

Projekt zvýšení efektivity motivačního systému zaměstnanců společnosti XY, a.s.

Bc. Jana Poláková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana POLÁKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení efektivnosti motivačního systému
zaměstnanců společnosti XY, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši v oblasti řízení lidských zdrojů a jejich motivaci.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky pro zpracování zadaného tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný motivační systém společnosti.
- Proveďte nákladovou a rizikovou analýzu spojenou se zvýšením efektivnosti stávajícího motivačního systému.
- Zpracujte projekt zvýšení efektivnosti motivačního systému společnosti a vyhodnoňte dopady jeho zavedení.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [3] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-3.
- [4] MEIER, R. Úspěšná práce v týmu. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- [5] HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Mikeska, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termin odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



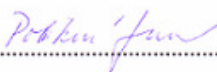
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.4.2010


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zvýšení efektivnosti motivačního systému zaměstnanců společnosti XY, a.s. opírající se o teoretické poznatky řízení lidských zdrojů, manažerské pojetí personálního řízení, odměňování pracovníků a mnoha rozdílných teorií pracovní motivace.

Cílem mé diplomové práce, na základě těchto teoretických poznatků, je vytvořit projekt zvýšení efektivnosti motivačního systému společnosti XY, a.s. Začala jsem s analýzou současného stavu společnosti pomocí dotazníkového šetření a vyhodnocení výsledků. V projektové části je navrženo opatření a změny vedoucí ke zvýšení efektivnosti motivačního systému společnosti z dlouhodobého hlediska.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, motivace, motiv, stimul, odměňování pracovníků, teorie motivace, personální řízení.

ABSTRACT

The thesis is focused on increasing of the effectiveness of the employee's motivation system in the company XY, a. s. and it is primarily based on a theoretical knowledge of human resource management, on concept of managerial personnel management, rewarding of the employees and on the knowledge of many various theories about work motivation.

The aim of my thesis is working to the project of heighten the effectiveness of the employee's motivation system in the company XY, a.s. I begin with analyze contemporary situation of the company with using of a questionnaire survey and further evaluation of results. There are suggested measures and changes in the project part which will lead to increasing of a motivation system effectiveness of the company from a long-term point of view.

Keywords: Human resource management, motivation, motive, stimulus, rewarding of employee, the theory of motivation, personnel management.

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi pomohli při vypracování mé diplomové práce a poskytli mi užitečné rady a připomínky. Zvláštní poděkování bych ráda věnovala panu Ing. Radkovi Soukeníkovi za jeho odborné konzultace, které mi daly mnoho cenných rad, nejenom pro tuto diplomovou práci, ale i do života. Dále bych chtěla moc poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Martinovi Mikéskovi, Ph. D. za čas a ochotu, kterou strávil konzultacemi a opravami mé diplomové práce.

Motto: „Život máme proto, abychom jej žili, a součástí života je samozřejmě práce, vždycky v něm však musí být ještě o něco víc.“

GIBSON, R.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 MANAŽERSKÉ POJETÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	15
1.2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	17
2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	19
2.1 TEORIE MOTIVACE.....	21
2.1.1 Teorie instrumentality	21
2.1.2 Teorie potřeb	21
2.1.3 Teorie kognitivní.....	24
2.1.4 Herzbergova teorie	25
2.1.5 Teorie atribuce.....	27
2.2 UDRŽOVÁNÍ MOTIVACE	28
2.3 DEMOTIVUJÍCÍ MOTIVACE.....	28
2.4 ZKOUMÁNÍ SPOKOJENOSTI S PRACÍ.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	32
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY, A. S.	32
3.1.1 Základní údaje o společnosti	32
3.1.2 Produkty a služby společnosti pro občany	37
3.1.3 Produkty a služby společnosti pro firmy	38
3.2 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	38
3.2.1 Výhody pro všechny.....	38
3.2.2 Výhody na vyžádání	39
3.2.3 Aktuální výhody	40
3.3 ANALÝZA SPOKOJENOSTI SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI POMOCÍ DOTAZNÍKŮ.....	42
3.3.1 Závěry analýzy současného motivačního systému společnosti pomocí dotazníků	43
3.4 SWOT ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANCŮ	51
3.5 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU.....	52
3.6 CÍLE PROJEKTU ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI.....	53
4 PROJEKT ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI XY, A.S.	54

4.1	ZADÁVACÍ KRITÉRIA SMART ANALÝZY	54
4.2	PROGRAM MOTIVAČNÍ KORUNY	55
4.3	PROGRAM ČLENŮ NOBEL KLUBU NA ZÁKLADĚ MOTIVAČNÍCH KORUN.....	57
4.4	PŘÍSPĚVEK NA PRONÁJEM KANCELÁŘE	59
4.5	VYHODNOCENÍ DOPADU ZAVEDENÍ PROJEKTU	60
5	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	61
5.1	IMPLEMENTACE PROJEKTU Z HLEDISKA NÁKLADOVÉ ANALÝZY	61
5.2	IMPLEMENTACE PROJEKTU Z HLEDISKA RIZIKOVÉ ANALÝZY	62
5.2.1	Identifikace rizik	62
5.2.2	Alokace rizik	63
5.2.3	Kvalitativní vyhodnocení rizik.....	63
6	ČASOVÁ ANALÝZA ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI XY, A.S.	65
6.1	ČASOVÁ ANALÝZA POMOCÍ METODY CPM.....	65
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení podniku. Podmínkou úspěšnosti je uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů a uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku. Jsou pro podnik nepostradatelnou složkou, kterou nelze ničím nahradit, je třeba je mít. Uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Stávají se pro podnik jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod.

Mít dobře propracovaný motivační systém společnosti je podstatná věc pro zaměstnance společnosti XY. Kvalifikovaných a dobře motivovaných pracovníků je opravdu málo, těžce se hledají a dobře propracovaným motivačním systémem můžeme tyto pracovníky lehce zaujmout. Chceme-li si ve společnosti tyto nejlepší pracovníky udržet, musíme jim poskytnout nějaký smysl života a vytyčit jim cíl, kterého budou chtít dosáhnout. Společnost by měla působit jako společenství s jasným smyslem existence. Pro zaměstnance je důležité, aby byli dobře informovaní o společnosti, kde pracují. Aby pochopili, že jsou pro firmu nepostradatelní a že jsou součástí týmu. Nemotivovaní pracovníci podávají slabší výkony a vždy mohou najít cestu, jak rozhodnutí vedoucího obejít ve svůj prospěch. Proto manažeři nesmí dopustit, aby docházelo k nemotivovaným pracovníkům a vytvořit pro ně takové prostředí, které vždy povede jen k motivaci. To je umění každého úspěšného manažera. Jsou to profesionálové, kteří musí optimálně využít schopnosti každého pracovníka, který ve společnosti v danou chvíli pracuje a vytvořit optimální podmínky pro jeho profesionální rozvoj. Zodpovídají za úroveň výkonnosti personálu firmy a sledují každodenní produktivitu práce. Chtějí-li motivovat svůj tým, musí jim dokázat, že cíle jsou v jejich zájmu a že jejich dosažením pracovníci významně získají a to nejenom materiálně, ale i postavením, zvýšením osobní prestiže, sebeúctou apod. Podle mého názoru, manažer, který není sám motivován, nemůže motivovat ani své pracovníky. Proto je nezbytně nutné, aby manažer byl sám o tom, co chce svým pracovníkům předat, vnitřně přesvědčen. Aby své pracovníky vedl k vyšším cílům a využil např. i soutěživosti mezi pracovníky. Je nutné, aby nadřízení dávali svým podřízeným najevo, jak si váží jejich práce a že jim záleží na tom, aby byli v podniku spokojeni. Manažeři musí být dobrými vůdci, získat si respekt zaměstnanců a být pro všechny podřízené dobrým vzorem.

Cílem mé diplomové práce, na základě teoretických poznatků, je vytvořit projekt zvýšení efektivnosti motivačního systému zaměstnanců společnosti XY, a.s. V první řadě analyzovat současný motivační systém společnosti pomocí dotazníkového šetření a jeho

vyhodnocením zjistit spokojenost i nespokojenost zaměstnanců a silná a slabá místa motivačního systému. Tímto vyhodnocením pak navrhnout řešení a změny v motivačním systému, které povedou k větší motivaci zaměstnanců a k vyššímu předepsanému pojistnému z dlouhodobého hlediska.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podnik nebo jakákoliv jiná organizace může fungovat jen tehdy, jestliže má k dispozici a může využívat tři okruhy zdrojů:

- materiální a finanční zdroje,
- ideové a informační zdroje (know-how),
- lidské zdroje. [1, s. 6]

Efektivní rozmnožování a využívání těchto tří zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. V podnicích globalizovaného a liberalizovaného trhu, na kterém se podniky pohybují, platí, že finanční kapitál je možné si půjčit, lze ho získat na kapitálovém trhu, techniku a technologii lze koupit, ale lidské zdroje je třeba mít. Ty se získávají těžko, kvalifikovaných a motivovaných lidí je nedostatek, jejich příprava je náročná na čas a je velmi nákladná. Kvalita lidských zdrojů může proto představovat jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu. Podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomit si hodnotu a význam lidských zdrojů, uvědomit si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku. Podnik je tak dobrý, jak dobří jsou pracovníci podniku. Moderně úspěšné a vysoce efektivní podniky pochopily, že největší bohatství, které mají, je v lidech, kteří u nich pracují, v lidech se schopností myslet, tvořit a komunikovat. Člověk je chápán jako zdroj energie fyzické, intelektuální a emocionální. [1, s. 7]

Personální řízení se v zásadě skládá ze dvou v zájemně se ovlivňujících, ale relativně samostatných funkčních oblastí:

- utvářených systémových podmínek a předpokladů pro řízení pracovníků. Sem patří především věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Vytvoření určitého rámce, v němž se uskutečňují vlastní řídicí procesy ve vztahu k jednotlivcům a pracovním skupinám.
- vlastní vedení lidí, při kterém jde o bezprostřední ovlivňování vědomí, chování a jednání pracovníků. [1, s. 8]

Z tohoto členění vychází také úloha a zodpovědnost dvou subjektů, které se na personálním řízení podílejí:

- odborný útvar pro personální řízení a jeho pracovníci, personalisté,
- řídicí pracovníci na všech stupních řízení.

Hlavní aktivity personálního řízení, které jsou uskutečňovány jak liniiovými manažery, tak personalisty, lze pak vymežit takto:

- organizace, tj. vytváření pracovních míst, vytváření organizační struktury a podpora výkonnosti organizace,
- zabezpečení pracovních zdrojů, tj. plánování lidských zdrojů z hlediska počtu a úrovně kvalifikace,
- získávání a výběr pracovníků, tj. získání určitého počtu a kvality lidských zdrojů podle potřeb organizace,
- řízení výkonu, tj. stanovování cílů, motivace, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu,
- rozvoj zaměstnanců, tj. rozvoj a vzdělávání pracovníků, rozvoj manažerů, řízení kariéry,
- odměňování zaměstnanců, tj. hodnocení práce, odměňování podle výkonu, zaměstnanecké výhody,
- zaměstnanecké vztahy, tj. kolektivní pracovní vztahy, komunikace, rozvoj participace zaměstnanců,
- zdraví, bezpečnost práce a služby pro zaměstnance, tj. ochrana zdraví a bezpečnost při práci a poskytování služeb, péče o pracovníky, pomoc při řešení jejich problémů,
- správa zaměstnaneckých osobních záležitostí, tj. souhrnné zabezpečování zákonných a sociálních povinností organizace, personální informační systémy, správa a ochrana personálních dat. [1, s. 8]

Úkoly a funkce personálního útvaru:

- funkce koncepční: vypracování aktualizace personální a sociální politiky, která je součástí strategie rozvoje celé firmy,
- funkce plánovací: zpracování plánu personálního a sociálního rozvoje podniku v návaznosti na cíle hospodářského rozvoje podniku,
- funkce řídicí a koordinační: stanovení hlavních směrů, priorit a úkolů pro personální řízení a koordinace při jejich plnění,
- funkce metodická: vypracování návodů a metodických doporučení pro postupy a formy zajišťování úkolů při personálním řízení,

- funkce informační: vytvoření informačního systému, udržování, ochrana a využívání personálních informací pro potřeby personálního řízení,
- funkce poradenská: poskytování poradenství jak pro potřebu manažerů v otázkách vedení lidí, tak i všem zaměstnancům při řešení pracovních a mimopracovních problémů,
- funkce výzkumná a expertizní: zjišťování informací o názorech a postojích pracovníků, jejich pracovní spokojenosti apod. [1, s. 9]

1.1 Manažerské pojetí personálního řízení

Moderní pojetí teorie řízení vychází z teze, že podnik má dva vnitřní zdroje svého rozvoje:

- věcný (technický rozvoj), tj. inovace výrobků, inovace technologií, inovace pracovních podmínek,
- lidský (sociální a personální rozvoj organizace). [1, s. 15]

Odpovědnost manažera pro řízení lidských zdrojů:

Manažer pro řízení lidských zdrojů jako člen vrcholového týmu manažerů podniku zodpovídá za úroveň výkonnosti personálu firmy. Firma je konkurenceschopná v parametru výkonnosti pracovníků – takto je definována konečná zodpovědnost manažera pro řízení lidských zdrojů.

Existují tři přístupové cesty k řízení výkonnosti personálu ve firmě:

- řízení počtu a rozmístění lidí, tj. - stanovení optimální organizace práce, výkonových standardů (norem), pracovních podmínek, podmínek bezpečnosti práce. Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat.
- řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace lidí ve firmě (znalosti, schopnosti, dovednosti), tj. stanovit kvalifikační požadavky pro jednotlivá pracovní místa, stanovit program rozvoje kvalifikace diferencovaně pro jednotlivé skupiny pracovníků tak, aby jejich skutečná kvalifikace odpovídala kvalifikace požadované. Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat.
- řízení motivace lidí ve firmě, tj. stanovit pravidla pro odměňování, hodnocení, povyšování, rozvoj kariéry, komunikace, participaci, týmovou práci. Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat. [1, s. 18]

Manažer pro řízení lidských zdrojů je profesionál, který ví, jak (know-how) naplnit odpovědnost, kterou má stanovenou. Moderní koncepce pro řízení lidských zdrojů stanovuje dva základní principy řízení:

- optimální využití schopností každého pracovníka, který v podniku v danou chvíli pracuje,
- optimální podmínky pro profesionální rozvoj a kultivaci osobnosti každého pracovníka, který v podniku pracuje.

Tyto dva základní principy pro řízení lidských zdrojů vyjadřují dvě roviny zodpovědnosti manažera pro řízení lidských zdrojů:

- zodpovědnost za úroveň výkonnosti personálu firmy „dnes a denně“, kdy kritérium je konkurenceschopnost podniku v parametru výkonnosti (produktivita práce),
- zodpovědnost za úroveň výkonnosti personálu firmy „zítra“ (za půl roku, za rok), co je nutné udělat v oblasti řízení lidských zdrojů již dnes, abychom i zítra byli konkurenceschopní v parametru výkonnosti. [1, s. 18]

Dva základní principy pro řízení lidských zdrojů lze vyjádřit formulí:

$$\text{HRM} = \text{HRE} + \text{HRD}$$

Obr. 1. Vzorec [1, s. 18]

HRM (řízení lidských zdrojů - human resource management) je naplňováno těmito specifickými aktivitami personálního řízení:

HRE (efektivní využití schopností lidských zdrojů - human resource economy):

- vytváření optimálních podmínek organizace práce a pracovních systémů,
- vytváření efektivního systému odměňování,
- vytváření motivačního programu podniku.

HRD (rozvoj lidských zdrojů - human resource development):

- prognózování a plánování personálních potřeb,
- vyhledávání, výběr, příjem, adaptace a rozmíst'ování pracovníků,
- odborný rozvoj a formování profesionální kariéry pracovníků,
- tvorba pracovních podmínek, ergonomie, bezpečnost práce,
- tvorba podmínek pro rozvoj životního stylu pracovníků, QWL,

- kultivace pracovních vztahů (komunikace, kooperace, podniková kultura, průmyslové vztahy (Labour Relations),
- tvorba vztahů s veřejností (Public Relations). [1, s. 18]

1.2 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená jen mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší, zahrnuje povýšení, pochvaly, a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem.

Kromě těchto víceméně hmatatelných odměň je třeba věnovat pozornost tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší a s příjemnými pocity, které plynou z toho, že se může účastnit určitých aktivit, z pocitu užitečnosti, úspěšnosti, uznání okolí, z postavení, kariéry apod.

Odměny mohou mít peněžní i nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh, dobré práce apod. Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. [1, s. 26]

Aby byl systém odměňování v organizaci úspěšný a efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

1. Systém musí být stabilní a zajistit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce, např. na dovednosti, úsilí či odpovědnost, a na rozdílech v pracovních podmínkách.
2. 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.
3. Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním a pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, výkonem a odměňováním.

4. Za stejnou práci náleží stejná odměna. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na těchto pracovních místech zařazen. Tato zásada nebrání mít mzdové/platové rozpětí umožňující, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu.
5. K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům organizace by měli být používány stejné nástroje, stejná optika.
6. Pracovníci (a odbory) by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových tarifů, o pravidlech uplatňovaných při používání nejrůznějších 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 zakrývání slabin systému odměňování a porušování zdravých zásad odměňování. [2, s. 292]

2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Slovo jako motivace, inovace a komunikace mají většinou latinský původ. Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv znamená něco, co vás uvede do pohybu. Motiv nebo motivace naznačují, že něco ve vás pracuje a pohání vás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede vás to jednat, a to určitým způsobem. [3, s. 14]

Motivace patří mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Být sám dobře motivovaný a být schopen motivovat druhé, to se považuje za mimořádně lákavou záležitost. Patrně i proto, že motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Podniky očekávají od lidí, kteří se u nich ucházejí o práci, že jsou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní. Za samozřejmou kvalifikaci a vlastnost řadových pracovníků se motivace považuje proto, že už jistou míru motivace v sobě mají. U vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, nýbrž i schopnost motivovat k práci ostatní. [4, s. 21]

Motivace = soubor motivů, tj. vnitřních pohnutek, příčin chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu.

Základní zdroje motivace člověka jsou:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály. [1, s. 35]

Motivace zvyšuje:

- efektivitu,
- výkonnost,
- produktivitu.

Naopak nemotivovaný tým vykazuje:

- zvýšenou absenci,
- plýtvání časem,
- pomlouvání a šíření fám,
- neefektivní využívání zdrojů,
- hroucení kultury organizace,
- snížení kvality práce,

- snížení loajality,
- snížení odpovědnosti,
- snížení tvořivosti. [10, s. 48]

$$\text{výkon} = (\text{schopnosti} + \text{znalosti}) \times \text{motivační pocit}$$

Obr. 2. Vzorec pro dosahování výsledků [10, s. 49]

Motivace je spojena s cílově orientovaným chováním, týká se síly a směru tohoto chování. Motivaci lze charakterizovat jako proces mobilizace energie člověka a zaměření jeho chování na určitý cíl.

Motivace má dvě složky:

- mobilizace určité energie,
- směřování k určitému cíli. [1, s. 34]

Motivace je spojena z hlediska dynamické stránky osobnosti člověka, dává odpověď na otázku, proč určitý člověk dělá to či ono. Motivy osvětlují příčiny chování člověka. Zajímat nás bude otázka, jak vzniká motivované chování člověka.

Chování člověka má tři úrovně:

- chování reflexní,
- chování pudové,
- chování motivované.

Dalším výkladem pojmu motivace a vznik motivovaného chování jsou potřebné čtyři pojmy:

- hodnota: to, co odpovídá nějaké potřebě člověka, co potřebuje,
- potřeba: prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, k čemu má hodnotící vztah,
- stimul: vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost,
- motiv: vnitřní pohnutka, příčina chování člověka, která určuje směr a intenzitu jeho chování. [1, s. 34]

Vznik motivovaného chování charakterizujeme následovně:



Obr. 3. Vznik motivovaného chování [10, s. 50]

Uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou vzniká motiv.

V průběhu zkoumání procesu vzniku motivovaného chování byla formulována řada teorií motivace, které se snažily přispět k poznání základních faktorů motivace, motivů a byly s větším nebo s menším úspěchem přijímány i jako zdroj poznání pro využití motivace jako nástroje řízení pro manažerskou praxi. [1, s. 35]

2.1 Teorie motivace

Existuje pět nejznámějších teorií motivace:

- teorie instrumentality,
- teorie potřeb,
- Herzbergova teorie,
- teorie kognitivní,
- teorie atribuce. [1, s. 35]

2.1.1 Teorie instrumentality

Tato teorie je založena do značné míry na Taylorových pracích (F. W. Taylor, 1911). Instrumentalista je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své zjednodušené podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou provázány přímo s jeho výkonem, tedy že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Je však založen na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. [1, s. 35]

2.1.2 Teorie potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Teorií potřeb se zabývali tito nejznámější teoretici:

- Maslow, A. (1954), hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti
- Alderfer, C. (1972), model tří základních potřeb (teorie ERG)
- McClelland, D. (1975), identifikoval tři potřeby, jež motivují manažery, a který souhlasil s Maslowem, že potřeby motivují všechny části osobnosti a zároveň došel k závěru, že potřeby jsou aktivovány faktory prostředí, [1, s. 36]
- McGregorova teorie X a Y. [5, s. 16]

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow, A. (1954) se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání, až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech potřeb. Maslow uvádí tuto hierarchii potřeb:

- fyziologické: potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu
- jistoty a bezpečí: potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb
- sociální: potřeba lásky, přátelství a akceptance jako příslušníka skupiny
- uznání: potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin a to touhou po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě a touhou po reputaci nebo postavení, uznání a ocenění
- seberealizace: potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, o čem člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tedy tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby (tzn. princip prepotence uspokojování potřeb). Má taky značný vliv mezi manažery, nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou nepružnost. I sám Maslow vyslovil určité pochybnosti o platnosti přísně uspořádané hierarchie potřeb. [1, s. 36]

Alderferova ERG teorie

Týká se subjektivních stavů uspokojení a přání. Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

- potřeby existenční (E), které odrážejí potřebu výměny energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat a zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb,
- potřeby vztahové (R), které přiznávají to, že lidé se chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe. Jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptance, pochopení, potvrzení a vliv jsou prvky vztahového procesu.
- potřeby růstové (G), se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát. [1, s. 36]

McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci

McClelland založil teorii hlavně na studiu práce manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- potřebu výkonu (úspěchu),
- potřebu spojenectví,
- potřebu moci.

Lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu, jiní potřebu spojenectví či potřebu moci. Jedna potřeba může být sice dominantní, neznamena to však, že ostatní by neexistovaly. Potřeby mohou mít různou prioritu. Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích. Ve vyšších manažerských funkcích se stává důležitější zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Silná potřeba spojenectví není na žádné úrovni tak významná. McClelland tvrdí, že tyto potřeby jsou získané (nikoliv vrozené) a vytvářejí se v průběhu života. Lidé s vysokou potřebou úspěchu bývají velmi silně motivovaní přejímat podněcující úkoly a plnit je lépe. [1, s. 37]

McGregorova teorie X a Y

Definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou následujících protichůdných směrů.

Teorie X je založena na domněnce, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost, a proto musí být nuceni či přemlouváni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny.

Teorie Y je založena na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.

Pravdu mají oba dva názory. To, co McGregor popisuje, jsou extrémní postoje, které lidé zaujímají. Samozřejmě existuje zaměstnání, která jsou nesporně nudná a obyčejná, a ostatní, která jsou vyloženě zajímavá, a není žádným překvapením, že motivovat ty, kteří dělají to druhé, je snazší. Jestliže upřednostňujeme teorii Y či X - a teorie Y je určitě atraktivnější, naznačuje to, že motivace vytváří proces, který chce vytěžit to nejlepší z jakékoliv situace. Některá motivace může pomoci přesunout lidi z teorie X do teorie Y. Poté bude jednodušší vytvořit u pozitivní teorie Y principy k dosažení ještě lepších motivačních pocitů a stále lepších výkonů. Určitě stojí za to na to pamatovat mezi ostatními věcmi. [5, s. 16]

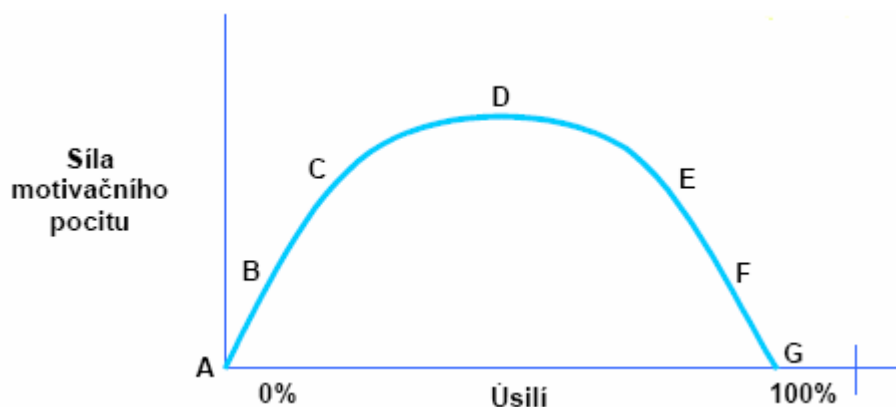
2.1.3 Teorie kognitivní

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro motivování lidí. Příslušnými procesy mohou být:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- volba chování (teorie reaktance),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). [1, s. 37]

Pojem **očekávání (expektace)** byl původně součástí formulované Vroomem. Vroom formuloval tezi, že valence zastupuje hodnotu, instrumentalista je přesvědčený, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektance je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

Teorie **dosahování cílů** předpokládá, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifikované cíle a jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle. Obtížné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením. Důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba. [1, s. 37]



Obr. 4. Křivka výkonu [10, s. 52]

Teorie **volby chování** (reaktance) vychází z předpokladu, že v míře, v jaké jsou si lidé vědomi svých potřeb chování nezbytného k uspokojování těchto potřeb, mohou volit také chování, které maximalizuje uspokojování potřeb, to znamená, že jedinci nejsou pasivními příjemci a těmi, kdo jen poslouchají. Manažeři mohou mít řadu zázračných myšlenek o motivování zaměstnanců, ale ty nemusejí fungovat, pokud manažeři nepochopí vlastní hodnoty a orientace příslušných lidí.

Teorie **spravedlnosti** tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Existují dvě formy spravedlnosti:

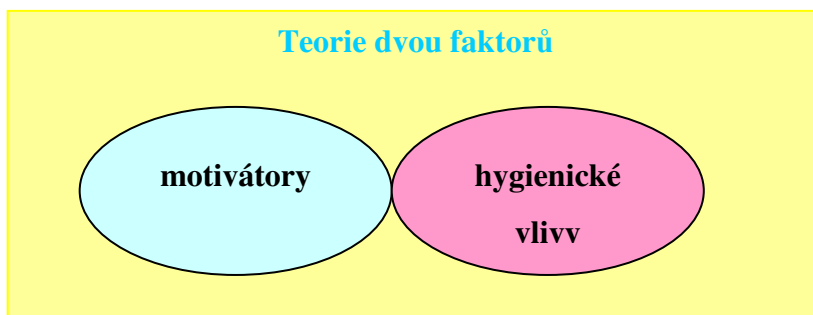
- distributivní spravedlnosti, týká se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého příspěví v porovnání s ostatními,
- procedurální spravedlnost, týká se toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. [1, s. 38]

2.1.4 Herzbergova teorie

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (faktorů hygieny). Herzberg vychází z toho, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin – jedna skupina

se soustředí podle potřeby osobního růstu a druhá skupina je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů.

Dva faktory Herzbergova modelu:



Obr. 5. Teorie dvou faktorů [10, s. 51]

- satisfaktory, nebo tzv. motivátory, ty jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu, [1, s. 38]
- dissatisfaktory nebo tzv. hygienické vlivy, které v podstatě charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. [10, s. 51]

Příkladem satisfaktorů mohou být odpovědnost, práce samotná, rostoucí výkon, uznání, růst, ať už znalostní, funkční či kvalifikační. [1, s. 38] Radost ze zajímavé práce, pocit dosažení úspěchu, hmotné i materiální ocenění kvalitní práce, ocenění zodpovědnosti, společenský status, jistota apod. [10, s. 51]

Příkladem dissatisfaktorů pak může být mzda, pracovní podmínky, pracovní pravidla, technické vedení, vztahy ke spolupracovníkům, vztahy ke spolupracovníkům, vztahy s nadřízenými. [1, s. 38]

Při svém průzkumu (který publikoval v roce 1959 ve své knize Motivace k práci (The motivation to work) určil Herzberg 14 faktorů, které jsou zdroji dobrých nebo naopak špatných pocitů. Osmi „hygienickými“ faktory, které mohou vést k nespokojenosti v zaměstnání, jsou: politika společnosti a způsob vedení, kontrola – odborná, mezilidské vztahy, plat/mzda, postavení, jistota zaměstnání, osobní život, pracovní podmínky. Šest motivačních faktorů, které vedou ke spokojenosti v práci jsou: úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, odpovědnost, práce. Hygienické faktory jsou ty, kterým se lidé snaží vyhnout, zatímco motivační faktory jsou spojené s potřebami sebeprosazování a seberealizace. [6, s. 120]

2.1.5 Teorie atribuce

Týká se toho, jak vysvětlujeme výkon po vynaložení značného úsilí na nějaký jednotlivý úkol. Při hodnocení úspěchu či neúspěchu lze použít čtyři vysvětlení, jsou to: schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí. Např. jestliže se úspěch nebo neúspěch vysvětluje ve vztahu k úsilí, pak může dojít k vysoké motivaci. Jestliže je však neúspěch vysvětlován připisováním příčin úspěchu nebo neúspěchu může být důsledkem nedostatečné zpětné vazby a manažeři tak mohou udělat mnohé pro motivaci tým, že budou poskytovat zpětnou vazbu, tj. komunikovat, hodnotit, vést a radit. Uvedený stručný přehled nejznámějších teorií motivace ukazuje na složitost procesu motivace a jeho zkoumání. Není doposud přijata jednoznačná teorie motivace jako východisko pro manažerskou praxi. Důležitá je cesta poznání potřeb člověka a autentická snaha vytvářet v procesu řízení takové podmínky, které umožňují, aby pracovník nacházel stimuly, které mohou jeho potřeby uspokojit.

Motivační strategie je pak zaměřena na to, aby uspokojení potřeb pracovníka bylo spojeno s dosahováním cílů, které chce organizace dosáhnout. Jde o vytváření promyšlených systémů, ve kterých se spojují potřeby pracovníka se stimuly, kterými disponuje organizace, resp. její manažeři. Úkolem manažerů je spojovat dosahování stimulů s takovým chováním pracovníka, které odpovídá cílům organizace. Hlavním problémem pracovní motivace je ztotožnění cílů pracovníka a organizace v procesu uspokojování potřeb. Hlavním přínosem teorií motivace pro řízení pracovníků spočívá v poznání různorodosti potřeb, které se lidé snaží uspokojovat. Tyto teorie zdůrazňují, že manažeři musejí poznat a pochopit strukturu potřeb pracovníků. Takové porozumění potřebám je nezbytné pro vytvoření efektivních postupů, které mají ovlivnit úroveň motivace a pracovního výkonu. [1, s. 39]

Výhrady k Herzbergově teorii podle Armstronga

Herzbergova dvoufaktorová teorie je napadána. Je kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že dvoufaktorová povaha teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli. Bylo rovněž řečeno, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu. Navzdory této kritice má Herzbergova teorie pořád úspěch. Z části proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být

založena spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích, a zčásti proto, že dobře ladí s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa (1954) a McGregora (1960), zdůrazňujícími pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Je také v souladu s elementární vírou v důstojnost práce a protestantskou etikou – že práce je dobrá sama o sobě. Výsledkem toho je, že Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, hledající takovou podobu práce a pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života. Jeho důraz na rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací je rovněž důležitý. [7, s. 228]

2.2 Udržování motivace

Abyste spolupracovníka motivovali, musel by týmový vedoucí zjistit jeho motivy a na ty poté cíleně apelovat. Existuje velmi mnoho a velice rozdílných motivů. Výzkum ale ukázal, že vedle základních potřeb, jako spánek a jídlo, existují čtyři základní motivy, motivátory, které pohánějí lidské chování. Ty by zde měly být posuzovány především v souvislosti s motivací k práci, přičemž teoretické poznatky o motivaci jsou zde vědomě představeny velice zjednodušeně.

- jistota = jisté pracovní místo, navyklé pracovní prostředí, pravidelná výše platu
- uznání = zaměstnanci chtějí od kolegů a nadřízených uznání a ocenění
- prestiž a status = např. přání pracovního postupu, být žádaný a vydělávat více peněz
- osobnostní rozvoj = motivy jako nové výzvy, rozšiřování horizontů nebo uskutečnění vlastních nápadů [8, s. 82]

Obr. 6. Existující motivátory [8, s. 82]

Čtyři motivátory nestojí vedle sebe, ale staví na sobě. Snaha po uznání například hraje jen podřízenou roli, když je ohroženo pracovní místo – tedy jistota. Prestiž a status jsou spíše nezajímavé, když chybí uznání kolegů a nadřízených. [8, s. 83]

2.3 Demotivující motivace

Jde o vyvarování se motivace s negativním dopadem. Tato situace může nastat, když například uvažujete o povýšení pracovníka na vyšší post. Věc je teprve v jednání

a vy sám, i když jste přímý nadřízený, nemůžete sám rozhodnout. Sdělíte svému podřízenému termín povýšení – a ono nenastane. Někdo nad vámi rozhodl jinak. Nebo podporujete z pozice své funkce vybrané podřízené v aktivní činnosti. Z těchto lidí se díky vašim slibům nadprůměrní pracovníci, „štiky“. Váš záměr byl, aby „štiky“ v rybníce rozhýbaly „kapry“, línější zaměstnance. Ale ti si chtějí žít dál svým zaběhnutým životem. Co uděláte? Máte dvě možnosti. Buď podpoříte „štiky“, vylovíte „kapry“ a doplníte novou sádkou „štik“. Máte možnost rozhýbat zkostratělý systém. Nebo podpoříte „kapry“ a „štikám“ doporučíte, aby zpomalily. Promarnili jste tak možnost s něčím pohnout. „Otrávil“ jste „štiky“ a líným „kaprům“ jste dali najevo, že mohou ve svém zakonzervovaném prostředí lenořit dál. Následuje to, že vám lidé přestanou věřit. Motivaci jste proměnili v demotivaci. Podřízení začnou upadat zpět do průměru a ti nejspokojnější odejdou za svým štěstím jinam. Važte si iniciativy lidí a ne hazardujte s ní. Mějte na paměti, že pokud chcete někdy něco získat, musíte být připraveni i něco obětovat. Pokud nebudete svoje lidi přiměřeně motivovat, můžete v budoucnosti očekávat pokles produktivity a následně zvýšenou fluktuaci. [9, s. 83]

2.4 Zkoumání spokojenosti s prací

Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují čtyři metody jejich realizace:

Použití strukturovaných dotazníků. Ty mohou být rozdány všem pracovníkům nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být standardizované (univerzální), jako např. Brayfieldův a Rotného Index of Job Satisfaction (tedy ukazatel spokojenosti s prací), nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Výhodou standardizovaných dotazníků je, že byly důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou k dispozici normy, s nimiž lze porovnávat výsledky. Lze provádět i benchmarking (porovnávání, poměrování) s jinými organizacemi, možná s pomocí nějaké specializované instituce. Ke standardizovanému (univerzálnímu) dotazníku lze přidat i otázku, které jsou důležité pro danou organizaci. Dotazník „šitý na míru“ lze použít k osvětlení konkrétních záležitostí, ale doporučuje se požádat o odbornou pomoc zkušeného psychologa, který může zabezpečit kvalifikovanou práci související s vytvářením a pilotním ověřováním dotazníku a s interpretací výsledků. Výhodou dotazníků je to,

že jsou relativně levné jak z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy, zejména jedná-li se o velký počet respondentů.

Použití rozhovoru. Může jít o rozhovory používající otázku s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí, nebo to mohou být polostrukturované rozhovory, používající jakýsi seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat, i když na druhé straně by cílem osoby vedoucí rozhovor mělo být dovolit diskusi týkající se těchto bodů, aby od daného pracovníka byly získány upřímně a otevřeně názory. Alternativně a vzácněji lze rozhovory přísně strukturovat. Ty jsou však sotva více než ústním použitím dotazníku. Dává se přednost individuálním rozhovorům, protože ty s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory, jsou však drahé a časově náročné a není snadné je analyzovat. Diskuse vedené prostřednictvím konkrétně zaměřených skupin jsou rychlým způsobem kontaktu s velkým počtem lidí, ale výsledky není jednoduché kvantifikovat a někteří lidé mohou mít potíže s vyjadřováním svých názorů na veřejnosti.

Kombinace dotazníku a rozhovoru. To je ideální způsob, protože kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku a kvalitativními údaji z rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to dokonce i tehdy, když z časových důvodů zkoumáme názory jen u omezeného vzorku lidí. Alternativní cestou je nechat nějakou skupinu lidí zodpovědět dotazník a pak s touto skupinou diskutovat o odpovědích na každou z otázek. Umožňuje to zpracovat kvantitativní analýzu na základě dotazníků a zároveň to skupině, nebo alespoň některým jejím členům, dává příležitost, aby vyjádřili své pocity obšírněji.

Využití diskusních skupin. Diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost. [7, s. 230]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Společnost XY je pojišťovací makléřskou společností, která již více než 15 let pomáhá svým klientům dosahovat stability podnikání a řídit rizika, kterým jsou vystaveni v tržním prostředí. Hledá stále nové cesty jak chránit bezpečí, stabilitu a profil klienta. Společnost XY je známa svou inovační schopností při uvádění nových pojistných produktů na český trh. Technologicky se řadí k nejvyspělejším pojišťovacím makléřům na českém a evropském trhu.

Společnost XY nabízí efektivitu, profesionalitu a servis. Využitím služeb pojišťovacího makléře klienti ušetří čas, který je nutný na přípravu podkladů pro pojišťovny, poptávku pojistných programů, výběr nejvhodnějšího pojištění, správu smluv a jejich obnov nebo vyřizování pojistných událostí. Klienti ušetří provozní náklady a díky profesionálně zpracovaným podkladům pro pojišťovny a odborně vedenému vyjednávání klienti získají i nižší cenu pojistného. Pojišťovací makléř je nestranným profesionálem, který zastupuje svého klienta a spravuje jeho pojistné zájmy na základě vzájemné smlouvy a v souladu se zákonem o pojišťovnictví č. 363/1999 Sb. Systematicky se věnuje oboru řízení rizik (risk managementu), pojišťovnictví a pojistným produktům a kombinuje poznatky ze všech oblastí v prospěch klienta. Pojistná událost může nastat kdykoliv a makléř musí pohotově reagovat, poskytnout klientovi odborné poradenství a pomoci mu škodu co nejrychleji nahradit. S tím souvisí důsledná a průběžná péče o pojistné smlouvy, jejich aktualizaci i fakturaci pojistného. Centralizovaná správa pojištění je zárukou pořádku v dokumentaci a pohotové reakce.

Společnost XY a.s. se snaží zajišťovat svým zaměstnancům kvalitní zázemí a snaží se co nejlépe využívat lidský potenciál. K řízení požadované výkonnosti jí slouží motivační a oceňovací systémy. [11, s. 38]

3.1 Charakteristika společnosti XY, a. s.

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Společnost XY a. s. patří mezi nejpřednější pojišťovací makléřské společnosti pro firemní a privátní klientelu se zaměřením na komplexní služby v oblasti pojištění, řízení a financování rizik. Tato společnost byla založena před 15 lety v České republice.

Společnost XY se náhle stala nejrychleji se rostoucí sítí v České republice s řadou jednacích kanceláří.

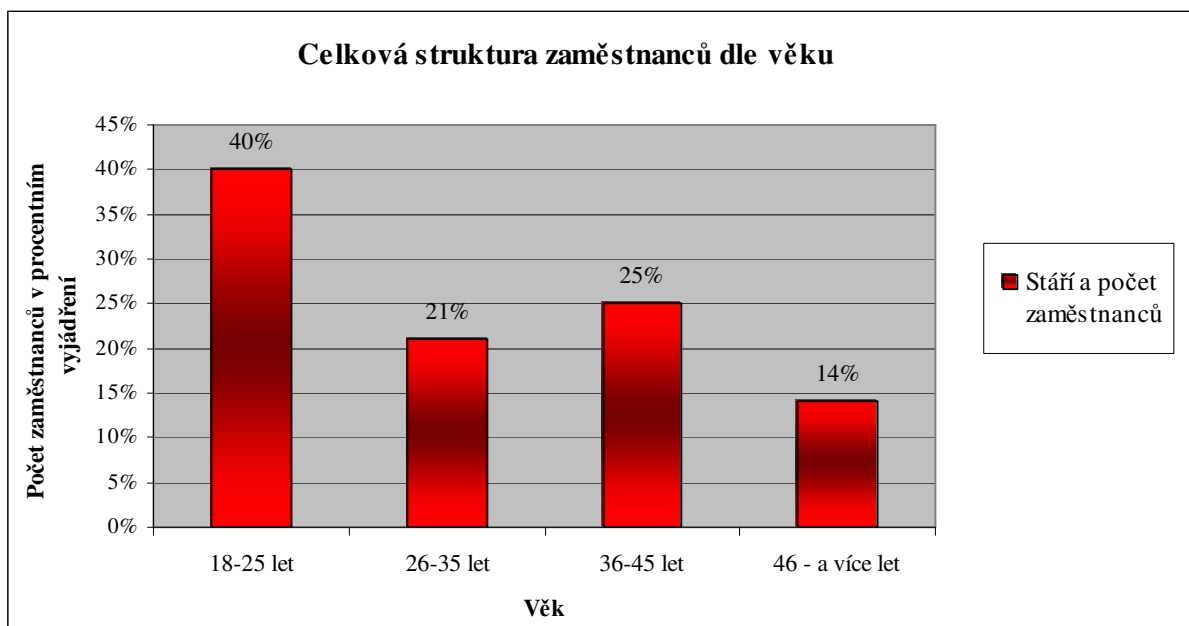
Tato síť pojišťovacích makléřů společnosti XY zaměstnává pracovníky s prokazatelnými zkušenostmi a odborným rozhledem v pojišťování firem a soukromých osob. Svým klientům pomáhají zvolit nejkvalitnější pojištění v celé šíři průmyslových i občanských a životních rizik. Ve společnosti XY celkem působí 415 odborníků a specialistů v oblasti pojišťovnictví. Společnost je díky stabilně, kvalitním službám a profesionálnímu přístupu uznávána jak náročnými klienty, tak předními pojistiteli.

Makléři poskytují svým klientům široké spektrum pojistných produktů, včetně vlastních produktů společnosti XY, na které mají exkluzivitu. „Vlastní produkty společnosti XY je odlišují od konkurence a poskytují makléřům významnou výhodu při jednání s klienty. Produkty společnosti XY jsou koncipovány tak, aby klientům zaručily maximální pojistnou ochranu za minimální cenu. [11, s. 56]

Společnost XY má provozně personální oddělení, v jehož čele je personální specialista, který vytváří pracovní místa, zabezpečuje pracovní zdroje, uskutečňuje výběrová řízení pracovníků, stanovuje cíle, motivace, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu. Uskutečňuje rozvoj a vzdělávání pracovníků a manažerů, řídí odměňování zaměstnanců, stanovuje hlavní úkoly pro personální řízení a dohlíží na jejich plnění. Poskytuje poradenství pro manažery v otázkách vedení lidí a v neposlední řadě zjišťuje informace o názorech a postojích pracovníků. Ve společnosti je 23 zaměstnanců s fixním platem. Mzdové účetnictví má na starosti finanční oddělení na centrále společnosti a vypořádání provizí vede úsek pro vypořádání provizí. Manažeři a pojišťovací makléři pracují na živnostenský list. Každý manažer má pod svým vedením několik pojišťovacích makléřů. Každý nový pojišťovací makléř musí projít školením. Školení je zaměřeno na nabízené produkty, správné vystupování, jednání s lidmi apod. Manažeři dohlíží na výkonnost svých podřízených, radí jim v jejich práci, dohlíží na jejich pracovní výkony a dělají vše proto, aby svým podřízeným byli dobrým vzorem, získávají si jejich důvěru a respekt. [11, s. 71]

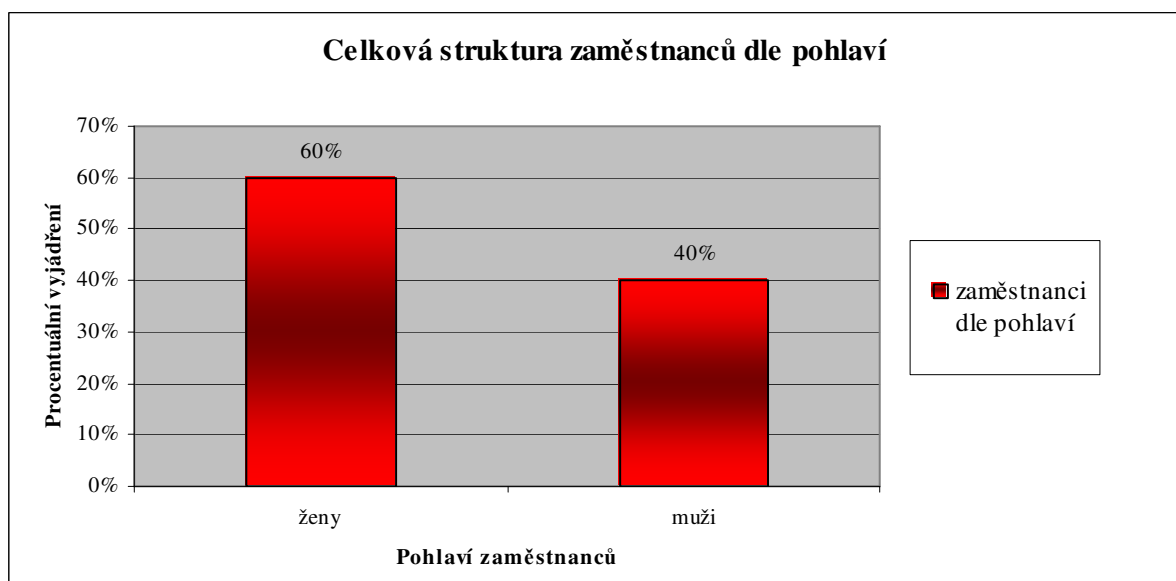
Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví

Ve firmě pracuje 415 zaměstnanců, z toho 355 pojišťovacích makléřů, 3 asistentky, 2 recepčních, 12 specialistů, 37 manažerů, vedoucí úseku vypořádání provizí, zástupce ředitelky, ředitelka finančního oddělení, ředitel manažerů, předseda představenstva a generální ředitel. [11, s. 80]



Obr. 7. Celková struktura zaměstnanců dle věku [11, s. 82]

Obr. 7. znázorňuje strukturu zaměstnanců dle věku. Nejvíce zastoupených zaměstnanců a to se 40 % jsou lidé do 25 let.



Obr. 8. Celková struktura zaměstnanců dle pohlaví [11, s. 82]

Míra odchodů „FLUKTUACE“

Fluktuace zaměstnanců je jeden z trvalých problémů, které nedává spát mnoha manažerům. Zvláště, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, pracovníků výkonných a loajálních. [12]

Negativní rostoucí fluktuace:

Ztráta zaškolených zaměstnanců, možný únik citlivých informací a obchodního tajemství, ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam), minimální přechodné zhoršení péče o zákazníky, zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám, zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, pocit nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců), snížení důvěryhodnosti coby potencionálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

Přínosy řízené fluktuace:

Je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé firmě a jejich jednotlivých částech, udržuje fungování „trhu práce“, vytváření příležitosti k postupu, podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví, stabilizuje produktivní personál apod. [12]

Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce, dle poboček společnosti apod. Do výpočtu nezahrnujeme odchody zaměstnanců např. ze zdravotních důvodů, na MD, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody. [12]

Vzorec pro výpočet míry fluktuace za rok 2009:

$$e = E/P \times 100$$

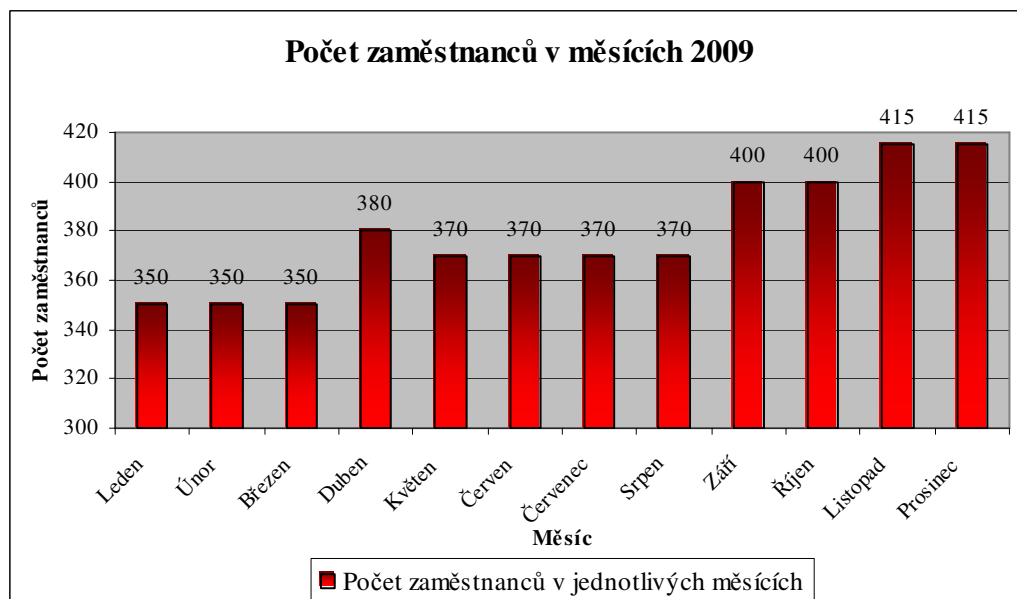
$$e = (10/378,33) \times 100 = 2,64 \%$$

e – míra fluktuace

E – celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce)

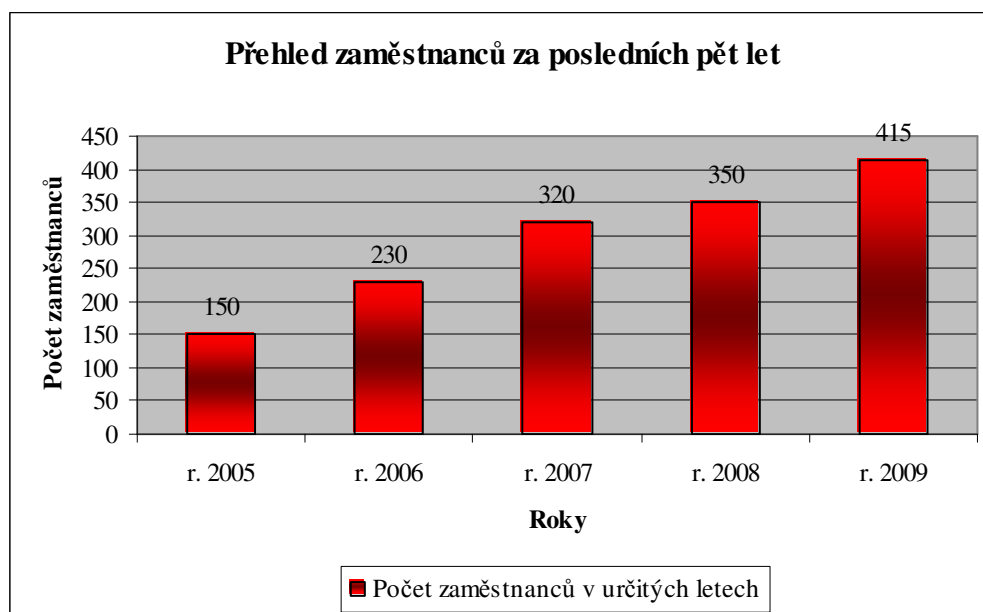
P – průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce).

Ve společnosti XY je nízká míra fluktuace, která činí 2,64 %. [11, s. 130]



Obr. 9. Počet zaměstnanců v měsících 2009 [11, s. 133]

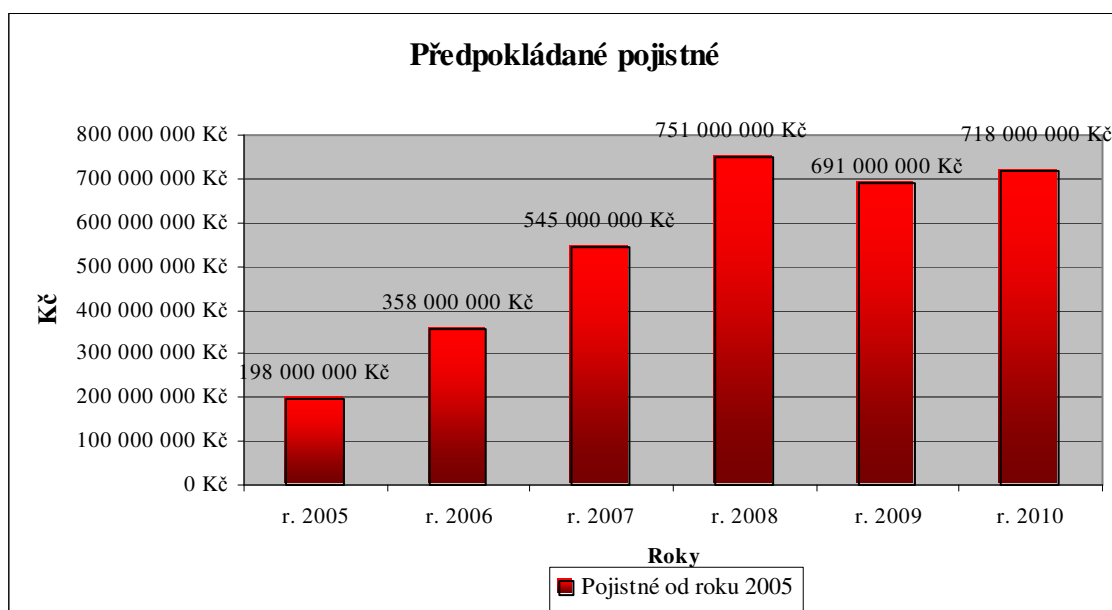
Již 415 zaměstnanců se připojilo k síti společnosti XY. Oproti roku 2008 se tak počet členů sítě zvýšil o 65 zaměstnanců, a to i v tomto ekonomicky obtížném období. [11, s. 167]



Obr. 10. Přehled zaměstnanců za posledních pět let [11, s. 138]

Celkové předepsané pojistné sítě společnosti XY za rok 2009 dosahuje 691 mil. korun. Od minulého roku 2008 předepsané pojistné sítě kleslo o 60 mil. korun. Nebyly dodrženy plány produkce jednotlivých produktů. Lidé v období krize se bojí, že by mohli přijít o práci, nedůvěřují investičním smlouvám a obávají se uzavírat nové pojistné smlouvy. Předpokládané pojistné na rok 2010 se očekává nárůst okolo 4 %, což je okolo 718 mil.

korun. Z toho průměrná provize pro pojišťovací agenty a manažery na rok 2010 dělá 10 % z předpokládaného pojistného [11, s. 210], což je 71,8 mil. korun.



Obr. 11. Přehled zprostředkovaného pojistného od r. 2005 [11, s. 212]

3.1.2 Produkty a služby společnosti pro občany

Životní a úrazové pojištění

- Kapitálové životní pojištění, pojištění dětí, důchodové pojištění, penzijní připojištění se státním příspěvkem, investiční životní pojištění, rizikové životní pojištění, variabilní životní pojištění.

Cestovní pojištění

- Turistické pojištění, služební pojištění, sportovní pojištění. K tomu doplňková pojištění úrazové připojištění, připojištění zavazadel, připojištění odpovědnosti za škodu, připojištění storna, připojištění únosu letadla, připojištění právní ochrany, připojištění nevyužitě dovolené, připojištění nákladů na veterinární léčbu zvířat.

Pojištění odpovědnosti

- Pojištění odpovědnosti za škodu na majetku, škoda na zdraví.

Pojištění aut a motorových vozidel

- Povinné ručení, havarijní pojištění, úrazové pojištění sedadel – klid za volantem.

Pojištění domácností a hypoteční úvěry [11, s. 290]

3.1.3 Produkty a služby společnosti pro firmy

Pojištění dopravců a transportu

- Pojištění dopravců, pojištění odpovědnosti za škodu zasílatele, územní platnost, pojištění odpovědnosti za škodu drážního dopravce, pojištění přepravy zásilek, pojištění záruky.

Finanční rizika

- Pojištění finančních rizik.

Odpovědnostní druhy pojištění

- Pojištění odpovědnosti za škodu způsobnou při výkonu povolání nebo realizaci díla, pojištění obecné a provozní odpovědnosti za škodu, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku, pojištění profesní odpovědnosti za škodu, pojištění odpovědnosti manažerů.

Pojištění firemních vozidel

- Povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění flotil (vozového parku), úrazové pojištění sedadel.

Pojištění firemního majetku [11, s. 290]

3.2 Současný motivační systém společnosti

Společnost XY, a. s. nabízí svým zaměstnancům kromě stabilního a silného zázemí přední pojišťovací makléřské společnosti, příjemného pracovního prostředí a přátelského kolektivu taky široké spektrum zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody se dělí na výhody pro všechny, výhody na vyžádání a aktuální výhody. [11, s. 312]

3.2.1 Výhody pro všechny

Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování a to zaměstnancům s fixním platem, kteří v konkrétní den odpracovali pracovní směnu nebo její část v délce alespoň 3 hodin, nestanoví-li vnitřní předpis odlišně. Příspěvek zaměstnavatele činí 55 % hodnoty stravného.

Příspěvek dovolené na zotavenou

Zaměstnanci přísluší dovolená na zotavenou o jeden týden delší (5 dní navíc/rok), než činí jeho minimální nárok vymezený zákoníkem práce. Uplatňování a přiznávání nároků zaměstnanců na dovolenou a čerpání dovolené upravuje pracovní řád, případně další vnitřní předpis zaměstnavatele.

Jednorázová odměna při odchodu do důchodu

Při příležitosti prvního skončení pracovního poměru po uplatnění nároku na předčasný starobní, starobní nebo plný invalidní důchod bude přiznána zaměstnanci jednorázová odměna.

Podmínky pro přiznání odměny: nepřetržité trvání pracovního poměru ve společnosti XY po dobu nejméně 3 let.

Výše odměny je přiznána podle délky trvání pracovního poměru ve společnosti XY takto:

Tab. 1. Jednorázová odměna při odchodu do důchodu

[11, s. 318]

Počet let pracovního poměru v XY	Výše odměny v Kč
3 – 5	10 000
Nad 5	20 000
Nad 10	30 000
Nad 15	40 000
Nad 20	50 000

3.2.2 Výhody na vyžádání

Příspěvek na životní pojištění

Ve výši 200 korun měsíčně, pokud jsou splněny níže uvedené podmínky:

- Trvání pracovního poměru zaměstnance déle než 6 měsíců,

- zaměstnanec uzavře se společností XY některý ze zaměstnavatelem určených produktů soukromého životního pojištění pro zaměstnance XY,
- zaměstnanec sám bude na životní složku pojištění přispívat částkou stanovenou podle výše přiznané měsíční základní mzdy v době sjednání pojistné smlouvy (může přispívat i více, v závislosti na vybraném produktu).
 - 150 korun při stanovené měsíční základní mzdě 15 000 korun a méně,
 - 250 korun při stanovené měsíční základní mzdě vyšší než 15 000 korun

Příspěvek na pojištění majetku a odpovědnosti za škodu a sleva na povinné a havarijní pojištění ve výši až 30 %.

3.2.3 Aktuální výhody

Sleva na produkty MSI

Jednorázový příspěvek v hodnotě 10 000 korun na koupi notebooku. Akce je určena pro všechny, kteří doposud příspěvek v minulosti nečerpali a všem, kteří jej v minulosti čerpali, ale uplynuly 4 roky od data objednávky výpočetní techniky. Zájemce o notebook vyplní, podepíše a odešle objednávku do společnosti Improman Computer, s.r.o. Společnost Vám pošle potvrzení o přijetí na email nebo mobilní telefon, podle toho co uvedete v objednávce. Pokud Vám nepříjde potvrzení do 2 dnů od odeslání objednávky, musíte kontaktovat společnost, která Váš problém vyřeší.

Při převzetí notebooku zaplatíte hotově a to částku od které je již odečten příspěvek.

MSI CR720-011XCZ 3.000 korun

MSI GX723X-401CZ 9.000 korun

Pokud nebudete mít hotovost, můžete si vzít notebook na splátky. Vyžádáte si formulář ke splátkám, řádně vyplníte, podepíšete a zašlete společnosti. U placení předem bankovním převodem na účet společnosti si můžete vyžádat konkrétní údaje a převod tak učinit. Odebrání zboží je možné až po připsání částky na účet společnosti. Předání bude probíhat osobně v Praze a Brně. O dnu, čase a místě budete informováni emailem.

Sleva na zájezdy cestovních kanceláří

Slevy na zájezdy vybraných cestovních kanceláří v různé výši až 16 % z ceny zájezdu. U cestovní kanceláře čedok vycházejí slevy: 10 % slevu ze základní ceny zájezdu

Ize uplatnit na zájezdy z katalogu Letadlem k moři - léto 2010 včetně Egypta. Sleva neplatí na destinace Sardinie a Kanárské ostrovy. U cestovních kanceláří Alexandria sleva 16 % z cen leteckých zájezdů do Bulharska, Řecka, Tuniska, Malty, Itálie, Egyptu, Turecka. Sleva 12 % z katalogových cen ostatních leteckých zájezdů v katalogích CK ALEXANDRIA. Sleva 10 % z katalogových cen zájezdů vlastní a autobusovou dopravou v katalogích CK ALEXANDRIA. Sleva 10 % z last minute nabídek CK ALEXANDRIA.

Slevy na lázeňské pobyty

Lázně Poděbrady - sleva ve výši 5 % z katalogové nabídky na konkrétní pobyt či služby.

Mariánské Lázně – za již výhodnou sníženou cenu, cena po slevě se vztahuje i na jednu doprovázející osobu.

Lázně Teplice - sleva ve výši 10 %.

Royal Spa – moderní lázeňské a wellness hotely nabízejí slevu ve výši 10 %.

Program mobilní volání

Výhodný program mobilního volání „O2 Kredit“ pro zaměstnance a rodinné příslušníky ve spolupráci s mobilním operátorem Telefonica O2.

Vitamíny

Sleva ve výši až 20 % od firmy Walmark.



Obr. 12. Vitamíny Walmark [13]

Sleva na vstupenky

Sleva 15 % na zakoupení vstupenek na představení Divadla pod Palmovkou.

3.3 Analýza spokojenosti současného motivačního systému společnosti pomocí dotazníků

Cílem mé diplomové práce je vypracovat projekt zvýšení efektivnosti současného motivačního systému zaměstnanců společnosti XY, a. s. tak, aby vedl k vyšší motivaci zaměstnanců.

Standardní motivační systém je založen na předem stanovených pravidlech, které zohledňují zejména individuální přístup každého zaměstnance. Měla jsem dovoleno se ve firmě v doprovodu specialisty pohybovat a pomocí pozorování sledovat dění ve společnosti. Řízenými rozhovory s několika zaměstnanci týkající se jejich spokojenosti se současným motivačním systémem bylo zjištěno, že ne všichni spokojeni jsou. Řízené rozhovory byly velmi obtížné. Hlavně u manažerů společnosti, kteří jsou velmi zaneprázdnění a nemají čas. Taky jsem vycítila větší neochotu od více zaměstnanců. Proto jsem se rozhodla pro dotazníkové šetření. Pomocí dotazníků analyzuji spokojenost všech zaměstnanců a po vyhodnocení můžu zvýšit efektivnost motivačního systému zaměstnanců.

Dotazník mi pomůže zjistit spokojenost, přání a potřeby zaměstnanců. Dle mého názoru by se tento průzkum měl dělat každý rok, abychom dali zaměstnancům najevo, že se staráme o to, aby se ve společnosti měli dobře, o jejich pohodlí a nejlepší podmínky pro jejich práci ve společnosti XY. Když jsou zaměstnanci spokojeni, o to větší mají výkonnost a tím vyšší je produkce pojistných smluv. Práce s lidskými zdroji není jednoduchá, je to běh na dlouhou trať.

Dotazník je rozdělen do tří částí:

- Identifikační znaky zaměstnanců.
- Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami.
- Návrhy nových zaměstnaneckých výhod.

Ve společnosti pracuje 415 odborníků a specialistů v oblasti pojišťovnictví. Dotazník byl rozdělán ve všech pobočkách, všem zaměstnancům. Aby se zaměstnanci nemuseli bát vyjádřit vlastní názor, je dotazník anonymní.

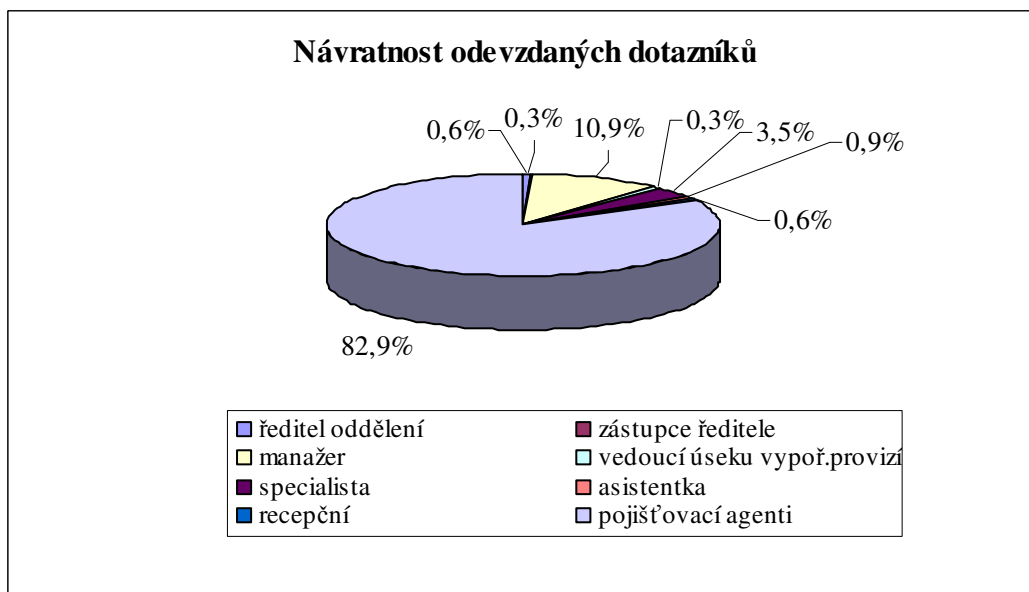
3.3.1 Závěry analýzy současného motivačního systému společnosti pomocí dotazníků

Výsledky dotazníků jsem zaznamenala do grafů pro lepší orientaci. Dotazníky byly rozdány všem 415 zaměstnancům. Zaměstnanci s fixním platem neměli s vyplněním a odevzdáním dotazníků žádné problémy. Ty nastaly až s pojišťovacími agenty. Mnozí z nich si nedokázali udělat čas na pár otázek.

Dotazník jsem se snažila co nejvíce zestručnit, aby vyplnění nezabralo mnoho času a taky, aby neměli problém s pochopením otázky a následnou odpovědí. Dotazník obsahuje pouhých 19 otázek. Dotazník vyplnilo a odevzdalo 339 zaměstnanců. Což dělá 81,69 %.

Tab. 2. Návratnost odevzdaných dotazníků [vlastní zpracování]

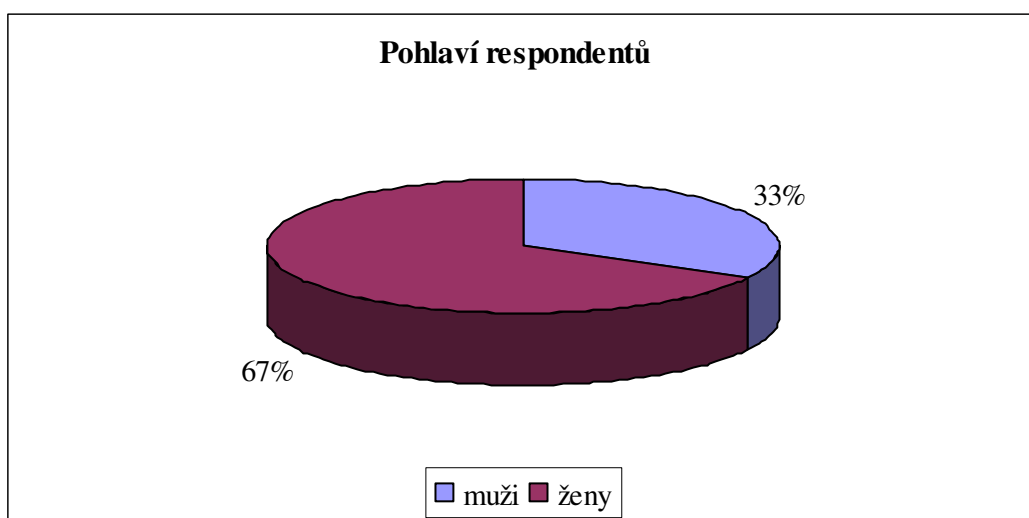
Pracovní pozice	Návratnost odevzdaných dotazníků
Ředitel oddělení	2
Zástupce ředitele	1
Manažer	37
Vedoucí úseku vypořádaných provizí	1
Specialista	12
Asistentka	3
Recepční	2
Pojišťovací agenti (makléři)	281
Celkový součet	339
Celková návratnost v %	81,69 %



Obr. 13. Návratnost odevzdaných dotazníků [vlastní zpracování]

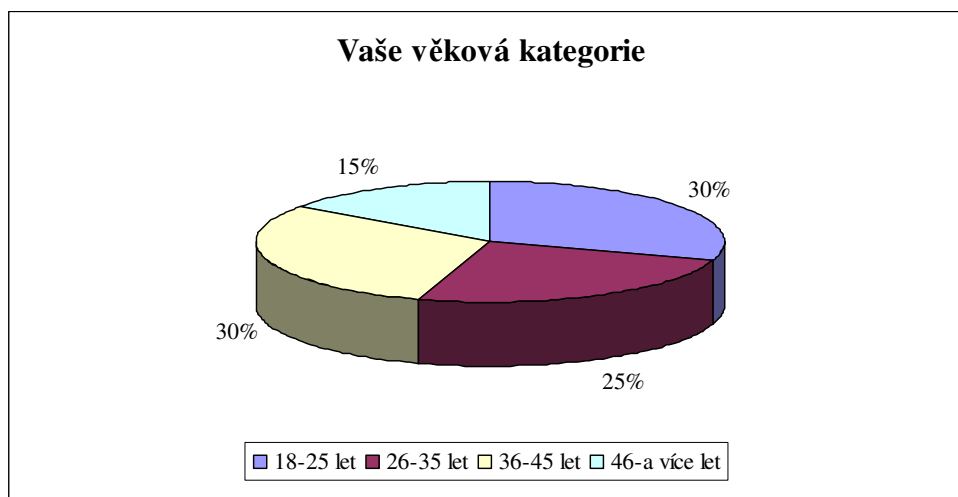
Porovnání identifikačních znaků zaměstnanců

Za nejdůležitější považuji porovnání identifikačních znaků zaměstnanců, kteří odevzdali dotazníky, abych získala přehled o zaměstnancích v podniku. Rozdělila jsem je podle věkového průměru, pohlaví a počtu let odpracovaných v podniku.



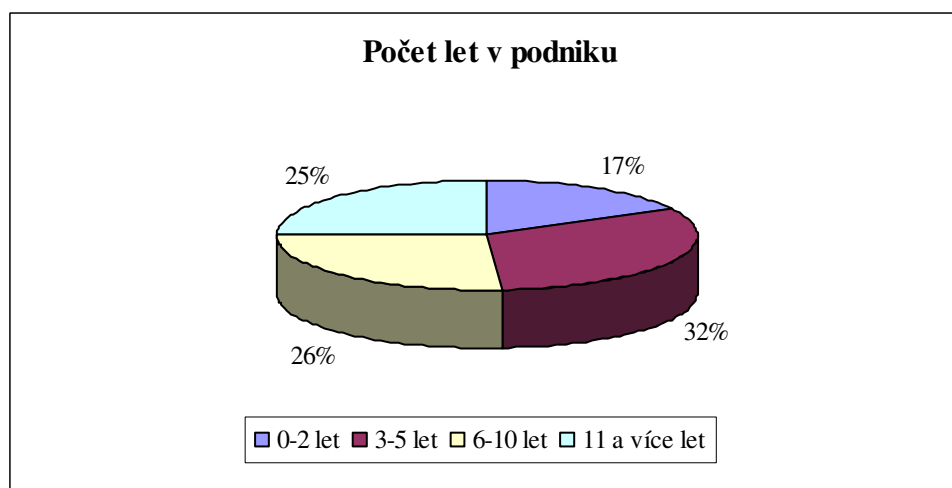
Obr. 14. Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]

V obr. 14 je znázorněna struktura respondentů podle pohlaví. Většina dotazovaných ve společnosti tvoří ženy, které jsou zastoupeny 67 %.



Obr. 15. Věková struktura zaměstnanců [vlastní zpracování]

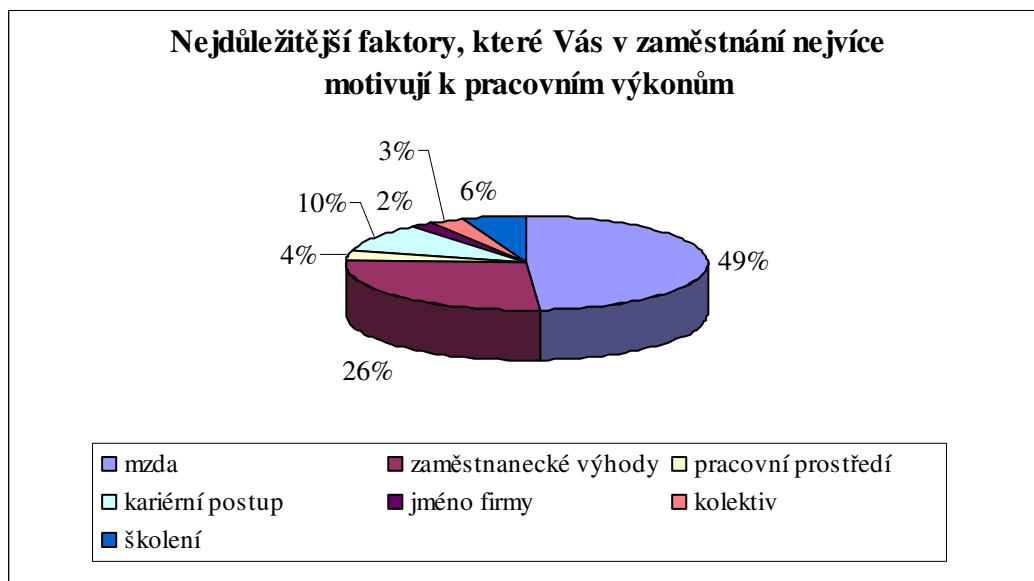
V obr. 15. je znázorněna struktura respondentů dle věku. Na dotazník odpověděli respondenti spíše starší. Přitom mladých pracovníků je ve společnosti převážná většina. Mladí lidé, kteří chtějí hned po střední škole pracovat a nemůžou najít uplatnění ve svém oboru můžou ve společnosti XY ukázat, co se v nich skrývá. Naučí se jednat s lidmi, dodržovat určitou pracovní morálku, spolupracovat, brát na sebe odpovědnost apod. Ti nejlepší se můžou dopracovat až na manažery firmy.



Obr. 16. Počet let odpracovaných v podniku [vlastní zpracování]

58 % respondentů pracuje ve firmě 3 – 10 let. 17 % respondentů necelé dva roky a 25 % respondentů více jak jedenáct let.

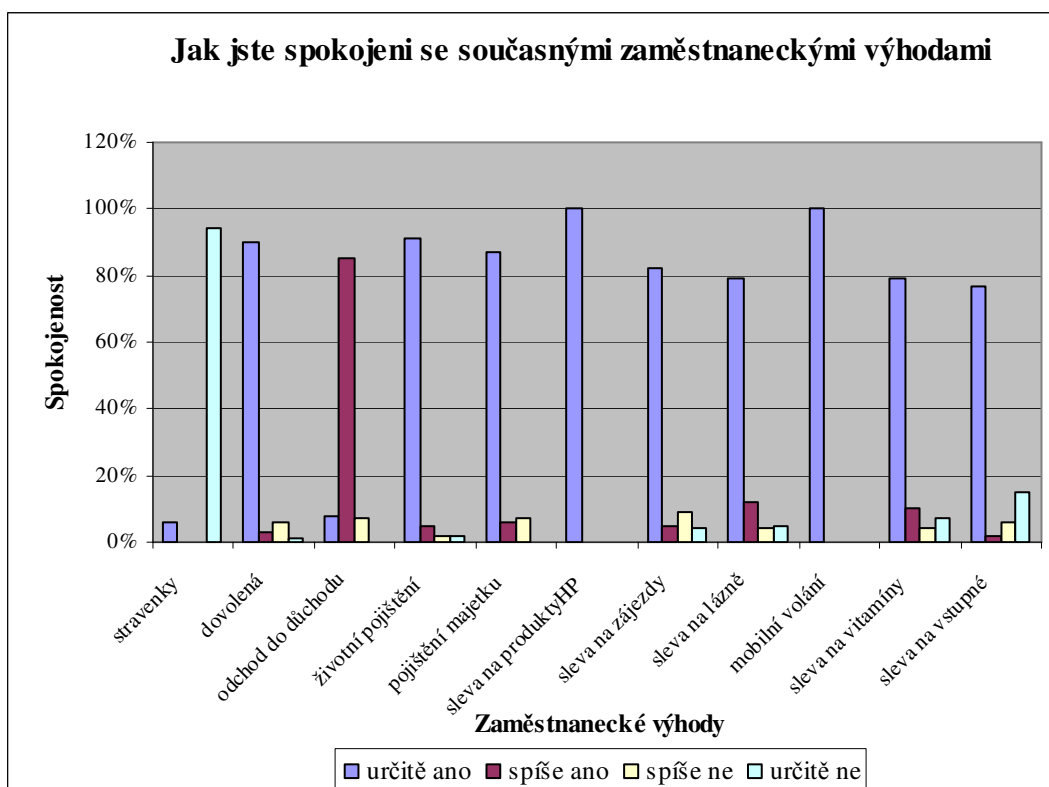
Porovnání spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem společnosti



Obr. 17. Faktory nejvíce motivující zaměstnance k pracovním výkonům

[vlastní zpracování]

Kromě mzdy jsou pro respondenty největší motivací právě zaměstnanecké výhody s 26 % a kariérní postupy.



Obr. 18. Spokojenost zaměstnanců se současnými výhodami [vlastní zpracování]

V obr. 18 je znázorněný grafický přehled spokojenosti se současnými zaměstnaneckými výhodami v motivačním systému, které jsou v tab. 3. níže rozepsány podrobněji.

Tab. 3. Přehled využití a spokojenosti se současným motivačním systémem

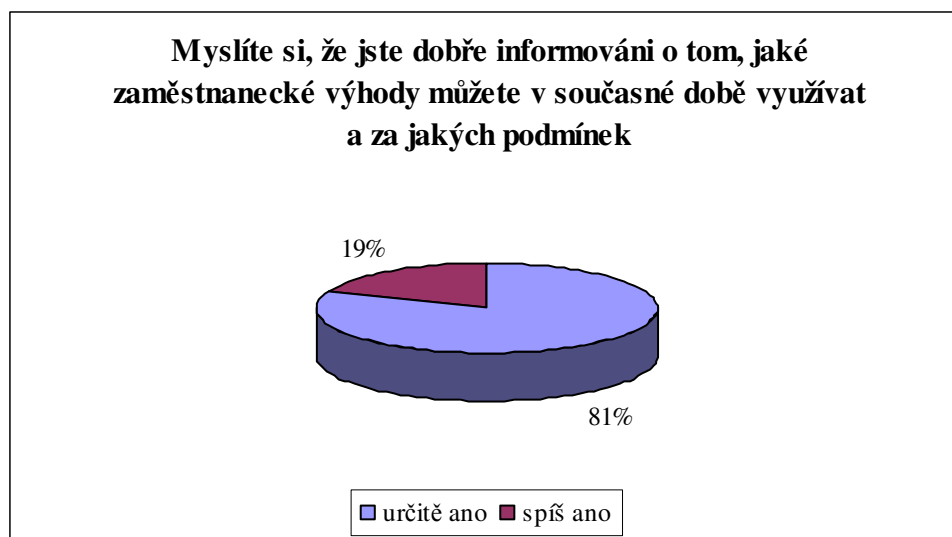
[vlastní zpracování]

Rozdělení	Druhy zaměstnaneckých výhod	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Výhody pro všechny	Příspěvek na stravování	6 %	-	-	94 %
	Příspěvek dovolené na zotavenou	90 %	3 %	6 %	1 %
	Jednorázová odměna při odchodu do důchodu	8 %	85 %	7 %	-
Výhody na vyžádání	Příspěvek na životní pojištění	91 %	5 %	2 %	2 %
	Příspěvek na poj. majetku a odpovědnosti za škodu a sleva na povinné a havarijní poj. až 30 %	87 %	6 %	7 %	-
Aktuální výhody	Sleva na produkty MSI	100 %	-	-	-
	Sleva na zájezdy cestovních kanceláří	82 %	5 %	9 %	4 %
	Slevy na lázeňské pobyty	79 %	12 %	4 %	5 %
	Program mobilního volání	100 %	-	-	-
	Sleva na vitamíny	79 %	10 %	4 %	7 %
	Sleva na vstupenky	77 %	2 %	6 %	15 %

V tab. 3 jsou rozepsány zaměstnanecké výhody současného motivačního systému zaměstnanců, které respondenti čerpají. Ve výhodách pro všechny je důležité zmínit příspěvek na stravování. Tento příspěvek je určen jen pro respondenty s fixním platem, proto výsledek vychází negativně, jelikož ve společnosti pracuje 23 zaměstnanců s fixním platem a z toho na dotazník odpovědělo 21 respondentů s fixním platem, což je 6 %. Tím pádem je vlastně výsledek kladný. Ve výhodách na vyžádání je příspěvek na životní

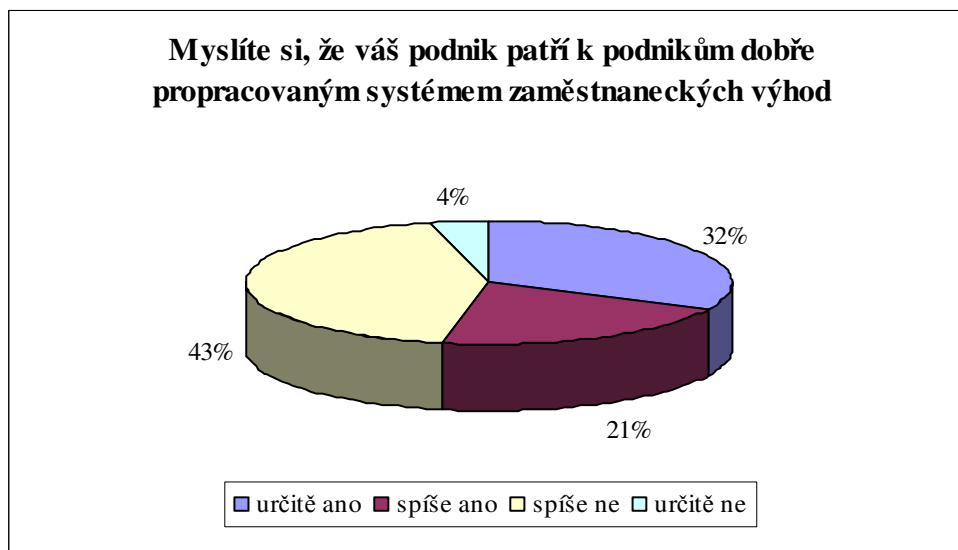
pojištění ve výši 200 korun měsíčně, pokud jsou splněny podmínky viz. zmiňované výše. Pojištění majetku či havarijní pojištění je jednoznačné. Respondenti těchto výhod využívají a převážná většina s tímto souhlasí. Aktuální výhody jsou pro respondenty nejatraktivnějšími zaměstnaneckými výhodami v motivačním systému. Za zmínění stojí sleva na produkty MSI, které využívá úplná většina respondentů. Jde o jednorázový příspěvek v hodnotě 10 000 korun na koupi notebooku, který respondenti mohou používat jak pro svou práci, tak k osobním účelům. Tato akce je určena pro všechny, kteří doposud příspěvek v minulosti nečerpali a všem, kteří jej v minulosti čerpali, ale uplynuly 4 roky od data objednávky. Pro respondenty je taky velmi důležitý program mobilního volání, kdy mají zvýhodněné paušální volání a to nejen mezi respondenty firmy, kdy mezi sebou volají jen za 60 halířů, ale tento paušál mohou používat i jejich rodinní příslušníci.

Dále zaměstnanci měli odpovědět na otázku, zda si myslí, že jsou dobře informováni o zaměstnaneckých výhodách. Překvapivě odpovědělo 81 % respondentů, že jsou určitě dobře informováni, 19 % odpovědělo, že si myslí, že spíše ano jak je znázorněno v obr. 19. Informační systém společnosti je výborný. Systém funguje tak, že se každý zaměstnanec na stránkách společnosti přihlásí pod svým identifikačním číslem.



Obr. 19. Informovanost zaměstnanců [vlastní zpracování]

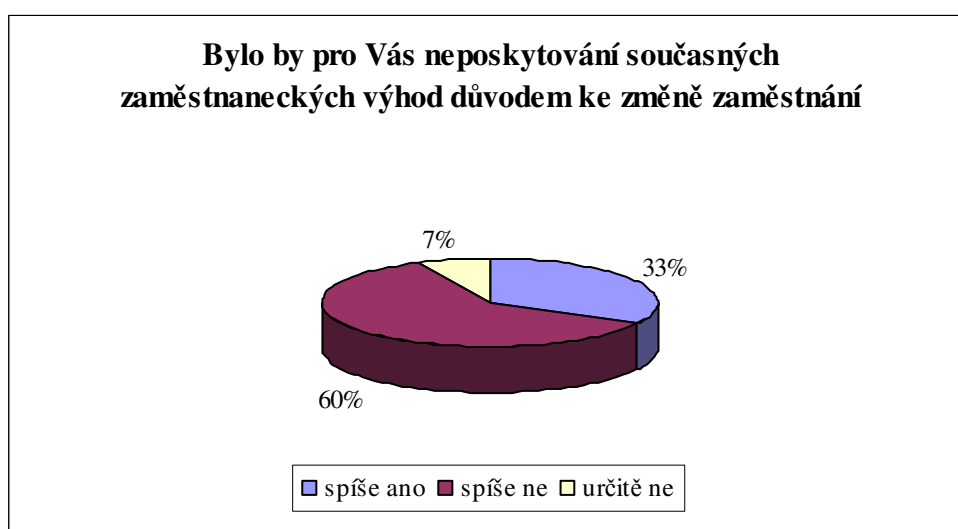
V porovnání s ostatními společnostmi kde respondenti dříve pracovali, si 32 % respondentů myslí, že společnost má určitě dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod. 21 % si to myslí jenom spíše, 43 % spíše ne a pouhé 4 % odpovědělo určitě ne jak je znázorněno v obr. 20.



Obr. 20. Dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod

[vlastní zpracování]

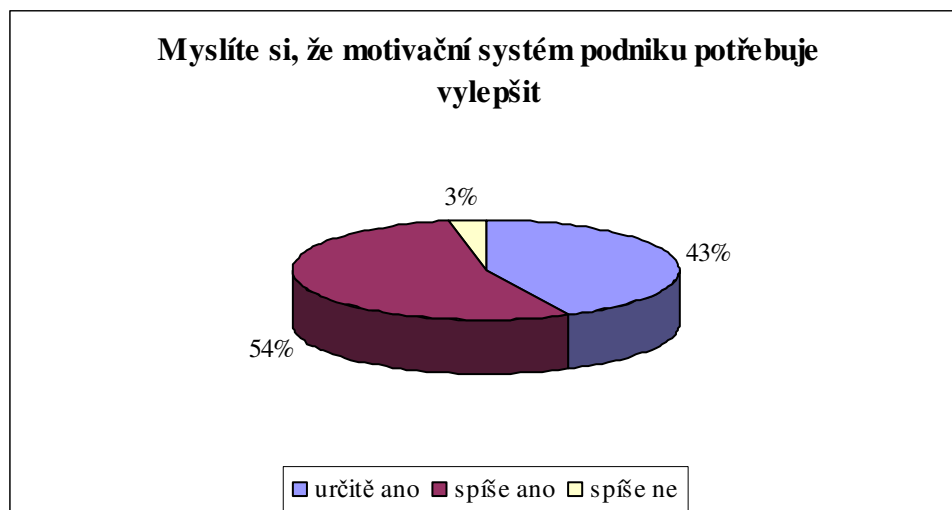
Kdyby společnost zaměstnanecké výhody zrušila, tak přijde o 33 % respondentů jak je znázorněno v obr. 21.



Obr. 21. Bylo by zrušení zaměstnaneckých výhod důvodem k výpovědi

[vlastní zpracování]

Vylepšení motivačního systému společnost plánuje a můj projekt se právě touto problematikou bude zabývat. Zeptala jsem se proto i zaměstnanců, co si myslí o zvýšení efektivnosti motivačního systému. 97 % respondentů souhlasí s vylepšením motivačního systému. Pouhé 3 % respondentů tvrdí, že by nic neměnili, jak znázorňuje obr. 22.



Obr. 22. Vylepšení motivačního systému [vlastní zpracování]

Respondenti souhlasí, že každý zaměstnanec by si měl zaměstnanecké výhody zasloužit svou pílí a dobře odvedenou prací. Celých 90 % dotazovaných souhlasí se zaměstnaneckými výhodami závislými na výsledcích zaměstnance jak znázorňuje obr. 23.



Obr. 23. Výše výhod závislých na zaměstnancích [vlastní zpracování]

Z šetření dle reprezentativního vzorku současného motivačního systému zaměstnanců vyplynulo, že zaměstnanecké výhody jsou pro respondenty druhým nejvíce motivujícím prvkem hned po mzdě. Nejvíce si váží slevy na produkty MSI, na které má právo každý respondent. Jde o notebook, na kterém může respondent pracovat při své práci, či ho může používat pro své osobní účely. Pro respondenty je taky velmi důležitý program mobilního

volání, kdy mají zvýhodněné paušální volání a to nejen mezi respondenty firmy, kdy mezi sebou volají jen za 60 halířů, ale tento paušál můžou používat i jejich rodinní příslušníci. I přesto si respondenti myslí, jak je znázorněno na obr. 20, že motivační systém společnosti není dobře propracovaný a na obr. 22, že motivační systém potřebuje vylepšit.

Porovnání návrhů nových zaměstnaneckých výhod

Dotazník jsem rozšířila o dalších několik otázek, které se týkají nového vylepšení motivačního systému a zajímal mě názor respondentů, zda by tuto změnu uvítali a rády využívali jako jednu ze zaměstnaneckých výhod.

Na otázku zda by respondenti uvítali internetový obchod, kde by si sami mohli vybírat určitý počet reklamních předmětů placených firmou, odpověděla naprostá většina respondentů určitě ano. Taky 100 % respondentů souhlasí, aby se nejlepší z nich setkávali s generálním ředitelem a vedením. Na otázku, zda by za svou dobře odvedenou práci chtěli zájezd zdarma, odpovědělo 100 % respondentů určitě ano. A zda by uvítali příspěvek na kancelář, odpověděla naprostá většina kladně. Poslední otázka se týkala toho, zda by pro respondenty bylo zajímavé, kdyby jim společnost XY platila jejich pojistné smlouvy. Všichni respondenti odpověděli opět kladně.

Proto svůj projekt založím na výše uvedených poznacích, se kterými respondenti souhlasí a vytvořím projekt zvýšení efektivity motivačního systému zaměstnanců společnosti XY, a.s.

3.4 SWOT analýza současného motivačního systému zaměstnanců

Z šetření na reprezentativním vzorku vyplynulo, že motivační systém není dobře propracovaný jak znázorňuje obr. 20. Respondenti jsou přesvědčeni, že výše zaměstnaneckých výhod musí být závislá na výsledcích zaměstnance, viz. obr. 23. Dle analýzy respondenti souhlasí se zvýšením efektivity motivačního systému zaměstnanců. Společnost má své silné i slabé stránky motivačního systému zaměstnanců a pomocí SWOT analýzy vypadají následovně:

Silné stránky

- Zaměstnanecké výhody jsou druhou největší motivací zaměstnanců.
- Zaměstnanci jsou dobře informovaní o motivačním systému společnosti.

- Zaměstnanci využívají současných zaměstnaneckých výhod motivačního systému.
- Zaměstnanci jsou připraveni a ochotni spolupracovat při zvýšení efektivity motivačního systému.

Slabé stránky

- Současný motivační systém není dobře propracovaný.
- Současný motivační systém potřebuje vylepšit.
- Zaměstnanecké výhody dle současného motivačního systému nejsou rozděleny dle zásluh zaměstnanců.

Příležitosti

- Zvýhodněné nabídky produktů pro zaměstnance od určitých firem.
- Díky zvyšující se nezaměstnanosti přibývání nových zaměstnanců pomocí dobrých přesvědčovacích schopností vyplývajících z motivačního systému.

Hrozby

- Odchod zaměstnanců ke konkurenci z důvodů nespokojenosti s motivačním systémem.
- Ohrožení společnosti XY konkurencí, díky špatnému motivačnímu systému.

3.5 Návrh opatření pro zvýšení efektivity motivačního systému

Z šetření dle reprezentativního vzorku a následné SWOT analýzy je zřejmé, že jsou v současném motivačním systému společnosti XY, a.s. slabá místa, jako např. že zaměstnanecké výhody nejsou rozděleny dle zásluh zaměstnanců. V této části budou shrnuty priority následujícího období a budou navržena opatření k celkovému zefektivnění motivačního systému.

Zaměstnanci současných výhod využívají, tudíž jsem se po konzultaci s vedením rozhodla všechny staré výhody zachovat a současný motivační systém doplnit. Zaměstnanci si dle analýzy přejí internetový obchod, hrazení svých pojistných smluv společností XY, zájezd zdarma za svou tvrdou práci ve společnosti, příspěvek na kancelář a nejlepší z nich, aby měli příležitost setkávat se s generálním ředitelem a vedením společnosti.

Proto navrhuji toto:

1. Aby byly odměny spravedlivé dle zásluh každého zaměstnance, navrhuji vytvořit program motivační koruny, který bude založen na základě provizí každého zaměstnance. Za 1 000 korun provizí bude 111 motivačních korun. Motivační koruny se jim budou ukládat a sčítat na virtuální účty v systému společnosti. Těmito motivačními korunami si smí zaměstnanci platit své pojistné smlouvy.
2. Zavedení partnerského e-shopu firmou REDA a.s., kde budou zaměstnanci nakupovat zboží a platit jejich motivačními korunami.
3. Vytvoření NOBEL klubu, jehož členy se stanou zaměstnanci s nejvyšším počtem motivačních korun.
4. Zavedení příspěvku na kancelář dle počtu motivačních korun.

3.6 Cíle projektu zvýšení efektivity motivačního systému společnosti

Výše uvedené navržené změny povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců společnosti, jelikož jsou zjištěny z jejich přání a potřeb dle analýzy výše. Motivační systém se tak více zaměstnancům přiblíží.

Ovšem spokojenost zaměstnanců není jediným cílem, ale prostředek k dosažení cílů, pro které je společnost založena a to uspokojit majitele, kteří měli tu odvahu začít podnikat i se všemi riziky, které podnikání přináší. Cílem je tedy i zvýšení předepsaného pojistného, ze kterého majitelé mají 3 %.

4 PROJEKT ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI XY, A.S.

4.1 Zadávací kritéria SMART analýzy

Na základě analýzy a po konzultaci s vedením společnosti jsem předložila následující projekt zvýšení efektivity motivačního systému zaměstnanců společnosti XY, a.s., který byl podle zadávacích kritérií SMART analýzy nastaven následovně:

Specifické znaky

- Zefektivnění motivačního systému pomocí motivačních korun, které budou vysvětleny v programu motivační koruny níže.
- Nákup reklamních předmětů placených motivačními korunami v partnerském e-shopu.
- Vytvoření Nobel klubu, jejichž členy smí být jen nejlepší zaměstnanci společnosti na základě nejvyššího počtu motivačních korun.
- Příspěvek na pronájem kanceláře na základě nejvyššího počtu motivačních korun.

Měřitelné znaky

- Využití zefektivněného motivačního systému na 100 %.
- Stanovení počtu zlepšených pracovníků.
- Poskytnutí spravedlivých odměn za provedenou práci.
- Mírné zvýšení fluktuace zaměstnanců.

Akceptovatelné znaky

- Zefektivnění motivačního systému musí být pro společnost XY přijatelné, to znamená, že to pro společnost nebude finančně náročné.
- Zaměstnanci, dle analýzy výše, by měli být více motivováni novými výhodami v motivačním systému a jejich produkce by se měla zvyšovat.

Realizovatelné znaky

- Zefektivnění motivačního systému tak, aby to bylo pro firmu výhodné a možné.

Termínované znaky

- Do konce roku 2010.

4.2 Program motivační koruny

Zaměstnanci s fixním platem jsou se svými výhodami spokojeni, takže se zaměřím jen na tu část zaměstnanců, kteří za svou práci dostávají provize a to na pojišťovací agenty a manažery. Což je většina zaměstnanců. Aby byl motivační systém spravedlivý, bude záležet na snaživosti pracovníků, na jejich pracovních výkonech, spolupráci, odpovědnosti a provizích získaných za svou práci.

Za každou uzavřenou smlouvu dostávají pojišťovací agenty a manažeři určitou provizi. Provize se liší od druhu smlouvy, výše smlouvy, doby na kterou je smlouva uzavřena, stáří klienta apod. Projekt zvýšení efektivnosti motivačního systému zaměstnanců bude založen na provizích pojišťovacích agentů. Za své vyplacené provize respondenti získají motivační koruny a těmito motivačními korunami si budou platit vlastní pojistné smlouvy nebo nakupovat zboží v partnerském e-shopu ve spolupráci s firmou REDA, a.s.

Za 1 000 korun provizí pojišťovací agenty a manažeři získají 111 motivačních korun, které se jim budou připisovat na jejich virtuální účty v systému společnosti. Po každém přihlášení do systému se jim objeví, kolik motivačních korun mají. V tomto systému společnosti se jim motivační koruny budou počítat a na základě těchto výsledků budou ročně vyhlášeni nejlepší pojišťovací agenty a manažeři s největším počtem motivačních korun. Aby se pojišťovací agenty udrželi ve společnosti, musí za rok získat minimálně 1 000 motivačních korun. Kdybychom průměrně počítali 2 000 korun provizí za smlouvu a za rok bude každý pojišťovací agent potřebovat 50 000 korun provizí (5 550 motivačních korun), tak celkový počet smluv za rok činí 25 kusů, což jsou dvě smlouvy za měsíc. Pokud tento požadavek pojišťovací agenty nesplní, musí ze společnosti odejít a motivační koruny jim budou strženy. Vše bude záviset na počtu motivačních korun, které pojišťovací agenty a manažeři získají z provizí. Respondenti budou motivačními korunami platit v partnerském e-shopu nebo si s nimi zaplatit vlastní pojistky. Nejlepší zaměstnanci se stanou členy NOBEL klubu, který sebou přináší další výhody vysvětlené níže. Tento NOBEL klub splní přání respondentů, které je zjištěno z analýzy výše, že nejlepší

zaměstnanci společnosti budou mít příležitost setkávat se s generálním ředitelem a vedením.

Životnost motivačních korun je 1 rok. To znamená, že pokud jsou motivační koruny připsány na účet 20.10. 2010 tak platí až do 20.10. 2011.

Objednávka zboží se bude provádět na webových stránkách, které pro nás vytvoří společnost REDA. U každého zboží bude cena, obrázek zboží, popřípadě velikost zboží a kusy. Výrobky si respondenti můžou vybrat i s logem naší společnosti. Na stránkách se musí každý agent zaregistrovat. Po přihlášení se mu zobrazí počet jeho motivačních korun, se kterými na webu bude platit za vybrané zboží v partnerském e-shopu. Objednávku zboží agenti provedou kliknutím na tlačítko „koupit“. Zboží se jim bude postupně ukládat do košíku a až budou mít vybrané zboží, které chtějí, kliknou na tlačítko „objednat“. Zboží se bude objednávat jednou za čtvrt roku. Vyzvednuto bude našim poslíčkem, který jej nechá u naší asistentky. Ta emailem kontaktuje agenty a ti si své zboží vyzvednou u ní.

Reklamace zboží je možná jen v tom případě, kdy je výrobek vadný. Reklamace se nevztahuje na důvod, že agent není spokojený se svým výběrem. Pokud pojišťovací agentům a manažerům nebudou na nákup stačit motivační koruny, smí si zbývající částku doplatit sami.

Výše jsem zmiňovala spolupráci s firmou REDA a.s. Jde o dynamicky se rozvíjející českou firmu, jejíž hlavní činností je potisk a prodej reklamních a dárkových předmětů. REDA vznikla na počátku července roku 1991 a od té doby se vyvinula ve společnost, která se ročním obratem přesahujícím 600 miliónů korun řadí mezi nejvýznamnější hráče na trhu reklamních a dárkových předmětů nejen v České republice, ale i v Evropě. Pro pokrytí celé ČR má REDA, kromě svého sídla v Brně, ještě další čtyři obchodní zastoupení - v Praze, Plzni, Zlíně a Ostravě s celkovým počtem více než 200 zaměstnanců. Dceřinné společnosti se stejným oborem činnosti jsou v rámci Evropy a Asie, na Slovensku, v Polsku a čínském Ningbo. Dne 11. května 2006 obdržela REDA certifikát o zavedení systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Přehled návrhu zboží (reklamních předmětů) v partnerském e-shopu:

Psací potřeby - kuličková pera.

Kancelářské a školní potřeby – pouzdra na vizitky, adresáře, drobné kancelářské potřeby.

Přívěsky – přívěsky na klíče, žetony.

Peněženky, dokladovky.

Deštníky – neskládací, skládací.

Textil, oděvy, oděvní doplňky – trička, polokošile, mikiny, bundy, vesty.

Metry, nože, náradí – metry, svítilny, náradí, nože, dárkové sady.

Sport, outdoor, wellnes – cyklo, outdoor turistika, ostatní sportovní potřeby.

Hodinky, hodiny, budíky, stopky – hodinky, nástěnné hodiny, stolní hodiny, meteo stanice.

Elektronika – USB paměti, rádia, televize.

Hračky, společenské hry.

Kalendáře, diáře, PF karty – stolní kalendáře, nástěnné kalendáře, diáře, organizéry, PF karty.

Golf – golfové bagy, golfové boty, golfové hole, golfové míčky, golfové oděvy, golfové rukavice, golfové sady kompletní, golfové sady želez, golfové vozíky, golfové příslušenství. [14]

Každý manažer a pojišťovací agent má ze zákona povinnost zdanit hodnotu této nepeněžní odměny v rámci svého daňového přiznání.

4.3 Program členů NOBEL klubu na základě motivačních korun

Navržení NOBEL klubu je založeno na základě získaných motivačních korun z provizí. Členy NOBEL klubu se stanou jen ti nejlepší pojišťovací agenti. Sečtením motivačních korun na virtuálních účtech respondentů bude probíhat vyhodnocení nejlepších agentů a manažerů s nejvyšším počtem motivačních korun. Cílem tohoto projektu bude účast členů NOBEL klubu na společenském setkání s generálním ředitelem a vedením firmy, prohlubováním vztahů mezi členy NOBEL klubu, předávání zkušeností a učení se od těch nejlepších.

Do NOBEL klubu bude nominováno 60 nejlepších pojišťovacích agentů a 10 manažerů bez ohledu na to jak dlouho pracují ve společnosti. Nominace bude probíhat vždy jednou za rok na základě sečtení motivačních korun na virtuálních účtech každého pojišťovacího

agenta a manažera v systému společnosti. Pojišťovací agenti a manažeři budou pozváni na společenskou akci, která se bude pořádat jednou za rok za účelem vyhodnocení těch nejlepších pojišťovacích agentů a manažerů. Společenské akce se zúčastní 10 nominovaných manažerů a 60 pojišťovacích agentů.

Za nominaci v NOBEL klubu každý respondent dostane:

- Diplom na nominaci v NOBEL klubu na jeden rok.
- Odznak NOBEL člena.
- Vizitky s označením „NOBEL“.
- Přednostní místa na pracovních a společenských akcích.
- Víkendový pobyt v horském wellness hotelu Tatra 3* pro dvě osoby.
- Nejlepší 3 manažeři dostanou zájezd do Egyptu ve 4* hotelu.
- Nejlepších 5 pojišťovacích agentů dostane zájezd do Egyptu v 3* hotelu.

NOBEL klub je pro zaměstnance velkou motivací a členy se budou chtít stát všichni respondenti, protože tak jak už vyplynulo z analýzy výše, zájezd zdarma za svou tvrdou práci ve společnosti by si přáli všichni zaměstnanci.

Diplom, odznak a vizitky s označením „NOBEL“ jsou nejméně nákladné položky, které zaměstnance potěší, dodají jim důležitost, odlišnost od ostatních méně úspěšných kolegů a budou jim užitečné při jejich práci.

Z nominovaných respondentů získá dvacet pojišťovacích agentů, po pěti nejlepších, a pět manažerů, po třech nejlepších, víkendový pobyt, pro dvě osoby, v horském 3* wellness hotelu Tatra ležící v krásném prostředí Velkých Karlovic. Je to odměna za jejich roční produkci a tvrdou práci pro společnost XY.

Balíček obsahuje:

- uvítací přípitek,
- 2 x ubytování,
- 2 x snídaně,
- 1 x čerstvé ovoce na pokoj,
- 1 x jen tak se nechejte hladit (perličková koupel),
- 1 x zbavte se celulitidy a otoků (lymfomasáž),
- 1 x regenerace buněk v těle omladí Váš vzhled (kyslíková terapie),
- 1 x pohlazení sluníčkem (solárium),
- udržte si krásné tělo (fitness bez omezení). [15].

Respondenti si dle vyhodnocené analýze viz. výše přáli zájezd k moři zdarma. Na tomto zjištění se pro tři nejlepší manažery stává neodolatelnou motivací právě zájezd do Egyptu ve 4* hotelu Sea star resort v oblasti Taba. [16] Zájezd je zaplacen pro manažera a druhé osobě společnost XY uhradí polovinu částky, druhou polovinu si musí osoba jedoucí s manažerem, doplatit sama.

Pět nejlepších pojišťovacích agentů za nominaci v NOBEL klubu získá zájezd do Egyptu v 3* hotelu Country club v oblasti Sharm El Sheikh. [16] Opět je zájezd hrazen pojišťovacímu agentovi a osobě jedoucí s ním, je hrazena polovina částky.

Pro respondenty je to velká příležitost ukázat své schopnosti vedení a získat za svou tvrdou práci pro společnost letecký zájezd k moři zdarma. Dle zjištění formou dotazování, ve společnosti XY vždycky panovala menší soutěživost mezi spolupracovníky a získání zájezdu zdarma bude pro respondenty určitá výhra mezi kolegy. Taky tím donutíme zaměstnance k větší motivaci a k lepšímu postoji k pracovním povinnostem. Jakmile si zaměstnanci zvyknou jednou za rok na dovolenou zdarma, budou si tuto pozici chtít udržet. Pro zaměstnance se tyto výhody stanou celoroční motivací.

Může se ale stát, že budou mít zaměstnanci závažné důvody k tomu, aby nevyužili těchto zaměstnaneckých výhod ve formě víkendového pobytu či zájezdu k moři. Tehdy můžou požádat o vyplacení v hotovosti, která jim bude vyplacena i v plné výši, dle závažnosti problému respondenta.

4.4 Příspěvek na pronájem kanceláře

V analýze respondenti odpověděli, že by si přáli příspěvek na pronájem kanceláře. Příspěvek bude poskytován dvanácti agentům. Příspěvek se týká agentů, kteří nezískali zájezd či víkendový pobyt. Výše příspěvku bude odvíjena od velikosti místa zřízení, protože pronájmy kanceláří se od velikosti místa zřízení cenově liší.

Velikost města do 30 000 obyvatel příspěvek 1 000,- Kč

Velikost města od 30 000 obyvatel a více příspěvek 2 000,- Kč

Příspěvek bude vyplácen po dobu 1 roku. Pokud se další rok pojišťovací agent nedostane do prvních dvanácti nejlepších po těch, kteří získali zájezd a víkendový pobyt, bude mu příspěvek odebrán. Příspěvek bude agentovi vyplácen každý měsíc. Pokud nebude mít pojišťovací agent zájem o zřízení vlastní kanceláře, nebude mu příspěvek poskytnut, protože příspěvek je určen jen na zřízení kanceláře, nikoliv jako hotovostní příspěvek

na vylepšenou. Po dohodě s vedením však může pojišťovací agent získat nejnižší příspěvek v hodnotě 1 000 korun v hotovosti.

4.5 Vyhodnocení dopadu zavedení projektu

Konkurenční firmy ve stejném odvětví si nejsou schopny udržet výsledky předchozího roku 2009 z důvodu globální finanční krize. [18] Společnost XY na rok 2010 předpokládá pojistné o 27 mil. korun vyšší viz. obr. 11. a to zásluhou pojišťovacích agentů a manažerů, jenž budou motivováni zefektivněným motivačním systémem společnosti XY.

Společnost si vede velmi dobře. Vlastně ještě nikdy nebyla ztrátová. Pokud budeme počítat průměrný plat zaměstnance v hodnotě 20 000 korun, tak předepsané pojistné společnosti musí být 184 mil. korun. Toto minimální předepsané pojistné zatím vždy společnost měla. Pokud budeme předpokládat pojistné na rok 2010 v hodnotě 718 mil. korun, bude společnost v plusu 534 mil. korun. Vedení společnosti si počítá 3 % z předpokládaného pojistného a z této částky se rozpočítají náklady na zaplacení zaměstnanců s fixním platem, průběh poboček a zisk pro majitele společnosti XY, jehož část zainventuje tento projekt. Projekt zvýšení efektivnosti motivačního systému zaměstnanců bude společnost v konečném důsledku stát 8 508 178 korun, jak je vypočítáno v nákladové analýze níže.

5 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI STÁVAJÍCÍHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

V předcházejících kapitolách byl analyzován a prozkoumán současný stav motivačního systému. Na základě přání a potřeb zaměstnanců byl navržen projekt zvýšení efektivity tohoto motivačního systému. Nyní je zapotřebí rozvrhnout implementaci z hlediska nákladů a rizik.

5.1 Implementace projektu z hlediska nákladové analýzy

Předpokládané pojistné na rok 2010 společnost očekává nárůst okolo 4 % (718 mil. korun). Z toho průměrná provize pro pojišťovací agenty a manažery činí 10 % z předpokládaného pojistného (71,8 mil. korun). Majitelé mají z předpokládaného pojistného 3 % (21,54 mil. korun). Za 1 000 korun provizí pojišťovací agenti a manažeři získají 111 motivačních korun. Náklady na partnerský e-shop činí 8 017 778 korun při současném předpokládaném pojistném včetně 40 000 korun na jeho vytvoření. Náklady na zavedení NOBEL klubu činní 274 400 korun včetně zájezdů a víkendových pobytů (viz. příloha pět) a příspěvek na kancelář je 216 000 korun ročně.

Tab. 4. Nákladová analýza [vlastní zpracování]

NÁKLADY		VÝNOSY	
Průměrná provize zaměstnanců	71 800 000,-	Průměrná provize zaměstnanců	71 800 000,-
Partnerský e-shop	8 017 778,-	Superprovize majitelů	21 540 000,-
NOBEL klub	274 400,-		
Příspěvek na pronájem kanceláře	216 000,-		
Mzdy zaměstnanců s fixním platem	5 520 000,-		
Náklady na průběh poboček	1 000 000,-		
Celkem	86 828 178,-	Celkem	93 250 000,-

Nákladová analýza společnosti vyšla s nerozděleným ziskem 6 421 822 korun.

5.2 Implementace projektu z hlediska rizikové analýzy

I dobré projekty končí často neúspěchem. Neschopnost nebo pomalost při realizaci změny může mít pro společnost XY vážné důvody. Nedílnou součástí se proto stává riziková analýza, která se skládá s určitých kroků, dle náročnosti projektu. Analýza by měla například obsahovat identifikaci rizik, alokaci rizik, kvalitativní vyhodnocení rizik, kvantifikaci rizik apod. Pro projekt zvýšení efektivnosti motivačního systému společnosti obsahuje riziková analýza následující kroky.

5.2.1 Identifikace rizik

Do identifikačních rizik zahrnu všechna rizika, která by mohla projekt ohrozit. Důležité ale je, uvědomit si, že identifikace rizik není jednorázový proces, ale stává se aktivitou, která se průběžně opakuje během životního cyklu projektu.

Kategorie rizika	Název rizika
Technická rizika	Poškození programu nebo PC zaměstnanci.
	Nefunkčnost systému.
	Narušení zabezpečení systému.
Informační rizika	Zneužití citlivých informací o společnosti.
	Chyby v systému.
Lidská rizika	Dlouhodobě nízká efektivita práce.
	Zhoršení pracovní atmosféry.
	Zaměstnanci si nebudou vážit zaměstnání a zhorší se vztahy na pracovišti.
Finanční rizika	Zvýšení fluktuace díky neefektivnímu motivačnímu systému.
	Riziko nedostatku finančních zdrojů.
	Nedodržení plánu předpokládaného pojistného na rok

	2010.
Personální rizika	Přetížení specialisty přes personální oddělení. Dostupnost a kvalifikace pracovní síly.
Marketingová rizika	Konkurenční nabídky na zaměstnání. Porovnání motivačního systému s jinými společnostmi.
Projekční rizika	Společnost nebude důvěřovat v navrhované změny. Shoda s cíly projektu se záměry majitelů. Nedůsledná realizace navrhovaných opatření motivačního systému. Nedodržení stanoveného termínu uskutečnění zefektivnění motivačního systému. Nespokojenost zaměstnanců se změnami.

5.2.2 Alokace rizik

Efektivnosti projektu se nedosahuje přenášením rizik na zaměstnance nebo zaměstnavatele. Cílem projektu je alokovat rizika, aby byla rozdělena mezi subjekty podle jejich schopností tyto rizika efektivně zvládat. V technických rizicích nemusí nést odpovědnost jen společnost, ale lze ji částečně alokovat mezi specialisty společnosti. Pokud se nám pokazí PC nebo program, můžeme požadovat náhradu škody. V informačních rizicích lze vynášení citlivých informací o společnosti smluvně pojistit. V lidských rizicích lze alokovat rizika zefektivněným motivačním systémem, kdy dáme najevo zaměstnancům zájem o jejich snaživost a zvýšíme jim odměny viz. zefektivněný motivační systém. A ve finančních rizicích lze po zaměstnanci požadovat vrácení odměn (motivačních korun), pokud nesplní výše zmíněné požadavky.

5.2.3 Kvalitativní vyhodnocení rizik

Níže rozdělím rizika projektu podle jejich úrovně závažnosti a následků na životní cyklus projektu a podle toho, jak často se vyskytují.

Častá rizika, která jsou stálá:

Hrozí zvýšení fluktuace zaměstnanců z důvodu neefektivního motivačního systému.

Občasná rizika, která nastanou jen několikrát:

Dlouhodobě nízká efektivita práce. Hrozí nefunkčnost systému.

Malá rizika, která můžou nastat:

Zhoršení pracovní atmosféry. Zaměstnanci si nebudou vážit zaměstnání a zhorší se vztahy na pracovišti. Nespokojenost zaměstnanců se změnami. Společnost nebude důvěřovat v navrhované změny. Shoda s cíly projektu se záměry majitelů. Nedůsledná realizace navrhovaných opatření motivačního systému. Nedodržení stanoveného termínu uskutečnění zefektivnění motivačního systému. Konkurenční nabídky na zaměstnání.

Nepravděpodobná rizika, která nastanou jen výjimečně:

Poškození programů nebo PC zaměstnanci. Zneužití citlivých informací. Chyby v systému.

Riziko nedostatku finančních zdrojů. Nedodržení plánu předpokládaného pojistného na rok 2010.

Z výše uvedených rizik je viditelné, na která rizika by si společnost měla dát pozor, aby je mohla včas eliminovat. V případě nečekaných situací má společnost XY dostatek nerozděleného zisku na krytí rizik. Z těchto důvodů doporučuji realizaci tohoto projektu s důrazem na eliminaci rizik a jejich případných dopadů.

6 ČASOVÁ ANALÝZA ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI XY, A.S.

K implementaci projektu zvýšení efektivity motivačního systému společnosti XY, a.s. z hlediska času, využijí časové analýzy síťového grafu pomocí metody CPM (Critical Path Method). Tato metoda je deterministická, protože doby trvání všech činností jsou pevně dané a není uvažováno o možnosti jejich změn. Touto metodou bude zjištěna nejkratší doba pro zavedení projektu, zjištěna kritická cesta a stanoveny časové rezervy projektu.

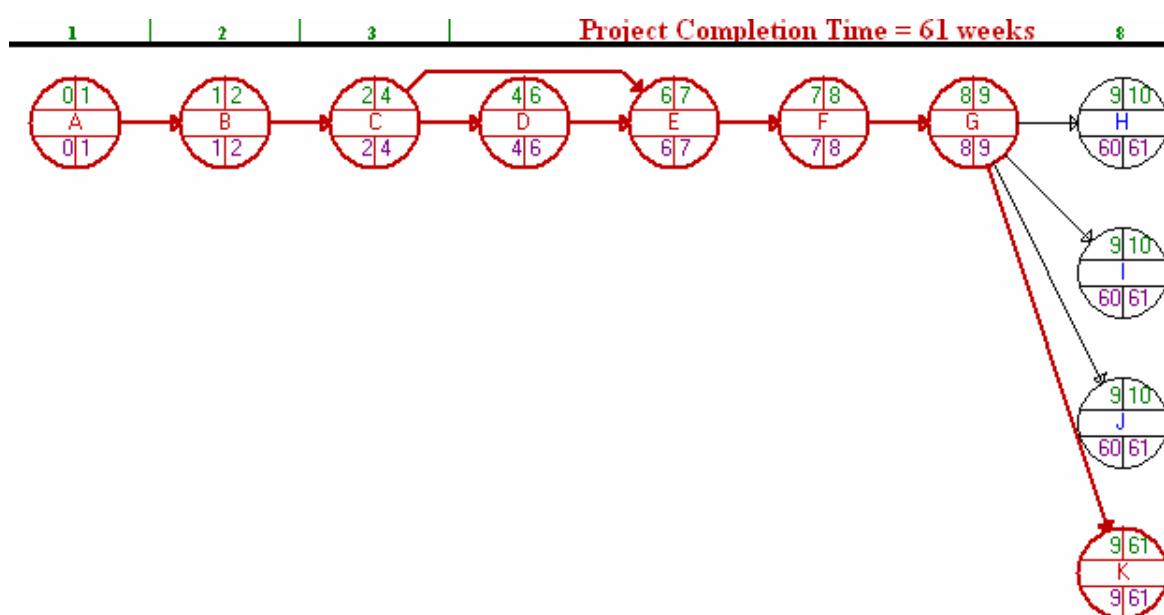
6.1 Časová analýza pomocí metody CPM

Jednotlivé činnosti projektu zvýšení efektivity motivačního systému jsou zadány do tabulky s jejich dobou trvání a předchozí činností.

Tab. 5. Činnosti projektu zvýšení efektivity motivačního systému zaměstnanců [vlastní zpracování]

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnosti
A	Zpracování dotazníku spokojenosti zaměstnanců	1	-
B	Rozeslání dotazníků zaměstnancům	1	A
C	Vrácení dotazníků od zaměstnanců	2	B
D	Zpracování výsledků dotazníků.	2	C
E	Vyhodnocení průzkumu spokojenosti	1	D,C
F	Návrh a schválení změn současného motivačního systému	1	E
G	Implementace programu motivační koruny	1	F
H	Implementace programu partnerský e-shop	1	G
I	Implementace NOBEL klubu	1	G
J	Implementace příspěvku na kancelář	1	G
K	Připisování motivačních korun na účty zaměstnanců	52	G

Následuje sestavení hranově orientovaného síťového grafu. V první řadě vypočítám nejdříve možné začátky a konce činností, čímž zjistím nejkratší dobu průchodu sítí, neboli dobu, za kterou lze projekt uskutečnit. Pak vypočítám nejpozději přípustné začátky a konce činností, čímž zjistím kritickou cestu, tedy cestu, jejichž časové hodnoty musí být dodrženy, aby bylo možné splnit termín projektu stanovený v prvním kroku. Nakonec vypočítám časové rezervy projektu. Ke grafickému znázornění využiji program WinQSB.



Obr. 24. Uzlově ohodnocený síťový graf projektu [program WinQSB]

Díky výpočtu (obr. 24) pomocí programu WinQSB jsem zjistila, že celková doba implementace kompletního projektu zvýšení efektivity motivačního systému bude, na základě parametrů, 61 týdnů. Tato doba trvání představuje nejpozději přípustný konec projektu.

Tuto celkovou dobu trvání představují činnosti $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow K$, které jsou na kritické cestě. Tuto skutečnost ukazuje i obr. 25, ve sloupci „Critical path“. Zároveň však musíme vidět, že činnosti H, I a J nejsou na kritické cestě, což znamená, že u těchto činností je možné zpoždění. Pokud by však k tomuto zpoždění došlo, nezměnila by se celková doba tohoto projektu, jelikož u těchto činností máme k dispozici rezervy, viz. obr. 25 sloupec „Slak (LS – ES)“.

04-16-2010 11:03:04	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	Yes	2	2	4	2	4	0
4	D	Yes	2	4	6	4	6	0
5	E	Yes	1	6	7	6	7	0
6	F	Yes	1	7	8	7	8	0
7	G	Yes	1	8	9	8	9	0
8	H	no	1	9	10	60	61	51
9	I	no	1	9	10	60	61	51
10	J	no	1	9	10	60	61	51
11	K	Yes	52	9	61	9	61	0
	Project	Completion	Time	=	61	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Obr. 25. Analýza aktivit projektu [program WinQSB]

ZÁVĚR

Shrnutí

Úvodní část diplomové práce jsem se snažila zpracovat stylem, který by umožňoval komukoliv se základními znalostmi z ekonomie pochopit principy, na kterých řízení lidských zdrojů a problematika motivace zaměstnanců stojí. V rámci motivace pracovníků bylo nutné zmínit obecně známé teorie motivace z nichž většinou vychází i současná praxe.

Hlavním úkolem mé diplomové práce bylo zjistit, jak motivace zaměstnanců působí na zvyšování pracovních výkonů a následně navrhnout projekt zvýšení efektivity motivačního systému zaměstnanců společnosti XY, a.s., aby efektivně působil na zvyšování výkonnosti. Ukázalo se, že nastavit motivační systém není vůbec snadné. Vypracování kvalitního motivačního systému nemůže specialista či manažer zvládnout bez objektivního průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

V praktické části jsem analyzovala spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, abych od zaměstnanců získala informace týkající se současného motivačního systému. Dále jsem dotazník rozšířila o otázky týkající se návrhů nových zaměstnaneckých výhod. Výsledky této analýzy jsem graficky zpracovala, okomentovala, vyhodnotila závěry a pomocí SWOT analýzy zaznamenala silné a slabé stránky současného motivačního systému.

Po provedení analýzy současného motivačního systému musím podotknout, že společnost má svůj motivační systém poměrně propracovaný a svým zaměstnancům nabízí velkou spoustu výhod. V současném systému jsem však zaznamenala nespokojenosti, hlavně při rozdělování výhod dle zásluh zaměstnanců.

Na základě analýzy a po konzultaci s vedením jsem předložila následující projekt zvýšení efektivity motivačního systému společnosti XY, a.s., který byl nastaven podle zadávacích kritérií SMART analýzy. Aby mohl být projekt implementován, musela jsem pomocí nákladové analýzy zjistit, jak bude zavedení projektu ve společnosti finančně náročné. Dále naplánovat časový harmonogram, ke kterému jsem využila časovou analýzu síťového grafu pomocí metody CPM a pomocí rizikové analýzy zjistila rizika s tímto spojená.

Po celkové implementaci projektu zvýšení efektivnosti motivačního systému společnosti XY, a.s. očekávám, že bude zlepšena spokojenost mezi zaměstnanci, budou více motivováni k pracovním činnostem, a tím pádem bude zvýšena i produkce společnosti. Dále si společnost přijetím tohoto projektu klade za cíl zvýšení předpokládaného pojistného na rok 2010. Jsem přesvědčena, že moje diplomová práce společnosti hodně přinese. Mít dobře propracovaný motivační systém, dávat najevo zaměstnancům jejich důležitost ve společnosti a motivovat je k vyšší výkonnosti je prvním krokem k úspěšnému podnikání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] GREGAR, A.: *Řízení lidských zdrojů*. Zlín: Universita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta managementu a ekonomie, 2008. 95 s. ISBN: 978-80-7318-685-2.
- [2] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3.
- [3] ADAIR, J.: *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing 2004. 178 s. ISBN: 80-86851-00-1.
- [4] NIERMEYER, R, SEYFFERT, M.: *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2005. 109 s. ISBN: 80-247-1223-7.
- [5] FORSYTH, P.: *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 97 s. ISBN: 978-80-247-2128-6.
- [6] ADAIR, J.: *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, a. s. 2005. 169 s. ISBN: 80-251-0784-1.
- [7] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN: 80-247-1407-3.
- [8] MEIER, R.: *Úspěšná práce v týmu*. Praha: Grada, 2009. 146 s. ISBN: 978-80-247-2308-2.
- [9] HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN: 978-80-247-2475-2.
- [10] KRATOCHVÍL, O.: *Management*. Vydavatel, nositel autorských práv, vyrobil: © Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2003. 223 s. ISBN: 80 – 7314 – 031 – 4.
- [11] Firemní dokumentace: Interní materiály společnosti.
- [12] Fluktuace – diagnóza a léčba [personalAll@seznam.cz]. 2005 [cit. 2010–02-13]. Dostupný z WWW: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.
- [13] Seznam [online]. 2006 - 2010 [cit. 2010 - 02 - 15]. Dostupný z WWW: <<http://search.seznam.cz/?q=obr%C3%A1zky%20vitam%C3%ADn%C5%AF%20walmart&source=spell&sId=72PoR5uMwnJDErzEVmIw>>.

- [14] Reda – reklamní a dárkové předměty [online]. 2010 [cit. 2010 – 02 – 20]. Dostupný z WWW: <<http://www.reda.cz/>>.
- [15] Levne – zajezdy.info [online]. 2007 – 2009 [cit. 2010 – 02 – 24]. Dostupný z WWW: <<http://www.levne-zajezdy.info/pobytove-zajezdy/ceska-republika/beskydy/horsky-wellness-hotel-tatra-vikendovy-pobyt-300613/>>.
- [16] Fischer, cestovní kancelář [online]. 2005 [cit. 2010 - 02 - 27]. Dostupný z WWW: <<http://www.fischer.cz>>.
- [17] Levne – vizitky.cz [online]. 2009 [cit. 2010 – 03 – 03]. Dostupný z WWW: <<http://www.levne-vizitky.cz/kalkulace.htm>>.
- [18] Opojisteni.cz [online]. 2010 [cit. 2010 – 04 – 10]. Dostupný z WWW: <<http://www.opojisteni.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

XY	Název společnosti, pro kterou je projekt navrhován.
Motivační koruny	Virtuální peníze z provizí.
Nobel klub	Klub pro nominované členy.
MD	Mateřská dovolená.
GŘ	Generální ředitel.
PP	Předseda představenstva.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vzorec [1, s. 18]</i>	16
<i>Obr. 2. Vzorec pro dosahování výsledků [10, s. 49]</i>	20
<i>Obr. 3. Vznik motivovaného chování [10, s. 50]</i>	21
<i>Obr. 4. Křivka výkonu [10, s. 52]</i>	25
<i>Obr. 5. Teorie dvou faktorů [10, s. 51]</i>	26
<i>Obr. 6. Existující motivátory [8, s. 82]</i>	28
<i>Obr. 7. Celková struktura zaměstnanců dle věku [11, s. 82]</i>	34
<i>Obr. 8. Celková struktura zaměstnanců dle pohlaví [11, s. 82]</i>	34
<i>Obr. 9. Počet zaměstnanců v měsících 2009 [11, s. 133]</i>	36
<i>Obr. 10. Přehled zaměstnanců za posledních pět let. [11, s. 138]</i>	36
<i>Obr. 11. Přehled zprostředkovaného pojistného od r. 2005 [11, s. 212]</i>	37
<i>Obr. 12. Vitamíny Walmark [13]</i>	41
<i>Obr. 13. návratnost odevzdaných dotazníků [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 14. Pohlaví respondentů [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 15. Věková struktura zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obr. 16. Počet let odpracovaných v podniku [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obr. 17. Faktory nejvíce motivující zaměstnance k pracovním výkonům</i>	46
<i>Obr. 18. Spokojenost zaměstnanců se současnými výhodami [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obr. 19. Informovanost zaměstnanců [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 20. Dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod</i>	49
<i>Obr. 21. Bylo by zrušení zaměstnaneckých výhod důvodem k výpovědi</i>	49
<i>Obr. 22. Vylepšení motivačního systému [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 23. Výše výhod závislých na zaměstnancích [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 24. Uzlově ohodnocený síťový graf projektu [program WinQSB]</i>	66
<i>Obr. 25. Analýza aktivit projektu [program WinQSB]</i>	67

SEZNAM TABULEK

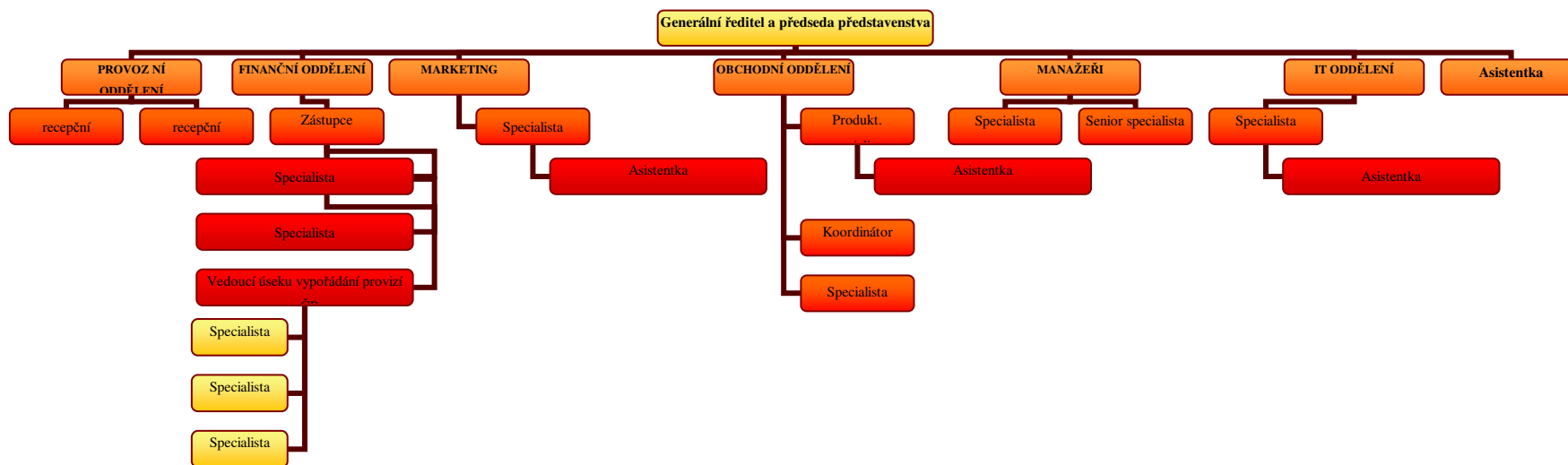
<i>Tab. 1. Jednorázová odměna při odchodu do důchodu</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 2. Návratnost odevzdaných dotazníků [vlastní zpracování]</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 3. Přehled využití a spokojenosti se současným motivačním systémem</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 4. Nákladová analýza [vlastní zpracování]</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 5. Činnosti projektu zvýšení efektivity motivačního systému zaměstnanců.....</i>	<i>65</i>

SEZNAM PŘÍLOH

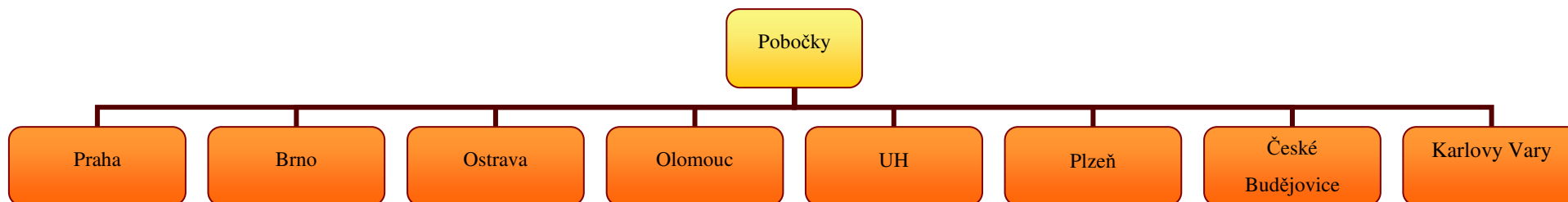
- P I Organizační struktura společnosti
- P II Organizační struktura poboček
- P III Dotazník k zaměstnaneckým výhodám
- P IV Popis víkendových pobytů a zájezdů NOBEL klubu
- P V Rozpis nákladů NOBEL klubu

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Pro lepší orientaci ve společnosti slouží následující schéma organizační struktury.



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA POBOČEK



Město pobočky	Počet manažerů	Počet pojišťovacích agentů
Praha	13	129
Brno	6	58
Ostrava	3	27
Olomouc	3	28
UH	2	20
Plzeň	3	26
České Budějovice	3	28
Karlovy Vary	4	39

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK K ZAMĚSTNANECKÝM VÝHODÁM

Vážení zaměstnanci,

dostává se Vám do rukou dotazník, jehož cílem je zjistit úroveň a postoj Vás, zaměstnanců podniku, k zaměstnaneckým výhodám poskytovaných zaměstnavatelem. Vyhodnocením tohoto dotazníku získáme velmi užitečné informace pro zlepšení motivačního systému podniku, pro lepší uspokojení Vašich potřeb v podniku a tím i k zvýšení produkce pojistných smluv. Dotazník je anonymní a dobrovolný. Bude použit ke zpracování diplomové práce.

Prosím Vás o upřímné a objektivní odpovědi.

Děkuji za spolupráci a za čas strávený nad tímto dotazníkem!

Jana Poláková, student FAME ve Zlíně

Pokyny pro vyplňování:

U otázek s rámečkem vyznačte křížkem vždy 1 možnost.

Do tabulky zaznamenejte 1 křížek do každého řádku.

Nyní začněte prosím vyplňovat.

1. Vaše věková kategorie

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 45 a více let

2. Pohlaví

- Muž
- Žena

3. Počet let v podniku

- 0 – 2 let
- 3 – 5 let
- 5 - 10 let
- 10 a více let

4. Jaká je vaše pracovní pozice? (napište)

5. Zaškrtněte 3 nejdůležitější faktory, které Vás v zaměstnání nejvíce motivují k pracovním výkonům.

- Mzda
- Zaměstnanecké výhody
- Pracovní prostředí
- Firemní kultura
- Možnost seberealizace a kariérového postupu
- Jméno a prestiž firmy
- Kolektiv
- Vzdálenost pracoviště od místa bydliště
- Zajímavá práce
- Propracovaný systém vzdělávání a školení

6. Jak jste spokojeni se současnými zaměstnaneckými výhodami? Vyjádřete se ke každému řádku zvlášť. (Zaškrtněte odpověď se kterou nejvíce souhlasíte.)

Druhy zaměstnaneckých výhod	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Příspěvek na stravování				
Příspěvek dovolené na zotavenou				
Jednorázová odměna při odchodu do důchodu				
Příspěvek na životní pojištění				
Příspěvek na pojištění majetku a odpovědnosti za škodu a sleva na povinné a havarijní pojištění ve výši až 30 %.				
Sleva na produkty MSI				
Sleva na zájezdy cestovních kanceláří				
Slevy na lázeňské pobyty				
Program mobilní volání				
Sleva na vitamíny				
Sleva na vstupenky				

7. Myslíte si, že jste dobře informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody můžete v současné době využívat a za jakých podmínek?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

8. Myslíte si, že váš podnik patří k podnikům dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

9. Bylo by pro Vás neposkytování současných zaměstnaneckých výhod důvodem ke změně zaměstnání?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

10. Myslíte si, že motivační systém podniku potřebuje vylepšit?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

11. Měla by být podle Vás výše zaměstnaneckých výhod závislá na pozici ve firmě?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

12. Měla by být podle Vás výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích zaměstnance?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

13. Uvítali byste vylepšení motivačního systému?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

14. Budete ochotni se novému motivačnímu systému přizpůsobit?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

15. Uvítali byste internetový obchod, kde byste si sami mohli vybírat určitý počet reklamních předmětů hrazených společností?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

16. Souhlasíte, aby se nejlepší z Vás setkávali s generálním ředitelem a vedením?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

17. Chtěli byste za svou dobře odvedenou práci ve společnosti zájezd k moři zdarma?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

18. Uvítali byste příspěvek na kancelář?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

19. Bylo by pro Vás zajímavé, kdyby Vám společnost hradila Vaše pojistné smlouvy?

- Určitě ANO Spíše ANO Spíše NE Určitě NE

To je vše, ještě jednou moc děkuji za ochotu!

PŘÍLOHA P IV: POPIS ZÁJEZDŮ A VÍKENDOVÝCH POBYTŮ V NOBEL KLUBU

Wellness hotel Tatra 3*

Hotel nabízí restaurace, letní terasu s grilem, bar, kavárnu, vinárnu s krbem. V zimě lyžařský vlek zdarma, půjčovnu horských kol, tenisový kurt, pingponkový stůl vnitřní i venkovní, biliár, ruské kuželky, minigolf, dětské hřiště, relax centrum (vířivky, perličkové koupele, sauna finská, parní aromatická lázeň, kyslíková terapie, magnetoterapie, suché uhličité koupele, lymfomasáže, 15 druhů masáží, rašelinové zábaly, senné zábaly, redukční zábaly (garance úbytku 15 cm, jinak zdarma), detoxikační zábaly z mořských řas, floatink (mrtvé moře), solárium, fitness centrum), kosmetický salon včetně laseru, manikura, pedikura. [15]

Hotel Sea star resort 4* v oblasti Taba

Hotel zaručuje dobré služby, dva bazény, recepci, směnárnou, lobby bar, tři restaurace, bar s diskotékou, pokojovou službu, dětský bazén, bar u bazénu, prádelnu, hlídané parkoviště, pasáž s obchody, lehátka, slunečníky a ručníky u bazénu i na pláži. Nádhernou pláž s pozvolným písečným vstupem do moře, která se nachází v bezprostřední blízkosti hotelu, cca 5 min. pěšky. K dispozici je také hotelový bus. Na pláži lze využívat i plážový bar. Stravování je polopenzí, tzn. snídaně a večeře formou bufetu. Možnost dokoupení programu all inclusive. Pro sportovce hotel nabízí volejbal, stolní tenis, biliár, šipky a centrum zdraví (pára, sauna, masáže, fitness, jacuzzi). Pro cestovatele má hotel velmi dobrou polohu na výlety do okolních zemí. [16]

Hotel Country club 3* v oblasti Sharm El Sheikh

Jde o menší, velmi hezký hotel rodinného typu. Hostům je k dispozici vstupní hala s recepcí (trezor zdarma), lobby bar, hlavní restaurace, v suterénu obchody se suvenýry, orientální kavárna s vodními dýmky, centrum krásy a diskotéka. Dále bazén, dětské brouzdaliště, bar u bazénu a terasa na slunění s lehátky, slunečníky a osuškami zdarma. Písečná pláž El Kheima v oblasti Sharm El Maya s pozvolným vstupem do vody (vhodná pro děti) se nachází asi 10 minut jízdy od hotelu. Pro hosty je k dispozici 2x denně minibus

zdarma. Lehátka, matrace, slunečníky a osušky na pláži jsou taktéž zdarma. Všechny pokoje mají balkon či terasu a většina je s výhledem na bazén. Stravování formou bufetu (polopenze). Pro sportovce zdarma fitness. Biliár a tenis za menší poplatek. [16]

PŘÍLOHA P V: ROZPIS NÁKLADŮ NOBEL KLUBU

Papír na DIPLOM nominace do NOBEL klubu	70,- Kč
Tisk DIPLOMŮ (13 Kč x 70 členů)	910,- Kč
Odznak NOBEL klubu (20 Kč x 70 členů)	1 400,- Kč
Vizitky s označením „NOBEL“ (156,- Kč x 70 členů) [17]	10 920,- Kč
Víkendový pobyt v horském wellness hotelu Tatra 3* (2 780,- Kč x 25 členů)	69 500,- Kč
Zájezd do Egyptu Taba ve 4* hotelu (12 500 + 6 250 = 18 750,- Kč x 3 členy)	56 250,- Kč
Zájezd do Egyptu Sharm El Sheik v 3* hotelu (10 500 + 5 250 = 15 750,- Kč x 5 členů)	78 750,- Kč
Společenská akce pro členy NOBEL klubu (70 nominovaných, GŘ a PP) 300,- Kč za jednoho nominovaného	21 600,- Kč
Pronájem místnosti, hudby a pozvání speciálního hosta	35 000,- Kč
<hr/>	
Celkové náklady	274 400,- Kč

