 2007-2008 , 18.04.2008 [cit. 2008-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/start/hr/motivacni-programy/>>. ISSN 1802-801.
18. PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ , Růžena. *Motivace pracovního jednání.* 1. vyd. Praha : VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
19. PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
20. STÝBLO , Jiří. *Manažerská motivační strategie.* 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-3.
21. TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Brno : MZLU, 2005. 105 s. ISBN 80-715-7845-2

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Maslowova hierarchie potřeb.....	23
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Trend hlavních ukazatelů.....	51
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Organizační struktura FTZÚ.....	54
Graf č. 2: Organizační schéma certifikačního orgánu.....	55
Graf č. 3: Postoj zaměstnanců k náplni své práce.....	62
Graf č. 4: Vztahy na pracovišti.....	63
Graf č. 5: Spokojenost zaměstnanců s odměnami a zaměstnaneckými výhodami.....	64
Graf č. 6: Využití zaměstnaneckých výhod.....	64
Graf č. 7: Připravenost zaměstnanců na změny spojené s privatizací.....	65
Graf č. 8: Hypotéza změny požadovaného pracovního výkonu.....	65
Graf č. 9: Hypotéza dalšího působení ve společnosti.....	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Orientační přehled poskytovaných benefitů – zdanění benefitů

Příloha č.1 – Dotazník

Dobrý den, Jsem studentkou 3. ročníku Podnikatelské fakulty VUT, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma Návrh na zlepšení stimulace pracovníků. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění písemné části tohoto dotazníku a o krátký osobní rozhovor skládající se z otázek obsažených v 2. části tohoto dotazníku.

*Dotazník slouží pouze pro účely zpracování bakalářské práce.
Děkuji za čas, který nad tímto dotazníkem strávíte.
Veronika Justová*

DOTAZNÍK – Písemná část

(Označte, prosím, správnou variantu x)

A. Informace o respondentovi

1. pohlaví

☐ žena

☐ muž

2. dosažené vzdělání

☐ středoškolské

☐ vyšší odborné

☐ vysokoškolské

3. v podniku pracuji

☐ méně než 5 let

☐ 5 až 15 let

☐ 15 a více let

4. v podniku pracuji na pozici.....

B. Náplň práce

1. Jste spokojeni s náplní Vaší práce?

☐ velmi spokojen

☐ docela spokojen

☐ spíše nespokojen

☐ zcela nespokojen

2. Uveďte, prosím, důvod tohoto hodnocení.....

.....
.....

C. Vztahy na pracovišti

1. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti

- ☐ velmi dobrá
- ☐ dobré
- ☐ standardní
- ☐ špatné

2. Uveďte, prosím, důvod.....

3. Se svými spolupracovníky většinou

- ☐ komunikuji stále, většinou o pracovních problémech
- ☐ řeším i soukromé záležitosti
- ☐ nekomunikuji

D. Odměny a zaměstnanecké výhody

1. Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon spravedlivě ohodnocen/a?

- ☐ ano
- ☐ ne

2. Odůvodněte, prosím, Vaši odpověď.....

3. Jaké zaměstnanecké výhody podnik nabízí?.....

.....

4. Využíváte tyto výhody? Které z nich?.....

.....

E. Restrukturalizace podniku

1. Jste připraveni na veškeré změny spojené s privatizací podniku?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

2. Myslíte, že se značně změní požadavky na pracovní výkon?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

3. Chcete setrvat ve svém nynějším zaměstnání?

- ☐ ano, chci setrvat v zaměstnání
- ☐ nevím, bude záležet na radikálnosti změn
- ☐ ne

Otázky kladený v osobním rozhovoru

1. Proč jste zvolil práci ve státním podniku?
2. Jsou na Vás kladený adekvátně vysoké nároky?
3. Kdyby jste dostal/a jinou pracovní nabídku, přijal/a byste ji?
4. Umožňuje Vám práce osobní rozvoj?
5. Umožňuje Vám práce žít klidným a vyrovnaným osobním životem?

Poznatky z osobního rozhovoru jsou také podkladem pro zhotovení analýzy současného stavu.

Děkuji za Váš čas!

Příloha č. 2 – Orientační přehled poskytovaných benefitů

Orientační přehled poskytovaných benefitů zaměstnancům (platnost od 1.1.2008)

Poskytnutý benefit	Uznatelný náklad zaměstnavatele	Zdanitelný příjem zaměstnance	Pojistné na sociální zabezpečení	Pojistné na zdravotní pojištění
Dovolená nad základní výměru	Ano	Ano	Ano	Ano
Závodní stravování	Ano ¹⁾	Ne	Ne	Ne
Poskytnutí rekreace v nepeněžitě formě do 20 000Kč	Ne	Ne	Ne	Ne
Možnost sportovního nebo kulturního vyžití	Ne	Ne	Ne	Ne
Kurzy, školení	Ano	Ne	Ne	Ne
Závodní preventivní péče	Ano	Ne	Ne	Ne
Nadstandardní zdravotní péče, vitamíny, očkování	Ne	Ne	Ne	Ne
Pojistné na penzijní a životní pojištění	Ano	Ne ²⁾ /Ano ³⁾	Ne ²⁾ /Ano ³⁾	Ne ²⁾ /Ano ³⁾

¹⁾ Jen 55% z ceny jednoho jídla (stravenky) za směnu, která trvá min. 3h, max. 48,30 Kč

²⁾ Do 24 000 Kč za zaměstnance za rok dohromady pro penzijní (důchodové) připojištění a životní pojištění

³⁾ Nad 24 000 Kč za zaměstnance za rok dohromady pro penzijní (důchodové) připojištění a životní pojištění